

A VEZETŐI SZEREPEK VÁLTOZÁSA ÉS ANNAK KÖVETKEZMÉNYEI

THE TRANSFORMATION OF LEADERSHIP ROLES AND THEIR CONSEQUENCES

DR. LAZÁNYI KORNÉLIA egyetemi adjunktus
Óbudai Egyetem Szervezési és Vezetési Intézet

Abstract

The history of leadership is as old as the history of mankind itself. Numerous studies attempted to unmask the features, skills and abilities of good leaders; or the behaviour of them. Present study does not aim to explore the phenomenon of leadership through the example of the big names of the history – war-lords, statesmen, or religious leaders – but through the patterns of historical transformation of craftsmanship and manufacturing.

This paper endeavours to portray the change of leaders' and, parallel to this, followers' roles; to discover their reciprocal relationship. After presenting some industrial analogies, it strives to highlight possibilities for the leaders of the XXI. century, and explore the choices' strengths and weaknesses.

Bevezetés

A vezetés, mint jelenség egyidős az emberiség történelmével. Ahol egynél több ember van egyszerre jelen, ott automatikusan – a csoportdinamika törvényeinek megfelelően – kialakul(nak) a vezetői és a követői szerep(ek). Ősi kérdés tehát az is, hogy hogyan lehet valakiből jó vezető. A vezetéssel, a jó vezető jellemzőivel foglalkozó kutatók számos szempontból próbálták a kérdést megválaszolni. A klasszikus elméletek képviselői a szervezetek – struktúra, hatás-, és munkakör-megosztási rendszer – minél hatékonyabb kialakításában látták a jó vezetés kulcsát. A vezetői tulajdonságokon alapuló megközelítések követői azokat a személyes jellemzőket, képességeket és készségeket igyekeztek számba venni, amelyek a történelem nagy vezetőit sikeressé tették. Mivel azonban sem az ideális szervezeti forma, sem pedig az ideális vezetői viselkedés meghatározására tett kísérletek nem jártak sikerrel, a kutatók tovább próbálkoztak, kutatásaikat már nem annyira a vezető adottságaira, tulajdonságaira, mint inkább a vezető magatartásaira fókuszálva. Tudományos publikációk százai taglalták a jó vezető és a hatékony döntéshozási folyamat kapcsolatát, azt vizsgálva, hogy milyen mértékig, kell, lehet, vagy érdemes bevonni az alkalmazottakat a szervezeti döntésekbe. A vezető figyelmének, erőfeszítésének irányultságát is számos kutató vette górcső alá. A vezető feladatát kétfókuszú – személy és feladat centrikus – tevékenységként definiálva adódott a kérdés, hogy vajon az alkalmazottakra, az ő jól-létükre koncentráló vezetők érnek el jobb eredményeket, vagy azok a sikeresebbek, akik a feladatok és rendszerek minél hatékonyabb működését tűzik ki elérendő célként.

A több évezredes kérdésre végül a kontingencialista vezetéselméletek adtak választ, mégpedig azt, hogy *attól függ*. Elméleteik szerint a vezető, avagy a vezetési stílus önmagában nem tekinthető sem jónak, sem hatékonynak. Ezek a kritériumok csak akkor teljesülhetnek, ha a vezető és az általa vezetett szervezet és emberek között illeszkedés van. Lehet tehát egy keménykezű, kőszívű, hidegen racionális ember éppoly jó vezető, mint

egy anyáskodó, csak az érzelmeit, megérzéseit követő intuitív. A kulcsa a szituációban van. Amennyiben a szervezeti kultúra és célok megengedők az adott vezetői személyiséggel, stílussal szemben és a beosztottak követik a vezetőt, a vezető hatékony lesz. A kérdésre adott válasz azonban számos új kérdésnek adta át a helyét. Hogyan operacionalizáljuk a szervezetet? Mely szervezeti jellemző(k) a legmeghatározóbb(ak) ha a vezetési stílussal való kompatibilitás(uka)t nézzük? Változzon/változhat-e a vezető, vagy a helyzetet kell a vezető adottságainak megfelelően megválasztani/megváltoztatni? Ez utóbbi kérdést fogom ebben a tanulmányban körbejárni.

Vezetők – beosztottak

Nincs vezetés, követés nélkül. A vezető/vezetés tehát nem vizsgálható a követők/követés nélkül. Mivel a vezetés legfontosabb előfeltétele a vezetés tényének és megalapozottságának elfogadása – a követés – ezért a tanulmány a beosztottak jellemzői szempontjából próbálja meg a feltett kérdést megválaszolni. A munkavállalói körülmények azonban a történelem folyamán folyamatosan változtak. A következőkben ipari példákon keresztül igyekszem ezt a változást érzékeltetni.

Mesterek – inasok

Az iparosoknak sokáig mindenhez érteniük kellett, az alapanyagok körültekintő beszerzésétől a gyártási folyamat legapróbb mozzanatainak keresztül az értékesítés fortélyaiig. Éppen ezért a beosztottak teljes engedelmességgel tartoztak a mesternek mindenben, addig, amíg egyes (egyre több) részfolyamatok elvégzésére, majd legvégül saját munkadarab elkészítésére engedélyt nem kaptak. A mester sokszor nem csupán tanította, de nevelte is a beosztottait, akik gyakran igen fiatal korban kezdték elsajátítani a szakmát. A mester felelőssége volt – az után, hogy valakit tanítványává/beosztottjává fogadott – hogy teljes értékű szakembert neveljen belőle. Figyelni kellett beosztottai minden mozdulatát egészen addig, amíg biztos nem lehetett benne, hogy az adott mozdulatot helyesen el tudják végezni.

A vezető oldaláról ez nagy felelősséget jelent, amely már a kiválasztás – a beosztott befogadása – pillanatában elkezdődik. Nem véletlenül tanultak szakmákat családi ismeretségi körön belül az emberek. Fontos volt a személyes és családi háttér, a motiváció, a „leinformálhatóság”. Onnantól, hogy valaki egy mester alatt elkezdett dolgozni, az általa végzett munka mesterét is minősítette, éppen ezért a mesternek is érdeke volt, hogy minél jobban (ki)tanítsa a beosztottait. A mester tehát személyesen választotta ki beosztottait és személyesen felügyelte munkájukat és fejlődésüket. Folyamatosan visszajelzést adott, jutalmazott és büntetett. Ha kellett, fejlesztett, ha kellett, oktatott. A beosztottak személyiségének, és viselkedésének formálása éppúgy feladatai közé tartozott, mint a szakmai tudásuk gyarapítása. Feladata volt, hogy egy önálló munkavégzésre mind emberileg, mind szakmailag alkalmatlan embert az inasévek végére képessé tegyen a felelősségvállalásra, döntések meghozatalára, illetve az önálló, szakmailag megfelelő színvonalú munkavégzésre. Mindezt tette annak tudatában, hogy aki eléri az érettség ezen fokát, az legtöbbször nem marad mestere mellett, hanem önállósodik és maga is mesterré válik.

Bár látszólag a mester–inas viszony sokszor több éven keresztül tartó monoton munkavégzést – részfeladatok elsajátítását – jelentett, a gyakorlatban mindvégig ott volt a beosztottakban az a belső késztetés, hogy maga is mesterré, vagy legalábbis önállóvá váljon. Szót fogadott, engedelmeskedett, ha kell, monoton munkát végzett, annak érdekében,

hogy a részek teljes elsajátítása után képessé váljon az egész megalkotására. Ehhez szükség volt nem csupán önálávetésre, de a mester elfogadására, sőt tiszteletére. Az inasnak biztosnak kellett lennie abban, hogy a mester tudja, mit tesz; legalább szakmai szempontból magánál többnek, jobbnak kellett tartania mesterét.

Funkcionális mesterek

A termelési folyamatok összetettebbé, bonyolultabbá válásával azonban egyre kevesebb ember volt, aki az egész folyamatot el tudta sajátítani annak teljes mélységében. Beindult a specializáció. Voltak, akik megmaradtak a kétkezi munkánál – akik az előkészítés, vagy a megmunkálás fázisára szakosodtak – megint mások a beszerzés vagy az értékesítés területén próbáltak meg a legjobbak válni. Kialakultak a funkcionális mesterek, termelési vezetők. Ők a korábbi mesterekhez hasonlóan napi kapcsolatba voltak a beosztottakkal. Tisztában voltak nem csupán képességeikkel és készségeikkel, de társadalmi és szociális helyzetükkel is. Bár a termelési sorozatnagyság növekedésével párhuzamosan a munkavállalók kiválasztása fokozatosan kikerült a funkcionális mesterek kezéből, a visszajelzés és fejlesztés feladata továbbra is az övék volt. Igyekeztek beosztottaikat saját, és azok képességeinek megfelelően tovább képezni, hogy minél hatékonyabb munkát tudjanak végezni. Számos olyan munkafeladatra hasadt azonban a termékek előállítása, amelynek elsajátításához nem kellett sok idő, vagy különleges képességek. A komparatív előnyök, és a tanulási görbe elmélete arra tanította a munkát szervezőket, hogy minél kisebb, könnyebben tanulható feladatokra bontsák a termelési folyamatot. Így nem az volt a kérdés, hogy a beosztott képes lesz-e elvégezni a munkát, hanem az, hogy milyen gyorsan, milyen hatékonyan. Ebben a helyzetben még fontosabbá vált a vezető vezetési stílusa, mint az korábban volt. Míg korábban a mester szakmai tudása sokszor elfogadhatóvá tette, kompenzálta „allűrjeit”, addig a munkafeladatok egyszerűbbé válásával a szakmai tudás elvesztette korábbi vonzerejét, és a vezető személyiségére, viselkedésére, stílusára került a hangsúly.

Menedzserek

A termelési folyamatok összetettebbé válásnak következtében voltak olyan vezetők is, akik a folyamat összefogására, megszervezésére „specializálódtak”. Nekik át kellett látniuk minden részfolyamatot, azok egymáshoz való viszonyát; és annak érdekében, hogy a különböző szakosodott dolgozók ne tudják őket becsapni, a lehető legtöbbet kellett tudniuk a hibázási lehetőségekről. Képesek voltak sok ember munkáját átlátni és ellenőrizni, előre tervezni és kockázatokat elemezni. A folyamatokat, és azok olajozott működését, nem pedig a fogaskerekeként dolgozó embereket helyezték fókuszba. A termelési folyamat bonyolultabbá válásával, a funkcionális területek, valamint az egy termék előállításához szükséges lépések és munkások számának növekedésével ezek a menedzserek egyre távolabb kerültek az emberektől. Rendszerekben, szabályokban gondolkodtak és olyan általános normákat fogalmaztak meg, amely az általuk kezelhetetlen emberi diverzitást igyekezett megszüntetni.

Az emberek egyszerű munkavégzési egységekké váltak; méghozzá olyanokká, amelyek gyakran nem teljesítettek az elvárásoknak megfelelően. A menedzserek igyekeztek az elvégzendő munkát olyan kis elemekre szabdalni, amelyben nem lehet hibázni. Úgy gondolták, hogy elég egy önmagát szabályozó és ellenőrző rendszert kialakítaniuk és működtetniük, a fogaskerekek (a dolgozók) könnyen cserélhetőek, helyettesíthetőek. A szervezés

és az ellenőrzés váltak a menedzserek legfőbb – ha nem egyetlen – feladataivá. A közvetlen vezetés nem kívánt a menedzserektől különösebb energiát. Nem volt szükség türelemre, odafigyelésre. Nem kellett magyarázni, csak ítéletet hozni és jutalmazni, vagy büntetni. Nem nevelték, sokszor még csak nem is ismerték a dolgozókat. Nem kínálták nekik jövőt, vagy jövőképet.

Beosztottak

A beosztottaknak már nem volt reális esélyük arra, hogy „inasévek” letöltése után maguk is vezetővé váljanak. Fogaskerekek voltak egy gépezetben, melyeknek előre meghatározott funkciója van. Elvesztették azt a lehetőséget, hogy átlássák, és magukévá tegyék az egész feladatot. Végrehajtókká váltak. A munka – hosszú távon sem – kínált számukra lehetőséget az önkifejezésre, önmegvalósításra. Nem volt szükség kreativitásukra, nem kellett dönteniük, és sokszor még felelősséget sem vállalniuk. Megszűntek egyéniségek lenni. Azok számára, akiknek nem a pusztá létfenntartáshoz volt szükségük a munkához a munka a szabadidő finanszírozásának forrásaként vált csupán értékessé.

Az ilyen emberekkel kapcsolatban fogalmazta meg McGregor (1960) az X elméletet. Az elmélet szerint az átlagembereket irányítani és szorosan ellenőrizni kell. Feladataikat pontosan meg kell határozni, hibáikat pedig szigorúan büntetni, mert alapvetően idegenkednek a munkától. Lusták, nem akarnak dolgozni. Az egyetlen dolog, amivel serkenteni lehet őket, az a pénz. Vagy ahogy Taylor (1911) megfogalmazta: Az emberek természetüktől fogva lusta és csak a szórakozásra gondolnak. Boldogságukat fogyasztási javak megszerzésével akarják elérni. Bakacsi és munkatársai (1991) ezt a rendszert a múlt paradigmájaként aposztrofálják, ahol a munkavállalók egyéni élet-stratégiája tranzakciós elvű, kalkulatív. Igyekeznek minél kevesebb erőfeszítésért minél magasabb ellentételezéshez jutni. A munkaszervezeten belül se nem kezdeményezők, se nem kreatívak. Amennyiben ilyen irányú késztetéseik vannak, azt életük privát szférájában élik ki.

A korszakra jellemző magas fluktuáció háttérben nem csupán a fizikai kimerültség, hanem sokszor a lelki/pszichés fáradtság is állt. A munkahelyi és személyes én-állapotok egyre távolabb kerültek egymástól. A fiziológiai szükségletek kielégítésének kényszere mellett az egyetlen motiváló tényező a munka társas jellege lett. Egy jó csapatban, „emberi” vezető irányítása mellett dolgozni, ha szakmai szempontból nem is jelentett változást, lehetőséget kínált a dolgozóknak arra hogy emberként legyenek jelen életük munkaszférájában is.

A jelen kihívásai

Hogy mi volt előbb, a tyúk, vagy a tojás? A környezet stabilitása tette lehetővé a menedzserek és a beosztottak elidegenedését, a termelési folyamatok összetettségének növekedésével járt együtt az emberek gépekként történő kezelése, vagy a menedzserek fejében a beosztottakról élő kép vált önbeteljesítő jóslattá? Ezt nagyon nehéz lenne ma már megválaszolni.

A huszadik század elején a nagy mennyiségű képzetlen, a munka nyelvét nem, vagy alig ismerő munkaerő lehetővé tette a menedzserek számára a fogaskerekek folyamatos, zökkenőmentes cseréjét. A relatív stabil környezeti feltételrendszer, a túlkínálatos erőforrás piacok (legyen az munkaerő, vagy nyersanyag), valamint a folyamatos kereslet hosszú távú tervezést, mechanikus struktúrák kiépítését tette lehetővé.

Azóta azonban nem csupán a gazdasági és társadalmi környezet vált dinamikussá és összetetté, a munkavállalók érettebbekké, de a vezetéssel kapcsolatos kérdések is mások.

Nincsenek stabil piacok, sem input, sem output oldalon, és bár az emberi erőforrás piaca továbbra is túlkínálatos, a helyzet teljesen megváltozott az elmúlt száz évben. Ma már az iparban dolgozó munkavállalók nagy többsége (a fejlett országokban) képzett. Problémamegoldó és kombinatorikus képességeik fejlettek, szakmai ismereteik pedig az általuk ismert szakterületet illetően sok esetben megegyeznek, vagy akár meg is haladják menedzsereikét. Már nem csak az alapvető létfenntartási igények motiválják őket, hanem teljesítményük elismerésére, státuszra és státuszszimbólumokra vágnak. Sokaknál megjelenik az önmegvalósítás igénye is. Mivel ezt legtöbben az őket alkalmazó szervezeten keresztül kívánják elérni, ezért nem kell őket sem a munkára, sem a kockázat- vagy felelősségvállalásra ösztönözni. Az ilyen munkavállalók éretnek tekintendők, ellentétben az X-típusú munkavállalókkal (Hersey és Blanchard, 1969).

A kérdés tehát nem az, hogy hogyan használjuk ki a könnyen cserélhető emberi erőforrásunkat a legteljesebben, hanem hogy hogyan vegyük rá őket a szervezeti hatékonyság növelésére.

Jelenkori vezetők

Hogy mitől lesz valaki jó vezető, az erősen összefügg a vezetési helyzettel és a beosztottakkal. Egy történelmi terminológia szerinti mesterrel, egy a fenti értelemben vett funkcionális mesterrel, vagy egy menedzserrel szemben megfogalmazott elvárások igen eltérőek, mint ahogy az általuk vezetettek érettsége is. Ideális esetben egy vezető olyan szervezetet hoz létre, amelynek irányítása/vezetése számára a legkényelmesebb. Olyan vezetői tevékenységet folytat, amely megfelel a benne a beosztottairól élő képnek. A valóságban a helyzet azonban sokszor szuboptmális. A vállalati adottságok – mint munkafeladatok jellege, strukturáltsága, munkavégzés helye, jellege – valamint a beosztottak érettsége sokszor még a vezető számára is adottságnak tekinthetők – hiszen a legtöbb vezető nem magának alakította ki az általa vezetett szervezetet, és nem maga választotta ki a beosztottait. Egy ilyen helyzetben a vezető dönthet úgy, hogy az őt körülvevő rendszert szabja testre, de dönthet a beosztottak jellemzőihez – érettségéhez, elvárásaihoz – való alkalmazkodás mellett is.

A rendszer átalakítása

Amennyiben egy szervezet a munkavállalókat nem mechanikus, erősen specializált munkavégző egységként akarja alkalmazni, számos munkaszervezési elv közül válogathat. Ilyenek a rotáció, a csapatmunka, a munkakör szélesítés és gazdagítás (Herzberg, 1964), vagy akár az autonóm, vagy önirányító munkacsoportok rendszere és a „felhatalmazás” (Peters, 1985). Ezeknek célja a munkavállaló által végzett feladatok monotonitásának csökkentése, a rutin eljárások számának csökkentése, a munkavállalói képességek jobb kihasználása. A szemlélet hátránya az, hogy továbbra is a munkavállalókat próbálja meg a rendszerhez illeszteni korlátozva ezzel képességeik kihasználásának lehetőségét.

Egy ilyen szervezetben a vezetőknek kialakult elképzelései vannak arról, hogy mire van szükség a szervezet hatékony működ(tet)éséhez. A rendszer alapvető logikája nem különbözik gyökeresen a taylorista szervezési elvektől – talán csak annyiban, amennyiben a mechanikus alkatrészeket nanotechnológiai elektronikusak váltották fel. A vezető célja továbbra is a szervezet hatékony működése, melynek érdekében igyekszik a leghatékonyabban kihasználni a rendelkezésre álló erőforrásokat, és eközben hajlandó engedelményeket tenni a munkavállalóknak. A vezetőknek – attól függően, hogy az általuk létrehozott szervezet milyen viszonyban van a hagyományos, magas fokú specializációval jelle-

mezhető rendszerekkel – mind a döntéshozatalban betöltött, mind pedig a munkavállalókkal szembeni szerepük tekintetében tág mozgásterük van.

Dönthet úgy a vezető, hogy a munkavállalói képességeket, kompetenciákat tekinti alapvető építőköveknek, és a rendszert, a vállalati működést ezek köré szervezi. Ekkor a munkavállalóknak lehetőségük van egyéniségüknek megfelelő munkát végezni, dönteni és kreatív módon munkát végezni. Jelentős hátránya a kompetencia alapú – és minden egyén(ek)re szabott – rendszerszervezésnek, hogy vagy redundáns erőforrásokat kell betervezni az esetleg kilépő munkatársak miatti fennakadások elkerülése érdekében – ami csökkenti a hatékonyságot – vagy jelentős erőforrásokat (anyagi és nem anyagi) kell mozgósítani a meglévő alkalmazottak megtartása érdekében.

Egy ilyen rendszer kiépítéséhez és működtetéséhez a vezetőknek tisztában kell lenniük azzal, hogy mire képesek és hajlandóak a beosztottaik. Még fontosabb azonban, hogy megengedően, kell viszonyulniuk beosztottaik kezdeményezésihez, hiszen a beosztottak kompetenciáinak maximális kiaknázására akkor van lehetőség, ha a vezető tért ad az önálló kezdeményezéseknek. Éppen ezért, bizonyos vezetési stílusok (mint például az autokratikus), nem működnek a kompetencia alapú rendszerekben. A vezetőknek – a beosztottak javára/érdekében – önmagukat, saját mozgásterüket kell korlátozniuk.

Szélsőséges esetben a vezető elfogadja, hogy a beosztottai mindannyian egyéniségek, különböző képességekkel, motivációkkal és elvárásokkal és ennek megfelelően korábbi vevői – a munkaerő „felvásárlója” – szerepkörét szolgáltatóival egészíti ki. Igyekszik viselkedésével beosztottai számára a lehető leghatékonyabb környezetet megteremteni. Nem előír és szabályoz, hanem támogat és reagál. A rendszer működésének feltétele a tisztelet. A vezetőnek tisztelnie kell a beosztottaiban az embert, és nem szabad csupán munkaerőnek, vagy kompetencia-halmaznak tekintenie őket. A beosztottak munkájukkal kapcsolatos egyéni céljainak megvalósítását éppúgy szem előtt kell tartania, mint a szervezet céljait. Ez a támogató/fejlesztő szerepkör a korai mester-inas kapcsolatok mintájára nem csupán a munkavégzés hatékonyságának növeléséről, hanem a beosztottak „neveléséről” is szól. Nincs merev ellenőrzés és folyamatos kontroll, hanem igyekszik a beosztottakat ránevelni az önellenőrzés, az önkontroll fontosságára. A vezető feladata az ilyen érett munkavállalók esetében leginkább a szervezeti célok és az egyéni célok összehangolásában rejlik. Fontos a vonzó jövőkép a megfelelő munkavállalók toborzásában és megtartásában is. A vezető és a beosztottak közötti közvetlen(ebb) viszony, a rendszeres visszajelzés, a személyre szabott utasítások, illetve feltétel-biztosítás mind-mind szerves részét képezik a vezető-beosztott.

Ideális esetben a vezető ilyen irányú attitűdje kölcsönösséget von maga után, és tiszteletet, valamint munkavállalói elkötelezettséget eredményez. A beosztottak nem csupán pénzkereseti lehetőségnek, de élethivatásnak, az önmegvalósítás színterének tekinthetik munkájukat. Az ilyen rendszer működtethetőségének előfeltétele az Y típusú munkavállaló (McGregor, 1960).

A status quo megváltoztatásáról szóló döntés kivitelezésekor a vezetőknek figyelembe kell vennie az objektív korlátok – mint a technológiai korlátok, a gazdasági helyzet, a szükséges műszakszám, vagy az elvégzendő munkamennyiség – mellett a szubjektív, személyes tényezőket is. Amennyiben az átszervezés a munkavállalóktól nagyobb felelősségvállalást, több szaktudást, ismeretet, és nagyobb bevonódást igényel, tekintetbe kell venni a munkavállalók érettségének jelenlegi helyzetét. A legtöbb szervezetben ugyanis nem tisztán X, vagy Y típusú munkavállalók vannak – minthogy ezek a munkavállalói érettség két szélsőséges végpontját jelzik – hanem valahol a skála közbülső pontjain helyezkednek el. Hibát követnek el tehát azok a vezetők, akik beosztottaikat X-eknek tekin-

tik – és ennek megfelelően viselkednek velük szemben – de éppúgy azok is, akik Y-nak tekintik őket.

A kialakított rendszernek nem csupán a vezető képességeihez, preferenciáihoz kell illeszkednie, de a beosztottak érettségéhez is. Ha a beosztottak érettsége nem éri el a kívánt szintet képzésre, átképzésre, vagy új tagok toborzására, felvételére lehet szükség. Ez mindenképpen egy hosszú és több szervezeti jellemző változását igénylő folyamat, ahol szükség lehet a korábbi értékek és kultúra megváltoztatására. Amennyiben azonban a munkavállalók úgy érzik, hogy nincsen lehetőségük a bennük rejlő potenciál munkahelyükön történő kiaknázására, számítani kell a beosztottak (passzív, vagy akár aktív) ellenállására, vagy kilépésére is.

Alkalmazkodó vezető

A kompetencia alapú rendszerszemlélet továbbgondolása, illetve kiterjesztése az egyének holisztikus egészként történő vezetése. Ide tartozik a napjainkban egyre divatosabb coaching és mentoring, ahol a vezető a beosztottak igényeit (emberképét) egyenként méri fel, és mindegyiküknek egyénre szabott bánásmódban van része. A vezető ilyenkor nem arra koncentrál, hogy milyen megoldások lennének számára a legkényelmesebbek, vagy legegyszerűbbek, vagy hogy a többségnek mi lenne a kényelmes. Igyekszik mindenkinek optimális feltételeket biztosítani, a nélkül, hogy saját igényeit tolná előtérbe. Ez annyival több, mint az Y típusú beosztottak kapcsán korábban leírt vezető, hogy képes felismerni azokat a munkavállalókat, akik valami miatt nem tudnak/akarnak dönteni, felelősséget vállalni, akik nem jutottak még el a munkavállalói érettség Y fokára. Az önmagát háttérbe szorító alkalmazkodó vezető ilyenkor az egyéni igényeknek megfelelően fejleszt, illetve irányít, meghagyva ezzel a beosztottak döntési szabadságát. Az ilyen diverzifikált bánásmód azonban csak kevés számú, vagy érettségüket tekintve kis szóródású beosztottak esetében működik, hiszen a viselkedés folyamatos, tudatos szabályozása hatalmas mennyiségű kognitív, pszichés és érzelmi energiát igényel.

Az alkalmazkodás ára

A viselkedés munkahelyi elvárásoknak megfelelő szabályozásáról – az érzelmi munkáról (Hochschild, 1983) – könyvtári tanulmány született már. A kutatások ugyan többnyire a beosztottak érzelmi megnyilvánulásainak szabályozását, illetve a szabályozás pszichés és szomatikus következményeit vizsgálják (Adelman, 1989; Wharton, 1993), a negatív következmények az érzelmi munkát végző vezetők körében is hasonlóak (Lazányi, 2009; Lazányi, 2011). Az érzelmi munka szakirodalma leggyakrabban a kiégés és a munkával való elégedetlenség veszélyével foglalkozik (Kahn, 1993). Kruml (1999) érzelmi disszonanciáról, Ashforth és Humphrey (1993) én-idegenségről, Kruml és Geddes (2000) érzelmi kimerültségről, Pugliesi (1999) munkahelyi stresszről, Bulan, Erickson és Wharton (1997) hiteltelenség érzésről, és Schaubroeck és Jones (2000) pedig fizikai betegség-tünetekről számol be. Gyakori az alacsony önértékelés, a depresszió, a cinikus gondolkodás, valamint a szerep és én idegenség is (Richman, 1988).

Az érzelmi kimerültség vagy kiégés esetén az érzelmi munka gyakorisága önmagában is magyarázó változó lehet. Az érzelmi disszonancia szintje (az átélt és kimutatott érzelmek közötti eltérés) ugyanis szorosan összefügg az érzelmi munka gyakoriságával. Az érzelmi disszonancia idővel összeadódik, ezért a gyakoriság növekedésével egyre nagyobb az érzelmi disszonancia mértéke és egyre több az esélye az érzelmi kimerülésnek, kiégésnek (Kuenz, 1995).

A szakirodalom azonban további dimenziók hatását is feltárta. Az egyik ilyen az elvárt érzelmek változatossága. Minél többféle érzelmet kell az egyénnek kimutatnia, annál több érzelmi munkát kell végeznie. Azoknak, akiknek többféle érzelmi megnyilvánulást is létre kell hozniuk, tervezésre, tudatos önmegfigyelésre van szüksége. Mindez több pszichés energiát von el tőlük, mint homogén érzelmet kívánó szervezeti elvárásoknak való megfelelés (Leidner, 1989). Az érzelmi állapotok váltogatása megnehezíti a hiteles érzelmi megnyilvánulásokat és a mély érzelmi munkát; növeli az érzelmi kimerülés, kiégés veszélyét (Gross és Stone, 1964; Wharton és Erickson, 1993; Ashforth és Mael, 1989).

Az intenzív érzelmi megnyilvánulások – amelyeket a viselkedés célszemélye legtöbbször hitelesebbnek tart, mint a kevésbé intenzíveket – sokkal megterhelőbbek, ha érzelmi disszonanciával párosulnak (Ashforth és Humphrey, 1995), azonban pozitív pszichés következményekkel járnak, ha reaktív empatikus folyamatok eredményei (Ashforth és Lee, 1990).

Az alkalmazkodással, és ez által a végzett érzelmi munkával kapcsolatos – jelen tanulmány szempontjából – legfontosabb kérdés az, hogy ki alkalmazkodik. A vezető, pozíciójánál fogva megengedheti magának, hogy másokat bírjon alkalmazkodásra. Saját maga számára kényelmes rendszert létrehozva nem, vagy csak alig kell érzelmi munkát végeznie. Nem kell olyan dolgokat tennie, vagy mondania – legalábbis beosztottaival szemben nem –, amelyek nem spontán módon részei a munkahelyi énjének. Ekkor a beosztottak alkalmazkodnak a stílusához. Olyan viselkedési kimeneteket produkálnak, amelyek jó esetben egybe esnek a saját spontán megnyilvánulásaikkal, de legtöbbször eltérnek azoktól. Náluk csapódik le az érzelmi disszonancia, és ők viselik annak terheit is. Ez az érzelmi disszonancia tovább fokozhatja az egyéni érettséghez nem illő rendszerrel szembeni ellenérzéseket és a beosztottak elégedetlenségét.

Ezzel szemben, amennyiben a vezető úgy dönt, hogy ő maga alkalmazkodik a fennálló helyzethez, a döntés egyben kognitív és pszichés terhek tudatos felvállalását is jelenti. Minél homogénebbek a beosztottak, annál kisebb terhet jelent ez a vezető számára. A diverzifikált érettségű beosztottak esetében azonban (túl) nagy teher ez a vezetőnek. Ez is hozzájárul ahhoz, hogy a vezetési rendszerek alkalmazása lényegesen elterjedtebb az egyénre szabott, alkalmazkodó vezetési stílushoz képest.

Felhasznált irodalom

- Adelman P. K. (1989): Emotional labor and employee well-being. Unpublished doctoral dissertation, University of Michigan, Ann Arbor.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1993): Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, pp. 88–115.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H. (1995): Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, pp. 97–125.
- Ashforth B. E., Lee R. T. (1990): Defensive behavior in organizations: A preliminary model. *Human Relations*, 43, pp. 62–648.
- Ashforth B. E., Mael F. (1989): Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, pp. 20–39.
- Bakacsi, Gy., Balaton, K., Dobák, M., Máriás, A. (1991): *Vezetés-szervezés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Bulan H. F., Erickson R. J., Wharton A. S. (1997): Doing for others on the job: The affective requirements of service work, gender and emotional well-being. *Social Problems*, 44, (2), pp. 235–256.
- Gross E., Stone G. P. (1964): Embarrassment and the analysis of role requirements. *American Journal of Sociology*, 70. pp. 1–15.

- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1969): *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, New Jersey.
- Herzberg, F. (1964): The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 27 (1), pp. 3–7.
- Hochschild A. R. (1983): *The Managed Heart: Commercialisation of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.
- Kahn W. A. (1993): Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 539–563.
- Kruml S. M. (1999): *The heart working: An empirical investigation of the dimensions, antecedents, and outcomes of emotion labor* (Doctoral dissertation, Temple University). *Dissertation Abstracts International*, 61, pp. 261.
- Kruml S. M., Geddes D. (2000): Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, pp. 8–49.
- Kuenz J. (1995): Working at the rat. In: Fish S., Jamerson F. (Eds), *Inside the mouse: Work and play at Disney World*, pp. 110–162. Duke University Press, Durham.
- Lazányi, K. (2009): A vezetők érzelmei, *Munkaügyi Szemle*, 53 (4), pp. 16–24.
- Lazányi, K. (2011): Érzelmek a munkahelyen, *Vezetéstudomány*, 42, pp. 46–61.
- Leidner R. (1989): *Working on people: The routinization of interactive service work*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston.
- McGregor, D. (1960): *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- Peters, E. (1985): *Torture*. Blackwell, Oxford.
- Pugliesi K. (1999): The Consequences of Emotional Labor: Effectson Work Stress, Job Satisfaction, and Weil-Being. *Motivation and Emotion*, 23, (2), pp. 125–154.
- Richman J. A. (1988): Deviance from sex-linked expressivity norms and psychological distress. *Social Forces*, 67. pp. 208–215.
- Schaubroeck J., Jones J. R. (2000): Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behavior*, 21. pp. 163–183.
- Taylor, F. W. (1911): *The Principles of Scientific Management*. Harper Bros, New York.
- Wharton A. S., Erickson R. J. (1993): Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18. pp. 457–486.
- Wharton A. S. (1993): The affective consequences of service work. *Work and Occupations*, 20. pp. 205–232.