Szent István Egyetem, Gödöllő

Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

VEZETŐI FUNKCIÓK ÉS SZEREPEK HAGYOMÁNYOS ÉS VIRTUÁLIS KÖRNYEZETBEN

TÖRÖK GÁBOR

Gödöllő, 2012

A doktori iskola

megnevezése: Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola

tudományága: gazdálkodás- és szervezéstudomány

vezetője: Dr. Szűcs István
egyetemi tanár, az MTA doktora
SZIE, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar,
Közgazdaságtudományi és Módszertani Intézet

Témavezető: Dr. Makó Csaba
egyetemi tanár, az MTA doktora
Debreceni Egyetem
Közgazdasági és Gazdálkodástudományi Kar

……. ……
Az iskolavezető jóváhagyása A témavezető jóváhagyása

Tartalomjegyzék

1 BEVEZETÉS 5
1.1 A téma jelentősége 5
1.2 A kitűzött célok, megoldandó, illetve megoldott feladatok 5

2 HAGYOMÁNYOS FELFOGÁSOK A SZERVEZETRŐL ÉS VEZETÉSRŐL 9
2.1 Frederick Winslow Taylor 9
2.2 Henri Fayol 11
2.3 Chester Irving Barnard 14
2.3.1 Kooperatív rendszer, formális és informális szervezet 14
2.3.2 Kommunikáció és autoritás 16
2.3.3 Vezetői, irányítási funkciók 19
2.4 Max Weber 21

3 KÉT KORSZAK HATÁRÁN: HENRY MINTZBERG 25
3.1 Vezetői szerepmodell 1 (1989) 26
3.2 Vezetői szerepmodell 2 (1994) 28
3.2.1 Vezetés információn keresztül 29
3.2.2 Vezetés személyeken keresztül 30
3.2.3 A cselekvés vezetése 30

4 AZ ÉRTEKEZÉS TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZERVEZETELMÉLETI IRÁNYZATOK 33
4.1 A magatartástudományi döntéselmélet 33
4.2 „Interpretatív megközelítések” 35
4.3 Az ügynökelmélet 36
4.4 A szervezetelméleti institucionalizmus 37

5 A MUNKA VILÁGÁBAN MEGJELENŐ VIRTUALITÁS TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HÁTTERÉRŐL 39
5.1 Megközelítések és metaforák 39
5.2 A társadalmi-gazdasági háttér irodalmának fő árama 42
5.2.1 James Beniger: az irányítás forradalma 42
5.2.2 Manuel Castells: új gazdaság, informacionalizmus, hálózati társadalom 47
5.2.3 Negroponte és Bell a technikáról és társadalmi következményeiről 54
5.2.4 Nico Stehr: a tudástársadalmi megközelítés 56

6 VEZETÉS VIRTUÁLIS KÖRNYEZETBEN 59
6.1 Terminológia: virtuális szervezet, team, vezetés 59
6.2 A virtuális együttműködés és vezetés szakirodalmából 63
6.2.1 Kostner: Arthur király intelmei 64
6.2.2 Lipnack & Stamps: a virtuális együttműködés dimenziói, vezetői szerepek 66
6.2.3 Hoefling: elmozdulás a vezetői kompetenciákban 67
6.2.4 Fisher & Fisher: irányítás a távolból és a szükséges vezetői kompetenciák 70
6.2.5 Duarte & Snyder: a virtuális teamek kritikus sikertényezői 72
6.3 Az önirányító csoport: a Belbin-féle team szerepek 75

7 A VIRTUÁLIS VEZETÉS HÁROM KULCSFONTOSSÁGÚ TÉNYEZŐJÉRŐL 79
7.1 Hálózatok, hálózatelemzés 79
7.2 Bizalom 82
7.3 Kompetenciák 88
7.3.1 A kompetenciák és a társas kapcsolati hálózatban elfoglalt helyzet néhány összefüggése 93

8 TUDÁSMUNKA, TUDÁSMUNKÁSOK: ELVEK, MÓDSZERTAN, EMPÍRIA 95
8.1 Irodalmi áttekintés: fogalmi problémák, definíciós nehézségek 95
8.2 Tudásmunkások Magyarországon - egy empirikus vizsgálat másodelemzésének tükrében 103
8.2.1 A másodelemzés módszertana és a minta alapváltozók szerinti megoszlása 104
8.2.2 Becslések normatív-szűkítő logikával 106
8.2.3 Becslések többváltozós módszerekkel 108
8.2.4 A tudásmunkások nagyságrendjére vonatkozó becslések összegzése 109
8.2.5 A tudásmunkások csoportjának belső rétegződése 110
8.2.6 A tudásmunkások néhány további jellemzője 114
8.3 Adalékok a „tudásmunkás-tudathoz” projektmenedzserek körében 117

9 TÁVMUNKA, MOBIL MUNKA, ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS 123

10 EREDMÉNYEK 129
10.1 A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények 129
10.2 Az empirikus adatok elemzéséből származó eredmények 134
10.3 Új és újszerű tudományos eredmények 137

11 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK 139

12 ÖSSZEFOGLALÁS 143

13 MANAGEMENT FUNCTIONS AND MANAGERIAL ROLES IN TRADITIONAL AND VIRTUAL ENVIRONMENTS (SUMMARY) 147

MELLÉKLETEK 151

1. Melléklet: Irodalomjegyzék 152
2. Melléklet: Táblázatok jegyzéke 161
3. Melléklet: Ábrák jegyzéke 164

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS 165

1 BEVEZETÉS

1.1 A téma jelentősége

A jelenkor társadalmaira egyebek között a szervezetek burjánzása jellemző; minél fejlettebb egy társadalom, annál több és többféle szervezet alakul ki benne. A szervezetek behálózzák a gazdaságot, a közigazgatást, a politikát, a vallást, a kultúrát és a mindennapi életet egyaránt. A társadalmi lét újratermelése nagyrészt intézményi és szervezeti keretek között, az irányítás, igazgatás és vezetés strukturált közegében megy végbe. A társadalmak makroszintű átalakulása, valamint a szervezetek irányítása és vezetése terén végbemenő fejlemények között kölcsönös kapcsolatok és összefüggések érvényesülnek. A társadalmi változások jelentős részben szervezeti hatásokra és közreműködéssel következnek (vagy éppen nem következnek) be, a megváltozott társadalmi környezet pedig új feltételeket jelent a szervezetek számára.

A szervezetekben meghatározott célok érdekében folyó emberi tevékenység zajlik, aminek koordinálása a vezetés legáltalánosabb feladata. Axiómaként állítható, hogy nincs differenciált társadalom különféle szervezetek nélkül és nincsenek szervezetek az irányítás valamilyen módja, illetve a vezetés valamilyen formája nélkül. Ebből következően mind a szervezeti struktúrák, mind pedig az irányítás, vezetés terén jelentkező fejleményeknek ab ovo társadalmi relevanciájuk van. A 20. század utolsó évtizedétől kezdődően a legfejlettebb országokból kiindulva, majd globális léptékűvé válva, új trend bontakozott ki a szervezetek és a vezetés vonatkozásában, amit az informatikában, illetve az infokommunikációs hálózati technikában bekövetkezett forradalom indított el. Általában a digitális technikának, különösen pedig az internetnek köszönhetően átjárhatóvá váltak, virtualizálódtak a globális tér- és időbeli korlátok, ami egyebek között radikálisan új feltételeket teremtett a szervezetek és ezek irányítása, vezetése számára is. Ez az a perspektíva, ami **indokolttá, időszerűvé és jelentőssé** teszi a vezetési funkciók és szerepek alakulásának összehasonlító vizsgálatát hagyományos és virtuális környezetben. A legfejlettebb országokra jellemző trend hazánkban még csak kis mértékben érvényesül, de a globalizációs kényszerek, valamint a szervezeti innovációk és tudástranszfer hatására bizonyosan erősödni fog. Célszerű tehát a szervezetek és az irányítás, vezetés néhány alapkérdését a jövő, s benne a virtualitás szempontjából is felvetni és újragondolni.

1.2 A kitűzött célok, megoldandó, illetve megoldott feladatok

Értekezésem egyik fő célja annak tárgyalása, hogy a hagyományos szervezetekben kialakult vezetői funkciók, tevékenységek és szerepek milyen módon és mértékben érvényesülnek olyan helyzetekben, amelyben megszűnik, vagy erősen korlátozottá válik az együttműködők közötti, a térbeli-időbeli jelenlét azonosságán alapuló, személyes interakciók lehetősége. A másik oldalról fogalmazva: milyen új fejlemények jellemzik azt a szituációt, amelyben a különféle helyszíneken lévő beosztottak munkájának irányítására túlnyomórészt csak a távolból, az infokommunikációs technika közvetítésével van lehetőség. A kitűzött cél érdekében megvalósítandó feladat elsősorban a hagyományos és a virtuális szervezetekre, valamint vezetésre vonatkozó szakirodalom reprezentáns szerzőinek és műveinek elemzése volt. Az irodalmi áttekintés során az időbeliség konvenciójához igazodtam, ezzel kapcsolatban azonban hangsúlyozni kell, hogy a kronologikus szerkezet semmi esetre sem

társul a témakör történelmi teljességre törekvő feldolgozásának igényével és szándékával. Az elmúlt száz éves időszak irodalmának közismert klasszikusaira támaszkodtam, de tudatában vagyok annak, hogy a rájuk esett választás szubjektív és ennek megfelelően elemzéseim és megállapításaim is korlátozott érvényűek. A kronologikus tárgyalást igyekeztem „interaktívvá" tenni, vagyis utalni a virtualitás és a korábbi fejlemények közötti (retrospektív indíttatású) asszociációkra, kapcsolatokra, összefüggésekre.

Az ipari tömegtermelés társadalmainak bürokratikus nagyszervezeteiben kialakult „hagyományos" vezetés jellemzőit a szervezet- és vezetéselmélet kiemelkedő klasszikusainak munkásságára támaszkodva mutatom be. Taylor, Fayol, Barnard és Weber műveiből emeltem ki az értekezés témája szempontjából releváns, a szervezeti és vezetői funkciókra, tevékenységekre és szerepekre vonatkozó nézeteket. A legrészletesebben Chester Barnard szervezet- és vezetés felfogásával foglalkozom, részben elméleti jelentősége miatt, részben pedig azért, mert Barnard gondolatait (mutatis mutandis) a virtualitás körülményei között is érvényesnek, de legalábbis megfontolandónak tartom. Megjegyzem, hogy Barnard műve (talán a magyar fordítás hiánya miatt) kevésbé hatotta át a hazai vezetéstudományi gondolkodást, ezért is indokolt ebből a forrásból mélyebben meríteni. Magától értetődő feladat volt Henry Mintzberg vezetői szerepekkel kapcsolatos munkáinak elemzése, minthogy ő az, aki kifejezetten ebből az aspektusból foglalkozott a menedzserek munkájának természetével és összetevőivel. Szükségesnek tartottam utalni néhány olyan szervezet- és vezetéselméleti irányzatra, megközelítésre is, amelyek megítélésem szerint valamilyen vonatkozásban fontos szempontokat kínálnak a virtuális munkaszituáció és a távolból történő vezetés jellemzőinek értelmezéséhez.

Mivel az értekezés témájának legtágabb kontextusát az ipari tömegtermelést felváltó információs társadalom, illetve az ennek alapjául szolgáló új gazdaság jelenti, az ezek sajátosságaival foglalkozó irodalom fő áramának áttekintése nyilvánvalóan súlyponti feladattá vált. Ennek jegyében tárgyalom Beniger, Castells, Negroponte, Bell és Stehr munkásságát, kiemelve a szerzők és műveik témám szempontjából releváns gondolatait és összefüggéseit. A virtuális munkaszituáció jellemzőit, benne a távolból történő együttműködéshez és vezetéshez szükséges funkciók ellátását, a speciális szerep- és kompetencia követelményeket az amerikai menedzsment irodalomra támaszkodva foglalom össze. Tekintettel arra, hogy ez az irodalom meglehetősen pragmatikus, esetenként technokrata irányultságú, szükségesnek láttam három, a virtualitás nézőpontjából (is) kulcsfontosságúnak ítélhető tényező (a bizalom, a hálózat és a kompetenciák) tágabb nézőpontból való tárgyalását is.

Értekezésem másik fő célja egy olyan elvi-módszertani megközelítés, modell kialakítása volt, ami lehetővé teszi a **„tudásmunkás"** fogalom empirikus elemzések céljára történő operacionalizálását, a tudásmunkások szociodemográfiai jellemzőinek bemutatását, illetve a magyarországi tudásmunkások számára vonatkozó becslés elkészítését. A tudásmunkások empirikus vizsgálata annyiban kapcsolódik az irányítás és vezetés témaköréhez, amennyiben az utóbbiak vonatkozásában jelentkező új fejlemények összefüggenek a tudásmunka különféle formáinak tömeges megjelenésével. Ez a folyamat már az infokommunikációs technika széleskörű elterjedése előtt megindult, de a technikában bekövetkezett forradalmi változások nyomán, különös tekintettel a munka világát is átható virtualizációra, az interdependencia még nyilvánvalóbbá vált. Tekintettel arra, hogy a megfelelő mintanagyságot elérő saját adatfelvételre nem volt lehetőségem, a célkitűzés teljesítéséhez egy, az információs társadalom magyarországi fejlettségi szintjét, nemzetközi összehasonlításban vizsgáló survey országosan reprezentatív mintájának adatbázisát választottam. Az elvégzendő feladat egyrészt a tudásmunkás kategória fogalmának a szakirodalomra támaszkodó értelmezése és

operacionalizálása, másrészt az egyszerűbb leíró és a többváltozós statisztikai elemzések elkészítése volt. A munkálatok eredményeként (ismereteim szerint elsőként a hazai szakirodalomban) lehetőség nyílt a tudásmunkások magyarországi nagyságrendjét érzékeltető számszerű becslés elkészítésére, valamint a tudásmunkások és a nem tudásmunkát végzők közötti, szociológiai szempontból releváns hasonlóságok és különbségek bemutatására. A másodelemzéshez kapcsolódóan egy saját, kismintás felmérés adatai alapján kitérek a „tudásmunkás tudat" néhány összefüggésére is. Tekintettel arra, hogy mind a virtuális munkavégzés, mind pedig a tudásmunkások témaköre érintkezik a foglalkoztatás új, atipikusnak nevezett formáival (távmunka, mobil munka, stb.), ezek rövid tárgyalását szintén az értekezés feladatai közé tartozónak ítéltem meg.

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2 HAGYOMÁNYOS FELFOGÁSOK A SZERVEZETRŐL ÉS VEZETÉSRŐL

Ebben a fejezetben az új gazdaság, illetve az információs/tudástársadalom kialakulása előtti menedzsment irodalom néhány emblematikus alakjának munkásságát tekintem át. Célom az, hogy a nagyjából 1910-1990 közötti időszakból kiemeljem az irányításra, a vezetői funkciókra, tevékenységekre és szerepekre, valamint ezek szervezeti hátterére vonatkozóan kialakult nézeteket, álláspontokat, mégpedig azért, hogy össze lehessen őket vetni a későbbi idők jelenig tartó fejleményeivel. Természetesen egyik szerző, vagy az általa reprezentált irányzat esetében sem törekszem teljes körű, vagy minden részletre kiterjedő ismertetésre és értékelésre. Az elemzés szempontjait és mélységét az adja meg, hogy a felhasznált forrásokban mennyire explicit vagy implicit módon jelennek meg az értekezés témájához kapcsolódó nézetek, gondolatok.

2.1 Frederick Winslow Taylor

Annak ellenére, hogy 1911-ben publikált alapművében Taylor nem fogalmazott meg tételes állításokat a vezetői funkciókra vonatkozóan, a „tudományos vezetés”[1] néhány gondolata az általam vizsgált témakör szempontjából is releváns. Taylornál a **funkció** mindenekelőtt a munkamegosztás filozófiájából kiinduló és annak követelményeire alapozott **szervezési elvet** jelent. (TAYLOR, 1983) A „katonai szervezeti sémával” szembeállítva fogalmazta meg a funkcionális szervezet lényegét és indokolta annak előnyeit, mégpedig a művezetők példáján keresztül. Egy „sokféle terméket gyártó, nagy gépipari vállalat” példáját véve alapul, felsorolt kilenc olyan tulajdonságot, amelyek szerinte nélkülözhetetlenek ahhoz, hogy egy művezető megállja a helyét. Ezt követően felsorolt kilenc olyan feladatot, amit az adott komplex tevékenységet folytató üzemben a művezetőnek el kellene látnia, illetve, amihez valamilyen szinten értenie kellene. Megjegyzendő, hogy ezek szinte mind kifejezetten „technokrata” (a konkrét termelési folyamat műszaki, szakmai tartalmához kötődő) elvárások, alig akad köztük olyan, ami az emberi tényezők kezelésének fontosságára utalna, mindössze a tapintat, ítélőképesség és pártatlanság említésére szorítkozik.

Taylor konklúziója természetesen az, hogy a fentieknek megfelelő univerzális embert szinte lehetetlen találni, de ha mégis létezik, akkor annak a felső vezetésben van a helye, nem a termelésirányítók között.[2] Ha pedig ilyen univerzális feladat (komplex funkció) ellátására képes középvezetők nincsenek, akkor **a feladat univerzális jellegét kell megszűntetni, a komplex funkció helyett a funkcionális művezetők rendszerét kell alkalmazni**. Ennek érdekében a fizikai és a szellemi munkát markánsan el kell különíteni egymástól, és az utóbbit az úgynevezett „munkairoda” feladatává kell tenni. A munkásokat, művezetőket és

[1] A „tudományos vezetés” kifejezés zárójelbe tételével jelezni szeretném, hogy egyetértek azokkal a véleményekkel, melyek szerint Taylor módszerei és erre alapozott következtetései nem állják ki a tudományosság próbáját. (KIESER, 1985) Perrow egyenesen azt írja, hogy mint vezetési ideológia még a szociáldarwinizmus által hirdetett túlélési küzdelemnél is ártalmasabb volt a századelőn Frederick Taylor „tudományos vezetéselmélete”. (PERROW, 1994:70)

[2] Fontos utalni arra, hogy Taylor csakis és kizárólag a középvezetés szintjén foglalkozott a menedzsment kérdéseivel, amit nézeteinek más szerzőkével történő összehasonlítása során nem szabad figyelmen kívül hagyni.

csoportvezetőket, írja Taylor, amennyire csak lehet, meg kell szabadítani a munka-előkészítés feladataitól és minden, többé-kevésbé adminisztratív jellegű tevékenységtől. Minden elméleti munkát távol kell tartani az üzemtől, és a munkairodába kell koncentrálni, hogy a csoportvezetők és művezetők csak és kizárólag a kivitelező jellegű feladatokkal foglalkozzanak. Az ő vezetői feladatuk annak biztosítása, hogy a munkairodában kidolgozott és onnan irányított feladatokat a munkahely azonnal megvalósítsa.

Taylor azonban ennél is tovább megy, szerinte a vezetés minden területén indokolt a katonai típusú szervezet helyett az ún. „funkcionális típusú" szervezetet bevezetni. **A „funkcionális vezetés" az ő javaslata szerint olyan munkamegosztás, aminek az a célja, hogy minden egyes vezető a lehető legkevesebb, ideális esetben csak egyetlen vezetői funkciót töltsön be.** Taylor összehasonlításként itt is a hagyományos, vagy katonai típusú szervezetből indul ki, ahol csoportmunka folyik és a csoport csak egy vezetőtől kapja az utasításokat, bármi is legyen azok tartalma. Ő az egyetlen személy, akin keresztül az emberek a vezetési funkciókkal kapcsolatba kerülnek. Ezzel szemben a Taylor által javasolt funkcionális vezetés lényege, legjellemzőbb sajátossága az, hogy a dolgozók nem egyetlen, hanem nyolc különböző vezetőtől kapnak naponta, rendszeresen utasítást és segítséget. Elképzelése szerint a nyolc vezető mindegyike külön funkciót tölt be.[3] Közülük négynek a munkairodában a helye, a másik négy vezető az üzemben kell, hogy segítse a munkát, de mindegyik csak a saját területén, illetve funkciójában.

Taylor a munkairoda szervezetében **négy funkciót,** és ennek megfelelően **négy vezetőt** különböztet meg. Ezek a következők:

- munkaelosztó, programozó,
- technológus,
- normás, előkalkulátor,
- a fegyelmi ügyekkel foglalkozó mester.

A legutóbbi nagyon beszélő, vagy inkább árulkodó név, mert pontosan kifejezi a munkaerőhöz való viszonyulás karakterét. E funkció betöltőjéhez tartoznak a munkaerő és bérgazdálkodás kérdései, az ezekkel kapcsolatos megállapodások, neki kell gondoskodni a „dolgozók erényeinek és hibáinak" mérlegeléséről. Mint Taylor kiemeli, minden tervezett változtatás előtt feltétlenül konzultálni kell vele, mert az üzemi béke fenntartása igen fontos funkció és „a fegyelmi ügyekkel foglalkozó mesteren" sok múlik. Csírájában Taylornál is megjelent tehát az emberi tényezővel való foglalkozás, mint vezetési részfunkció, de teljesen alárendelve az üzemi szervezet technokrata működtetésének.

[3] Beniger felhívja a figyelmet arra, hogy Taylor javaslatai a gyakorlatban nem váltak be. Ezt alátámasztandó, empirikus adatokra hivatkozik, melyek szerint huszonkilenc olyan üzem közül, amelyek kifejezetten Taylor elveit alkalmazták, csak hat tartotta meg az egyes funkciókért felelős művezetők rendszerét, és ezek is nyolcnál kevesebb ilyen vezetőt alkalmaztak. Ehelyett sok üzem az 1850-es évek végén a Pennsylvania vasúttársaságnál kidolgozott line-and-staff szervezeti struktúrát építette ki. (BENIGER, 2004)

2.2 Henri Fayol

Fayol 1918-ban megjelent alapművének kiindulópontja **a vállalati funkciók elkülönítése**, funkcióknak pedig a munkamegosztás rendje szerint elkülönülő tevékenységeket, ezek csoportjait, területeit tekintette. (FAYOL, 1984) A munkamegosztás célja, hogy ugyanakkora erőfeszítéssel többet és jobbat lehessen termelni de, mint mondja, ennek is megvannak a határai és a tapasztalat, valamint a mértéktartás jegyében nem szabad, vagy legalábbis nem szerencsés őket átlépni. Fayol a következő hat vállalati funkciót különbözteti meg:

- műszaki tevékenységek (termelés, megmunkálás, feldolgozás)
- kereskedelmi tevékenységek (beszerzés, értékesítés, csereaktusok)
- pénzügyi tevékenységek (tőkeszerzés és tőkegyarapítás)
- biztonsági tevékenységek (javak és személyek védelme)
- számviteli tevékenységek (leltározás, mérlegkészítés, költségszámítás, statisztika)
- vezetési tevékenységek (tervezés, szervezés, közvetlen irányítás, koordinálás, ellenőrzés).

A vezetés tehát ebben a felfogásban egészében véve **a munkamegosztás egyik, speciális területe, ami belülről tovább tagozódik, részfunkciókra bomlik.** Ezek egyikével kapcsolatban Fayolnak némi dilemmája támad. Azt írja, hogy a tervezés, a szervezés, a koordinálás és az ellenőrzés kétségkívül a vezetői funkció összetevőit, részfunkcióit képezik, de felteszi a kérdést, hogy vajon ide sorolható-e a parancsnoklás, a közvetlen irányítás is. A válasz az, hogy nem szükségszerűen, mert a közvetlen irányítás elkülönítetten is tanulmányozható. Ezzel együtt az utóbbit is a vezetés részfunkciói közé sorolja, és úgy összegez, hogy vezetni annyit jelent, mint tervezni, szervezni, közvetlenül irányítani, koordinálni és ellenőrizni. Mindez részletesebben a következő tevékenységekben nyilvánul meg:

- tervezés: a jövő kutatása és a cselekvés részletes programtervének meghatározása
- szervezés: a vállalat kettős – anyagi és társadalmi – szervezetének létrehozása
- közvetlen irányítás: a feladatok végrehajtatása rendelkezésekkel, utasításokkal
- koordinálás: a munkák és a kivitelezésükre irányuló erőfeszítések összefogása és összehangolása
- ellenőrzés: a kiadott utasítások és szabályok betartásának a felügyelete.

A vállalat társadalmi szervezetének fontosságát Fayol külön kiemeli. **A vezetési funkció hordozója és egyben tárgya a vállalat, mint társadalmi szervezet,** – írja. Amíg más funkciókban anyagokkal, gépekkel foglalkoznak, addig **a vezetési funkció kizárólag a szervezet tagjaira, a vállalati dolgozókra irányul.**[4] Megjegyzendő, hogy a vállalat társadalmi szervezetének létrehozását szervezési feladatnak tekintette, vagyis nem a spontán-informális módon kialakuló szociális kapcsolatok létét és önszerveződését vette alapul. Érdemes megjegyezni továbbá, hogy **Fayol a közvetlen irányítás kapcsán is a rendelkezésekre és az utasításokra (vagyis az adminisztratív kontroll eszközeire) hivatkozik, nem pedig az irányítás személyes természetét, vagyis személyközi, interakciós jellegét emeli ki.** A fent felsorolt öt vezetői funkció mellett Fayol **vezetési**

[4] Fayolnál tehát a dolgozók a szervezet tagjaiként, annak részét alkotják. Ennyiben más az álláspontja, mint a következőkben tárgyalandó Chester Barnardnak, aki szerint az emberek nem a szervezet tagjai, hanem a vezetés környezetének részei.

elveket is felsorol, amelyekkel kapcsolatban megjegyzi, hogy a vezetési elvek száma nem korlátozott. Minden olyan szabálynak, vagy eszköznek, mondja, amely erősíti a vállalat szervezetét és megkönnyíti funkcionálását, mindaddig helye van a vezetési elvek között, amíg a gyakorlat igazolja az alkalmazását. A helyzet megváltozása viszont értelemszerűen maga után vonhatja az eredeti szituáció nyomán született szabályok és előírások módosítását. A Fayol által leggyakrabban alkalmazott elvek listája a következő:

- munkamegosztás
- tekintély
- fegyelem
- az egyszemélyi vezetés
- az irányítás egysége
- a részérdekek alárendelése az általános érdeknek
- bérezés
- centralizáció
- hierarchia
- rend
- méltányosság
- a munkaerő-állomány stabilitása
- kezdeményezés
- a dolgozók egysége.

A fentiek közül kiemelendő az **egyszemélyi vezetésnek** és az **irányítás egységének** egymással összefüggő, de mégsem azonos elve. A minden mást megelőző elv úgy hangzik, hogy **egy meghatározott cselekvésre vonatkozóan a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat.** Más kifejezéssel ez a parancsnoklás egységének Fayol szerint általánosan szükségszerű és minden időben érvényes elve. Ha ez sérül, akkor csorbát szenved a tekintély, megbomlik a fegyelem és a rend, meginog a stabilitás. Az irányítás egységének elve pedig azt jelenti, hogy **az egy és ugyanazt a célt szolgáló tevékenységek összességét egyetlen vezető alá kell rendelni** (beleértve a tervezést is.) Ez a feltétele a cselekvés egységének, az erők koordinációjának.[5] Fayol figyelmeztet arra, hogy nem szabad összekeverni az irányítás egységét (azonos tevékenységek egy vezető alá sorolása) az egyszemélyi vezetés elvével (a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat utasításokat). Az irányítás egységét a vállalat társadalmi szervezetének megfelelő kialakításával lehet megteremteni, mondja, míg az egyszemélyi vezetés elve a szervezet működésétől függ. Az egyszemélyi vezetés elve nem érvényesülhet az irányítás egysége nélkül, de nem abból következik.

A **hierarchia** Fayol felfogása szerint **a vezetők láncolata a legfelsőbb vezetőtől a legalsó végrehajtó szintig**. A hierarchia mentén vezet az útvonal, amelyen (valamennyi irányítási szintet érintve) haladnak a legfelső vezetőtől kiinduló közlések, rendelkezések, utasítások és a hozzá beérkező jelentések. A hierarchikus út betartását az összeköttetés biztosítása és az egyszemélyi vezetés elve indokolja. Fayol elismeri, hogy a hierarchikus út nem mindig a legrövidebb és a leggyorsabb, márpedig számos olyan műveletet kell végrehajtani, amelyek

[5] Fayol azzal a példával érvel az irányítás egysége mellett, hogy „a kétfejű test a társadalomban és az állatvilágban egyaránt szörnyszülöttnek számít, amely nehezen tud fennmaradni." (FAYOL, 1984:65) Ez a metafora ma már aligha állná meg a helyet, mivel a radikálisan átalakuló makrokörnyezethez való alkalmazkodás során a funkcionális szervezethez képest „többfejű" mutánsok (kezdetben a divizionális, majd a mátrix és a hálózati) szervezetek sikeres túlélőnek bizonyultak.

sikere a gyors cselekvésen múlik. Ezért a hierarchikus út elvét össze kell békíteni a gyors cselekvés követelményével. Ennek módja az, hogy a hierarchia alsóbb szintjein lévőket feletteseik **felhatalmazzák** az egymással történő kölcsönös kapcsolatfelvételre és kommunikációra. Így jön létre Fayol szóhasználatában az „átjáró híd". Ha ők egyetértésre jutnak egymással és erről informálják a feletteseiket, akkor az eljárás teljes mértékben szabályossá, egyszersmind hatékonnyá válik.[6]

Fayol felfogásában **a tekintély, az autoritás nem más, mint jogcím a közvetlen irányításra, utasítások kiadására, illetve hatalom az engedelmesség kikényszerítéséhez**. Egy vezetőnél megkülönböztethető a **beosztásból, hivatali funkcióból eredő, valamint a személyes tekintély.** Ez utóbbi a főnök intelligenciáján, tudásán, tapasztalatán, erkölcsi tulajdonságain, parancsolási képességein, stb. alapul. Fayol szerint ahhoz, hogy valakiből jó vezető legyen, mindkét fajta tekintéllyel rendelkeznie kell, mindez pedig elképzelhetetlen felelősség nélkül. A felelősség vállalása vezetői szempontból a hatalom gyakorlását kísérő szankcionálást, jutalmazást és büntetést jelenti, ami elválaszthatatlan a tekintély érvényesítésétől. A **fegyelem** Fayol megfogalmazásában a megállapodások tiszteletben tartása, amely engedelmességben, pontosságban, szorgalomban és a tisztelet külső jegyeiben nyilvánul meg; ez a legfelsőbb szintű vezetőkre éppúgy érvényes, mint a legkisebb ügyintézőre.[7]

Fayol a rendnek két válfaját különbözteti meg, a **dologi** és a **társadalmi rendet**. Mindkettő lényege a pontos pozícionálás; minden dolognak legyen helye és minden dolog legyen a maga helyén. Ugyanez vonatkozik az emberekre is: helyet minden személynek és minden személyt a maga helyére. A tökéletes társadalmi rend megköveteli, mondja Fayol, hogy a beosztás összhangban legyen az alkalmazott képességeivel, megfordítva: az alkalmazott feleljen meg beosztásának. „The right man in the right place." Az így értelmezett társadalmi rend két vezetési funkciót tesz szükségessé: a **szervezést** és a **munkaerő-kiválasztást**. A szóban forgó funkciókhoz társuló tevékenységek: a vállalat működéséhez szükséges munkahelyek meghatározása, valamint a gondos mérlegelés után kiválasztott dolgozók munkába állítása azon a poszton, abban a munkakörben, ahol a képességeik legjobban hasznosíthatók. A vállalaton belüli társadalmi rend feltételezi a munkaerő-szükségletek és források pontos ismeretét, valamint egyensúlyban tartását. Ha ehhez még hozzávesszük Fayol „leggyakrabban alkalmazott elvei" közül a többit is, amelyek a dolgozókkal való bánásmódra, a munkaerő kezelésére vonatkoznak, (bérezés, méltányosság, kezdeményezés, a dolgozók egysége, az állomány stabilitása), akkor teljesen nyilvánvalóvá válik, hogy mindebben **az emberi erőforrásokról való tudatos és mondhatni stratégiai irányultságú gondolkodás igénye jelenik meg.** Ha a humánerőforrás menedzsment kialakulását a szervezeti/vállalati funkcionális differenciálódás esetének tekintjük, akkor kétségtelen, hogy Fayol elveivel egyértelműen kezdetét veszi ez a differenciálódási folyamat, még akkor is, ha ily módon nincs nevesítve a vezetés Fayol által megfogalmazott funkciói között.

---

[6] A Fayol-i szervezetben tehát a hierarchikus fel-le irányú kommunikáció dominanciája mellett, annak alárendelve, megjelenik az oldalirányú kommunikáció kivételes **lehetősége** is. A sokirányú kommunikáció a későbbi fejlődés során, a mátrix és hálózati szervezetekben, a virtuális kapcsolatokban mintegy általános **kötelességgé** lesz.

[7] A hangsúly itt a fegyelem külsődleges (bár korántsem felületes) jegyein van, ami az adott kor sajátosságainak teljesen meg is felel. Az új gazdaság viszonyai (ezen belül a virtualitás körülményei) között a fegyelem is jelentős transzformáción megy keresztül, mondhatni interiorizálódik. A szervezeten belüli, vagy szervezetek közötti relációban hálózati formában együttműködő partnerek nem valamiféle külső autoritástól való függés, vagy félelem jegyében tartják magukat fegyelmezetten az egymás közti megállapodásokhoz, hanem azért, mert e nélkül egyszerűen nem működik a szisztéma. Az ilyen értelemben vett fegyelem a **bizalom** kérdéséhez is kapcsolódik, amire a későbbiekben részletesen kitérek.

2.3 Chester Irving Barnard

2.3.1 Kooperatív rendszer, formális és informális szervezet

Chester Barnard könyve, *The Functions of the Executive* címmel 1938-ban jelent meg. Perrow szerint ez az óriási hatású könyv három olyan szervezetelméleti irányzat csíráját rejti magában, amelyek három évtizeden át uralták ezt a tudományterületet. Ezek: a Philip Selznick nevéhez fűződő institucionalista iskola, a döntéselméleti iskola Herbert Simonnal, a harmadik pedig az emberi viszonyok iskolája. Perrow azt állítja, hogy a szervezetelméletet két nagy egyéniség, Max Weber és Chester Barnard uralja két modellel, és hogy Barnard hívei vannak számbeli fölényben.[8] (PERROW,1994)

Barnard legtágabb kategóriája a **kooperatív rendszer,** ami a közös cél érdekében összehangolt cselekvést, a közreműködők tevékenységének komplex együttesét jelenti. (BARNARD, 1968) A kooperatív rendszer fizikai, biológiai, testi (fiziológiai) és társas/társadalmi elemekből, vagy faktorokból áll. Ezek mindegyike kölcsönösen hat egymásra és a rendszernek, mint egésznek a megváltoztatása csak úgy lehetséges, ha tekintettel vagyunk az elemek közötti összefüggésekre.[9] A különösen fontosnak tartott társas/társadalmi faktor összetevőit a következőkben látja:

- egyének közötti interakció a kooperatív rendszeren belül
- interakció az egyén és a csoport között
- az egyén, mint azoknak a hatásoknak a tárgya, amelyek a kooperatív cselekvés során érik
- társadalmi cél és az együttműködés hatékonysága
- egyéni motiváció és az együttműködés eredményessége.

Barnard szerint az együttműködésen alapuló rendszerek hatékonyságának az a mértéke, hogy mennyire, milyen **fokon képesek biztosítani a közreműködők szükségleteinek kielégítését**. Ennek mértéke nagyon eltérő lehet, de végső soron csak ez a fajta hatékonyság az, ami a rendszer túlélő képességét mutatja és biztosíthatja.

Barnard a **formális szervezetet** úgy határozza meg, mint két, vagy több személy tudatosan koordinált tevékenységeinek, illetve erőfeszítéseinek rendszerét. Az így definiált konstrukciót analógnak tekinti a fizika gravitációs vagy elektromágneses terével, sőt a „szervezeti mező" kifejezést is használja. Barnardnak az említett analógián alapuló koncepciója szerint a fizikai dolgok részei a (szervezeti) környezetnek, elemei az együttműködésen alapuló (kooperatív) rendszernek, de nem részei a (formális) szervezetnek. Példája szerint a mágneses tér a fém és a mágnes kapcsolata révén keletkezik, de nem maguk a tárgyak alkotják.[10] Szerinte a

---

[8] Nehéz lenne eldönteni, hogy valóban így van-e, az azonban biztos, hogy egyikőjüknek sem erénye a könnyen érthetőség. Számomra úgy tűnik, hogy Barnard bonyolultsága mögött kevésbé szofisztikált a tartalom, mint Weber körmondatainak hátterében.

[9] Barnard egy kézi kapcsolású telefonközpont felépítésének és működésének példáján illusztrálja a rendszerösszefüggéseket.

[10] Mint ismeretes, a mezőelméleti megközelítés a társadalomtudományban Kurt Lewin nevéhez fűződik. Az ezzel kapcsolatos publikációk az 1940-es évek első felében jelentek meg, Barnard 1938-ben, könyve megjelenésekor még aligha ismerhette őket. Pedig a lényeg azonos, csak Barnard a mezőelmélet koncepcióját a kooperatív cselekvésre és ennek szervezeti manifesztációjára, Lewin pedig a pszichikai erők (egyénen belüli és egyének közötti) relációira vonatkoztatja. Érdekes módon még a dinamikus egyensúly kategóriája is megtalálható mindkettejüknél. (LEWIN, 1972)

szervezeti mezőt alkotó erők objektív forrásai az egyes személyek, a mező energiája csak abból meríthető, ami az egyes személyekben található. Ezek az erők azonban csak bizonyos feltételek fennállása esetén válnak szervezeti erőkké, mint ahogy maguk a személyek (továbbá a dolgok és a tevékenység tárgyiasult eredményei) sem részei a szervezetnek.

A Barnard által formális szervezetnek nevezett rendszert tehát nem személyek, hanem ezek cselekedetei, tevékenységei alkotják. Ami ezeket a tevékenységeket rendszerré teszi, írja, az a különböző erőfeszítések koordinációja, illetve koordináltsága. Ennél az oknál fogva az erőfeszítések jelentős aspektusai nem személyesek, nem személyekhez kapcsolódnak. A rendszer határozza meg az egyének erőfeszítését, ennek módját, mértékét, idejét, – az egyéni erőfeszítések nagy része személytelen. A cselekvés karakterét a rendszer kívánalmai, követelményei szabják meg, bármi uralja is a rendszert. Ha pedig a szervezetet rendszernek tekintjük, folytatja Barnard, akkor ezt is egységes egészként kell felfogni, aminek a részei kölcsönösen összefüggnek és jelentős mértékben hatnak egymásra. Ezen túlmenően pedig látni kell, **hogy minden szervezet része egy nagyobb, kooperatív rendszernek.** Ráadásul **a legtöbb formális szervezet, mint részrendszer, nagyobb szervezeti rendszerekbe (végső soron pedig a legnagyobba, a társadalomba) tartozik**.[11]

Az **informális szervezet** Barnard szerint az emberek közötti olyan kapcsolatokból vagy interakciókból keletkezik, amelyek résztvevői között nincs közös erőfeszítésre irányuló, tudatos szándék, illetve hiányoznak a cselekvésnek irányt adó, egymáshoz kapcsolódó célok. **Az informális szervezet bizonytalan, határozatlan, meglehetősen strukturálatlan és nincs kifejezett, definiált alosztálya, tagozódása.** Úgy tekinthető, mint a nagyon változó (kapcsolati) sűrűségek alaktalan tömege, amelynek a sűrűsége külső tényezők hatására alakul; ilyen lehet pl. az emberek közötti földrajzi, térbeli közelség. Az informális szervezet legközvetlenebb hatásaiként, illetve termékeiként említi Barnard a szokásokat, az erkölcsöket, a folklórt, a társadalmi normákat és eszményeket.[12] A társadalmat a formális szervezetek strukturálják, a formális szervezeteket pedig az informális szervezetek kondicionálják és töltik meg élettel; a kettő nem lehet meg egymás nélkül. A formális szervezetek működésük során informális szervezeteket igényelnek és hoznak létre, ezt azonban a vezetők tagadják, elhanyagolják, vagy egyszerűen nincs róla tudomásuk, – mondja Barnard. **A szervezeti kötelékek megismerése a legtöbb szervezetben annak megtanulását jelenti, hogy ennek informális szervezetében ki kicsoda, mi micsoda, mi miért van.**[13]

A formális szervezeten belül kialakult informális szervezet Barnard szerint a következő funkciókat látja el:

- biztosítja a hivatalos csatornákon kívüli kommunikációt
- elősegíti a formális szervezet kohézióját, kohézióképességét (amennyiben támogatja a közös tevékenységre irányuló akaratot és az objektív tekintélyt/formális autoritást)
- fenntartja, illetve erősíti az együttműködők személyes integritását, önbecsülését és a független választás lehetőségének érzését.

---

[11] A szövegből érződik, hogy Barnadra nagy hatással volt Talcott Parsons formális szociológiája, főként a társadalmi cselekvésre és rendszerekre vonatkozó felfogása. Erről ld. (RÉNYI, 1985) Barnard és Parsons között személyes kapcsolat is volt, leveleztek egymással.

[12] Megjegyzendő, hogy az informális szervezet Barnard-i felfogása csak részben egyezik meg az informális kapcsolatok munkapszichológiai indíttatású és főként a Human Relations irányzat révén, széles körben elterjedt értelmezésével. Ld. (BROWN, 1966), (MAYNTZ, 1969)

[13] Ez a virtuális szervezeti kötelékekre, hálózatokra is változatlanul igaz, csak a megismerés technikája változott meg.

A **tér** és az **idő** kapcsán Barnard abból indul ki, hogy az ő értelmezése szerinti formális szervezetek térbeli elhelyezkedésének, lokalizálásának nincsenek, vagy alig vannak korlátai. Általános a „sehollét" (a térbeli hovatartozás hiányának) érzete, az elektronikus kommunikáció eszközeinek nagymértékű elterjedésével pedig ez a homályos érzet csak fokozódik, mondja Barnard, és ez rendkívül figyelemre méltó észrevétel az 1930-as évek második felében. Minthogy a szervezetek anyagát a személyek tevékenysége alkotja, akik valamilyen mértékben fizikai objektumokkal állnak kapcsolatban, vagy valamilyen fizikai környezetbe illeszkednek, ők (mármint a tevékenység végzői) még rendelkeznek a fizikai lokalizáció valamilyenfajta fokával, mértékével. Különösen igaz ez a gyárakban lévő, vagy a vasúttársaságokhoz, kommunikációs infrastruktúrához kapcsolódó szervezetekre. De a lokalizáció, a térbeliség Barnard szerint még ezekben az esetekben is közvetett, mintegy a fizikai dolgok függelékeként, tartozékaként jelenik meg. **Miközben a lokalitás értelmében vett tér a formális szervezetekben viszonylagossá válik (mai kifejezéssel élve virtualizálódik), azon közben** Barnard véleménye szerint **fokozódik az időbeli dimenzió jelentősége.** A kooperatív cselekvés időszakossága és/vagy folyamatossága a szervezet elsődleges aspektusai közé kerül, alapkérdésekké válik a „mikor" és a „mennyi ideig". **A személyek,** akik ezeknek a rendszereknek az összetevői, **folyamatosan változnak, cserélődnek, miközben a szervezet időben állandó marad.**

2.3.2 Kommunikáció és autoritás

A **kommunikáció** kérdéseit Barnard alapvető fontosságúnak tartotta és korát messze megelőző invencióval tárgyalta. Sorait mottóként is idézhetjük: **„Egy, a teljesség igényével fellépő szervezetelméletben a kommunikációnak központi helyet kellene elfoglalnia, mert a szervezet struktúráját, terjedelmét (kiterjedtségét) és határait (hatókörét) csaknem teljes mértékben a kommunikációs technikák határozzák meg. Ráadásul sok szervezeti specializáció lényegében véve a kommunikáció igényei, szükségletei miatt keletkezik és marad fenn."** (BARNARD, 1968:91) A kooperatív erőfeszítések egyik pólusa valamilyen közös cél teljesítésének a lehetősége, másik pólusa pedig olyan személyek léte, akiknek a közös cél érdekében való együttműködésre irányuló motivációi vannak. A kommunikáció az a folyamat, aminek révén ezek a lehetőségek dinamizálódnak, – írja Barnard. A közös célnak nyilvánvalóan közismertnek kell lennie, ehhez pedig ezt valamilyen módon kommunikálni kell. Hasonlóképpen, (bár eltérő mértékben), az egyes személyek indítékai, mozgatóerői is változnak a velük való kommunikáció függvényében. A beszéd és az írás formájában megvalósuló kommunikáció elsődlegességének hangsúlyozása mellett Barnard felfigyelt olyan jelenségekre is, amelyeket mai kifejezésekkel élve metakommunikatívnak nevezhetnénk, vagy a jelzésértékű viselkedés kategóriájába sorolhatnánk. Megfigyelte, hogy ha az emberek egy adott szituációban szemtől-szemben érzékelik egymást, akkor a szándékok és cselekvések olyan nyilvánvalóak lehetnek, hogy nincs is szükség ezek külön, verbális kommunikációjára. A különböző formákat öltő jeladás, jelzés, jeltovábbítás pedig minden kooperatív tevékenység fontos eszközének, illetve módszerének tekinthető.

Barnard az autoritást (hatalmat/tekintélyt) a kommunikációval összefüggésben, a kommunikáció egy sajátos jellemzőjeként határozza meg, bár egy helyen utal rá, hogy a kommunikáció rendszerét szaknyelven a „hatalom/tekintély vonalaiként" emlegetik, ami jelzi, hogy alapjában véve **a szervezeti hierarchia kommunikációs aspektusáról** van szó. Mindenesetre Barnard értelmezése a következő: a hatalom/tekintély a formális szervezetben megvalósuló **kommunikációnak azt a jellegét, karakterét** fejezi ki, aminek következtében a

szervezet tagjai elfogadják azt, mint a közreműködők tevékenysége feletti irányítást, azaz a rendelkezést arról, hogy a (formális) szervezetben mit kell és mit nem szabad tenniük. **A hatalom, tekintély Barnard szerint akkor jut érvényre, illetve abban nyilvánul meg, ha a kommunikáció (a rendelkezés) címzettje azt elfogadja, és eszerint cselekszik; ha visszautasítja, akkor nincs autoritás.** Ennek folytán a döntés, hogy egy utasításnak van-e autoritása vagy nincs, az utasítás által érintetteken múlik és nem az utasítást adó „autoriter személyén".[14] Kivételt jelent az úgynevezett „indifferens zóna" amin Barnard azt érti, hogy ha egy személy egy adott szervezet rendeltetésének, sajátosságainak ismeretében szegődik el oda, akkor az ebből fakadó feltételek és keretek között engedelmeskednie kell,– a konkrét utasítások, körülmények indifferensek. Ha pl. valaki katonának áll és valahová vezénylik, indifferens körülmény, hogy hová kell mennie.

Barnard szerint ahhoz, hogy a beosztott autoritatívként fogadjon el egy, a vezető által meghozott döntést, vagy rendelkezést, a következő négy feltételnek kell egyidejűleg teljesülnie:

a) a beosztott legyen képes a kommunikáció megértésére és ténylegesen értse is meg azt
b) higgyen abban, hogy a kommunikáció (illetve a mögötte meghúzódó döntés) nincs ellentétben a szervezet céljával
c) higgyen abban, hogy a kommunikáció (illetve a mögötte meghúzódó döntés) nincs ellentétben az ő személyes érdekével
d) a beosztottnak mentálisan és fizikálisan is képesnek kell lennie arra, hogy teljesítse a kommunikációban foglaltakat.

Ehhez az a kritikai észrevétel kívánkozik, hogy szervezeti célok és az egyéni érdekek egybeesése kívánatos, de korántsem mindig teljesülő feltétel. Egyrészt azért, mert ehhez a szervezeti célok transzparenciájára és közismertségére van szükség, amit nem könnyű biztosítani, másrészt az egyéni érdekek még az azonos célok mellett is eltérőek lehetnek. Egészében véve tehát meglehetősen leszűkülhet a beosztottaknak az a köre, amelyben a Barnard-i értelemben véve autoritatívnak fogadnak el egy vezetői döntést. Megítélésem szerint az utasítások végrehajtatásához elegendő az a) és a d) feltétel teljesülése, de kétségtelen, hogy a szervezet iránti lojalitást erősíti, ha a fennmaradóak közül az egyik, vagy mindkettő érvényesül.

Az autoritásnak Barnardnál két forrása, illetve típusa van: **a pozícióból** és a magasabb/felsőbb rendű **vezetői képességekből** fakadó hatalom/tekintély. A kettő egybeeshet, illetve a vezetőknek (mint ahogy a beosztottaknak is) van egy **„szervezeti"** és egy **„individuális", egyéni személyiségük** és ez utóbbiból fakadhat a vezetői képességeken alapuló tekintély. Barnard is hangsúlyozza, hogy az autoritásnak felelősséggel, felelősségvállalással kell együtt járnia.[15]

Barnard az objektív, (vagyis a pozícióból fakadó) autoritáson alapuló kommunikáció megfelelő működésének hét tényezőjét, feltételét emeli ki. Ezek lényege a következő. **A kommunikációs csatornáknak feltétlenül ismerteknek kell lenniük a szervezet tagjai számára.** Ennek eszközei pl. a hivatali kinevezések közzététele, a szervezeti ábrák, az

[14] Az autoritásnak a fentiek szerinti értelmezése a Weber-i legitimitás koncepcióra, illetve a racionális-legális uralomra emlékeztet, de Barnard nem hivatkozik Weberre.

[15] Barnard és Fayol nézetei az autoritás két formáját, valamint a felelősségvállalás szükségességet illetően teljesen megegyeznek egymással, de Fayolnál a hatalom forrása a hivatalos jogcímből, nem pedig az engedelmességből fakad.

oktatás, valamint a kiszámíthatóság beidegzése, kondicionálása, amennyire ez gyakorlatilag lehetséges. Talán ebből a legvilágosabb, hogy az „objektív autoritás” fogalma a szervezeti hierarchiát fejezi ki a kommunikációs terminológiában. Fogalmazhatunk azonban úgy is, hogy az „objektív autoritás” kifejezés mögött a hierarchia kommunikálása, vagy a kommunikáció hierarchizálása húzódik meg. **A szervezet minden egyes tagját a formális kommunikáció határozott, világos vonalaiba kell becsatornázni.** A formális szervezet kommunikációs szisztémájában mindenkinek meghatározott kapcsolatokkal kell rendelkeznie. **A kommunikációs vonalaknak, olyan rövideknek és közvetleneknek kell lenniük, amennyire csak lehetséges.** Ezzel csökkenthetők a különféle okokból (pl. a szóbeliségből) adódó kommunikációs torzulások. Általában **a kommunikáció teljes vonalának használatára kell törekedni, azaz a kommunikációnak felülről lefelé és alulról felfelé egyaránt minden lépcsőfokon át kell haladni;** ezzel kerülhetők el a félreértések és kommunikációs konfliktusok, ami a felelősség kérdésének szempontjából is fontos.

A szervezet tagjainak hatásköre Barnard terminológiájával élve **„kommunikációs központokat”** jelöl ki, ami az adott hatásköri illetékességgel rendelkezőktől megfelelő képességeket igényel. A „kommunikációs központok” legfőbb funkciója, hogy a külső környezetre, a folyamatokra, sikerekre, kudarcokra, nehézségekre és veszélyekre vonatkozó információkat olyan kommunikációvá transzformálja, ami azt közvetíti, hogy milyen teendőkre, előkészületekre, lépésekre van szükség az azonnali és a távolabbi, vagy alapvető szervezeti célok elérése érdekében. Ennek a kommunikációnak a címzettjei azok, akiknek az említett feladatokat, teendőket el kell látniuk. A „kommunikációs központok” funkciójának eredményes betöltéséhez számos fontos ismeretre, készségre, képességre van szükség. Ilyen az alkalmazott kommunikációs technológia magas szintű ismerete, a személyzeti kérdések terén való jártasság, az informális szervezet (kapcsolatok), az alárendelt egységek jellegének és státuszának, valamint a szervezeti szándékokkal, célokkal kapcsolatos elveknek az ismerete, továbbá a beosztottak által elfogadható (és ilyen értelemben autoritással bíró) és nem elfogadható (autoritással nem rendelkező) kommunikáció megkülönböztetésének képessége. Ez annyira komplex követelményrendszer, mondja Barnard, hogy teljesítése egyes személyektől nem várható el. A megoldás az, ha a vezetés/irányítás szervezetén belül kialakul egy funkcionális specializáció, aminek révén egy, vagy több szervezeti egységben az említett transzformációs feladat ellátására sor kerülhet. Az együttműködés végső céljai egyéb vonatkozásokban sem valósíthatók meg specializáció nélkül, a specializációnak pedig koordinációval kell társulnia. **A koordináció a szervezet funkcionális aspektusa, ez kapcsolja össze az egyéni erőfeszítéseket a szervezeti feltételeken keresztül a szervezet, mint egész által megvalósítandó célokkal, a kommunikáció közvetítésével.**

A kommunikáció megfelelő működésének további fontos feltétele Barnard szerint, hogy **a kommunikációs láncot nem szabad megszakítani.** Amíg a szervezet működik, az **autoritásnak jelen kell lennie,** így például a folyamatos üzemű cégeknél gondoskodni kell az éppen jelen nem lévő vezetők helyettesítéséről. Végül, de nem utolsó sorban f**ontos az írásbeliség, a kommunikáció dokumentálása.** Emellett azonban élni kell az olyan eszközök és alkalmak lehetőségével, mint pl. a kinevezések, beiktatási ceremóniák, új tagok bemutatása, stb. (Mai kifejezéssel élve ezeket a szimbolikus kommunikáció eszköztárába, illetve a szervezeti kultúra megnyilvánulásai közé sorolhatnánk.) Különösen fontos mindennek demonstrálása a legalsó, végrehajtó szintek számára, ami egyszersmind a szervezeti lojalitásnak és szolidaritásnak a célját, erősítését is szolgálja.

2.3.3 Vezetői, irányítási funkciók

Barnard felfogása szerint a szervezet működtetésének alapfeltétele a korábbi értelemben vett kommunikációs rendszer léte. A kooperatív erőfeszítések rendszerében kialakulnak az említett ”kommunikációs központok”, és a kommunikációval összefüggő **kompetenciák**; részben a szó hatásköri, illetékességi értelmében, részben pedig a szükséges készségek, képességek értelmében. Az ilyen kompetenciákkal rendelkezők azok, akiket vezetőknek, irányítóknak (executive) hívnak. Abból adódóan, hogy a kommunikáció célja a szervezet valamennyi aspektusának koordinálása, a vezetői funkciók mindazokhoz a tevékenységekhez kapcsolódnak, amelyek lényegesek „a szervezet életereje és kitartása” szempontjából. A **vezetői funkciók** gyakorlása és a munkakör csak részben fedik át egymást; az előbbiek ugyanis **mások tevékenységének tényleges koordinálását** jelentik, míg a vezetői munkakörben ellátott egyéb teendők **nem vezetői funkciók.** Ha egy cég elnöke személyesen adja el a cég termékét, vagy ha egy egyetem rektora előadást tart, az a szervezet érdekében folyó, de nem vezetői tevékenység – mondja Barnard. A vezetői funkciók gyakorlásának lényege annak a speciális tevékenységnek az ellátása, ami a szervezeti működés fenntartására irányul. Ugyanakkor vannak olyan munkakörök, amelyeknek a betöltői (a kifejezés itt használatos értelmében) időszakosan, vagy többé-kevésbé, vezetői funkciókat is elláthatnak. **Mindezek a személyek együttesen alkotják a vezetői szervezetet.** A vezetői funkciók a kooperatív cselekvés rendszerének fenntartására irányulnak és nem egyszerűsíthetők le az emberek egy csoportjának irányítására. Ilyen értelemben ezek a funkciók személytelenek. Az sem állítható, hogy a vezetői szervezet képes lenne a kooperatív rendszer egészének irányítására. **A kooperatív rendszert, mint egészet, önmaga vezeti, nem pedig a vezetői szervezet, ami része az előbbinek.** A vezetői szervezet által ellátott funkció ahhoz hasonlítható, amit az idegrendszer tölt be (az agyat is beleértve) a szervezet egésze vonatkozásában.[16] A leglényegesebb három vezetői funkció Barnard szerint a következő:

- a kommunikációs rendszer kiépítése és fenntartása
- a kooperatív rendszerben végzett alaptevékenységek végrehajtásának biztosítása
- célok, tervek kijelölése és megfogalmazása.

A fenti funkciók gyakorlására vonatkozó Barnard-i okfejtésekből a következőket érdemes kiemelni. A kommunikációs rendszert csak megfelelő pozícióban lévő személyek (vezetők) tudják kiépíteni és működtetni. Az adott pozíciókhoz azonban megfelelő embereket is kell rendelni, máskülönben a kommunikációs rendszer és a vezetői szervezet is kudarcot vall. A pozíciók kialakítására és személyek biztosítására párhuzamosan, illetve összekapcsolódó fázisokban kell törekedni. A pozíciók szervezeti lokalizálásánál földrajzi, időbeli, társadalmi/társas és funkcionális szempontokat kell figyelembe venni, akár a szervezet egészéről, akár egy szervezeti egységről van szó. Ezeknek a pozícióknak a betöltése az általános személyzeti tevékenység körébe tartozik, a kiválasztástól a javadalmazási és ösztönzési feltételek kialakításáig.

A szükséges vezetői képességek közül legáltalánosabbak: **a lojalitás, a felelősség** (felelősségtudat, felelősségvállalás), illetve **a „szervezeti személyiséggel”** való azonosulás, – írja Barnard. A további képességek két csoportra oszthatók. A viszonylag általános, kevésbé specifikus jellegűek közé tartozik az éberség, a széleskörű, minden részletre kiterjedő érdeklődés, a rugalmasság, szabályozási képesség, higgadtság, bátorság. A specifikusabb

[16] Ez a hasonlat jelentkezik erőteljesen Henry Mintzberg később ismertetendő vezetői szerepfelfogásában is.

képességek a különleges adottságoktól, hajlamoktól, valamint az elsajátított technikától függenek. Ez utóbbiak automatikusan fejlődnek a munka során, de képzéssel, oktatással is tökéletesíthetők. Minél magasabb szintű egy pozíció az „objektív autoritás" szempontjából (vagyis a hierarchiában), annál általánosabb készségek szükségesek a betöltéséhez.[17] Barnard kiemeli, hogy a vezetés kommunikációs funkciói magukban foglalják az informális vezetői szervezetnek, mint a kommunikáció alapvető eszközének a fenntartását is. Az informális vezetői szervezet sajátos funkciói közé tartozik a nem kézzelfogható tények, vélemények, javaslatok, sejtelmek kommunikálása, amelyek nem továbbíthatók a formális csatornákon bizonyos veszélyek nélkül (mint pl. a döntések befolyásolása, a méltóság sérülése, az objektív tekintély rombolása, a vezetők túlterhelése). Az informális szervezet figyelembe vétele a kommunikációs rendszer fenntartásának funkciója szempontjából azért fontos, mert elősegíti a szervezeti politizálásból, az érdekek túlzott divergenciájából fakadó klikkesedés kezelését, hozzájárulhat a csoportok önfegyelmének erősítéséhez, továbbá lehetőséget kínál a fontosnak tartott személyes befolyás, hatásgyakorlás kifejlesztéséhez, illetve kiterjesztéséhez is.

A vezetői/vezetési szervezet második funkciója a kooperatív rendszerben végzett alaptevékenységek végrehajtásának biztosítása. Ez a feladat két részre osztható: 1) az egyes személyek kooperatív kapcsolatba hozatala a szervezettel (magyarán: a munkamegosztási és együttműködési rendszer létrehozása) 2) a szolgálat (magyarán a munkavégzés és a teljesítmény) „kicsalogatása" a közreműködőkből. Ehhez személyzeti oldalról a megfelelő munkaerő állomány biztosítására, továbbá az ösztönzés különféle módszereire van szükség, minthogy nem elegendő csak embereket toborozni, a megtartásuk is fontos. Az ösztönzés kapcsán utalni kell Barnard egyik alapvető tézisére, mely szerint a szervezet tagjainak együttműködésre és szolgálatra irányuló szándéka abból a feltételezésből fakad, hogy motivációikat a kooperatív tevékenység során ki tudják elégíteni, illetve azért maradnak meg a szervezetben, mert az együttműködés és a szervezeti célok érdekében hozott áldozataik kisebbek annál, mint amilyen hasznuk a szükségleteik kielégítéséből származik.

A szervezeti célok, szándékok, tervek formába öntése, megfogalmazása eléggé magától értetődő vezetői funkció, de Barnard rámutat egy kritikus pontjára, nevezetesen az objektív autoritás (a vezetői pozícióból fakadó hatalom/tekintély) **delegálására** és a vele járó a felelősség átruházására. Barnard szerint a szervezeti tevékenységek kilenctizede a végső hozzájárulást nyújtók, egyszerűbben: a tényleges végrehajtói tevékenységet végzők felelősségérzetén, felelősségvállalásán, autoritásán és specializáltságán (szakismeretein) múlik. Ebből adódóan a célok kitűzését, megfogalmazását piramis-szerűen kell megszervezni, és a céloknak annál általánosabbaknak kell lenniük, minél több a szervezeti egység és minél nagyobb időtávra vonatkoznak. Az elvont, általános jellegű, jövő-irányultságú és hosszútávra szóló döntés felelősségét a felső vonalra (értsd: a hierarchia felső szintjére) kell delegálni, a konkrét feladatok megfogalmazását, értelmezését és a kivitelezés módjára vonatkozó döntéseket pedig meg kell hagyni azon az alapszinten, ahol a tevékenységhez szükséges autoritás lokalizálódik. Barnard egy másik helyen a csoportdöntések (éspedig az alsó szinten is értelmezett, de legalábbis értelmezhető csoportdöntések) kapcsán írja, hogy **„az együttes döntés a csoport kielégülése, létének evidenciája. A közösség tagjai a döntésben élik át a csoporthoz való tartozásukat; ez társas helyzetük visszajelentése, szerepük megerősítése."** (BARNARD, 1968:35) Ez a nála szokatlanul egyszerű, ám éppen emiatt

[17] Mint látható, Barnard a készségek, képességek, ismeretek értelmében vett kompetenciákról meglehetősen határozott elképzelésekkel rendelkezett már a harmincas évek közepén. A **vezetői kompetenciák** tudományos igényű vizsgálata, majd az eredmények alkalmazása az 1980-as évektől datálható; erre a későbbiekben térek ki.

klasszikusnak nevezhető megfogalmazás egyszerre sejteti Barnard vezetői demokratizmusát és szociálpszichológiai tájékozottságát, vagy legalábbis érzékét.[18]

A célmeghatározás és megfogalmazás széles körre kiterjedő funkció, aminek csak a legáltalánosabb része vezetői/irányítói feladat, – mondja Barnard. Ezzel összefüggésben jelentkezik a kooperatív rendszerek legfontosabb, lényegükből fakadó és megoldandó problémája, nevezetesen: sulykolni kell az általános célokat, a fő irányokat az alsóbb szintek számára, azért, hogy érzékelhetőek legyenek az összefüggések, illetve, hogy az alsóbb szinteken lévők képesek legyenek a végső részletekre vonatkozóan koherens döntéseket hozni. Szükség van továbbá arra is, hogy a felsőbb szinteken lévők folyamatosan nyomon kövessék és megértsék a „végső közreműködők" (értsd: végrehajtók) számára adott konkrét feltételeket és az itt születő specifikus döntéseket, amelyektől a felső vezetés gyakran elszigetelődik. A kétirányú (fel-leirányuló) folyamat hiányában az általános, átfogó célok és tervek „intellektuális szervezeti vákuumba" kerülnek és elszigetelődnek a realitásoktól a félreértések rájuk rakódó rétegei alatt. A nagy, átfogó célok megfogalmazása és ezek felkínálása az újragondolásra, finomításra, olyan vezető funkció, mondja Barnard, ami érzékeny kommunikációs rendszert, értelmezésbeli tapasztalatot, képzelőerőt igényel, mindez pedig együtt kell, hogy járjon a felelősség delegálásával.

2.4 Max Weber

A szervezetelmélet egyik legnagyobb klasszikusa nem foglalkozott részleteiben a vezetés kérdéseivel, főleg nem a vezetői munka gyakorlati vetületeivel. Ugyanakkor munkáiban sok olyan gondolat van, ami az irányítás, a vezetői tevékenység, funkciók és szerepek tárgyalása szempontjából is figyelemre méltó. Ezek közül a következőket tartom kiemelendőknek.

A munkamegosztás perspektívájából nézve Weber két kategóriát különít el: a **„rendelkező**" és a **„rendelkezéshez igazodó"** tevékenységet. Az előbbi a vezetés, az utóbbi pedig az ennek ellentéteként felfogott munka. (WEBER, 1967, 1987)[19] A „technikai jellegű" munkamegosztás azon alapszik, hogy a javak előteremtésére szolgáló lépések technikai lebonyolítása érdekében a közreműködők hogyan osztják meg egymás között a tevékenységeket és ezek a tevékenységek hogyan kapcsolódnak össze egymással, valamint a dologi termelőeszközökkel. Az „összekapcsolódás" nyilván nem megy magától; az ennek elősegítésére irányuló **koordináció tekinthető** ebben a kontextusban **a legáltalánosabb vezetői funkciónak.** A technikai munkamegosztás folyamatosságát az üzemszerűség biztosítja. Az **„üzem**" Webernél **technikai** kategória, amely meghatározott munkatevékenységeknek egymással és a dologi termelő eszközökkel történő folyamatos összekapcsolódásának módját jelöli. Az **„üzemszervezet"** pedig egy „igazgatási csoporttal" rendelkező társulás, ami folyamatos tevékenységet fejt ki valamilyen cél elérése érdekében. **A folyamatosság**, vagyis a Weber-i értelemben vett **üzemszerűség biztosítását szintén a legáltalánosabb vezetői funkciók közé sorolhatjuk;** ez tulajdonképpen a koordináció időbeli dimenziójának, dinamikus aspektusának felel meg.

---

[18] A Barnard-i gondolat megfontolandó a térben/időben elkülönülő tagokból álló, virtuális teamek esetében is, különös tekintettel arra, hogy a kohéziós erőt adó csoportdöntés meghozható a távolból történő együttműködés során is.

[19] Weber itt kiemelt gondolatai a Gazdaság és társadalom két, tartalmában nem teljesen megegyező kiadásából valók. (WEBER, 1967), (WEBER, 1987) Az egyszerűség kedvéért a szövegben egy forrásként hivatkozom rájuk.

A foglalkozás Weber-i felfogása a vezetők vonatkozásában is iránymutatónak tekinthető. A foglalkozás szerinte a tevékenységspecifikációt, illetve a különféle tevékenységekre való specializálódást jelenti, valamint a specializált tevékenységeknek arra a kombinációjára utal, amely biztosítja a foglalkozás gyakorlójának a (számára szükséges javakkal való) folyamatos ellátást vagy a keresetszerzés lehetőségét. Weber nyomán tehát **a vezetés olyan, specializálódott tevékenységek együtteseként végzett, professzionális keresőmunkaként határozható meg, ami a mások által végzett tevékenységek és a dologi termelőeszközök folyamatos, üzemszerű összekapcsolására irányul.**

A szervezet vonatkoztatási keretei között **a vezetés Webernél olyan specializált viselkedés, ami a rend fenntartására irányul.** Szervezetnek Weber a kifelé szabályokkal korlátozott, vagy zárt társadalmi kapcsolatot nevezi akkor, ha a kapcsolat rendjének betartását az biztosítja, hogy bizonyos személyek (egy vezető, esetleg az igazgatásban résztvevők egy csoportja) arra specializálták a viselkedésüket, hogy érvényt szerezzenek a rendnek. Weber kétféle „szervezeti cselekvést" különböztet meg. Az egyik magának az igazgatást végző személynek, vagy csoportnak a rend megvalósítására irányuló legitim cselekvése, a másik pedig a szervezet tagjainak az igazgatást végzők (erre specializálódott személy, vagy csoport) rendelkezései által irányított cselekvése. Ez magyarán azt jelenti, hogy a szervezetben kétféle viselkedés van: a vezetői és a végrehajtói, ami nem különösen eredeti állítás. Weber azonban továbbmegy, és határozott különbséget tesz a két tényező között. A szervezet „létezése" teljes egészében ahhoz kapcsolódik, írja, hogy megvan-e a vezető és/vagy az igazgatást végző csoport. Ez azt jelenti, hogy ha egy zárt társadalmi kapcsolatban van vezető (vagy igazgatást végző csoport), akkor létrejön a szervezet, máskülönben nem. **A vezetés tehát ebben az összefüggésben nem egyszerűen szervezeti funkció, hanem a szervezet létrejöttének előfeltétele.** A zárt társadalmi kapcsolatok esetében igaz az, hogy nincs szervezet vezető nélkül, de értelemszerűen vezető sincs szervezet nélkül.

Weber az olyan rendet, amely a szervezeti cselekvést szabályozza, **igazgatási rendnek** nevezi. Az egyéb társadalmi cselekvést szabályozó, és a szabályozás folytán megnyíló lehetőségeket a cselekvők számára biztosító rendet hívja **szabályozó rendnek**. Amennyiben egy szervezet csupán igazgatási jellegű rendelkezéseket hoz, igazgatási szervezetről, amennyiben pedig csupán szabályozó jellegű rendelkezéseket hoz, szabályozó szervezetről van szó; a szervezetek többsége azonban magától értetődően mindkét típushoz tartozik. Az előzőek alapján **a vezetés két fő funkcióját különböztethetjük meg: az igazgatási és a szabályozási funkciót.** Az igazgatási funkció a szervezeti cselekvésre fókuszál, és azt szabja meg, hogy **mit és hogyan kell** csinálni, a szabályozási funkció pedig arra irányul, hogy **mit lehet**, vagy legalábbis **mit nem tilos tenni**. Az első a szervezet formális dimenziójában adekvát, a második az informális szférát, ennek értékrendi, mentalitás és motivációs bázisát erősíti.

A szervezeti cselekvés „rend" fogalma a Weber-i legitimitás, uralom és hatalom felfogás átfogó koncepcionális keretébe illeszkedik. Elöljáróban hangsúlyozni kell, hogy Webernél az **uralom** és a **hatalom** két, jól megkülönböztethető kategória. A döntő különbség az, hogy az uralomgyakorlás az uralom valamilyen legitimációs bázison történő elfogadásán, és az ehhez járuló követőkészségen, a hatalom pedig ennek hiányán, az erőszak valamilyen módon, formában való érvényesítésén alapul. A distinkció lehetősége tehát adott, bár nem könnyű érvényesíteni, amire maga Weber is utal. A „hatalom" szociológiai szempontból amorf fogalom, – írja. Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, ami olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi az

akaratát. Ezért az „uralom” szociológiai fogalmának pontosabbnak kell lennie.[20] Ennek jegyében Weber az uralom három alaptípusát különbözteti meg, a racionális-legálist, a tradicionálist és a karizmatikust. Értekezésem témája szempontjából a racionális-legális uralom az érdekes, amiben az engedelmesség és a követőkészség a dologi és személytelen renden, valamint az ennek alapján kijelölt elöljáró parancsadási jogának elismerésén alapszik.

A racionális-legális uralom legtisztább típusának Weber a bürokratikus igazgatási csoport közreműködésével gyakorolt uralmat tartja, aminek a működését „rendezetten működő hivatali gépezetként”, „hatóságként” tárgyalja. **A vezetést, mint szervezeti funkciót**, vagy a vezetés részfunkcióit **a bürokrácia ideáltípusában maga a hivatali gépezet látja el,** saját illetékességén belül, a feladatkörök, az ügyrend, a parancsadási jogok szabályozásával. Weber hangsúlyozza a hierarchia fontosságát, de nem foglalkozik különösebben a vezetői pozíciók természetével. Számára a racionális-legális uralomnak **a személytelen, testületi** aspektusa volt fontos. A hivatali pozíciókat betöltők, így a hierarchia különböző szintjein lévő vezetők (elöljárók) személyükben maguk is érdektelenek, csereszabatosak, igazából csak egy alapkritériumnak kell megfelelniük, ez pedig a **szakképzettség.** A bürokratikus **szervezeti kommunikáció** legfőbb jellemzője az írásbeliség és a szolgálati út betartása. Weber hangsúlyozza az ügyiratokon alapuló igazgatás elvének érvényesülését; ennek megfelelően, ha a folyamat során az ügyek szóbeli megvitatása megengedett, vagy éppen előírásos, a folyamat menetét akkor is dokumentálni kell. Klasszikus megfogalmazása szerint **„az ügyiratok és a hivatalnokok folyamatos ügyintézése együttesen alkotják a működő hivatalt, az irodát, amely a központi magja minden modern szervezeti cselekvésnek.”**[21] (WEBER, 1987:227)

[20] Az uralom és a hatalom Weber-i megkülönböztetéséből az az érdekes következtetés adódik, hogy a modern kor racionális-legális uralmon alapuló (bürokratikus) szervezeteiben a hatalomgyakorlás elvileg csak perifékus jelenségként fordulhat elő. A modern társadalmak szervezetei, (köztük a gazdaságiak is) a racionális-legális uralomra épülnek, és attól kezdve, hogy valaki önként a tagjukká válik (munkaszerződést köt velük), teljesül az engedelmeskedni akarás minimuma. Ebből természetesen nem következik a szervezet tagjai közötti, érdekkiegyenlítésen alapuló konszenzus és harmónia. Ellenkezőleg: a szervezetekre inkább jellemzőek a konfliktusok és a konfrontációk, az egyenlőtlenségek és a jobb pozíciókért folyó érdekérvényesítési küzdelmek. Ezeket azonban nem lehet differenciálatlanul a hatalom fogalma alá rendelni, legalábbis a szó Weber-i értelmében nem. A tevékenységi oldalt nézve (és nem megfeledkezve arról, hogy Weber egyik alapkategóriája éppen a társadalmi cselekvés) szerencsésebb lenne hatalom helyett inkább befolyásról, nyomásgyakorlásról, taktikázásról, érdekérvényesítésről, manipulációról, a legitim jogosítványokkal való visszaélésről, stb. beszélni. Ez nem állna ellentétben annak kimutatásával, hogy a szervezeten belüli és kívüli cselekvés lehetőségeiben, szabadságfokában adott esetben óriási mértékű társadalmi különbségek, strukturális eredetű egyenlőtlenségek vannak.

[21] Ha egyszer a bürokrácia teljesen kiépült, a legnehezebben szétzúzható társadalmi képződmények közé tartozik – írja Weber. A bürokratizálódás a specifikus eszköz a „közösségi cselekvésnek” racionálisan rendezett „társas cselekvéssé” való átalakítására. Ez Tönnies kategóriáinak (közösség és társadalom) nagyon invenciózus értelmezését jelenti a bürokrácia kontextusában, és ami a tendenciát, a „társas cselekvés” szervezetivé válását illeti, teljesen igaz is. Felmerül azonban a kérdés, hogy vajon az infokommunikációs technika nem kínál-e olyan lehetőséget, amelynek révén a „közösségi cselekvés” új formában ismét erőre kaphat a munka, a szervezetek világában is? A virtuális munkaszituációk és vezetés kapcsán például jól lehet érzékelni, hogy a bürokratikus „társas cselekvés” (legalábbis egyes) hierarchizált formái diszfunkcionálissá válnak, miközben a „közösségi cselekvésnek” és az ezen alapuló racionális kooperációnak új, működőképes formái alakulnak ki.

3 KÉT KORSZAK HATÁRÁN: HENRY MINTZBERG

A vezetői munka jellemzőinek kifejezetten a szerepek, illetve szerepelvárások nézőpontjából való leírása mindenekelőtt Henry Mintzberg nevéhez fűződik. Az általa használt szerepfogalom a kiscsoportkutatás, illetve a szociálpszichológia terminológiájára utal; ebben az összefüggésben a szerep egy adott társas szerkezetben (csoportban) elfoglalt pozícióval kapcsolatos tipikus (és elvárt) cselekvési és viselkedési minták készletét foglalja magában. Mintzberg leírásai és elemzései akkor születtek, amikor a klasszikus szervezetelméleti és vezetési irányzatok „egyetlen jó modell" keresésére irányuló kísérletei már érezhetően illuzórikusnak bizonyultak, felerősödött a szervezeti formák diverzifikációja, de az informatikai, infokommunikációs forradalom még nem gyakorolt érzékelhető hatást a munka világára. Mintzberg megítélésem szerint a nagy áttekintő képességgel és tudással rendelkező, az egészet és annak összefüggéseit is látó kutatók közé tartozik. Nem „menedzsmentguru", hanem szuverén szellemű kritikai gondolkodó, aki elutasítja a divatot és felületességet. Induktív és empirikus alkat, aki általánosításait a tényekre, elsősorban saját megfigyeléseire és tapasztalataira alapozza. A vezetői munkával, illetve a menedzseri szerepekkel kapcsolatos kutatásainak legfontosabb eredményeit két publikációja alapján foglalom össze.[22] A vezetői szerepekre vonatkozó első, itt tárgyalandó tanulmánya öt felső szintű vezetővel együtt töltött munkanapok megfigyeléseire épül. Ez a szám meglehetősen alacsonynak tűnik ahhoz, hogy általánosítani lehessen belőle, de a vezetők tevékenységének rendkívül intenzív és sok szempontú megfigyelése, valamint az így nyert kvalitatív információknak a szakirodalommal és Mintzberg egyéb tapasztalataival történő integrálása mégiscsak releváns és alapos vezetői szereptipológiát eredményezett.

Az 1989-ben írott tanulmányában Mintzberg először a vezetői munkával kapcsolatban kialakult, különféle folklór-elemekkel száll szembe. (MINTZBERG, 1989) Az egyik ilyen hiedelem, hogy a vezetés felső szintjén aggregált információra van szükség, amivel legjobban egy formális vezetői információs rendszer tud szolgálni. Ezzel szemben Mintzberg szerint a felső vezetés nagyon is konkrét információkat igényel, amihez öt csatorna (médium) áll rendelkezésre: az írásos dokumentumok, a telefonhívások, az előre tervezett és nem tervezett értekezletek, összejövetelek és a megfigyelés, tájékozódás céljából tett körutak, látogatások. (Mint látható, itt a digitális információnak, illetve médiának még semmilyen szerepe sincs.) Mintzberg kiemeli, hogy az általa vizsgált felsővezetők a szóbeli kommunikációt (a telefont és a meetingeket) részesítették előnyben az írottakkal, formalizáltakkal szemben. Mivel a szóbeli információk az emberek agyában raktározódnak el, mondja Mintzberg, **a szervezet stratégiai fontosságú adatbankja nem annyira a számítógépek memóriájában, mint inkább a menedzserek elméjében van.** Éppen emiatt megvan a veszélye annak, hogy ha elhagyják a szervezetet, akkor annak memóriáját is magukkal viszik a saját fejükben.[23] Egy másik hiedelem, hogy a menedzsment egyfajta tudomány, illetve magas szintű szakma, mesterség, vagy legalábbis gyorsan azzá válik. A tény ezzel szemben az, - mondja Mintzberg, hogy a vezetői tevékenységek, a vezetőt vezérlő „programok", mint amilyen az időfelhasználás, az információfeldolgozás, a döntéshozatal, stb. továbbra is a vezetői agyban zajló, szubjektív megítélésen és intuíción alapuló folyamatok révén alakulnak. A döntések vonatkozhatnak a modern technológiára, de az eljárás, ahogyan ezeket a 20. század végi vezetők meghozzák, ugyanaz, mint amit elődeik évtizedekkel korábban követtek. Mintzberg

[22] (MINTZBERG, 1989) eredeti megjelenése: 1989, (MINTZBERG, 2010) eredeti megjelenése: 1994.

[23] Ezek a gondolatok egy évtizeddel később a tudásmenedzsment, a tudásvállalat és szellemi tőke koncepcióiban teljesedtek ki, sőt váltak közhellyé.

szerint még a specializálódó szervezeti tevékenység szempontjából olyan fontos számítógépnek sincs nyilvánvaló hatása a magasabb szintű vezetői munkában követett eljárásra.

3.1 Vezetői szerepmodell 1 (1989)

A vezetői szerepek rendszerének és tartalmának leírásnál Mintzberg számára a kiindulópont az autoritás, vagyis a vezető formális rendelkezési joggal való felhatalmazása. A formális autoritásból fakad a státusz, ami megjelenik a különféle interperszonális kapcsolatokban és ezekből következik az információhoz való hozzáférés, pontosabban ennek egyenlőtlensége. Az információhoz való hozzáférésnek a státuszból fakadó előjoga, kiváltsága teszi képessé a vezetőt arra, hogy az irányítása alatt álló egység számára döntéseket hozzon és stratégiát fogalmazzon meg. A vezetői szerepek modelljének1989-es változata a következő.[24]

A) Interperszonális szerepek
Az ide tartozó három szerep közvetlenül a formális vezetői autoritásból származik, illetve ezen alapul.

A.1 Reprezentatív/ceremoniális szerep
Ebben képviseli, reprezentálja a vezető az irányítása alatt álló egységet különféle ünnepi alkalmakkor, szertartásos események alkalmával. Gyakorlati jelentőségük nem nagy, de szimbolikus értékük nem lebecsülendő, hozzájárulnak a szervezet simább, olajozottabb működéséhez.[25]

A.2 Személyes vezetői szerep
Ebben a szerepben a vezető személyesen, közvetlenül irányítja, motiválja, befolyásolja a beosztottakat. Míg a formális autoritás nagymértékű potenciális hatalommal ruházza fel a menedzsert, addig a személyes vezetői szerepben mutatott kvalitások határozzák meg nagyrészt azt, hogy hogyan tud az illető ténylegesen élni a hatalom biztosította lehetőséggel.[26]

A.3 Kapcsolatépítő/ápoló szerep
Ebben a szerepben a vezető alapvetően az irányítása alatt álló egységen, vagy a szervezet egészén kívüli szférába tartozókkal épít ki és tart fenn kapcsolatokat. Ezek jellege informális, szóbeli természetű, magánjellegű, de a vezetői tevékenység szempontjából fontos (háttér) információk szerzését is szolgálja.[27]

---

[24] A betűjelek és számok kombinációjából álló struktúrát én alakítottam ki; ennek révén a rendszer könnyebben áttekinthető.
[25] Más szerzőknél, pl. a Mintzberg által is hivatkozott Petersnél a sikerek ünneplésének rituáléja a jó szervezeti kultúra ismérve. Ld. (PETERS-WATERMAN,1986)
[26] Mintzberg egy helyen úgy fogalmaz, hogy a saját megállapításainak szintéziséből kirajzolódó kép úgy különbözik a Fayol-féle klasszikus nézőponttól, mint egy kubista absztrakt egy reneszánsz festménytől. Ami a személyes vezetői szerepről írottakat illeti, a két kép részletei meglehetősen hasonlóak.
[27] Két évtizeddel később ez a szerep a hálózati kapcsolatok építésének, a formális és informális szférára egyaránt kiterjedő networking tevékenységgel gazdagodott.

B) Információs szerepek

Ezekben mutatkozik meg a vezetőknek az a jellegzetessége, hogy az információk birtokában **szervezeti egységük idegközpontjaként, vagy idegrendszerének központjaként** működnek. Mintzberg szerint a**z információfeldolgozás kulcsfontosságú része a vezetői munkának, a kommunikáció pedig nagy részben maga a vezetői munka.**

B.1 Megfigyelői szerep
Ebben a szerepben a vezető folyamatosan figyeli, pásztázza, fürkészi a környezetét, beleértve beosztottait és külső kapcsolatait. Az így nyert „lágy" információk lehetnek szándékos kérdezősködés eredményei, vagy véletlenül adódóak, pletykák, mendemondák, spekulációk, de fontos rétegét alkotják annak a tudásnak, amivel a menedzser rendelkezik az irányítása alatt álló egységről, vagy a szervezet egészéről.

B.2 Információtovábbító/szétosztó szerep
Ebben a szerepben a vezető megosztja és továbbítja a számára (privilegizáltként) szervezeten belüli vagy kívüli forrásokból rendelkezésre álló információkat. Ezeket továbbíthatja olyan beosztottjai számára, akiknek fontos lehet az információ, csak hivatalból nem férnek hozzá, de közvetíthet információkat (oldalirányban) egyik beosztottól a másikhoz is.

B.3 Szóvivői szerep
Ebben a szerepben a vezető az irányítása alatt álló egységről, vagy a szervezet egészéről tesz közzé információkat külső felek, partnerek, érdekeltek számára. Tipikus esetei: a nyilvánosságnak szánt beszéd, a nyilatkozat, a médiaszereplés.[28]

C) Döntési szerepek

C.1 Vállalkozói szerep
Ebben a szerepben a vezető azt keresi, hogy miképpen tudja az irányítása alatt álló egységet, vagy a szervezet egészét úgy fejleszteni, hogy alkalmazkodni tudjon a környezet változó feltételeihez. Ez szándékos, célirányos kezdeményezést jelent az innovációk keresése, illetve befogadása terén, és tipikus módon projektek indítását eredményezi.

C.2 Zavarelhárítói szerep
Ebben a szerepben a vezető a szándékán, akaratán kívül bekövetkezett, tipikusan kedvezőtlen változások, zavarok elhárításán dolgozik. A vezetők idejük jó részében az erős nyomásként, kényszerként jelentkező, ugyanakkor előre nem látható problémák megoldásával foglalkoznak, magyarán: tűzoltó munkát végeznek.

C.3 Erőforrás-allokálói szerep
Ebben a szerepben a vezető az irányítása alatt álló egység, vagy a szervezet egészének rendelkezésére álló erőforrások elosztása felett diszponál. Közöttük talán legfontosabb **a saját ideje**, amit meg kell osztania. Ezen kívül felelős az egysége, vagy a szervezet egésze struktúrájának megtervezéséért, a formális kapcsolatok olyan mintájának kialakításáért, ami meghatározza a munkamegosztás és ellenőrzés módját.[29]

---

[28] Ez a vezetői szerep szoros kapcsolatban van a külső (PR) és belső (HR) irányultságú, a funkcionális tagozódás jegyében kialakult szervezeti kommunikációval.

[29] A jó időgazdálkodást Peter Drucker is a vezetői hatékonyság egyik legfontosabb tényezőjének tartotta. Ld. (DRUCKER, 1991). Az a probléma, hogy mire irányuljon a figyelem az idő, mint szűkös erőforrás keretei

C.4 Tárgyalói/megegyezői szerep
Ebben a szerepében a vezető különféle megbeszéléseken, tárgyalásokon vesz részt és képviseli az irányítása alatt álló egység, vagy a szervezet egésze álláspontját. Az ilyesféle meetingeken többnyire rutinjellegű kérdések megbeszélésére kerül sor, amelyek elől nem lehet kitérni. Mivel a vezető egyrészt pozíciójánál fogva megfelelő autoritással rendelkezik, másrészt, mint a szervezet idegközpontja/idegrendszerének központja a legtöbb információ birtokában van, nyilvánvalóan kulcsszerepet játszik a tárgyalások és megegyezések alakításában.

Mintzberg hangsúlyozza, hogy **a tíz szerep nem, vagy legalábbis nem könnyen különíthető el egymástól, ezek integrált egészet, alakzatot, gestaltot alkotnak.** A team vezetés kapcsán is az a gond, mondja, hogy a tíz szerepet nem lehet felosztani a team tagjai között, illetve a csoport akkor működhet egy entitásként, ha gondosan reintegrálják a szerepeket.[30] A legfőbb probléma az információs szerepek kapcsán jelentkezik, mert ha a szükséges (és döntő mértékben szóbeli kommunikációból származó) információkat a csoporttagok nem tudják egymás számára átadni, akkor a team-munka sikertelen lesz, sőt összeomlik.[31] Mintzberg hangsúlyozza, abból a tényből, hogy a tíz szerep integráns alakzatot képez, nem következik, hogy minden vezető mindegyiknek egyforma figyelmet szentel. Az eltérő arányok, hangsúlyok különböző tényezők függvényében alakulhatnak.

3.2 Vezetői szerepmodell 2 (1994)

Egy 1994-ben publikált tanulmányában Mintzberg szélesebb kontextusba helyezve, újra tárgyalta a vezetői szerepek témáját, hangsúlyozva a vezetői munka integrált megközelítésének fontosságát. (MINTZBERG, 2010) Két fogalmat használt: a **keret** azokra a problémákra utalt, amelyekben a vezetőknek el kell mélyedniük, a **szerep** pedig a foglalkozás gyakorlásával kapcsolatos kategória. A keret léte hívja elő a legáltalánosabbnak tekinthető szerepet; ez az **értelmezés,** aminek a tartalma a cél, a perspektíva és a (szervezeti) pozíciók átgondolása egy meghatározott egység vezetése esetén, egy adott időintervallumban. Mintzberg a menedzseri szerepek hátterének, tágabb kontextusaként a vezetés három szintjét különböztette meg, a szervezeti cselekvés irányításának módjától függően. Az irányítás eszerint megvalósulhat

- közvetlenül (direkt utasításokkal)
- embereken keresztül, bátorítva és felhatalmazva őket a cselekvésre és
- információkkal, amennyiben ennek révén történik az emberek késztetése a szükséges cselekvés megtételére.

Az a szint, amit a vezető előnyben részesít a beavatkozásra, fontos meghatározója lesz a vezetési stílusának, s ezen az alapon meg lehet különböztetni az úgynevezett „**cselekvőket”**, akik a közvetlen cselekvést preferálják, a **„vezetőket”**, akik embereken keresztül szeretnek

---

között, eszkalálódott a 20. század végén és (egyebek között) a „figyelemgazdaságtan” témájává vált. Ld. (SZABÓ-HÁMORI, 2006) 5. fejezet.

[30] A Belbin-féle team szerepekre a későbbiekben kitérek. Előzetesen annyit, hogy bizonyos feltételek mellett a team képes önmagát irányítani, részben a vezetői funkcióknak a tagok szerepeiben való „reintegrációja”, részben pedig interiorizációja révén.

[31] Ez a kérdés hatványozottan fontossá válik a térben-időben megosztott, virtuális teamek működése és irányítása esetében.

dolgozni és az **„adminisztrátorokat”**, akik az információval történő vezetést részesítik előnyben. A háromszintű vezetés rendszere, modellje a következő.[32]

3.2.1 Vezetés információn keresztül

A vezetők információt dolgoznak fel és közvetítenek azért, hogy a szükséges tevékenységeket végző embereket irányítsák. Az információ ebben az esetben, mint a cselekvéshez vezető **közvetett** út áll a figyelem középpontjában. Az információn keresztül történő vezetői magatartás két fő szerepet foglal magában, a **kommunikációt** és az **ellenőrzést.** A kommunikáció az információ összegyűjtését és terjesztését, illetve az információ két irányban történő áramoltatását jelenti. Mintzberg kiemeli, hogy a formális, formalizált, (vagyis a számítógéppel feldolgozható információ) nem játszik különösebb szerepet ebben a szituációban. A szóbeli információ legnagyobb része túl korai, vagy túl puha (pl. a pletyka, mendemonda) a formalizáláshoz. A nem verbális, csak látható, érezhető információval ugyanez a helyzet: kritikus fontosságú a vezetés számára, de nem formalizálható.[33] Mintzberg azt fejtegeti, hogy a vezetők hivatali státuszuknál fogva jutnak hozzá az információs források olyan széles választékához, aminek révén minden beosztottjuknál többet tudnak, jóllehet ez utóbbiak adott esetben mélyebb ismeretekkel, speciálisabb tudással rendelkeznek. A menedzser információhoz való hozzáférése jelentős részben az ő személyes kiváltsága, különösen, ha tekintetbe vesszük, hogy annak mekkora része szóbeli, illetve nem verbális.[34]

Az információn keresztül történő vezetéshez kapcsolódó szerepek a következők.

1.A Kommunikációs szerep („membrán”)
1.B Ellenőrző szerep (az információ közvetett, intézményesített felhasználása a hatalomgyakorlásra)
    1.B.1 rendszerek kiépítése (információs kontrollmechanizmus)
    1.B.2 struktúrák tervezése (felelősségek és hatalmi hierarchia; informáltság arról, hogy kinek mi a dolga)
    1.B.3 irányelvek felállítása (a cselekvés módjára vonatkozóan).

---

[32] A betűjelek és számok kombinációjából álló struktúra ez esetben is tőlem származik.

[33] Megjegyzendő, hogy 1994 óta az információs technika fejlődése a (felső) vezetés számára is új helyzetet és lehetőségeket teremtett. Az integrált informatikai vállalatirányítási rendszerek révén rendelkezésre álló naprakész, nagymennyiségű és strukturált adat pontosan az információn keresztüli vezetést és ellenőrzést támogatja.

[34] Ez igaz, de érdemes hangsúlyozni, hogy a kiváltság igazából abban van, hogy a vezető számos olyan személlyel találkozhat a szervezeten belül és kívül, akikkel a beosztott nem. (Erre utal Mintzberg is.) Tehát **a privilégium igazából az információ forrásaihoz való hozzáférésben rejlik,** és ezt két szempontból érdemes továbbgondolni. Az egyik a **hálózatiság,** a másik a **virtualitás**. Az információkhoz, különösen pedig az informális jellegű, vagy ilyen csatornákból származó információkhoz való hozzáférés valószínűsége annál nagyobb, minél szélesebb hálózatba tartozik valaki. (Mintzberg is ilyen irányban gondolkodik, amikor példákat sorol fel arra vonatkozólag, hogy milyen sokféle embertől, forrásból szerezhet információt a vezető.) Az infokommunikációs eszközök fejlődése és az ezek révén megteremtődött virtuális tér azonban jelentősen kibővítette a beosztottak lehetőségeit is a kapcsolati hálózatokban való részvételre és az információknak a korábbi helyzethez képest sokkal több forrásból történő és főként gyorsabb beszerzésére. A vezetői privilégium ettől még érvényesül, de a korábbinál még inkább a közvetlen, személyközi, informális találkozókra koncentrálódik. Az éttermi asztaloknál folyó üzleti ebédekre a beosztottakat továbbra sem hívják meg, mint ahogy az exkluzív tenisz és golfpályákra sincs bejárásuk, de ami információt innen-onnan megtudnak, vagy amit gondolnak, azt mobiltelefonon, e-mailben, vagy éppen a web2.0 közösségi oldalain és mikroblogjain villámgyorsan megoszthatják egymással anélkül, hogy személyesen találkoznának.

Mintzberg utal a Gulick és Urwick által népszerűsített **POSDCORB** modellre[35] (Planning, Organising, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting) és megjegyzi, hogy ennek összetevői részben, vagy egészben az információs kontroll körébe sorolhatók. Ez a megközelítés, mondja Mintzberg, nem is annyira hibás, mint amennyire szűk látókörű, ugyanis majdnem kizárólag egyetlen, előírt szemszögből vizsgálja a vezetői munkát: az egység feletti információs kontroll gyakorlásának szemszögéből, a formális hatalom gyakorlásán keresztül.

3.2.2 Vezetés személyeken keresztül

Nem a menedzser maga, vagy a gondolatai, információi játszanak szerepet a cselekvésben, hanem az emberek válnak annak eszközévé, hogy a dolgok végbemenjenek, mondja Mintzberg, hozzátéve, hogy a befolyásolás elkezdte helyettesíteni az informálást, már a Human Relations irányzattól kezdődően. A személyeken keresztül megvalósuló, vagy egyszerűbben fogalmazva a személyes vezetéshez az alább felsorolt szerepek tartoznak.

2.A Vezetés (leading) – belső szerep, több szinten:
- 2.A.1 egyéni szint, szemtől-szembe (ösztönzés, irányítás, inspirálás, coaching stb.)
- 2.A.2 csoportszint (csapatépítés, csapatvezetés, stb.)
- 2.A.3 szervezeti egységek szintje (különös tekintettel a kultúra megteremtésére és fenntartására)

2.B Kapcsolatteremtő-ápoló (linking) – külső szerep.

Ha a kommunikációs szerepben a vezető a szervezeti egység idegközpontja, akkor a vezetői szerepben ő az **energiaközpont,** mondja Mintzberg. Valódi időbeosztásukban a menedzserek kifelé éppannyira mutatkoznak összekötőnek, mint amennyire belül vezetők; olyanok, mint egy szelep az egység (csoport) és annak környezete között. Minden menedzser sok időt tölt 'hálózatépítéssel' (az idézőjel Mintzbergtől), kapcsolatok hatalmas szövetét és támogatók bonyolult koalícióit építve ki a saját egységén belül, de ugyanígy a szervezet többi részével és a szervezeten kívüli világban is. Ezekben a kapcsolatokban a menedzser képviseli az irányítása alá tartozó egységet kifelé, támogatja annak szükségleteit és lobbizik az ügyeiért. A külső kapcsolatok kezelésében három fajta szélsőség jelenhet meg: **a vezetői szerep szitaként, szivacsként vagy ólomköpenyként** való gyakorlása. Azok a menedzserek, akik a külső hatást túl szabadon hagyják áramolni az egységen belül, – akik szitaként működnek, – képesek az őrületbe kergetni saját embereiket. Akik szivacsként működnek és személyesen felszívják az összes befolyásolást, önmagukat kergetik az őrületbe. Azok pedig, akik az összes hatást meggátolják, akik úgy hatnak, mint az ólom a röntgensugarakra, elzárhatják az egységüket a valóságtól, felszámolva a külső támogatások forrásait is. (Ez pedig maga az őrület, – tehetnénk hozzá.)

3.2.3 A cselekvés vezetése

A menedzserek, mint cselekvők, a tevékenység kivitelezését közvetlenül vezetik, ahelyett, hogy közvetett módon, embereken keresztül, vagy információfeldolgozás segítségével tennék. Ebben az esetben a vezető diagnosztizál és tervez, ugyanakkor dönt is; teljesen és mélyen involválódik a tevékenységekben. Az ide kapcsolódó szerepek az alábbiak.

[35] Ld. (GULICK – URWICK, 1937)

3.A Belső cselekvés (projektekben és problémákban való tevékeny részvétel)
3.B Külső cselekvés (üzletkötésekben és tárgyalásokban való aktív részvétel)

Akárcsak a korábbi modellje kapcsán, Mintzberg ismételten hangsúlyozza, hogy a vezetői szerepek csak analitikusan választhatók szét, illetve, hogy ezek komplementerek, egymás kiegészítői lehetnek. Korábban szó volt arról, hogy Mintzberg a vezetők három típusát különbözteti meg: „cselekvőket", (akik a követlen cselekvést preferálják), a „vezetőket", (akik az emberekre való ráhatással szeretnek dolgozni) és az „adminisztrátorokat", (akik az információ alapján irányítanak). Az egyes típusokba tartozás három módon hat a vezetői munkára: meghatározza, **melyik** szerepeket részesíti előnyben egy bizonyos vezető, **hogyan** teljesít ezekben a szerepekben, és milyen **kapcsolat** van az adott szerepek között. Mindezek alapján Mintzberg a vezetési stílusoknak egy finomabb kategorizációját hozta létre, amin belül az alábbi stílusváltozatok különülnek el:

- **koncepcionális** – ez a vezetési **keret** fejlesztésére fókuszál
- **adminisztratív** – elsősorban az **ellenőrzésre** irányul
- **interperszonális** – befelé a **személyes vezetést**, kifelé az **összekapcsolódást** preferálja
- **cselekvő** – a kézzelfogható **tevékenységre** fókuszál.

Mintzberg különbséget tesz a vezetői munka **deduktív** és **induktív** megközelítése között. Az első az **elméleti irányultság**, – ezt favorizálja a vezetéstudományi irodalom klasszikus vonulata a POSDCORB kezdetektől a stratégiai tervezés iskoláig. A második a **„belelátó**" stílus, illetve irányultság, amiben a cselekvés az elsődleges és a próbálkozáson alapuló általánosítás, tanulás jellemzi. Ez utóbbi különösen a kétértelmű, kiszámíthatatlan, turbulens helyzetekben lehet eredményes. Mintzberg úgy véli, hogy a koncepcionális alapú modellek (mint amilyen az övé is) szolgálhatnak alapul egy ténylegesen használható vezetői **kompetencia lista** összeállításához, ami hatékonyan tudná támogatni a vezetői munkát. A szerepekkel foglalkozó tanulmány utalása a kompetenciára jelzi, hogy Mintzberg maga is tudatában volt a kompetenciákban való gondolkodás térhódításának.

4 AZ ÉRTEKEZÉS TÉMÁJÁHOZ KAPCSOLÓDÓ SZERVEZETELMÉLETI IRÁNYZATOK

A következőkben kiemelek három olyan szervezetelméleti megközelítésmódot, irányzatot, amelyek értekezésem témája szempontjából (mind a hagyományos, mind pedig a virtuális vonatkozásokat tekintve) releváns gondolatokat, összefüggéseket tartalmaznak.[36]

4.1 A magatartástudományi döntéselmélet

A magatartástudományi döntéselmélet tárgyalását Berger és Bernhard-Meinlich, Herbert Simonnak[37] arra a szentenciájára építik, mely szerint **a döntéshozatali folyamatokban van a szervezeti jelenségek megértésének kulcsa.** (BERGER-BERNHARD-MEINLICH, 1995) Felfogásuk szerint a szervezetek magatartástudományi döntéselméleti megközelítése annyiban döntéselméleti, amennyiben a szervezetek elemzésének kiindulópontjául az azokban zajló döntési folyamatokat tekinti, és annyiban magatartástudományi, amennyiben a döntési folyamatokat nem valamilyen (absztrakt) logika érvényesüléseként szemléli, hanem emberi döntéshozatali magatartásként értelmezi, és ez utóbbi empirikus jellemzőit és meghatározóit tekinti a kutatás tárgyának. Ennek során a vizsgálódás elsősorban az **emberi gondolkodás** és **motiváció** korlátaira koncentrál: arra a két alapfeltételezésre épít, hogy az emberek csak korlátozott információfeldolgozási képességekkel rendelkeznek és csak korlátozott mértékben hajlandók a szervezeti célok érdekében erőfeszítéseket tenni.

> Közbevetőleg utalni szeretnék arra, hogy a korlátozott információfeldolgozás terén Herbert Simon eredeti problémafelvetése óta (amiért 1978-ban Nobel-díjat kapott) információtechnikai értelemben radikálisan megváltozott a helyzet, mivel a számítógépes kapacitás mind a mennyiséget, mind a gyorsaságot tekintve nagyságrendeket javult. Ha azonban ezt a technikai kapacitást összevetjük a humán információfeldolgozási képességgel, esetünkben pl. azzal, hogy az egyes individuumok, vezetők és nem vezetők, mennyi és milyen információ alapján végzik a munkájukat, alakítják szervezeti viselkedésüket és hozzák meg döntéseiket, akkor nem sok változást tapasztalunk. Éppen ezért fontosak és időszerűek a magatartástudományi döntéselmélet szempontjai a vezetés virtuális szervezeti körülmények közötti funkcióinak és szerepeinek vizsgálata szempontjából is.

Berger és Bernhard-Meinlich a magatartástudományi döntéselmélet kapcsán kitér a Chester Barnard-i szervezetfelfogás központi gondolataira is, nevezetesen, hogy a szervezet a kooperatív cselekvések rendszere, illetve hogy a szervezet fennmaradása attól az egyensúlytól függ, ami a szervezet (aktuálisan adott) tagjainak munkában megjelenő hozzájárulása és az ezért kapott ellenszolgáltatás között áll fenn. Utalnak arra, hogy a szervezetek a tagjaik kicserélődése ellenére is fennmaradnak, illetve hogy a modern kor embere több szervezethez is tartozhat, ennél fogva többféle identitása is lehet.[38]

---

[36] Ennek során főként, de nem kizárólag az Alfred Kieser által szerkesztett Szervezetelméletek című kötet tanulmányaira támaszkodom. (KIESER, 1995)

[37] A szerzőpáros által tárgyalt gondolatok egy része, illetve ezek változatai megtalálhatók Simon és March magyar nyelvű köteteiben is, ld. (SIMON, 1982). (MARCH, 2000)

[38] A későbbikre utalva itt jegyzem meg, hogy az identitás lehet virtuális, illetve virtuálisan fenntartott, vagy virtuális feltételek között kialakított azonosságtudat is.

Berger és Bernhard-Meinlich megfogalmazása szerint a szervezeteknek a komplex és dinamikusan változó környezethez való alkalmazkodási képessége úgy is leírható, mint a szervezeti tagok fluktuáló szubjektív haszonérzete és terhelése közötti összhang megteremtésének állandóan megújuló képessége. Ehhez még hozzáteszik, hogy a nem materiális ösztönzők egyik formáját a szervezeti tagsággal összefüggő társadalmi kapcsolatok képezik. Ebből nyilvánvalóan következik, hogy az említett összhang kialakítása és fenntartása **alapvető vezetési funkció,** ami egyrészt bizonyos **rendszerek működtetésében nyilvánul meg,** másrészt bizonyos **vezetői kompetenciákat igényel.** A kapcsolati hálózat (Barnard eredeti terminológiájával élve az informális szervezet) létezése fontos dimenziója a hozzájárulás-ellenszolgáltatás dinamikus egyensúlyának.

A minden szervezet immanens dimenziójának és működési mechanizmusának tekinthető **hatalom**[39] kapcsán Berger és Bernhard-Meinlich arra utal, hogy ennek gyakorlói, tehát lényegében véve a vezetők a viszonylagos kiszolgáltatottság állapotában vannak, mivel a végrehajtásnak szóló részletes cselekvési programok előállítása és a bennük foglaltak betartásának ellenőrzése igen magas költségekkel járhat. A probléma lényege abban van, hogy a felettes által megszemélyesített szervezet nem rendelkezik ugyanazokkal az információkkal, mint a beosztott sőt, éppen ellenkezőleg, a beosztottak rendelkeznek információs monopóliummal. Emiatt, mondja a szerzőpáros, a szervezetek mindig rászorulnak arra, hogy alkalmazottaik a döntéseikhez szükséges premisszáik egy részét saját maguk határozzák meg. Annak érdekében, hogy ezek a döntési premisszák a szervezeti érdekeket szolgálják, a szervezetek egyéb, nem direktív jellegű befolyásoló mechanizmusokat használnak. A hatalmi viszonytól eltérően ezekben a mechanizmusokban nem meghatározott cselekvésre való utasítás fogalmazódik meg, hanem olyan befolyásolás (adott esetben indoktrináció révén), ami arra irányul, hogy az alkalmazottak önálló cselekvését a szervezeti célok irányába terelje. Ennek során kognitív oldalról építenek az alkalmazottak **tudására** és a racionális szervezeti döntések meghozatalához szükséges képességeire. Érzelmi oldalról pedig igyekeznek megszerezni a beosztottak **lojalitását,** illetve erősíteni a szervezettel szembeni **azonosságtudatukat.** A közvetett módon elérendő végső cél mindkét esetben az, hogy a szervezet tagjai hajlandóak legyenek arra, hogy a cselekvési alternatívákat ne (csak) a saját maguk, hanem a szervezet egésze számára jelentkező következményeik alapján (is) mérlegeljék, értékeljék, és eszerint döntsenek. [40]

Perrow (March és Simon munkásságára hivatkozva) szintén a szervezetek és bennük zajló döntéshozatali folyamatok humán oldali meghatározottságát emeli ki. (PERROW, 1994) A szervezeti cselekvés alapegységei az egyes emberek, ezért a szervezet működésének megértése társadalomlélektani megközelítést igényel, a szervezettel kapcsolatos észrevételek az emberi viselkedésre vonatkozó állításokként is értelmezhetők. Az ezen a felfogáson alapuló szervezeti modell kulcsa a **szervezeti struktúra** fogalma, ami itt a szervezeten belüli, viszonylag stabil és lassan változó **viselkedésmintáknak** felel meg. Ebben a modellben kitüntetett szerep jut a kommunikációnak, pontosabban azoknak a stratégiáknak és gyakorlatoknak, amelyek a kommunikációs csatornák szervezésében, specializálásában, az előnyösnek bizonyuló csatornák kibővítésében és elmélyítésében, a **„szervezet szótárának”** (a jelentések közös készletének) folytonos fejlesztésében nyilvánulnak meg. Ez utóbbi különösen fontos, mivel a releváns kategóriákat és a közöttük konstruált összefüggéseket

[39] A szervezeti hatalom kérdéseinek (a döntéshozatallal is összefüggő) tárgyalását ld. (JÁVOR, 1988), (JÁVOR-ROZGONYI, 2005)

[40] Ezek a mechanizmusok a virtuális környezetben is alapvető fontosságúak, de hozzá kell tenni, hogy nem személytelenül működnek. Mind a kognitív, mind pedig az érzelmi oldali mechanizmusokat (különösen az identitást) jelentős részben a menedzsment személyesen (is) közvetíti és működteti.

tartalmazó „szervezeti szótár” az, amelynek használatával a valóság (egyes momentumokat elhanyagolva, másokat felerősítve) leképeződik a szervezeti tudatvilágban. Perrow nem mondja ki, de itt lényegében véve a szervezeti valóságnak arról a fajta kommunikatív tudati konstrukciójáról van szó, amit szélesebb társadalmi értelemben a **tudásszociológia** tárgyal.[41]

A **„bizonytalanságfeldolgozás”** fogalmának bevezetése, illetve mechanizmusának leírása eredeti formájában szintén Simon nevéhez fűződik. Ennek lényege, hogy a nagy információhalmazok feldolgozása, amelyeknek összefoglalására és megszerkesztésére a döntéshozatali bizonytalanság csökkentése érdekében van szükség, a szervezeti szótár fogalmi kereteiben történik. Akik használják ezeket a sűrített, tömörített információkat, (és ők túlnyomórészt vezetők) annyiban vannak kiszolgáltatva a feldolgozóknak, hogy lényegében véve csak az eredmények használatára szorítkozhatnak, az ezekhez vezető folyamatot nem, vagy csak kivételesen tudják kontrollálni. Az információval közvetlen kapcsolatban lévők emiatt komoly befolyásra tesznek szert; lényegében véve a „bizonytalanság” java részét (előzetesen) ők dolgozzák fel és kommunikálják, mégpedig a szervezet belső fogalomrendszerében, („szótárában”) az itt kialakult valóságértelmezés logikája szerint.[42]

Perrow a vezetői funkciók és szerepek (különösen pedig az autoritás) gyakorlása szempontjából is fontos tényezőre hívja fel a figyelmet, amikor azt emeli ki March és Simon munkásságából, hogy **az egyéni viselkedés megváltoztatásához a döntéshozatal előfeltételeinek megváltoztatására van szükség, jutalmak és szankciók alkalmazása révén.** Simonék álláspontja ugyanis az, hogy a döntéshozatal premisszái nagyobb szerepet játszanak, mint a döntéshozó személy egyéni képességei, hacsak azok nem különösen kiválóak. A szervezet nem képes ellenőrzése alatt tartani a döntéshozatal teljes folyamatát (lásd a bizonytalanságcsökkentésről fentebb írottakat), de jelentősen képes befolyásolni annak feltételeit. Ezek a feltételek a szervezet olyan strukturális elemeiben öltenek testet, mint a „szervezeti szótár”, a kommunikációs rendszer, a szabályok, a standardizált programok és folyamatok. Perrow szerint **a szervezeti tevékenységek jó része személyes irányítás és felügyelet nélkül megy végbe,** sőt gyakran mindenféle szabályozás híján, esetleg épp a szabályok megsértésével valósul meg és ez a viselkedés mintegy nyolcvan százalékára vonatkozik. Ismételten Marchra és Simonra hivatkozva Perrow szerint a szóban forgó nyolcvan százalék kontrollja a **„láthatatlan ellenőrzés”** különféle formáiban megy végbe. Ide sorolja a megszokást, a rutint, a tanulási folyamatot, a szervezeti szocializációt, összefoglalóan: a cselekvést megalapozó kognitív körülmények ellenőrzését. Ennek eredményeként alakul ki a viselkedés által belsővé tett, illetve a viselkedést vezérlő interiorizált feltételrendszer.[43]

4.2 „Interpretatív megközelítések”

A Wollnik által „interpretatív megközelítések”-nek nevezett irányzat sok szempontból a fentiekben tárgyalt (Perrow, March, Simon) vonulatba illeszkedik. (WOLLNIK, 1995) Ebben a megközelítésben is érzékelhető a szervezeti világ felépítésének tudásszociológiai aspektusa, valamint a szervezeti működés szempontjából meghatározó kommunikációs nézőpont. Ami

[41] A témakör klasszikus megfogalmazását ld. (BERGER-LUCKMANN, 1998)

[42] Az itt tárgyalt összefüggés is rávilágít a **tudásmunkások** szervezeti pozíciójának erősödésére, ami annál markánsabb, minél nagyobb és komplikáltabb információhalmazzal, illetve módszertannal kell dolgozni. Mindez jelentős mértékben hozzájárul a tudásmunkások és a vezetőik közötti kapcsolatok új mintáinak kialakulásához, ezen belül pedig a menedzsmenti funkciók és szerepek átrendeződéséhez.

[43] Mindez fokozottan érvényesül a távolból történő irányítás, virtuális vezetés feltételei között.

az előbbit illeti, **a szervezeti valóság az interpretatív megközelítésekben interakciók által előállított és fenntartott, folyamatosan termelt és újratermelt jelentések valóságaként létezik.** Az értelmek interaktív létrehozásának és fenntartásának teljesítményét pedig a kommunikáció fogalma fejezi ki. Ebből következik Wollnik szerint a szervezeti kommunikáció elméleti és gyakorlati jelentősége, ugyanis **a folyamatos kommunikáció teremti meg és tartja fenn a szervezeten belül érvényes jelentések terét, és benne a jelentések interszubjektivitása által lehetővé tett koordinált cselekvést.** A szervezés lényege az interpretatív megközelítés szerint végső soron a konszenzusos jelentések megteremtése és a közös elvárások kialakítása. Másként fogalmazva **e felfogás szerint a szervezés nem egy adott, vagy lehetséges vezetői funkció, hanem a szervezet szubsztanciája, létezésmódja, tömören: „organizing *is* the organization."**[44]
(WOLLNIK, 1995:373)

4.3 Az ügynökelmélet

Az ügynökelmélet lényege, hogy a szervezet tagjai közötti relációkat a **megbízók** és a **megbízásra vállalkozó ügynökök** kapcsolataként modellezi. Másként fogalmazva ez a szervezetkoncepció individuumokat feltételez, akik között megbízási szerződések hálója teremt kapcsolatot. (EBERS - GOTSCH, 1995) A szerződés alapja mind a megbízó, mind pedig az ügynök esetében a haszonmaximalizálásra való törekvés. A két fél között információs egyenlőtlenség van, az információs előny az elmélet szerint a feladatok tényleges végrehajtása során az ügynököknél jelentkezik. Az egyenlőtlenség kiküszöbölése érdekében a megbízók fő feladata olyan irányító, ellenőrző, ösztönző és információs mechanizmusok beépítése a szerződésbe, amelyek csökkentik a megbízói oldalon jelentkező kockázatot.[45] Az előzőekben tárgyalt (Simon-i és Barnard-i alapokra épülő) megközelítéssel szemben azonban a hangsúly itt inkább a formális kontrollmechanizmusok kiépítésén van. Az ügynökelméletben a szerződés a profit kölcsönös maximalizálására és a kockázat racionális megosztására irányul, míg az előbbi esetben inkább az azonosságtudat, lojalitás, bizalom fontosságára épülő „pszichológiai szerződésről"[46] van szó. Az említett megközelítések nem zárják ki teljesen egymást, adott esetben kombinálhatók is, de az is nyilvánvaló, hogy a két irány alapesetei más-más orientációt és szereptudatot igényelnek a vezetőktől. Perrow szintén jelentős irányzatnak tartja az ügynökelméletet, de az ő értelmezése szerint ez a teória az önérdeken alapuló haszonmaximalizálást teszi meg az együttműködés egyetlen mozgatórugójává, holott ez is csak bizonyos feltételek között érvényes. Az ügynökelmélet legalattomosabb veszélyét abban látja, hogy mindannyian alkalmazzuk a mindennapi életünkben, akár tudatában vagyunk ennek, akár nem. (PERROW, 1994)

[44] Az interpretatív megközelítést a mi témánk szempontjából úgy értelmezhetjük, illetve értékelhetjük, mint a tudásmunkások, illetve a virtuális munkaszituáció résztvevői közötti kooperáció legtágabb vonatkoztatási keretét.
[45] Ezzel a megközelítéssel is modellezhetők a tudásmunka bizonyos esetei, különös tekintettel az atipikus foglalkoztatás egyes formáira.
[46] A pszichológiai szerződés részleteiről ld. (ROUSSEAU, 2009)

4.4 A szervezetelméleti institucionalizmus

A szervezetelmélet Perrow által tárgyalt institucionalista iskolája (ami főként Philip Selznick munkásságára támaszkodik) elsősorban módszertani megközelítésmódja miatt kínál fontos szempontokat a vezetési funkciókra és szerepekre vonatkozó elemzésekhez. (PERROW, 1994) Az institucionalizmus fő elméleti kerete a strukturalizmus-funkcionalizmus, vagyis az a felfogás, mely szerint a szervezetek struktúráját a funkciók alakítják ki, és hogy a struktúrákat a funkciók elemzésén keresztül érthetjük meg. Az institucionalista metodológia számára a szervezet egészének elemzése a feladat. Egészként látni a szervezetet annyi, mint kifejezésre juttatni annak „szerves" karakterét, organikus voltát. A szervezet egyes jellemzői, folyamatai, strukturális összetevői részleteikben is vizsgálhatók, de ami értelmet ad nekik, az végső soron az a mód, ahogy beépülnek a szervezet egészébe. **Ha egy-egy összetevőt, mint például a vezetést, vagy a kommunikációt, kiszakítunk az adott szervezetből, anélkül, hogy figyelmet fordítanánk arra, hogy hogyan kapcsolódik az adott tényező organikusan a szervezet többi részéhez, akkor az értelmétől fosztjuk meg, –** mondja Perrow. Fontos a dinamikus aspektus érvényesítése is: mivel a struktúra és funkció időről időre változik, szükség van a szervezet „előtörténetének" ismeretére. Már csak azért is, mert a korábban kialakult strukturális kötöttségek minden fajtája szűkíti a szervezet fejlődésének szabadságfokát. A fejlődés pedig naturális mintákat követ, a szervezetek, mint élő entitások, természetes módon növekszenek.[47] Az intézményesítés folyamata a szerves növekedés folyamata, amelyben a szervezet alkalmazkodik a belső csoportok küzdelmeihez és a külső társadalom értékeihez. Az institucionalista iskola „leleplező" jellegű, mondja Perrow, mivel az általános szociológiai hagyománnyal összhangban azt állítja, hogy a dolgok nem azok, amiknek látszanak. Az irányzat fő hozadéka a szervezetelmélet számára a következőkben foglalható össze: a szervezetek sokfélék és egyediek, egy részük önálló életet él, függetlenedik az eredeti céljaitól, vezetői szándékaitól, és különösen fontos a környezet szerepének hangsúlyozása. Perrow, Selznick nyomán összehasonlítja a szervezetek és az intézmények karakterisztikumait. Eszerint **a szervezetekre az adminisztráció, a racionalitás, az eszközorientáció és a hatékonyságra törekvés, míg az intézményekre az értéktelítettség, adaptivitás, rugalmasság és folyamatorientáció a jellemző.**[48] Ha ezt a dichotómiát a tudásmunka, tudásszervezetek, virtualitás és vezetés vonatkozásában akarjuk aktualizálni, akkor úgy fogalmazhatunk, hogy a menedzsment funkciói és szerepei a szervezetek keretei között zajló, ezeket időnként kitágító, vagy átalakító intézményesülés folyamatában formálódnak.

[47] A „természetes módon való növekedés" többféle nézőpontból vizsgálható, ezek egyike a szervezeti életciklus elmélet, amire Perrow nem tér ki. A szervezeti életciklusok elméletéről és gyakorlatáról ld. (ADIZES, 1992).

[48] Az intézmények és szervezetek ilyen módon való szembeállítása Tönnies közösség és társadalom dichotómiájára emlékeztet, (TÖNNIES, 2004), bár (Weberrel ellentétben) Perrow nem hivatkozik a Gemeinschaft und Gesellschaft-ra.

5 A MUNKA VILÁGÁBAN MEGJELENŐ VIRTUALITÁS TÁRSADALMI-GAZDASÁGI HÁTTERÉRŐL

5.1 Megközelítések és metaforák

A vezetés szűkebb-tágabb szociális környezetben, társadalmi, illetve társas közegben folyó tevékenység, aminek legátfogóbb értelmezési tartománya (a transzcendens megközelítéseket zárójelbe téve) a társadalom egésze. Bár a vezetésnek célja lehet a gazdaság és a társadalom átalakítása is, a meghatározó összefüggés mégiscsak az, hogy a vezetés alakul a komplex társadalmi-történelmi környezet feltételeinek és változásainak következtében, nem pedig fordítva. A vezetői tevékenység és annak szűkebb-tágabb környezete között van interdependencia, de nem egyenlő mértékben; a dominancia a makrokörnyezet oldalán érvényesül. A vezetői tevékenység elemzése tehát indokolja és szükségessé is teszi azoknak a társadalmi feltételeknek az áttekintését, amelyek több-kevesebb áttétellel közrejátszanak a professzionális menedzsment funkcióinak, tevékenységének és szerepeinek alakulásában, különös tekintettel az utóbbi évtizedek fejleményeire.

A 20. század második felében felgyorsult gazdasági-társadalmi folyamatok a fejlett országok gépi tömegtermelésen alapuló ipari társadalmában mélyreható változásokhoz vezettek. Ezek lényegének fogalmi megragadása szerteágazó terminológiát és óriási méretű szakirodalmat eredményezett. Az értekezés témája szempontjából releváns, legtágabb vonatkoztatási keretet az **információs társadalom** fogalmának Z. Karvalics László által összefoglalt értelmezése kínálja, megközelítésmódjának holisztikus jellege miatt. (Z. KARVALICS, 2005). Az információs társadalom kifejezés megalkotása a japán Tadao Umesao nevéhez fűződik és 1961-re datálódik.[49] A fogalom eredendően és máig arra az új minőségre utal, ami az „ipari korszak", „ipari civilizáció" kifejezésekkel illetett nagy történelmi korszakot, gazdaság- és társadalomszerveződési módot felváltotta. Az új minőség három legfontosabb attribútuma, strukturális jellemzője Z. Karvalics szerint a következő:

- **a termelés új alapszerkezete** (az információs és tudásszektor kibocsátása válik dominánssá a hagyományos ipari szektorokkal és a zsugorodó agrárszektorral szemben)

- **a foglalkoztatottság (és a jövedelmek) új alapszerkezete** (a termelési alapszerkezet átrendeződésének következtében, illetve azzal összefüggésben)

- **a fogyasztás új alapszerkezete** (az információs és tudásszektor sajátos termék- és szolgáltatás kínálata átalakítja a fogyasztók preferenciáit, változásokat eredményez az életmódban és a kultúrában).

Az információs társadalom eszméje megelőzte az információtechnikai forradalmat, bár nyilvánvaló volt, hogy a technológiának kulcsszerepe lesz az új paradigma kibontakozásában. Az információs társadalomról való gondolkodás lényege a teljes társadalomban (ha tetszik: a társadalmi totalitásban) való gondolkodás, ami nem szűkül le az információs folyamatokra,

[49] Ennek részleteiről ld. Z. KARVALICS, 2001.

fogyasztásra, technológiára, hanem kiterjed az információ és a tudás, a gazdaság, a kultúra és a személyiség tágabb összefüggéseire is. Ebből a kontextusból kiemelendő a **tudás** társadalomszervező jelentősége: **a tudás az információs társadalomban válik a gazdagság döntő forrásává,** vagy másként fogalmazva: ebben valósul meg a tudás folytonos, bővített újratermelésének folyamata.

A tudástermelés funkcionális értelemben az információs társadalom egyik (ha ugyan nem a legfontosabb) alrendszere, a gazdaság többé-kevésbé elkülöníthető szegmense. Ebből kiindulva megkülönböztethető egymástól a **tudásgazdaság** és a **tudás alapú gazdaság.**[50] Az OECD szakanyagaira támaszkodva Z. Karvalics a **tudásgazdaság** leírására, strukturálására a következő kategóriákat használja:

- tudásipari ágazatok
  - állami és piaci forrásokból finanszírozott K+F tevékenység
  - profitorientált oktatás-képzés
  - üzleti célokra alkalmazott tudástechnológia; tudásmenedzsment, információmenedzsment, konzultáció, coaching, auditing, fejvadászat, stb.[51]

- tudásalapú iparágak
  - a high és medium high technológiát képviselő iparágak (űrkutatási eszközök, repülőgépek, számítógépek irodai felszerelések gyártói, rádiós, televíziós és egyéb kommunikációs eszközök előállítói, gyógyszergyártás)

- tudásalapú piaci szolgáltatások
  - postai és távközlési rendszerek, számítógépes és információs szolgáltatások, pénzügyi és biztosítási szektor, kiegészítő üzleti szolgáltatások

- tudásalapú, nem piaci szolgáltatások
  - állami, önkormányzati és a non-profit szektor által finanszírozott oktatás, esetenként egészségügy.

A fenti, tudásgazdasági megközelítés mellett/helyett Z. Karvalics egy másik modellt is kínál, amely a társadalom egészét, valamint annak különböző intézményeit átjáró teljes tudásáramlást és ennek gazdasági viszonyait veszi alapul. Ebben, a **tudásalapú gazdaság** megközelítésben maguk a tudásműveletek, illetve tudásfolyamatok válnak meghatározóvá, vagyis:

- az (új) tudás létrehozása, termelése (és tervezése, illetve kinyerése a tudásmérnökök tevékenysége révén), amelynek technológiai vetülete az innováció
- a tudás átadása (áramlása, szétterítése, közvetítése, diffúziója, sokszorosítása)
- a tudás és a tudástechnológia (a tudásműveletekre vonatkozó tudás) alkalmazása funkcionális rendszerekben.

---

[50] A kétféle megközelítési mód a szakirodalomban összekeveredik, jóllehet, mint Z. Karvalics utal rá, ezek nem szinonimái egymásnak.

[51] Megjegyezzük, hogy Z. Karvalics itt szereplő példái a professzionális **tanácsadói iparág** kategóriájába sorolhatók. Az említetteken kívül jó néhány egyéb tevékenység is ide tartozik, pl. különféle tréningek, szervezet- és vezetésfejlesztés, stb. Az audit is több területet ölel fel, a hagyományos számvitelitől a minőségbiztosításig és környezetvédelemig. A tanácsadási, ezen belül is a vezetési tanácsadási iparág fejlődése az egyik leglátványosabb példája a tudásgazdaság kiépülésének. (POÓR, 2005)

Egy másik publikációjában Z. Karvalics azokat a metaforákat foglalja össze, amelyek együttesen lefedik az információs társadalom jelentéstartományának képzeletbeli, „holisztikus gömbjét”. (Z. KARVALICS, 2007). Számomra ez a fajta megközelítés és összegzés azért informatív, mert a strukturált szempontok és a hozzájuk társuló metaforák jól érzékeltetik azt a tartalmi, tematikai és terminológiai komplexitást, ami dolgozatom témájának makrotársadalmi és gazdasági hátterét alkotja. Megítélésem szerint azonban egy kifejezés, nevezetesen az **új gazdaság** hiányzik a megadott metaforák közül. Az új gazdaság kérdéskörét lehet olyan tágnak és fontosnak tartani, ami egy másik „holisztikus gömbfelületet” alkot, de az információs társadalomhoz való közelsége, vagy inkább a vele való átfedések miatt, metaforaként itt is helye lenne. Az új gazdaság témakörére később részletesebben visszatérek.

1. táblázat
Az információs társadalom néhány szintetikus alapkategóriája, ezek mérhetősége és metaforái

Alapkategória	**„Átbillenési pont” (Tipping point)**	**Az alapkategóriához társuló metaforák**
Termelés (gyártás)	Az információs szektorhoz tartozó, információs- és tudásterméket gyártó vállalkozások aránya a többi szektorhoz képes	információipar, tudásipar, információ- és tudásipar, információgazdaság, tudásgazdaság, tudásalapú gazdaság
Foglalkoztatás	Az információs és tudásszektorban foglalkoztatottak száma és aránya a többi szektorhoz képest	fehérgallérosok, információ- és tudásmunkások, immateriális dolgozók, tudásosztály
Munka	A végzett tevékenység jellege szerint hányan és milyen mélységben foglalkoznak „hivatásszerűen” információs tevékenységgel	szimbólumfeldolgozók, értelmiség, agymunkások, (brainworkers, mind workers)
Erőforrás és technológia	Az információ és tudás felzárkózik a hagyományos erőforrások és tőkeformák mellé	szellemi tőke, humán tőke, információs tőke, (information capital) vállalati információs és tudásvagyon
Végzettség (iskolázottság)	A felsőfokú végzettségű szakemberek (diplomások) aránya a társadalmon belül	tanuló társadalom, meritokrácia
Inter-konnektivitás	A kölcsönös összekapcsoltság mértéke	telematikai társadalom, „behuzalozott társadalom”, hálózattársadalom

Forrás: (Z. KARVALICS, 2007:116) alapján

5.2 A társadalmi-gazdasági háttér irodalmának fő árama

Az információs társadalom irodalmának ma már klasszikusnak számító szerzői közül az alábbiakban azokat emelem ki, akiknek a munkássága révén leginkább érzékeltetni lehet a szervezetek és irányításuk makrokörnyezetében végbement mélyreható változásokat. Megítélésem szerint az egyik alapmű James Benigernek az irányítás forradalmáról szóló könyve, óriási empirikus tényanyaga, koncepcionális felépítése és gondolatgazdagsága miatt. (BENIGER, 2004)

5.2.1 James Beniger: az irányítás forradalma

Beniger megközelítésmódja a lehető legáltalánosabb, minthogy **az irányítást az élő rendszerek egészére kiterjesztett módon vizsgálja,** ugyanakkor rendkívül sokoldalú, konkrét és részletes módon. Az információfeldolgozást tartja az élő rendszerek leginkább ember-specifikus funkciójának, minthogy az embert, agyának információ-feldolgozó képessége különbözteti meg minden más fajtól. Ebből adódóan a társadalom- és viselkedéstudományok igazi tárgyának is az információt és annak eredetét, raktározását és feldolgozását, valamint az irányítás végrehajtása érdekében történő továbbítását tekinti. Társadalomfelfogásának leghangsúlyozottabb tényezője a kommunikáció. Niklas Luhmanntól idézi: „a társadalom rendszere kommunikációból áll. Nincsenek más elemek, nincs további szubsztancia, csak kommunikáció". (BENIGER, 2004:76) Az irányítást és a társadalmat olyannyira elválaszthatatlannak tartja egymástól, hogy szerinte az előbbi vizsgálata révén az utóbbi is leírható. Az irányítás is az információtól és az információt magukban foglaló tevékenységektől (az információfeldolgozástól, programozástól, döntésektől és a kommunikációtól) függ. Felfogása szerintem a vezetéselmélet szempontjából is kulcsszavakat tartalmaz, bár Beniger nem ebben a kontextusban használja őket.

Az irányítás forradalmának kibontakozása Beniger koncepciójában válaszreakció volt egy makroszintű (és kifejlett formában az Egyesült Államokban jelentkező) irányítási válságra, ami abban gyökerezett, hogy az ipari forradalom robbanásszerűen megnövelte az energiaátalakítás és az anyagfeldolgozás tömegét és sebességét. A nemzetgazdaságokat Beniger olyan nyitott feldolgozórendszereknek tekinti, amelyek a környezetből származó inputok folyamatos kivonását, átszervezését és elosztását végzik, a végső fogyasztás céljából. Amíg az ezekben zajló folyamat emberi léptékű volt, (vagyis a rendszeren átbocsátott anyagok feldolgozására és mozgatására használt energia nem sokkal haladta meg az emberi, fizikai munkával szolgáltatható energiát), addig a rendszer irányításához elegendő volt az egyéni szinten megvalósuló információfeldolgozás, egyszerű bürokratikus struktúrákkal párosulva. Amikor azonban az energiafogyasztás, a feldolgozás és a szállítás az ipari forradalom során felgyorsult, az ennek irányításához szükséges információs kapacitás elégtelennek bizonyult és bekövetkezett az irányítás válsága. A válságra adott válaszként bontakozott ki az **irányítás forradalma,** ami az információ gyűjtésével, raktározásával, feldolgozásával és közvetítésével foglalkozó, műszaki és gazdasági szektorokban végbemenő gyors változások összességét, illetve ezek eredményeit jelenti**.**

Az irányítás válságának megoldására alkalmazott módszerek közül Beniger kiemelkedő jelentőségűnek tartja a **bürokráciát,** valamint **a racionalizációt.** A bürokratikus szervezetek szerinte mindenütt megjelennek, ahol kollektív tevékenységet kell pontosan meghatározott, személytelen célok elérése érdekében, többek részvételével koordinálni, vagyis irányítani, ami

szükségképpen együtt jár (vagy legalábbis járt) az ilyen szervezetek és a bennük dolgozók számának növekedésével. A racionalizációt Beniger a számítógép-tudomány által használt értelemben fogja fel, vagyis olyan „előzetes feldolgozási" folyamatnak, ami elősegíti valamilyen kulcsfontosságú tevékenység gyors és hatékony elvégzését. Ebben az értelemben pl. a Taylor-féle idő és mozdulatelemzés, ilyen előzetes (szellemi munka révén megvalósuló) feldolgozásnak tekinthető, ami jelentős mértékben megnöveli a későbbi tevékenység hatékonyságát (miközben nem kívánatos következményekkel is jár). A racionalizálást Beniger tömören úgy határozza meg, mint bizonyos információk megsemmisítését vagy figyelmen kívül hagyását a feldolgozás megkönnyítése érdekében. A modern társadalmak racionalizálásra irányuló törekvései közé sorolja azt a mindent átható tendenciát, ami az emberek és emberi kapcsolatok „dologként való kezelésében" nyilvánul meg. Az emberek könnyebben irányíthatók, ha dolgokként kezelik őket, mondja Beniger, és ennek oka az, hogy a rájuk vonatkozó, feldolgozandó információ mennyisége ily módon nagymértékben csökken, emiatt pedig az irányítás hatásfoka (állandó információfeldolgozási kapacitás mellett) jelentősen javul.

> Ez kétségkívül logikus és elfogadható gondolatmenet az információfeldolgozási kapacitás egy technikailag korlátozott szintjén. Ha azonban figyelembe vesszük az információs technika, technológia terén (az itt tárgyalt könyv megjelenése után) bekövetkezett fejlődést, akkor azt láthatjuk, hogy a hatalmas mértékben megnőtt információ feldolgozási és továbbítási kapacitás elvileg már lehetővé teszi az emberek nagyon is személyre szabott, egyénített kezelését. Beniger-rel szólva: nincs már akkora szükség az információk megsemmisítésére, vagy figyelmen kívül hagyására. Olyannyira, hogy az egyénekről gyűjthető és nyilvántartható legkülönfélébb adatok, információk mennyisége, visszakereshetősége már a privátszférát veszélyezteti, illetve a totális ellenőrizhetőség vízióját teszi nagyon is valóságossá. Ez egyaránt érvényes makrotársadalmi és szervezeti szinten. Az Orwell-i nagy testvér szindróma napjainkban kiterjedt és veszélyes valósággá vált. A nagyhatalmak legfejlettebb (űrtávközlési és informatikai) technikával támogatott lehallgató, információkereső és feldolgozó rendszerei teljes mértékben (még a virtuális pénzáramlásoknál is jobban) globalizálódtak és döbbenetes tudomást venni arról, hogy lényegében véve nem lehet előttük rejtve maradni.[52] A munka világában a blokkolóórák jelentősége erősen visszaesett, de a munkavállalók feletti kontroll más formákban tovább él, egyebek között az információs technika segítségével. Optimista és jóindulatú megközelítésből ugyanakkor felfedezhetünk némi párhuzamot az individuumok dologként való kezelésének meghaladása és az egyénített tömegtermelés között. Ezen az értendő, hogy a racionalizáció jegyében az egyéneket lehet kategóriákba sorolni, személyteleníteni, dologként kezelni, az individualizáció jegyében viszont lehet róluk tárolni egyéni jellemzőket, személyes információkat is, a visszaélés elleni megfelelő garanciák mellett. Egy nagyvállalati információs rendszerben pl. az egyén egyfelől adat (tipikusan: munkaköri és bérbesorolás kategóriába tartozik, költségtényező, adóalany, stb.), másfelől azonban (pl. a vállalati intranet felületén) megjelenhet individuumként is: a telefonszámával, az e-mail címével, a fényképével, a speciális szakismereteivel, a kedvenc hobbijával, stb. Röviden: a „dolog" itt is megmarad, de egyéni arculatot ölt.

A racionalizálást/előzetes feldolgozást Beniger a **tér** és az **idő** vonatkozásában is érinti; mindkettő érdekes és fontos adalék a virtualitás később részletesen tárgyalandó témaköréhez.

[52] Ld. ezzel kapcsolatban (T. DÉNES, 2010, 2011) kiváló írását.

A tér vonatkozásában a Ford gyár újonnan épített üzemét hozza fel példaként, amelynek minden részletét úgy tervezték, hogy a munkadarabok és alkatrészek áramlásához megfelelő teret és optimális kiszolgáló környezetet biztosítsanak. A tervkoncepciót, illetve a megvalósult, impozáns épületet Beniger úgy értékelte, mint „a feldolgozó egység non plus ultráját", „racionális csúcspontját" azért, mert a komplex ipari termelés információs terheit már a tervezés szellemi fázisában, mint sajátos előzetes feldolgozási folyamatban igyekeztek minimalizálni. Másként fogalmazva: a gondosan megtervezett és kivitelezett térbeli struktúra kötöttségeiből adódóan az ebben dolgozók részéről jóval kevesebb ad hoc információfeldolgozásra (és döntésre) volt szükség az anyagáramlási és feldolgozási folyamat irányításához. A tér tagolása tehát megfelelt a munkafolyamat részekre tördelésének, és mindjárt hozzátehetjük: ebben a valóságos, földrajzi-fizikai értelemben helyhez kötött térben mozogtak az akkori idők vezetői is. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a Ford üzem a valóságos (fizikai) anyag- és energiaáramlás valóságos (földrajzi) térben való manifesztációját példázza. Ezzel szemben a később tárgyalandó virtuális térben nem a fizikai energia és anyagok mozognak, hanem az előbbiekre vonatkozó információ áramlik, ami nyilvánvalóan másfajta környezet a vezetés számára is.

Az indusztriális korszak helyhez kötött, mechanikus-bürokratikus működésmódjának értelemszerű velejárója volt **az idő mechanikus szemlélete,** különösen pedig a nap 24 órájára alapozódó időmérés. Ennek közismert példái a blokkolóóra, az üzemek és hivatalok helyiségeiben elhelyezett nagyméretű faliórák, vagy éppen a stopper, amivel Taylor és követői az elemi műveletekre, mozdulatokra fordított idő mennyiségét mérték. Benigernek van egy kevésbé ismert, de igen jó példája, ami rámutat a mechanikus időmérés fontosságára a szélesebb értelemben vett társadalmi/szervezeti cselekvés összehangolását illetően is. Ennek eszközévé a karóra vált, amit a brit hadseregben kezdtek elsőként alkalmazni az 1899-tól 1902-ig tartó búr háborúban, a csapatmozdulatok szinkronizálására. A karóra azután mintegy divatcikként gyorsan elterjedt Európában és Amerikában is, és mint Beniger írja, neki köszönhetően tudatosodott először az emberek tömegeiben az óramutatók járásával mért idő. A térben egymástól távol eső tevékenységek összehangolására szolgált a földi időzónák kialakítása is.[53]

Az irányítás kontextusában Beniger a programozható struktúrák és programok négy szintjét különbözteti meg. Eszerint

- a DNS-molekulák szintjén **genetikai**
- az agy szintjén **kulturális**
- a hivatali és gazdasági (bürokratikus) szervezetek szintjén **formális információfeldolgozási és döntési szabályok**
- a mechanikus és az elektronikus processzorok szintjén **algoritmikus programok** érvényesülnek.

A programozás egyes szintjei nem egyszerűen felváltják, érvénytelenítik a megelőzőeket, hanem inkább kiegészítik és kiterjesztik őket. A programozás fenti négy szintjének egymásra, illetve részben egymásba épülése alkotja az irányítás teljes, ma ismert történetét. A kulturális programozást Beniger alapvető fontosságúnak tartja, mind az egyedek, mind pedig az egyedek között megvalósuló, együttműködésre alapozott társulás szempontjából.

[53] 1883-ban került sor Észak-Amerika öt standard időzónára való felosztására, a következő évben pedig a greenwichi délkör és a nemzetközi vasárnap-hétfő vonal megállapítására, ami bolygónkat 24 időzónára osztotta fel. A globális méretű virtualizáció eklatáns példája, hogy az infokommunikációs technika révén ezek az időbeli határok ma már tetszés szerint átléphetők, keresztezhetők.

> Az előzőekhez annyi kommentár kívánkozik, hogy a kulturális programozottság természetesen az egyéni agy révén érvényesül, de a kultúrának a mentalitásban és a viselkedésben való manifesztálódása révén a kulturális programozottság megjelenik szervezeti szinten is. A szervezeti kultúra, vagy ha tetszik: a szervezeti magatartás kulturális programozottsága az 1980-as évektől kezdődően az irányítás-vezetés releváns faktora, azzal együtt, hogy a kultúra mélyrétegei és meghatározó vonásai még a munkába lépés előtt, az egyéni szocializáció folyamatában épülnek be az egyéni tudatba.[54]

Beniger nem tárgyalja szisztematikusan az irányítási forradalom során kialakult (és annak egyébként szerves részét képező) vezetési irányzatokat, de néhány fontos fejleményt kiemel. Közéjük tartozik Taylor „tudományos vezetése", a Ford-féle szerelőszalag, a Human Relations mozgalom, és Alfred Sloan munkássága.[55]

Taylor kapcsán Beniger azt írja, hogy a tudományos munkaszervezés lényegében arra irányult, hogy „előzetes feldolgozással" előkészítse a munkások, mint feldolgozó egységek tevékenységeit. Ez sokban hasonlít arra, ahogyan a felcserélhető alkatrészek bevezetése, a méretek szabványosítása és a különféle áramlások integrációja az egész gyárra, mint folyamatos üzemű feldolgozó berendezésre hatottak. A törekvés arra irányult, hogy kiiktassa az ipari műveletekből azokat a személyes tulajdonságokat, amelyek a dolgozókat, mint egyéneket megkülönböztették egymástól. Beniger szerint Taylor időtanulmányai hozzájárultak ugyan a termelés racionalizálásához, de az általa javasolt szervezet (a szellemi és fizikai tevékenységek szétválasztása, az utóbbin belül pedig a szűk feladatkörökre specializált művezetők alkalmazása) a legrosszabb kombinációt, a centralizált, ám mégis erősen szétaprózott irányítást valósította meg. A végletes (és bizonyos értelemben a Ford T-modell szempontjából azután végzetesnek is bizonyuló) specializáció szempontjából bírálja a Ford gyári szerelőszalag technológiát is. Ehhez ironikus módon magát Henry Fordot idézi, az Életem és munkám című önéletrajzi művéből. Ebben Ford (nyilvánvaló büszkeséggel) azt írja, hogy egy T-modell előállításához 7882 jól elkülöníthető munkafeladatot kellett elvégezni, amelyekből csupán 949 (alig 12%) elvégzéséhez volt szükség, „erős, jó felépítésű és fizikai szempontból tökéletesen egészséges férfiakra", míg a többi közül 670-et elláthatnának lábatlan, 2637-et egylábú, kettőt kar nélküli, 715-öt egykarú és tízet vak emberek is. (BENIGER, 2004:480)

A Human Relations mozgalmat Beniger az irányítási forradalom nézőpontjából felemásan értékeli. Elismeri, hogy az emberi viszonyok ápolása releváns lehet az ipari szervezetek irányításában, de hozzáteszi, hogy az emberi kapcsolatok irányzata megindított egy tendenciát, ami – a dolgozók irányítására alkalmas eszközök tekintetében, – a hatásköri alapon működő utasítások felől a manipuláció irányába mutatott.

Beniger meglehetősen nagy figyelmet szentel Alfred Sloan tevékenységének, amit a General Motors (GM) átalakítása terén végzett. Sloan a korábbi központosított, funkcionális részlegekre tagolódó szervezet helyett egy szintén sok részlegből álló, ám decentralizált struktúrát vezetett be, vagyis kialakította a többféle terméket többféle (termék és regionális)

---

[54] Ld. ezzel kapcsolatban (SCHEIN, 1992)

[55] Elég meglepő, hogy a rendkívüli olvasottsággal rendelkező Beniger nem figyelt fel Chester Barnard munkásságára, pedig az ő kommunikáció központú szervezetfelfogása nagyon is jól reprezentálja az irányítási forradalom megjelenését a korai menedzsmentgondolkodásban.

piac számára gyártó divizionális szervezeti felépítés modelljét. Alapelve az volt, hogy a vállalati működés fő folyamatait (különösen termelés terén) a piaci ismeretekre, a piacról származó visszajelzésekre kell építeni. Az input és output optimális összehangolása érdekében rendszeres, több forrásból származó kvantitatív és kvalitatív információkra, ezekre épülő tervezésre, valamint a vállalati divíziók közötti koordinációra van szükség. Ennek eredményeképpen Sloan új rendszere a termelés irányítását kiterjesztette az üzemtől az elosztókon és kereskedőkön keresztül a fogyasztókig, célul kitűzve azt az ideális állapotot, hogy minden egyes autót csak akkor állítsanak elő, ha egy vásárló már elszánta magát, hogy azt megvásárolja.[56]

Ez a fajta piaci igény és vevő-centrikusság éles ellentétben állt Ford filozófiájával, ami teljesen rugalmatlan volt a (változatlannak feltételezett) piaci igényekkel szemben, illetve, ahogy Beniger a maga információs nézőpontjából fogalmaz: Ford az output irányítására koncentrált a keresletre vonatkozó visszacsatolás nélkül.[57] Az irányítási forradalom szempontjából a GM a piaci visszacsatoláson, a statisztikai adatokban rejlő információ hasznosításán alapuló újszerű szervezet (szervezeti innováció) példája. A vezetői hozzáállás, attitűd, ha tetszik: **az irányítás individuális dimenziója** szempontjából azonban Sloan személye is valami újat testesített meg, amit Beniger a következőképpen foglalt össze. Sloan, aki az MIT-n szerzett villamosmérnöki képesítést, nagyra becsülte a kommunikáció és a visszacsatolás értékét az irányításban. Kihasználva a keresletre vonatkozó információk lehető legszélesebb körét, sikerült koordinálnia és fenntartania az anyagok és termékek zökkenőmentes áramlását az üzemekhez és azokon keresztül, majd tovább az elosztási hálózatokon át a kiskereskedőkhöz és a fogyasztókhoz. Ugyanakkor sikerült megőriznie az üzemek, a berendezések és az alkalmazott személyzet elég egyenletes kihasználását egy olyan iparágban, ami vad piaci ingadozások hatásainak volt kitéve. Sloan és a GM működése az egyik első példája annak, hogy **a rendszerben való gondolkodás** (ami természetesen magában foglalja a rendszer környezetéből érkező visszacsatolások hasznosítását is), már a huszadik század negyvenes évtizedében (legalábbis Amerikában) **kezdett fontos szervezeti és vezetői funkcióvá válni**.[58]

Beniger szerint **az irányítás forradalmának egyik legfontosabb eredménye az információs társadalom kialakulása volt,** aminek kezdetei a második világháború utáni időszakra tehetők, amikor az Egyesült Államok, Kanada, Nyugat-Európa és Japán ipari gazdaságai észrevehetően új fejlődési pályára kerültek. Az információs társadalom kifejezés arra utal, hogy a munkaerő oroszlánrésze információval összefüggő tevékenységekkel foglalkozik, és az így megteremtett jólét egyre inkább információs árukból és szolgáltatásokból származik. Beniger azonban azt is hangsúlyozza, hogy az információs társadalom kialakulásában meghatározó a történeti kontinuitás. Nem (vagy legalábbis önmagukban nem) az újabban bekövetkezett változások hatására keletkezett, hanem inkább az anyagi termelésben és a gazdasági életben több mint száz évvel korábban megindult folyamatok felgyorsulása hozta létre. Hasonlóan vélekedik a komputerizációval kapcsolatban is, mondván, hogy az elektronikus adatfeldolgozás és a számítástechnika előtérbe kerülése sem olyan új erő megnyilvánulása, ami csak az utóbbi időben tört volna rá a felkészületlen társadalomra; mindez csupán a legújabb szakasz az irányítás forradalmának folyamatos kibontakozásában.

[56] Ez a fajta termelésszervezési filozófia a lean production elv, illetve a just in time beszállítói rendszer korai előfutárának is tekinthető, amire később a toyotizmus kapcsán még visszatérek.
[57] Mindez megmutatkozott a piaci részesedés arányainak alakulásában is; a Ford részesedése 1921-ben 55,5% volt, ami 1940-ig 18,9%-ra esett vissza a GM 47,5%-os és Chrysler 23,7%-os részarányaival szemben.
[58] Ennek kiteljesedése egyebek között a tanuló szervezet koncepciójában jelenik majd meg. Ld. (SENGE, 1998)

5.2.2 Manuel Castells: új gazdaság, informacionalizmus, hálózati társadalom

Némi leegyszerűsítéssel azt mondhatjuk, hogy ahol Beniger könyve befejeződik, ott kezdődik Manuel Castells trilógiájának első, a hálózati társadalom kialakulásáról szóló kötete. (CASTELLS, 2005) Ez a szintén korszakalkotó könyv sem tárgyalja szisztematikusan és részletekbe menően a vezetői tevékenységet, viszont kivételes komplexitással mutatja be azokat a megváltozott gazdasági és társadalmi viszonyokat, amelyek sok szempontból radikálisan új környezetet eredményeztek a vezetői funkciók és tevékenységek számára. Castells eredendően makroszociológiai megközelítése olyan gondolati távlatot nyit meg, amelyben az ezredforduló évtizedeiben a vezetés terén is kibontakozó paradigmaváltás minden fontos technológiai, gazdasági, társadalmi és kulturális tényezője, összefüggése helyet kap. Ezek közül én a saját témám nézőpontjából az alábbiakat tartom kiemelendőnek.

Más szerzőkkel összhangban Castells is abból indul ki, hogy az új gazdaság meghatározott időben (az 1990-es években) és meghatározott helyen (az Egyesült Államokban) alakult ki, speciális iparágakban és azok környezetében, főleg az információs technológia és a pénzügyek területén. A későbbiek során azonban sokkal általánosabb érvénnyel fogalmaz, és ebben a kontextusban jellemzi a korábbit felváltó gazdasági formációt. A huszadik század utolsó negyedében világviszonylatban új gazdaság alakult ki, írja, amelyet **információsnak, globálisnak** és **hálózatinak** jellemez. Ezek azok a sajátosságok, amelyek egymással összefonódva az új gazdaságot megkülönböztetik a korábbiaktól.

> „Az új gazdaság azért információs, mert az egyes szereplők, vagy gazdasági egységek termelékenysége és versenyképessége (legyen szó akár egyes vállalatokról, akár régiókról vagy egész országokról) alapvetően attól a képességüktől függ, hogy milyen mértékig tudják létrehozni, feldolgozni és hatékonyan alkalmazni a tudásalapú információt.
>
> Azért globális, mert a termelés, a fogyasztás és az elosztás központi tevékenységei, valamint ezek összetevői (a tőke, a munkaerő, a nyersanyagok, a menedzsment, a technológia és a piacok) globális léptékben szerveződnek meg, akár közvetlenül, akár a gazdasági szereplők közötti kapcsolatok hálózatán keresztül.
>
> Végül azért hálózati, mert az új történelmi feltételek között a termelékenység és a versenyképesség üzleti hálózatok kölcsönhatásainak globális hálózataiban jön létre, illetve nyilvánul meg. Ez az új gazdaság azért alakulhatott ki a huszadik század utolsó negyedében, mert az információs technológiai forradalom megteremtette a létrejöttéhez nélkülözhetetlen alapokat.” (CASTELLS, 2005:125)

Jóllehet Castells sem mindig konzekvens az általa is alkalmazott (és részben általa kialakított) terminológia használatát illetően, fogalmi distinkciói mégis fontosak, mert eltérő társadalmi minőségekre, illetve ezek különbözőségeire világítanak rá. Különbséget tesz az **„információtársadalom”** (information society) és az **„információs társadalom**” között (informational society) illetve ennek analógiájára megkülönbözteti egymástól az **”információgazdaság**”-ot és az **„információs gazdaság”-**ot. Mint ezzel kapcsolatban megjegyzi, az „információtársadalom” (information society) kifejezés az információ szerepét hangsúlyozza a társadalomban, jóllehet az információ a szó legszélesebb értelmében mindig is döntő fontosságú volt, valamennyi társadalomban. Ezzel szemben az „információs” (informational) jelző a társadalmi szerveződés specifikus formájára utal, amelyben az új

technológiai feltételek bázisán és ezek következtében az információ létrehozása, feldolgozása és továbbítása válik a termelékenység és a hatalom alapvető forrásává.[59]

Castells szerint igaz, hogy az információs társadalom kulcsfontosságú jellegzetessége struktúrájának hálózati logikájában van, de a **„hálózati társadalom”** szerinte mégis szűkebb kategória, mint az **„információs társadalom”,** mert ez utóbbinak egyes jellemzői (elsősorban az állam) nem a hálózati logika szerveződésének mintáját követik.

Az **„informacionalizmus”**Castells által konstruált kifejezés, amit sűrűn és többféle kontextusban használ. Elsődleges jelentésében arra utal, hogy a technológiai forradalmaknak, (amelyek közé az információs technika forradalma is tartozik) közös, jellemző vonása a **mindent átható jelleg**, vagyis az, hogy a technikai változások behatolnak az emberi tevékenység minden területére, szervesen beépülnek a társadalmi gyakorlat valamennyi szegmensébe, szövetébe. Az új gazdaság esetében az információfeldolgozási és kommunikációs technológiáról van szó, ez tekinthető az informacionalizmus technológiai alapjának. Ennél szélesebb értelemben az **informacionalizmus az új gazdaság szelleme**, utalással a protestáns etikának a kapitalizmus szellemével való kapcsolatára, illetve Max Weberre. Az informacionalizmussal jellemzett új fejlődési mód részét alkotják egyebek között **az új típusú alkalmazottak és vezetők,** akik feladataik teljesítése során újszerű kapcsolatba kerülnek egymással és ugyanazt a digitális nyelvet beszélik. Formációelméleti terminológiával élve az informacionalizmus **egy új fejlődési mód,** amely azonban nem felváltja, hanem megváltoztatja a domináns termelési módot, a kapitalizmust. Végül egy még tágabb kontextusban az informacionalizmus szelleme **sokrétű virtuális kultúra** formájában jelenik meg, amely hasonló a számítógépek által a valóság átrendezésével a kibertérben létrehozott vizuális világhoz. Az „informacionalizmus szelleme” a kreatív rombolás kultúrája is, a digitális jeláramlás és feldolgozás sebességére felgyorsulva. Castells szavaival élve: a hálózati vállalkozás kiberterében Schumpeter találkozik Weberrel.

Az új gazdaságot Castells kapitalista gazdaságnak tartja, de olyannak, ami jelentősen különbözik történelmi elődeitől. Az egyik döntő tényező, hogy a kapitalizmus globálissá vált; az egész bolygón a kapitalista berendezkedés dominál, az egyes gazdaságok perspektíváit a globális kapitalista hálózatokhoz fűződő kapcsolataik szabják meg. A kapitalizmusnak azonban egy új fajtájáról van szó, amely technológiai, szervezeti és intézményi szempontból egyaránt különbözik mind a klasszikus (laissez-faire), mind pedig a Keynes-i kapitalizmustól. A termelékenység forrása a tudásalapú termelési rendszer, ennek motorja pedig az információs technológia, illetve az ennek felhasználására való képesség. A termelékenység új forrásainak kiaknázásához azonban biztosítani kell **a szervezés és a vezetés hálózati formáinak elterjedését az egész gazdaságban,** aminek eredményeként kiküszöbölődnek, vagy legalábbis jelentősen visszaszorulnak a gazdasági szerveződés korábbi, merev formái. Ezen túlmenően azonban a gazdaság dinamizálásához szükség van a tőke és a szakképzett munkaerő új forrásainak feltárására is.

Castells szerint a korábbi, ipari gazdaságnak információssá és globálissá kellett válnia, mert máskülönben összeomlott volna. A globalizálódó új gazdaság kialakulása azonban mind gazdasági, mind pedig szociológiai nézőpontból meglehetősen ellentmondásos, hibákkal és fenyegető veszélyekkel terhes.[60] A kapitalizmus ezen új formájának elterjedése globálisan és

[59] A Castells-i distinkciók logikája analóg a tudásgazdaság és tudás alapú gazdaság Z. Karvalics-féle megkülönböztetésével. Ld. az 1.1 fejezetet.

[60] Ilyen fenyegetés pl. a globális bűnöző gazdaság, amit Castells trilógiájának második kötetében, **Az évezred végé**ben tárgyal részletesen (CASTELLS, 2007)

lokálisan, az egyes országokon belül is, rendkívül egyenetlen. Az új gazdaság mindenütt és mindenkire hatást gyakorol, egyidejűleg lehet befogadó és kirekesztő jellegű, kibontakozása pedig az egyes társadalmakban nagyon eltérő módon mehet végbe, ezek intézményeitől, politikájától és stratégiáitól függően, – mondja Castells. Ugyanakkor a rendszer lényegéből fakadó pénzügyi ingatagság magában hordja a gazdaságokra és a társadalmakra nézve pusztító hatású, visszatérő pénzügyi válságok lehetőségét.

> Az élet sajnos Castellst igazolja, amit a 2008-ban Amerikában kirobbant és gyorsan globalizálódó pénzügyi, majd gazdaságivá eszkalálódó válságtól kezdve napjainkig folyamatosan tapasztalhatunk. Ennek kapcsán megjegyzendő, hogy az új gazdaságban kialakult funkcionális differenciáció és az ezzel együtt járó foglalkozási átrétegződés a pénzügyi szolgáltató szektor és az itt dolgozó specialisták (elemzők, brókerek, informatikai rendszerfejlesztők) és főként a felső vezetés gazdasági-társadalmi befolyásának, közvetlen és közvetett érdekérvényesítő képességének rendkívüli mértékű növekedését eredményezte. Ennek egyik igen elgondolkodtató megnyilvánulása a legnagyobb nemzetközi hitelminősítő intézetek (Fitch, Moody's, Standard&Poor's), továbbá a nagy befektetési bankok és alapok elemzőinek tevékenysége, aminek nyomán szinte megfellebbezhetetlen ítéletek születnek egyes országok vagy régiók helyzetével kapcsolatban. Ennek a tevékenységnek az erősen megkérdőjelezhető pártatlansága és elfogulatlansága nem elhanyagolható eleme annak a pénzügyi és ezen túlmutató, általános bizalmi válságnak, amit az elemzők-minősítők maguk is kockázati tényezőnek értékelnek.[61]

A kapitalizmus ezen, történetileg új formájában átalakul a foglalkozási szerkezet és átrétegződik a társadalom. Az új gazdaságban megnő azoknak a foglalkozásoknak a jelentősége, amelyekben a munkavégzéshez magas szintű információfeldolgozási készségre és szaktudásra van szükség. A **felsőfokú végzettséget igénylő értelmiségi, menedzseri és műszaki foglalkozások** köre gyorsabban bővül, mint bármely más foglalkozási kör,[62] s **ez alkotja az új társadalmi struktúra központi magját,** – írja Castells. Ezzel párhuzamosan azonban megfigyelhető a legalacsonyabb szintű, szakképzetlen munkaerővel betölthető szolgáltatási munkakörök szaporodása is. Az alacsony képzettséget igénylő munkakörök, bár növekedési ütemük lassabb, abszolút számokban nézve jelentős részét alkotják a posztindusztriális társadalmi struktúrának. Castells úgy összegez, hogy a fejlett információs társadalmakra a növekvő mértékben **polarizálódó társadalmi struktúra** is jellemző, amelyben mind a csúcs, mind az alapszint részaránya növekszik, a középső rész rovására.

> Ebből az a kézenfekvő következtetés, vagy legalábbis feltételezés adódik, hogy a munkaköri alapú polarizáció valamilyen módon és mértékben a vezetői foglalkozásúak csoportjának belső megoszlására is kihat. Így pl. a később részletesen tárgyalandó, újszerű vezetői funkciók, tevékenységek és szerepek az új gazdaságnak csak bizonyos szektoraiban és szervezeti formáiban dominánsak, egyébiránt pedig tovább élnek a hagyományos formák is. Más kérdés, hogy az informacionalizmus mindent átható jellege miatt a hagyományos vezetési gyakorlat sem maradhat változatlan.

---

[61] A bizalom kérdésére később még visszatérek.

[62] Erre Peter Drucker már 1956-ban felhívta a figyelmet, ld. (DRUCKER, 1966) Meglepő, hogy Castells egy szervezeti vonatkozású tanulmánytól eltekintve nem hivatkozik Druckerre, pedig sok tekintetben kapcsolódhatott volna hozzá.

Castells sokszor és sokféle összefüggésben hangsúlyozza a technika fontosságát, anélkül, hogy valamiféle technikai/technológiai determinizmusra hajlanék. Attitűdjét jól érzékelteti a hivatkozás Kranzberg első törvényére, mely szerint „**a technológia nem jó, nem rossz, de nem is közömbös.”** (CASTELLS, 2005: 124) Az informacionalizmus legfőbb hajtóerejével kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy az információs hálózatok technológiája az 1990-es évek elején „kvantumugrást” hajtott végre, mégpedig három tendencia konvergenciájának tulajdoníthatóan. Szinte egyidejűleg vált lehetővé a távközlési hálózatok digitalizálása, a szélessávú adatátvitel kifejlődése és a hálózatba kötött számítógépek teljesítményének drámai növekedése, a mikroelektronika és szoftverek terén történt technológiai áttörés következtében. Értekezésem témája szempontjából különösen fontos Castellsnek az a megállapítása, mely szerint az 1990-es évek fentiekben manifesztálódó minőségi fejlődése tette lehetővé **a menedzsment, a termelés és az elosztás teljesen interaktív, számítógépre alapozott rugalmas folyamatait, beleértve a különféle vállalatok és ezek részlegei között, egyidejűleg megvalósuló együttműködést.** Másként fogalmazva: ez teremtette meg a virtualitás megjelenésének és szélesebb körű elterjedésének előfeltételeit a munka világában is.

Az új gazdaság hálózati jellegének, természetének eklatáns kifejeződése **a szervezetek átalakulása, a szervezeten belüli és a szervezetek közötti viszonyok hálózatosodása** (és ezzel legalábbis részben összefüggő módon, a kapcsolatok virtualizálódása.) A kapitalista gazdaság szervezeteinek átalakulása a piaci környezet változásainak hatására már az új (információs) gazdaság létrejötte előtt megkezdődött, de a fejlődés ez utóbbiban az információs technikához hasonlóan, „kvantumugrás” jellegűvé vált. Ennek eredményeként **a hálózat és a szervezet határai fellazultak,** a két kategória mintegy felcserélhetővé vált; Castells úgy fogalmaz, hogy **a hálózat az a legkevésbé strukturált szervezet, amelyről még elmondhatjuk, hogy egyáltalán van valamilyen szerkezete.**

Közismertek a szervezeti átalakulások fő törekvései, tendenciái a 20. század utolsó harmadában: a hierarchia leépítése, (a piramis laposabbá tétele), a decentralizáció, a „kicsi a szép” elv érvényesítése, a divizionális struktúra, a mátrix felépítés és a projekt alapú szerveződés. Az új (információs/hálózati) gazdaság szervezeteinek sajátosságai nem annyira a fenti törekvések és tendenciák tagadásában nyilvánulnak meg, mint inkább saját belső filozófiájuk, működésmódjuk, fókuszpontjaik átalakításában. Ennek jegyében az új gazdaságot legjobban reprezentáló szervezetek kulcselemeivé olyan tényezők váltak, mint a szervezeti intelligencia, a szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment. Természetesen ez sem érvényes mindenhol és minden tekintetben. Az ipari óriások továbbélnek és igyekeznek alkalmazkodni a változó környezethez. **Castells szerint nem tapasztalható a hatalmas, erőteljes nagyvállalatok kimúlása, de megfigyelhető a vertikális integrációra és hierarchikusan felépülő funkcionális menedzsmentre épülő hagyományos nagyvállalati modell visszaszorulása,** a vállalaton belüli technikai és társadalmi munkamegosztás elveit megtestesítő „staff and line” válsága.

Az új gazdaságra és az információs társadalom egészére jellemző hálózatiság a vállalati szervezetek vonatkozásában is érvényesül. A hálózatok adják azt az alapvető anyagot, amelyből az új szervezetek ma és a jövőben felépülnek, – írja Castells. Ennek egyik megjelenési formája a központi nagyvállalatok és beszállítóik viszonyának átalakulása, a hálózati kapcsolatok jegyében. A modell újdonsága és jelentősége abban áll, hogy az egyes részlegek (részterületek, funkciók) korábbi, nagyvállalaton belüli vertikális integrációja a nagyvállalat és hálózati partnerei **folyamatszerű** együttműködésében valósul meg. A hálózatiság másik megnyilvánulása a **horizontális szerveződés** elvének érvényesülése.

Ahhoz, hogy ki tudja használni a hálózati rugalmasságból fakadó előnyöket, a nagyvállalatnak magának is hálózattá kellett válnia és dinamizálnia kellett belső szerkezetének minden egyes elemét; Castells felfogásában ez az értelme és célja a „horizontális nagyvállalat" modelljének. A horizontális nagyvállalatot szerinte a következő hét főbb tendencia jellemzi:

- folyamatra, nem pedig feladatra orientált szervezet
- lapos hierarchia
- team-menedzsment
- a teljesítmény mércéje a fogyasztói elégedettség
- a csapatteljesítmény jutalmazása
- a lehető legjobb kapcsolat a beszállítókkal és a fogyasztókkal
- kommunikáció, képzés és átképzés az alkalmazottak minden szintjén.

A „horizontális nagyvállalat" Castells summázata szerint nem más, mint **a decentralizációra, részvételre és koordinációra épülő önprogramozó és önirányító egységek dinamikus, stratégiailag megtervezett hálózata**.[63]

Az információs (manapság már infokommunikációs) technikának/technológiának a munkavégzésre gyakorolt hatását illetően Castells számos empirikus vizsgálatra hivatkozva azt állapítja meg, hogy minél szélesebb körben és minél mélyebben hatol be a szóban forgó fejlett technika a munka világába, annál nagyobb igény merül fel az önállóan gondolkodó, jól képzett dolgozók iránt, akik képesek és hajlandók az elvégzendő tevékenység lépéseinek meghatározására és kivitelezésére. Az információs technológiák a magasabb szaktudású dolgozók számára nagyobb szabadságot tesznek lehetővé,[64] éppen annak érdekében, hogy megvalósulhassanak az e technológiák termelékenységi potenciáljában rejlő lehetőségek. A hálózati dolgozók végső soron az új információs technológiák által lehetővé tett hálózati vállalkozás ügynökeivé válnak.[65] Értekezésem témája szempontjából fontos kiemelni Castellsnek azt az észrevételét, mely szerint **az információs munka természete megkívánja az együttműködést, a csapatmunkát, valamint a dolgozók önállóságát és felelősségvállalását, mert e nélkül nem lehet teljes mértékben kihasználni az új technológiákban rejlő lehetőségeket.** Az információs termelés hálózati karaktere áthatja az egész vállalatot, mondja Castells, ami állandó kölcsönhatást és információfeldolgozást követel meg az egyes dolgozók között, a beosztottak és a vezetők kapcsolatában, de az emberek és a gépek relációjában is.

A munka világában zajló, nagy horderejű átalakulások összefüggéseiről Castells egyebek között azt írja, hogy a változatos geometriájú hálózatosodás következtében egyre inkább individualizálódik a munka, megbomlik, majd újraintegrálódik a végrehajtás folyamata, mégpedig a különböző helyszíneken elvégzett, egymással összefüggő feladatok révén realizálódó eredményekben. A munka individualizációja összefügg az ipari társadalomban tipikusnak számító, stabil és fix fizetéses foglalkoztatás visszaszorulásával is. Castells szerint az új gazdaságban megfordul egy történelmi tendencia, nevezetesen: amíg az ipari korszak jellemzője a havi fix fizetés ellenében végzett munka volt, a termelés és fogyasztás pedig **társadalomintegráló** szerepet játszott, addig az új gazdasági és társadalmi szerveződés

[63] A definíció jól érzékelteti a virtuális együttműködés és vezetés szervezeti hátterének jellemzőit is. A programozás és irányítás kiemelése Beniger gondolataival mutat rokonságot.
[64] A tekintélyelvű menedzsment és a kizsákmányoló kapitalizmus jelentős ellenállása dacára, – teszi hozzá Castells.
[65] A virtuális vezetés vonatkozásában is értelmezhető **ügynökelméletre** korábban tértünk ki.

decentralizált vezetéssel, individualizálódott munkával, testre szabott piacokkal jár együtt, mindez pedig a **társadalmi szegmentációt** erősíti.

A Castells által tárgyalt fejlemények közül az én nézőpontomból különösen két összefüggés fontos. Az egyik, hogy az új információs technológiák lehetővé teszik a munkafeladatok decentralizálását és ezeknek a valós idejű, interaktív kommunikációs hálózatokon keresztül történő koordinálását, akár különböző kontinensek, akár egyazon épület emeletei között. A másik azoknak a megoldásoknak az elterjedése, amelyek a hagyományosan vállalati keretek között működő funkciókat (akár a termelést, vagy annak egy részét is) kihelyezik és alvállalkozókkal végeztetik el, vagy amelyeket a legkülönfélébb (közöttük tanácsadói, szakértői) szolgáltatások formájában vesznek igénybe. Mindezek Castells szerint a rugalmasság irányában hatnak és felerősítik a munka világának jelenlegi átalakulását. Mai szóhasználattal élve az új gazdaságban megindult és felgyorsult az atipikus foglalkoztatási és munkavégzési formák elterjedése.[66] Ennek következményei komoly mértékben érintették (egyebek között) a munkaadók és munkavállalók (illetve érdekképviseleteik) között kialakult szociális partnerség intézményét is. Castells ezzel kapcsolatos álláspontja a következőképpen összegezhető. Mindenekelőtt az információs technika által kínált azon lehetőség, hogy a munkaerőt valamilyen speciális feladat elvégzéséhez szinte bárhol és bármikor össze lehet gyűjteni, illetve szét lehet osztani, teremtette meg a feltételt a **virtuális vállalat, mint funkcionális entitás** életre hívásához. Ennek a lehetőségnek és logikának a térnyerésével szemben természetesen volt intézményi ellenállás. A virtualizáció potenciális fenyegetése alatt azonban a munkaerőt képviselő szakszervezetek kénytelenek voltak beletörődni a munkafeltételek megváltozásába. A rugalmasság és az alkalmazkodó képesség rendkívüli növekedése, ami az új technológia révén vált lehetővé, szembeállította a munkaerő merevségét a tőke mozgékonyságával. A termelékenység és a nyereségesség összességében véve javult, de a munkaerő elvesztette intézményesített védettségét, és az állandóan változó munkaerőpiacon egyre inkább függővé vált az egyéni alkufeltételektől. Az új gazdaság társadalmai az individualizált, egyenlőtlen pozíciókból folytatott alkudozások végtelen folyamatában a győztesek és vesztesek táboraira szakadtak szét. A munka korábban soha nem foglalt el ilyen központi helyet az értékteremtés folyamatában, mondja Castells, ugyanakkor maguk a dolgozók még soha nem voltak jobban kiszolgáltatva a rugalmas és áttekinthetetlen hálózatokba tömörült munkáltatói szervezeteknek, amelyeknek pontos kiléte és fizikai holléte adott esetben ismeretlen, többnyire még az adott hálózatokon belül is. A foglalkozási szerkezet korábban említett polarizációján túlmenően Castells szerint az információs technológia beindított egy még alapvetőbb folyamatot: **a munkaerő dezintegrálódását**.[67]

Az értekezésem tematikájának tágabb kontextusába tartozó **tér és idő** kérdéseit Castells többféle összefüggésben és az elvonatkoztatás különböző szintjein, illetve síkjain tárgyalja. A konkrétabb megközelítés annak az **ipari térnek** az értelmezése, amit az új (hálózati) gazdaság az információs technika segítségével hozott létre. Ezt a teret az a technológiai és szervezeti képesség jellemzi, hogy elválnak benne a különféle helyeken végbemenő termelési folyamatok, miközben az egyes komponensek előállításának a mikroelektronika révén elért pontossága és rugalmassága, valamint a telekommunikáció útján megvalósuló kapcsolatok biztosítják a termékben (vagyis a folyamat eredményében) megvalósuló szintézis lehetőségét.[68]

---

[66] Az **atipikus** foglalkoztatás keretei közötti munkavégzésre a későbbiekben még kitérek.
[67] Ennek munkajogi vetületeiről ld. (KOSKINEN – MIKKULA 2001) kiváló könyvét.
[68] Az ipari tér kifejezés itt a materiális értelemben vett termelési folyamatra utal, de a szétválasztás és újraegyesítés műveleteit, illetve az ezt lehetővé tevő információs technika szerepét ugyanígy lehet értelmezni egy szellemi termék (pl. egy biztosítási konstrukció) esetében is.

Egy, az előzőhöz képest jóval tágabb, információs/hálózati társadalmi, illetve globális kontextusban és absztraktabb szinten használja Castells az **„áramlások tere**" kifejezést, amit az idő fogalmától elválaszthatatlannak tart. A tér, szerinte a társadalom kifejeződése, mégpedig nem a társadalom valamiféle fénymásolata, hanem maga a társadalom, a valójában megszilárdult idő. Elméleti szociológiai szempontból a tér az időmegosztásos társadalmi gyakorlat alapja, amin Castells azt érti, hogy az időben szimultán létező társadalmi gyakorlatok azonos térben léteznek, mintegy a tér hozza össze őket. Definíciója szerint az „áramlástér" az áramlásokon keresztül működő, időmegosztásos társadalmi gyakorlatok materiális szerveződése. „Áramlásoknak" pedig a társadalom gazdasági, politikai és szimbolikus struktúrájában fizikailag nem összefüggően elhelyezkedő társadalmi szereplők közötti kölcsönhatások és csereakciók céltudatos, ismétlődő és programozható szekvenciáját tekinti. Az áramlástérnek Castells három rétegét különíti el. Az első a materiális bázis, ami az elektronikus impulzusok áramköreiben, a gépekben, berendezésekben, kábelezésben megtestesülő hálózati, kommunikációs infrastruktúrának felel meg. A másodikat a hálózati csomópontok és gócpontok alkotják; ezek egyfelől (információtechnikai értelemben) a materiális bázishoz tartoznak, másfelől valóságos földrajzi, lokális entitások (ilyenek pl. a metropoliszok). A harmadik réteg kifejezetten szociológiai dimenzionáltságú, mivel ebben a domináns (társadalmi) elit térbeli szerveződése (eloszlása és koncentrálódása) jelenik meg.[69] Ez az elit gyakorolja az irányítási funkciókat, amelyek körül az áramlástér kialakul, mondja Castells, hozzátéve, hogy míg az elit kozmopolita, addig az emberek helyiek.

Ami az **időt** illeti, ezt Castells eredendően lokális, a térnek alárendelt kategóriának tekinti. Úgy tűnik, írja, hogy az idő mindenkor (a természetben éppúgy, mint a társadalomban) sajátosan jellemző az adott környezetre, vagyis: **az idő lokális jellegű**. A modern (ipari) társadalmakban a fizetett munkaidő strukturálta a társadalmi időt, az új gazdaság foglalkoztatási és munkavégzési formái révén azonban (a posztmodern/információs/hálózati társadalomban) **a munkaidő az életciklus egészére nézve elveszítheti hagyományos, központi szerepét.** Castellsnek az idő, a szervezet, a munka és vezetés összefüggéseiben tett megállapításai közül a következőket kell kiemelni. Mivel a munka és a szervezet értékteremtő potenciálja az új gazdaság keretei között nagymértékben függ a jól tájékozott munkaerő valós időben hozott, önálló döntéseitől, **a munka hagyományos (az idő mechanikus felfogásán alapuló) fegyelmét biztosító menedzsment nem illik bele az új termelési rendszerbe.** Olyan szakképzett dolgozókra van szükség, akik képesek a saját idejük rugalmas megszervezésére, beleértve egy olyan időbeosztás kialakítását, amibe belefér a munkaidő meghosszabbítása, de megrövidítése is, a jövedelem csökkenésének konzekvenciái mellett. A munka ilyen, új típusú, időre orientált szervezését analógiásan a munkavégzés „éppen időben" (just in time) rendszerének lehet nevezni. Castells nyomán úgy fogalmazhatunk, hogy **a hálózati termelés rugalmas szervezési és vezetési rendszerében az időt sajátos erőforrásnak kell tekinteni és eszerint szükséges menedzselni.**[70]

---

[69] A Castellsi áramlástér materiális vizsgálatának egy lehetséges módszereként is felfogható a **hálózatelemzés**, amire később kitérek.

[70] Az időfelhasználás fontosságának hangsúlyozása a hálózati kontextusban jogos, de korántsem újszerű felismerés. Peter Drucker már az 1960-as években a vezetői hatékonyság egyik kulcskérdéseként tárgyalta a vezetői időgazdálkodást. (DRUCKER, 1991). A projekt menedzsment gyakorlat (GÖRÖG, 1999) egyik legalapvetőbb metodikája, az időbeli ütemezés apjául szolgáló Gantt diagram az 1910-es évtizedben alakult ki. Szélesebb értelemben az időráfordítás (minthogy az információra fordított figyelem időt is igényel), figyelem ökonómiájának témakörével is érintkezik, vö. (SZABÓ – HÁMORI, 2006) 5. fejezet. Az idő tágabb, szociológiai értelmezésével kapcsolatban ld. pl. (GELLÉRINÉ, 1990)

Az „áramlások terével” összekapcsolt Castells-i „időtlen idő” fogalom tartalma, jelentése megítélésem szerint nagyrészt kívül esik az új gazdaság kontextusán, és a virtuális valóság szociológiai értelmezésének teóriájába tartozik. Ebből adódóan dolgozatom témájához sem áll közel, de a Castellsben nagyra becsült holisztikus látásmód iránti tiszteletből röviden összefoglalom a kifejezés lényegét. Castells a digitális alapon minden (audiovizuális) csatornát és tartalmat magában foglaló, interaktív médiából indul ki. Ebben a virtuális közegben és világban nem az idő hagyományos egymás utánisága, szekvenciális logikája, hanem a hálózati hipertextek és linkek természete érvényesül. A televíziós csatornák vagy az internetezők tetszésük szerint váltogathatják a múlt, a jelen és jövő síkjait; az időnek az egyéni és társadalmi tapasztalatokat rendező elve megszűnik. Az információs társadalom (tömeg) embere számára a tapasztalati anyagot egyre inkább a média által közvetített, egymással interakcióba lépett események és ezek kommentárjai, a tények és fikciók, valamint a velük kapcsolatos reflexiók özöne jelenti. **Az új kommunikációs rendszer radikálisan átalakítja a teret és az időt, az emberi élet alapvető dimenzióit**, – írja Castells. A helyszínek elválasztódnak kulturális, történelmi és földrajzi jelentésüktől és funkcionális hálózatokba, vagy képi kollázsokba integrálódnak, létrehozva ily módon az áramlások terét, amely helyettesíti a konkrét helyekből összetevődő teret. Az új kommunikációs rendszerben az idő is eltörlődik, a múlt, a jelen és jövő úgy programozható, hogy egyazon üzeneten belül kölcsönhatásba léphet egymással. Az áramlások tere és az időtlen idő egy olyan új kultúra materiális alapjait alkotja, amely meghaladja, ugyanakkor magába olvasztja a szimbolikus megjelenítés történelmileg áthagyományozódott rendszereinek változatos sokaságát, ezáltal létrejön a valóságos virtualitás kultúrája.

5.2.3 Negroponte és Bell a technikáról és társadalmi következményeiről

A „digitális létezés” próféciáját hirdető Nicholas Negroponte egyebek között azt vizionálta, hogy a mindent átható digitális technika milyen módon alakítja át a munka világát. (NEGROPONTE, 2002) Ahogyan az üzleti élet globalizálódik, és az internet növekszik, egyetlen, egységes digitális munkahely kialakulásának leszünk tanúi, – írta 1995-ben. A bitek tárolása és manipulálása szempontjából a geopolitikai határoknak nem lesz jelentőségük. Lehetségessé válik, hogy a csapatmunkában készülő szoftverek a szó szoros értelmében megkerüljék a Földet, keletről nyugatra, egyik programozótól vagy csoporttól a másikhoz jutva, hogy miközben a társaság egyik fele alszik, a többi dolgozhasson rajta. A net egyre inkább olyan vállalkozások „telephelyévé” válik, amelyek együttes erővel építgetik a „globális háziipart”. Az automatizálás következtében elbocsátott fehérgalléros irodai munkások egyre nagyobb számban fognak önállóan dolgozni. A cégek ezzel egy időben egyre több forrásukat helyezik majd ki, s munkatársaikat alvállalkozóként alkalmazzák. Mindkét trend ugyanabba az irányba mutat. 2020-ra a világ fejlett országainak legnagyobb munkaadóját úgy hívják majd: „én magam”.

Negroponte a földrajzi **tér** és a mechanikus **idő** virtuális meghaladását is jövendölte. Szerinte, ahogy a hiperlinkek áttörik a nyomtatott lapok korlátait, a posztinformációs kor úgy fogja túllépni a földrajzi korlátokat. A digitális életmód egyre kevésbé függ majd attól, hogy éppen hol tartózkodunk és mennyit mutat az óra, sőt, az is lehetővé válik, hogy magukat a földrajzi helyeket „tegyük át” máshová. Ha bostoni dolgozószobám digitális ablakán kitekintve az Alpok tárul a szemem elé, írja, és hallom a tehenek kolompját, érzem a digitális tehéntrágya-illatot, akkor bizonyos értelemben nagyon is Svájcban vagyok. Ha ahelyett, hogy

autó-atomjaimmal[71] átevickélnék a forgalmi dugókon, egyszerűen és elektronikusan bejelentkezem a cégemhez, akkor hol van igazából a munkahelyem? A jövőben olyan telekommunikációs és virtuális valóság technikák állnak rendelkezésünkre, amelyek lehetővé teszik, hogy egy Houstonban tartózkodó sebész Alaszkában élő páciensén bonyolult operációt hajthasson majd végre. Bár az agysebésznek egyelőre még ugyanabban a műtőben kell lennie, amelyben a megoperálandó agy, vannak olyan területek, mondja Negroponte, mint például a tudásmenedzsment, amelyek sokkal kevésbé függenek a helytől és az időtől, és amelyek így sokkal hamarabb válnak függetlenné a földrajzi viszonyoktól.

A szintén technikai irányultságú Daniel Bell azt vetítette előre, hogy a következő évszázadban a telekommunikáción alapuló új társadalmi berendezkedés döntő hatással lehet a gazdasági és társadalmi tranzakciók lebonyolítására, a tudás előállítására és felhasználására, illetve **az emberek foglalkozásának, munkájának jellegére.** (BELL, 2001) Az információ és a tudás szervezésének és feldolgozásának terén végbemenő forradalom, amelyben központi szerepet játszanak a számítógépek, az általa **posztindusztriálisnak** nevezett társadalomfejlődés kontextusában zajlik le.[72] A posztindusztriális társadalom alapvető elve Bell szerint az, hogy az elméleti tudás, miután kodifikálták, központi szerepet játszik, mint a társadalmi változások új irányítója. Az indusztriális és a posztindusztriális társadalmat összehasonlítva azt állapította meg, hogy az utóbbi legfontosabb változói az információ és a tudás. Információn Bell a szó legtágabb értelmében vett adatfeldolgozást érti; az adatok tárolása, elérése és feldolgozása pedig szerinte az összes gazdasági és társadalmi interakció alapvető erőforrásává válik. Tudásnak pedig a tények és eszmék, (ideák) olyan szervezett halmazát tekinti, amit racionális nézetek vagy kísérleti eredmények alkotnak, és amit valamilyen kommunikációs közegen át, rendszerezett formában adnak át másoknak.

Bell a saját, tudás alapú értékelméletét a következőképpen foglalta össze. A közgazdászok által használt analitikai eszköz, a „termelési függvény" a gazdaság modelljét mindössze tőkéből és munkavégzésből építi fel. Ebből a megközelítésből könnyű eljutni a munkavégzés alapú értékelméletig, amelyben a munkavégzés értéktöbblete tőkeként ülepedik le, ugyanakkor a szóban forgó modell **szinte teljesen figyelmen kívül hagyja a tudás, a szervezeti újítások vagy a vezetés szerepét.** Ám a munkaidő lerövidülésével és a fizikai termelőfolyamatot végző munkások szerepének háttérbe szorulásával világossá vált, hogy a nemzeti összterméken belül a hozzáadott érték előállításának szerepét a munkavégzéstől a tudás, illetve a tudás alkalmazása veszi át. Ebben az értelemben mondható el, hogy **míg az ipari társadalom központi változói a tőke és a munka voltak, a posztindusztriális társadalomban a legfontosabb változók az információ és a tudás.**

Bell a posztindusztriális társadalom elemzésének céljából a gazdaságot kitermelő, termelő és információs tevékenységekre osztotta fel. A felosztást szerinte szociológiailag az indokolja, hogy a végzett munka jellege „az egyén jellemének" formálója. A rendszer alapja pedig az, hogy egyes társadalmakban elsősorban a természet elleni játékokat játszanak, máshol a mesterséges természet (a dolgok) elleni játék a jellemző, míg megint más társadalmakban a személyek közötti játékok dominálnak.

> Úgy tűnik, hogy ez a felosztás analógiásan alkalmazható a szervezeti-vezetési tevékenységre is. Nevezetesen: amíg az indusztriális korban a vezetői játékteret a

[71] Negroponte az atomokat és biteket mint a valós anyagi világ és a digitális létezés jelképeit állította egymással szembe.

[72] Bell főként a posztindusztriális társadalom kifejezést használja, de korántsem kizárólag. A terminológiai következetlenség azonban az írás tartalma, gondolatmenete szempontjából különösebben nem zavaró.

domináns technológia (a technikai alapú munkamegosztás gépezete) határolta körül, addig a posztindusztriális kor (főként szellemi dolgozókat, tudásmunkásokat irányító) vezetői már inkább személyek közötti játékokat játszanak, egy komplex „menedzsment technológiai eszköztár" igénybevételével (amibe természetesen beletartoznak az infokommunikációs eszközök is.)

Bell szerint a racionális cselekvés eszköze elsősorban a technológia, az új fejlemény pedig az „intellektuális technológia", aminek módszereivel intuitív döntéseket lehet algoritmikus megoldással (azaz döntési szabályokkal) helyettesíteni. Tekintettel arra, hogy a szervezetek, üzleti vállalkozások igazgatásának terén az intellektuális technológiák egyre inkább domináns helyet foglalnak el, elmondható, hogy **az intellektuális technológia épp annyira központi jellemzője a posztindusztriális társadalomnak, amennyire az indusztriális társadalmat a gépi technológia jellemezte.**

5.2.4 Nico Stehr: a tudástársadalmi megközelítés

A tudás mibenlétét és jelentőségét az információs társadalom irodalmának minden klasszikusa érinti valamilyen összefüggésben és mélységben. Közülük Nico Stehr az, aki kifejezetten a tudástársadalom kontextusában gondolkodik. (STEHR, 2007) Az alapkategóriát, a tudást Stehr **cselekvőképességként,** valaminek a mozgásba lendítésére való képességként definiálja. Ebből kiindulva azonban (meglehetősen egyedülálló módon) kifejezetten technicista/instrumentalista álláspontra helyezkedik. A tudás ugyanis szerinte, mint az elektromosság, vagy a pénz, az energia olyan formája, amely csak akkor létezik, amikor munkát végez. Ebből arra a megállapításra jut, hogy a tudásgazdaság kialakulása nem az emberi szellem fejlődéstörténetének a része, hanem a technika történetéhez tartozik, ami arra irányul, hogy az ember hogyan állítja munkába a különböző eszközöket.

Ennek némiképp ellentmond az, amit a humán tőkéről ír, nevezetesen hogy míg a fizikai tőkét a termelési eszközökben bekövetkező változások hozzák létre, addig a humán tőke az egyes személyek átalakulásaiból származik, melynek során az emberek újabb készségeket és képességeket fejlesztenek ki a termelési folyamatokban való hasznosításra. Megítélésem szerint az említett humán készségek és képességek kialakulása aligha sorolható a technika történetéhez. A menedzsment funkciók, tevékenységek és szerepek alakulása szempontjából figyelemre méltó, de csak részben akceptálható Stehrnek az a kijelentése is, mely szerint a tudás egyúttal irányítás, vezetés és bizonyos viselkedés is. A tudás, véleményem szerint csak egy lehetősége, vagy előfeltétele az irányításnak, illetve a vezetésnek; közvetett módon érvényesül, így például a tudáson alapuló befolyás, hatalom révén. Ilyenformán közelebb áll az igazsághoz az, amit Stehr Foucault-ot idézve ír, hogy tudniillik a tudás és a hatalom egymással összenőtt ikrek, a kettő közvetlenül feltételezi egymást. Egyetérthetünk azzal a gondolatával is, hogy a politikai és társadalmi küzdelmekben a tudás egyre inkább a tekintély és hatalom alapjává, a tudáshoz való hozzáférés pedig a legfontosabb társadalmi erőforrások egyikévé válik.

Stehr szerint a tudás egyike azoknak az elsődleges tényezőknek, illetve erőforrásoknak, amelyek növelik a modern társadalmak jólétét. A **tudástársadalom** kifejezés alkalmazását ő személy szerint sokkal gyümölcsözőbbnek tartja a vele versengő megközelítéseknél, mint pl. az információs társadalom, vagy a posztindusztriális társadalom fogalmánál. Úgy érvel, hogy napjaink társadalmára azért ez a legjobb kifejezés, mert annak valamennyi szféráját áthatja a

tudományos és technikai tudás.[73] Magát a valóságot is, amelyben élünk, egyre inkább tudásunk alapján rendezzük be és teremtjük újjá.

A tudástársadalmak kialakulása mindenekelőtt a gazdaság struktúrájában jelent radikális átalakulást, – írja Stehr. Az ipari társadalom gazdasága elsődlegesen materiális gazdaság, amely fokozatosan monetáris gazdaságba megy át, amit Stehr szerint már inkább **szimbolikus gazdaságnak** kellene nevezni. A gazdaság strukturális változásaiban és ezeknek a változásoknak a dinamikájában egyre inkább az a tény tükröződik, mondja, hogy a tudás elsődleges feltétellé, a termelési folyamat legfontosabb tényezőjévé válik a gazdasági növekedés határainak kiterjesztése során. A tudástársadalomban egy vállalat vagyonának legnagyobb része a vállalat kreativitásában és információiban testesül meg.[74]

A távolságok, a **tér** és **idő** relativizálódásával kapcsolatban Stehr azt írja, hogy a terjeszkedés útján megvalósuló globalizáció eredményeként a tér kitágul, az idő pedig meghosszabbodik. A tér, amely valaha egy-egy falu határaira korlátozódott, ma már magában foglalja (bár korántsem mindenki számára) a Föld nagy részét. Az idő felgyorsult és változatosabbá vált, mindkét irányba, visszafelé, a történelmi birodalmakig és előre, a jövőbe. Stehr a társadalmi fejlődés kulcsmechanizmusának, fő tendenciájának a **funkcionális differenciálódást** tartja. A funkcionális differenciálódás eszméje a modern társadalmakra jellemző, fokozódó specializálódást fejezi ki, melynek során a társadalmi tevékenység egyes területei egyre inkább önmagukban egészet alkotó, önközpontú és önmagukat mozgásban tartó társadalmi alrendszerekké válnak.[75] Az ipari társadalomra a piramisszerűen szervezett és ellenőrzött közösségek, illetve szervezetek a jellemzőek, míg a tudástársadalmak inkább határozott központok nélküli, finom mozaikokra emlékeztetnek. A kettő közötti átmenet azonban fokozatos; a munka és a tulajdon hagyományos funkcióihoz egy új rendező elv, a tudás társul, ami az előbbiek szerepét bizonyos mértékig kétségessé teszi, és ugyanakkor át is alakítja.

Megmarad a hagyományos szervezeti kontroll, amit Stehr egyébként is tudásalapúnak tart, mert mint Weber kapcsán írja, a bürokratikus adminisztráció alapjában véve a tudás révén gyakorolt hatalmat jelenti. Továbbra is érvényesnek tartja Weber ismert tézisét, mely szerint nincs harmadik út az igazgatás bürokratizálása, vagy dilettantizálása között. Az előbbit illetően szerinte a vállalati bürokrácia jár az élen, mert ez képes elérni a hatékonyság, a megbízhatóság, a pontosság és a racionális ellenőrzés olyan szintjét, amit sem az állam adminisztratív apparátusa, sem pedig a modern törvényes hatalom más formája nem tud biztosítani. Emellett (vagy éppen a bürokráciával szimbiózisban) kialakulnak az ellenőrzés informatikai támogatással megjelenő formái is, és félő, hogy a munkavállalók és általában az állampolgárok felügyeletének és fegyelmezésének legfontosabb eszközévé az új információs és kommunikációs technológiák válnak.

Végül érdemes kitérni Stehrnek egy érdekes, de legalább ennyire vitatható álláspontjára. Drucker nyomán azt írja, hogy nem annyira a munkaerő és bizonyos készségek iránti kereslet, mint inkább a magasan képzett munkaerő kínálata az, ami megalapozza a társadalom átalakulását tudásalapú gazdasággá. A tudással felvértezett dolgozó megjelenése

[73] A valamennyi szférát átható tudományos és technikai tudás lényegében véve ugyanolyan attribútuma a tudástársadalomnak Stehrnél, mint ahogy az informacionalizmus az új gazdaságnak Castellsnél. Stehr szerint egyébként a tudás úgy viszonyul az információhoz, mint a vagyon a jövedelemhez.

[74] Ez a gondolat a tudástőkével, a szellemi vagyonnal kapcsolatos tudásmenedzsment törekvésekben teljesedik ki, ld. (SVEIBY, 2001)

[75] Nyilvánvalóan ennek a funkcionális differenciálódásának a terméke a vezetés professzionalizálódása, ezen túl pedig a menedzsment funkciók, tevékenységek és szerepek differenciálódása is.

megváltoztatta a munkafeladatok természetét, mivel pedig a modern társadalomnak „foglalkoztatnia kell” azokat, akik tudást igénylő munkát kívánnak, sőt követelnek, tudásigényes munkaköröket kell teremteni. Ennek eredményeként a munka jellege átalakul. Véleményem szerint a kínálati oldalról érkező nyomás valóban gyakorolhat valamennyi hatást a foglalkoztatási szerkezet átalakulására, új típusú munkakörök, adott esetben szervezetek, vállalkozások létesítésére, de szó nincs arról, hogy „a modern társadalomnak foglalkoztatnia kell” az iskolarendszerből bármilyen új tudással kilépőket. Ha így lenne, akkor a statisztikákban nem lenne annyi diplomás munkanélküli. A megszerzett tudás és az iránta megnyilvánuló kereslet között továbbra is az a munkaerőpiac közvetít, aminek mozgásterét végső soron a fogyasztói igények, illetve az ezek rugalmas kielégítésére törekvő vállalati foglalkoztatási struktúra keretei határolják be.[76]

[76] Ld. ezzel kapcsolatban a portfolió vállalatról írottakat a 8. fejezetben.

6 VEZETÉS VIRTUÁLIS KÖRNYEZETBEN

6.1 Terminológia: virtuális szervezet, team, vezetés

A virtualitás összetett, sokjelentésű és sokféle értelemben használatos fogalom,[77] aminek az etimológiája nem nyújt túl sok segítséget a mai értelemben vett szóhasználat megértéséhez. Mindenestre az egyik szótári jelentése szerint a „virtuális" valaminek a látszólagos, elképzelt, nem valódi voltára utal. A virtuális teamek tárgyalása kapcsán Lipnack és Stamps a virtualitás három jelentését emeli ki. (LIPNACK-STAMPS, 2000)

- A virtualitás egyrészt olyan valamire utal, ami nem igazi, nem valóságos, de létezőnek tűnik; az érzékelés számára valódi, de ténylegesen nem az.
- Másrészt (az összehasonlítás relációjában) virtuálisnak egy olyan dolog, jelenség tekinthető, ami a maga tényszerű valóságában nem ugyanaz, mint egy másik dolog, jelenség, de a lényeget illetően csaknem ugyanolyan. A „csaknem olyan" jelentés alkalmazható leginkább a virtuális teamek esetében, amelyek úgy működnek, mint a valóságosak, de mégsem egészen.
- Harmadrészt a virtualitás megjelenik a „virtuális valóság" kifejezésben, ami a létezés digitális dimenziójára, számítógéppel létrehozott, csak a gépek és hálózatok működésének következtében létező, a kibertérben (cyberspace) egzisztáló világra utal.[78]

A virtualitás a szervezetek és a vezetés vonatkozásában is a **„majdnem az/majdnem olyan, de mégsem"** relációval érzékeltethető, ahol a viszonyítás alapja az, amit hagyományosan megszoktunk, kézzelfoghatónak, reálisnak, valóságosnak tekintünk. Ebből kiindulva a tisztán virtuális vállalatnak lényegében véve nincs fizikai identitása, csak a virtuális térben (gyakorlatilag internetes honlapon keresztül) érhető el, mindamellett meghatározott, konkrét, számon kérhető szolgáltatást nyújt. Tipikus esetei az Amazon.com és hasonló internetes kereskedő, közvetítő vállalkozások. Ezeket virtuális üzletnek, vagy internet-üzletnek is hívják. (virtual business, internet business.)

A virtuális szervezetek materiálisabb formában olyan üzleti, profitorientált vállalkozások, amelyek a legalapvetőbb tevékenységek (core business) kivételével a szervezeti funkcióikat többé-kevésbé kihelyezik, (outsourcing) illetve kívülről vásárolt szolgáltatás formájában működtetik, de van saját fizikai, szervezeti, (épületben, saját főállású alkalmazottakban) megnyilvánuló identitásuk. Az ilyen típusú szervezetek saját üzleti modelljük logikája szerint hálózati kapcsolatokat alakítanak ki más vállalatokkal, főként a beszállítók széles köreivel. A hálózati alapú vállalatközi együttműködésben a legkülönfélébb szervezetek társulhatnak olyan projektekre, amelyek végeredménye a felhasználónál már egységes termék, vagy szolgáltatás formájában jelenik meg. Az értekezés témája szempontjából a virtuális szervezeteknek és hálózataiknak az itt említett formái a fontosak és érdekesek, mert ezek alkotják azt az átalakuló környezetet, amiben a vezetői funkciók és szerepek is új megvilágításba kerülnek.

---

[77] A „virtuális" jelző leginkább informatikai jelentésű szókapcsolatokban használatos; ilyen pl. a virtuális áramkör, virtuális gép, virtuális memória, virtuális hálózat, stb.

[78] A virtuális valóság birodalmában a legkülönfélébb helyzetek és tevékenységek állíthatók elő és próbálhatók ki, a fizikai világban szükségképpen jelentkező kockázatok viselése nélkül. Ilyen pl. egy számítógéppel vezérelt repülőgép szimulátorban való gyakorlás, műtéti technikák gyakorlása, stb. A virtuális valóság egyes esetekben mesterséges eszközökkel kiváltott teljes érzéki csalódást jelent.

Az előzőek érzékletessé (kissé paradox ebben a szövegkörnyezetben, de „kézzelfoghatóvá”) tétele érdekében az alábbiakban mintegy esettanulmányként idézem azt a leírást, amit Castells adott a Cisco Systemsről, a „hálózatok hálózatáról”. [79]

> „Az Internet-iparban jól ismert *Cisco Systems* vállalat, amely a kaliforniai San José városából indult, olyan kapcsolókat és adatforgalom-irányítókat (un. *rútereket*) gyárt, amelyek az adatok áramlását irányítják a kommunikációs hálózatokban. Vezető szerepet tölt be az Internet gerincét alkotó berendezések gyártásában. 1999-ben a hálózati fővonalak üzemeltetéséhez az egész világon értékesített ilyen jellegű termékek 80 százalékát állította elő. 1999-ben forgalmának 55 százaléka a nagyvállalati hálózatok felé irányult, de növelte piaci részesedését a hálózati berendezések kis- és középvállalatok, Internet-szolgáltatók és fogyasztói hálózatok részére történő szállításában is. Az ezredfordulón megpróbált túlterjeszkedni az Internethez kapcsolódó kommunikációs berendezések körén, és erőszakosan behatolt a telefonhálózatok iparágába is, arra a képességére építve, hogy megfelelő hálózati berendezéseket tudott gyártani az egyazon vonalon továbbított adat-, hang- és videojel-forgalom lebonyolítására alkalmas új átviteli technológiákhoz. A vállalatot 1985-ben néhány stanfordi professzor alapította, akik később elhagyták a céget. Egy vállalkozó két millió dollárnyi tőkéjének befektetésével 1986-ban hozta ki első termékeit, majd 1990-ben lépett ki a nyilvános piacra. Forgalma még abban az évben elérte a 69 millió dollárt. Az 1999-es pénzügyi évre bevételei elérték a 12,2 milliárd dollárt, két és fél milliárd dollár évi jövedelem mellett. Részvényeinek értéke 1995 és 1999 között 2356 százalékkal növekedett. 1999-ben a cég piaci értékét 220 milliárd dollárra becsülték, ami akkor az ötödik legmagasabb volt a világon, körülbelül négyszerese a *General Motors* értékének. A *Cisco Systems* rendkívüli sikere – alig több mint egy évtized leforgása alatt – részben a jó időzítés eredménye: éppen akkor állította elő az ér nélküli kábelhálózati rendszereket az Internet számára, amikor az robbanásszerűen kibővült. Más cégek is voltak azonban a szakmában, amelyek közül egyeseket nagyvállalatok támogattak; más kisebb vállalkozások pedig egyértelműen megelőzték a *Ciscó*t a technológiai újítások terén. A *Cisco* mihelyt elegendő pénzzel (vagy megfelelő értékű részvényekkel) rendelkezett, viharos gyorsasággal kebelezte be a frissen indult, újító szellemű kisebb vállalatokat, hogy saját forrásai mellett magába olvassza az elérhető tehetségeket és technológiát. Eközben bevételeinek 13 százalékát kutatásra és fejlesztésre költötte. 1999 augusztusában 6,9 milliárd dollárért megvásárolta a *Cerent* nevű újonnan indult, ígéretes kaliforniai vállalatot, melynek évi forgalma mindössze 10 millió dollárt tett ki. Üzleti körökben – a *Ciscó*t is beleértve – egyetértés alakult ki, hogy a vállalkozás termelékenységének, nyereségességének és versenyképességének a kulcsa az általa úttörőként megvalósított üzleti modell volt. **A *Cisco* önmagára alkalmazta azt a hálózati logikát, amelyet ügyfelei számára árusított. Fogyasztóival, beszállítóival, partnereivel és dolgozóival kialakított valamennyi kapcsolatát a Hálózatra vagy a köré szervezte,** és a kiváló mérnöki munkának, a tervezésnek és a szoftvereknek köszönhetően a kölcsönös ügyletek nagy részét automatikussá tette. A beszállítók online hálózatának kiépítésével a *Cisco* képes volt csontig lefaragni saját gyártási tevékenységét. **1999-re a harminc üzem közül, amelyek *Cisco* berendezéseket gyártottak, ténylegesen csupán kettő maradt a cég tulajdonában, miközben világszerte 23 500 dolgozót foglalkoztatott** (körülbelül fele-fele arányban, San Joséban, illetve másutt). **Ezek többségét mérnökök, kutatók,**

[79] A vastag betűs kiemelések tőlem származnak T.G.

gazdasági vezetők és kereskedelmi szakemberek alkották. A *Cisco Systems* működésének központi magját a vállalat honlapja alkotja. A leendő ügyfelek számos választási lehetőséget találnak különféle termékskálákra vonatkozóan, amelyeket saját igényeik szerint pontosíthatnak. A *Cisco* mérnökei naponta frissítik a honlapot. Ha szükséges, online tanácsadást és segítséget is nyújtanak, ekkor magasabb árat számítanak fel. Csupán a nagyobb szerződéseket intézik személyesen. **Amint az ügyfél megrendelése pontosan körvonalazódik, a hálózaton keresztül automatikusan továbbítják a megfelelő beszállítókhoz, akikkel állandó online kapcsolatban állnak. A gyártók közvetlenül a felhasználókhoz juttatják el a termékeket.** 1999-ben a *Cisco* megrendeléseinek 83 százalékát, ügyfélszolgálati tevékenységének pedig 80 százalékát a Hálózaton keresztül bonyolította le, s ilyen módon 1997 és 1999 között évente kb. 500 millió dollárt takarított meg. Az ügyfelek megrendeléseinek több mint 50 százaléka a Hálózaton keresztül jutott el a vállalat szerződéses partnereihez, akik közvetlenül teljesítették a megbízást. A *Cisco* egyszerűen bekasszírozza a fizetséget. És minek a fejében? Valójában a kutatás-fejlesztés, a technológia, a tervezés, a mérnöki munka, az információ, a műszaki támogatás és a beszállítók megbízható hálózatának kiépítésébe befektetett szellemi tőke, valamint a fogyasztói marketing fejében. **Ez tehát egy olyan feldolgozóipari vállalat (részvénytőkéjének értékét tekintve 2000-ben a legnagyobb a világon), amely szinte semmilyen gyártó tevékenységet nem végez,** és lehetséges, hogy mire Önök ezt olvassák, már egyáltalán semmit sem fog gyártani. **Hálózati működési formája kiterjed saját alkalmazottaira is.** A *Cisco* dolgozóit olyan belső hálózat (*Cisco Employee Connection*) köti össze, amely **azonnali kommunikációt tesz lehetővé a világ különböző részein dolgozó, több mint tízezer alkalmazott között.** Az információ a közös műszaki feladatoktól a marketingig és a továbbképzésig szabadon, azonnali elérhetőséggel áramlik a hálózaton keresztül, az egyes részlegek, illetve a dolgozók igényeinek megfelelően. Ennek eredményeként 1999-ben az egy főre jutó megtermelt jövedelem a *Cisco*nál 650 ezer dollár volt, szemben az *S&P 500* vállalatok 396 ezer dolláros, vagy például a telefonhálózati berendezéseket gyártó *Lucent Technologies* nevű nagyvállalat dolgozóinak 253 ezer dolláros átlagával. A *Cisco*t számos stratégiai szövetség köti össze a gazdaság különféle területein működő nagyvállalatokkal. Ezek között olyan szolgáltatókat találunk, mint például a *US West* és az *Alcatel*, olyan számítástechnikai ellátó cégeket és Internet-berendezéseket gyártó vállalatokat, mint az *Intel*, a *Hewlett-Packard* és a *Microsoft*, és olyan rendszerintegrátorokat, mint a *KPMG* és az *EDS*. **A szervezeti hálózatépítés valamennyi ilyen közös vállalkozási program esetében az információs forrásmegosztás és az online megvalósuló interakciók formáját ölti, ami elősegíti az üzleti együttműködést mindegyik partnerrel.** A *Cisco Systems* azáltal, hogy működését az általa tervezett és forgalmazott műszaki berendezések felhasználásával belső és külső viszonylatban egyaránt hálózati alapokra fektette, **mintegy magába sűríti és megtestesíti az információs technológiai forradalom öngerjesztő, pozitív visszacsatolású körfolyamatát: az információs technológiák felhasználását az információ technológiájának tökéletesítésére, az információs hálózatok által biztosított szervezeti hálózatépítés útján."** (CASTELLS 2005:242-245)

A vezetői tevékenység kontextusában értelmezett virtualitás jellemzői leginkább úgy ragadhatók meg, ha az ipari tömegtermelés hagyományos modelljéből indulunk ki. A hagyományos modellt a merev munkamegosztás, a bürokratikus szabályozás, az erősen hierarchikus felépítés jellemzi; a munkavégzés adott fázisainak szereplői azonos térben és azonos időben dolgoznak, a kommunikáció egyfelől közvetlen, személyközi, másfelől

írásos.[80] Mindezzel szemben a vezetés virtuális környezetének fő jellemzői: folyamatokra és hálózati kapcsolatokra épülő szervezet, kevésbé hierarchikus felépítés, a munkafolyamat résztvevői nem azonos helyen (esetenként nem is azonos időzónában) dolgoznak, a kommunikáció, illetve az együttműködés közvetett módon, fejlett infokommunikációs technikai eszközök révén valósul meg. Ez a technika mind a **szinkron,** mind pedig az **aszinkron kommunikációra** (beleértve az írásbeliséget is) többféle (és egyre inkább mobil) megoldást kínál.

> A szinkron hangkommunikáció tipikus esete két személy telefonos beszélgetése; ennek aszinkron változata a hangposta üzenet. A szinkron írásos kommunikáció példája az azonnali írásos üzenetváltás, tipikusan egy internetes üzenőfalon, az aszinkron példája pedig az e-mail. A szélessávú internet révén a hang mellett a szinkron képtovábbítás is mindennapivá vált, vagyis az audiovizuális kommunikáció is lehet szinkron, vagy aszinkron. Az elsőre egy élő videokonferencia, az utóbbira videók megosztása lehet a példa.

A vezetést illetően a legmarkánsabb különbség, hogy míg a hagyományos modellben „a vezető mindenütt ott van és állandóan irányít”[81] (ARGYRIS, 1971), addig a kifejlett virtualitás körülményei között a vezető nincs mindig (sőt többnyire nincs) jelen és korántsem irányít mindent (sőt a közvetlen felügyelet értelmében szinte semmit). A virtualitás legkifejlettebb modelljeként egy olyan elképzelt (de sok egyedi példát magába sűrítő) nemzetközi szoftverfejlesztő team szolgálhat, amelynek tagjai különböző földrészeken, eltérő időzónákban élnek, de az internet révén, egy adott feladaton akár valós időben is együtt tudnak dolgozni, illetve tetszés szerint kommunikálhatnak egymással páronként vagy konferencia jelleggel, szinkron vagy aszinkron módon.[82]

A virtuális szervezetekben, illetve környezetben folyó team munka és vezetés irodalmának sajátos terminológiájából a következőket érdemes kiemelni. Azt a munkaszervezési formát melynek során a feladatok elvégzésére különböző helyszíneken kerül sor és az együttműködéshez, illetve magához a munkavégzéshez infokommunikációs technikát vesznek igénybe, többféleképpen hívják. A legelterjedtebb kifejezés a **távmunka, távmunkavégzés** (Európában inkább teleworking, Amerikában inkább telecommuting); ennek egyik tipikus formája az otthon végzett távmunka (home based work). A távmunka azonban végezhető különböző helyszínek közötti ingázással, **mobil munkavégzésként** is; ennek kiszolgálására jöttek létre főleg (de korántsem kizárólagosan) Amerikában a szükség szerinti időre, szükség szerinti szolgáltatásokat nyújtó virtuális irodák. A szélessávú mobil internet elterjedésével együtt nő a mobil munkavégzés, illetve az erre vállalkozó ún. „mobil nomádok” aránya. A nem egy helyszínen, de azonos feladaton dolgozó és infokommunikációs technikával összekapcsolt munkacsoportokra is többféle elnevezés született, ilyen pl. a **megosztott együttműködéssel folyó munka** (distributed collaborative work). Ezen belül két változat különíthető el; az egyiket a szorosan összekapcsolt („hot”/”on-line”) csoportok alkotják, melynek tagjai között folyamatosak, vagy gyakoriak a (virtuális) interakciók, a másikat

[80] A jellemzés azokra a vezetési elvekre és szervezetfelfogásra épül, amelyeket Taylor, Fayol, Barnard munkássága, vagy a Ford-üzem kapcsán láthattunk. A szabványosított szellemi munka kiváló esettanulmányaként érdemes utalni Michel Crosiernek az üzemszerűen működő könyvelőirodáról adott leírására. (CROSIER, 1981)

[81] Chris Argyris remek kis könyvének egyik találó bekezdése foglalja így össze a hagyományos (és a maga műfajában sikeres) amerikai gyárvezető tipikus jellemzőjét. (ARGYRIS, 1971)

[82] Negroponte korábban említett víziója a globális virtuális team-munkáról ma már teljesen reális opció.

(„cold”/”off-line”) pedig azok, amelyeknek tagjai egy közös cél, vagy elképzelés jegyében dolgoznak, de ez nem igényli a tagok közötti gyakori kapcsolatfelvételt.

Széles körben használatos és egyre inkább gyűjtőfogalommá válik a **virtuális team**, illetve az együttműködésnek ebben a formájában végzett csapatmunka (virtual team, virtual teamwork). Sajátos, de fontos csoportot alkotnak az úgynevezett **gyakorlatközösségek** (communities of practice), amelyeket igazából **tudásközösségeknek** kellene nevezni, miután tagjaik a közös, vagy egymáshoz közelálló szakmai érdeklődés, az ezzel kapcsolatos ismeretek és gyakorlat megosztása és fejlesztése alapján szerveződnek. A gyakorlatközösségek fogalma főként a tudásmenedzsment kontextusában használatos, de működésmódjukat tekintve a virtuális teamek közé is sorolhatók. A **földrajzilag elosztott, szétszórt teameket** (geografically dispersed teams) olyan személyek alkotják, akik ugyanannak a szervezetnek a tagjai, de különböző helyeken, helyszíneken dolgoznak. A **szervezetközi teamek** olyan személyekből tevődnek össze, akik különböző szervezetekhez tartoznak, de együtt munkálkodnak valamilyen feladaton, akár ugyanazon a helyen, akár különféle helyszíneken. A klasszikus szervezetközi (főként projekt) teameket szakértők és egyéb stakeholderek alkotják, akik azért jönnek össze, hogy olyan problémákat oldjanak meg, illetve olyan lehetőségeket próbáljanak megragadni, amelyekhez a szervezeti határokon átnyúló együttműködésre van szükség.

A munkavégzés fent említett formáinak koordinálására és menedzselésére szintén többféle kifejezés utal; ilyen az irányítás **távolból** történő, közvetett jellegét kiemelő distance management, vagy remote management, illetve a vezetés kvázi jelenlétét hangsúlyozó **virtuális menedzsment** (virtual management). Bár a felsorolt kifejezések tartalma, jelentése többé-kevésbé eltérő és nem szinonimái egymásnak, valamiképpen mindegyik ugyanarra a jelenségre vonatkozik, annak különféle aspektusait fejezi ki. A közös nevezőt én alapvetően a virtualitásban látom, ennél fogva a következők során főként a virtuális vezetés és virtuális team kifejezéseket használom.

6.2 A virtuális együttműködés és vezetés szakirodalmából

Az alábbiakban tárgyalandó szerzők közös jellemzője a témakör megközelítésének pragmatikus jellege, esetenként technokrata irányultsága. Az amerikai menedzsment irodalomnak azt a hagyományát képviselik, ami elsősorban a jó (vagy annak vélt) gyakorlatok empirikus anyagára támaszkodva próbál meg bizonyos általánosításokra jutni és ezeket mások számára is hasznos tapasztalatokként megfogalmazni. Ez az induktív és pragmatikus logika meglehetősen eltér attól a komplex és elméleti igényű megközelítéstől, amelyek a korábbiakban tárgyalt („klasszikus”) szerzőket és műveket jellemezték, de természetesen mindkét irányultságnak, nézőpontnak megvan a létjogosultsága. Fontos hangsúlyozni, hogy a virtuális menedzsment reprezentánsaiként kiválasztott valamennyi szerző olyan vezetőkről ír, akik felett és mellett mások is vannak a hierarchiában, vagyis hagyományos kifejezéssel élve **középvezetőkről** van szó, akik **nem hagyományos környezetben** látják el a vezetői funkcióból adódó teendőket. Ezt azért szükséges kiemelni, mert a középvezetői szinten, a virtualitás révén markánsan megnyilvánuló változások nem jelennek meg szükségképpen a felső vezetés szférájában is, vagy legalábbis nem olyan módon, mint a középvezetés esetében.

6.2.1 Kostner: Arthur király intelmei

Jaclyn Kostner nagy sikert arató könyvében szórakoztató, de korántsem felületes módon írta le a virtuális teamek vezetésének dilemmáit és a megoldásukra kínálkozó elvi és gyakorlati lehetőségeket. (KOSTNER, 1994) A könyv kerettörténetéül egy repülőút szolgál, melynek során a tőle távol dolgozó csapattagjaitól hazafelé tartó projektvezető (virtuális team menedzser) számára jelenik meg rejtélyes módon Artúr, a király. A középkori kelta legenda szerint Artúr víziója volt Camelot várának felépítése és megvédése, melyhez meg kellett nyernie az egymásra féltékeny lovagok támogatását és egyesítenie kellett erejüket a látomás valóra váltása és életben tartása érdekében. Kostner, Artúr küldetésének megvalósulását egy sajátos projektként írja le, és annak szimbolikáját felhasználva (így pl. a kommunikációs egyenlőséget jelképező lovagi kerekasztalra, vagy a hatalmat szimbolizáló kardra, az Excaliburre utalva) veszi sorra a virtuális vezetés és csapatmunka sikere szempontjából nagyon is megszívlelendő tényezőket. Arthur király legfőbb intelmei Kostner nyomán a következőkben foglalhatók össze.

A pozícióból fakadó hatalom semmit sem jelent, ha a vezető nem képes mindenkit rávenni arra, hogy csatlakozzon a csapathoz, vegyen részt a csapatmunkában. A mágikus erő nem a karddal szimbolizált hierarchikus hatalomban rejlik, hanem abban, hogy a vezető mit tud létrehozni, alkotni az emberekkel, illetve mit tud kihozni az emberekből. Egy menedzsernek megvan a maga formális hatalma, utasítási joga, – de amikor a beosztottjai távol vannak tőle, az utasításainak ereje, legalábbis részben elvész, meggyengül. **A vezető ereje abban és annyiban él tovább, amennyiben a beosztottja ezt önmaga felett gyakorolja, és a bizalmi kapcsolaton múlik, hogy a beosztott mennyire fogadja el és interiorizálja a vezető céljait. Ha egyszer a beosztott kikerül a vezető látókköréből, (mert máshol végzi a munkáját), az egyetlen hatalom és ellenőrzés, amit a vezető a beosztottja felett gyakorolhat, az, amit a beosztott gyakorol önmaga felett.**

A magas szintű teljesítmény érdekében a távolból irányító vezető legnagyobb emberi kihívása a **bizalom** kiépítése és fejlesztése. A távolból irányított teamek sajátosan ellenséges, barátságtalan környezetben dolgoznak, melyben a bizalmat fejleszteni kell. Az első negatív tényező, hogy a csoport tagjai nem ismerik elég jól egymást. A második, hogy kevés lehetőségük van a bizalom megteremtésére hagyományos módon, az azonos helyen való együtt dolgozás révén. Harmadszor, a távolság következtében hajlamosak a szegényes kommunikációra egymással, ami rombolja a bizalmat. Ezeknek, a bizalommal összefüggő tényezőknek a figyelmen kívül hagyását megszenvedi a teljesítmény, ami azzal jár, hogy nem valósul meg a csoportban rejlő szinergia a távolságon keresztül. **A virtuális, több helyszínen dolgozókat irányító vezető csak a bizalom magas szintjének kiépítésén keresztül várhat el magas szintű teljesítményt.**

A virtuális teameknek tiszta struktúrákra van szükségük annak érdekében, hogy összpontosítani tudják az erőfeszítéseiket és energiáikat a távolból. A vízió, küldetés, célok tisztázása minden csoport esetében fontos, így azok számára is, amelyek tagjait a távolságok választják el egymástól. A távolról irányított csoportoknak azonban még ennél is többre (így pl. különböző döntési eszközökre, jogosítványokra) van szükségük ahhoz, hogy az elkülönültség dacára is összhang alakuljon ki az emberi tényezők és a teljesítmény között. A különböző helyszíneken dolgozó team tagok eltérő információkkal rendelkeznek, és (ami ugyanilyen fontos), eltérő az a kontextus is, aminek keretei között az információkat küldik és fogadják. Az információs egyenlőtlenségek miatt a kommunikációban és kontextusban

elkeserítő félreértések jelentkezhetnek, ezért nagy szükség van a kommunikáció hatékonnyá tételére.

A virtuális csapatban is számolni kell a tagok közötti, illetve a tagok és a vezető relációjában kialakuló csoportdinamikai jelenségekkel. A legfontosabb érzelmi kapcsolatok: a közös feladat átélése, a részvétellel való mély, személyes azonosulás, az anticipált eredmények, a siker érzelmi mozgósító ereje. Az érzelmi kapcsolatok azért fontosak, mert amikor a beosztottak távol vannak a vezetőtől, elsősorban azokra a teendőkre koncentrálnak, amelyek a saját személyes prioritásaikból következnek. **Nem azt fogják tenni, ami a vezetőnek fontos, hanem amit ők maguk tartanak fontosnak a saját mindennapi világukban. Az érzelmi azonosulás révén a közös célok egyéni célokként válnak az egyéni prioritások részévé.**[83] A távolból együtt dolgozók hajlamosak arra, hogy ne csapatként, vagy egységes, koherens csoportként lássák önmagukat. Inkább az emberek és az események helyi szinten való szemléletéhez vonzódnak. A távolból irányító vezetőnek **szimbólumokat** és **struktúrákat** is létre kell hoznia ahhoz, hogy megszilárdítsa a szétszórt csoport egységét.

A virtuális munkacsoportokban a földrajzi elkülönülés folytán erősebb kapcsolatok alakulnak ki az azonos helyen dolgozók között, míg a távolság meggátolja a szorosabb integrációt a távol levők esetében. Az egyenlőtlenség szembeállíthatja egymással azokat, akik a vezetővel egy helyen dolgoznak, azokkal, akik tőle távol vannak. Ezért a vezetőnek különösen gondosan kell ügyelnie az egyenlőség érvényesülésére ezen a téren. A menedzsernek lehetnek barátai, de óriási kockázat van abban, ha favorizálja a vele egy helyszínen dolgozókat, máshol lévő munkatársaival szemben. Az irigység és féltékenység természetes érzelmek, ugyanakkor nagyon destruktívak a csoportmunka, illetve a vezető-beosztott kapcsolatok szempontjából. A kiemelkedésre, önbecsülésre lehetőséget adó megbízások, **a csoportdöntési folyamatban való részvétel**,[84] valamint az eredményekért járó dicséret terén a vezetőnek nem szabad különbséget tennie térben-földrajzilag közeli és távoli munkatársai között. A vezetőnek aggályosan becsületesnek, korrektnek kell lennie és egyenlő mértéket kell alkalmaznia a virtuális csapat minden tagjával szemben. A távoli csoporttagok számára különösen fontosak a vezetőtől kapott személyes üzenetek, az egymás közötti kapcsolataik elősegítése, egyéni teljesítményük és a csoportmunkához való hozzájárulásuk elismerése, a velük való személyes találkozás korlátozott lehetőségeinek minél jobb kiaknázása, ötleteik, javaslataik nyomon követése, a rendszeres kommunikáció, valamint fontosságuk és a csoporthoz tartozásuk tudatának erősítése.

A kapcsolatok intellektuális dimenziójában megjelenő fontos követelmény, hogy mindenkinek teljes mértékben tisztában kell lennie azzal, hogy mi a közös feladat és kinek mi a teendője. A közös megegyezésen alapuló egzakt értelmezésre támaszkodva válik lehetővé, hogy a csoport térben (és esetleg időben is) elkülönülő tagjai az elszigeteltség dacára hatékonyan együtt tudjanak dolgozni. Mindehhez olyan alapelvekre, szempontokra, kritériumokra (praktikusan: összhangteremtő-irányadó eszközökre) is szükség van, amelyek a feladatvégzéssel kapcsolatos mindennapi viselkedést szabályozzák, illetve az ezzel kapcsolatos egyéni döntések alapjául szolgálnak.

---

[83] Ld. a magatartástudományi döntéselmélet korábban tárgyalt, idevágó gondolatait. (BERGER-BERNHARD-MERLICH, 1995)

[84] Ez összecseng Barnard korábban idézett gondolatával: „az együttes döntés a csoport kielégülése, létének evidenciája."

6.2.2 Lipnack & Stamps: a virtuális együttműködés dimenziói, vezetői szerepek

Lipnack és Stamps szerint a virtuális együttműködés (team-munka) alapjai a következő négy dimenzióba rendezhetők:

- célkitűzés (a csoport küldetése, az elvégzendő feladat)
- emberek (mint szakértők, és mint belülről vezérelt[85] és motivált csapattagok)
- kapcsolatok (technikai és szociális értelemben vett hálózatok)
- idő (a nap 24 órájának struktúrája szerint, valamint a feladatok, folyamatok ritmusa, mérföldkövei értelmében) (LIPNACK – STAMPS, 2000).

A szerzők Herbert Simonra hivatkozva hangsúlyozzák, hogy a legtermészetesebb szervezőelv a hierarchia, a hierarchiák egymásba épülő rendszere (amelynek kifejlődéséhez időre van szükség). A szó tudományos értelmében minden hálózat és virtuális team hierarchikus felépítésű. Még a legegyszerűbbek is egymással interakcióban álló részekből épülnek fel, olyanokból, amelyek önmagukban is komplex egységek: emberek és csoportjaik. A szerzők hangsúlyozzák, hogy a sikeres virtuális teamek fejlődésük minden fázisában különös figyelmet szentelnek a **bizalom építésének.** A bizalom az egyéni, személyes szférában gyökerezik, a kölcsönösség az érintkezési, vagy határfelületeken jön létre és ezt az egészet a hálózatok kötik össze. Egy virtuális team sikerének legjobb előre jelzője szerintük az, hogy mennyire tiszták a csoport által elérendő célok, és hogy milyen a csoport részvétele, aktivitása ezek elérésében. A team tagokat az együttműködés céljai motiválják; a **kooperativitásra való törekvés az a tábortűz, ami körül a virtuális team tagjai összegyűlnek.** A virtuális térben együttműködők szinkron vagy aszinkron módon bármikor kommunikálhatnak egymással. A virtuális tér tetszés szerinti alakíthatóságával, rugalmasságával szemben a tényleges, a nap huszonnégy órájából álló idő sokkal rugalmatlanabb, a távolból együttműködők fiziológiai és életmódbeli eltéréseinek korlátai miatt. Ebből adódóan a térben és időben szétszórt teamek esetében **különösen fontos az aszinkron kommunikációs eszközök** használatára való törekvés, (és ezek megfelelő használata) csoporttagok közötti és vezetői relációban egyaránt.

Lipnack és Stamps úgy véli, hogy **az egyetlen általános szerep**, ami minden csoportban megfigyelhető, az a **vezetés**. A virtuális teamekre sokkal inkább a teljes körű, vagy kiterjesztett vezetés a jellemző, semmint a vezetés hiánya. **A vezetési funkció mintegy áthatja, átjárja a virtuális teamet, és mint egész, magába foglalja a vezető és a követők egymáshoz kapcsolódó szerepeit.**

Ruben Harris[86] nyomán hat olyan vezetői szerepet különítenek el, amelyekre a virtuális teameknek szükségük van. Ezek a következők:

- koordinátor
- tervező
- terjesztő (disseminator)

---

[85] Fontos megjegyezni, hogy bár a „belülről vezérelt" kifejezés nagyon hasonlít David Riesman közismert társadalmi karaktertípusának elnevezéséhez, a „belülről irányított" emberhez, a kettő jelentése teljesen más. A belülről vezéreltség az értekezés kontextusában arra a munkavállalóra utal, aki élve a kapott felhatalmazással, aktív, sőt proaktív módon cselekszik, döntéseket vállal és sok tekintetben önmagát vezeti. Riesmannál a belülről irányítottság a társadalmi konformitás biztosításának egyik módja, illetve átfogó történelmi-társadalmi típusa. (RIESMAN, 1973)

[86] Ruben Harris a Naval Postgraduate School-on a Department of Systems Management vezetője volt a könyv írásának idején.

- technikai hálózati menedzser
- társadalmi/társas kapcsolati hálózat menedzser
- a végrehajtás bajnoka.

A szerzők szerint az egészséges csoportoknak formálisan egyszemélyi vezetőjük van, de rendelkeznek egy szélesebb értelemben vett vezetéssel is, ami megoszlik a csoport tagjai között. A virtuális teamekben is megfigyelhető, hogy vannak **feladat** és vannak szociális **kapcsolat orientált** vezetői típusok.[87]A rangsor a virtuális teamekben is kialakul és érvényesülése komoly kihívás a csoport számára. Míg a rangsor zavart okoz, addig a specializáció fellendülést hoz a team számára. **A feladat-orientált virtuális teamekben leggyakrabban a szakértelem jelöli ki a tagok szerepét.** Bár a társas/társadalmi értelemben vett kiscsoportok nagyságának határai (a beletartozók számát tekintve) limitáltak, a virtuális teamekre nem állítható fel egyetlen helyes mérték. A nagyság elsősorban a végzendő feladattól, másodsorban pedig annak a helyzetnek a sajátosságaitól (kényszereitől, vagy lehetőségeitől, szabadságfokától) függ, amiben a csoport él és működik. Nyilvánvaló, hogy minél komplexebb és sokrétűbb a csoport előtt álló feladat, annál több és többféle szakértelemmel rendelkező munkatársra van szükség. A csoport méretének növelése azonban egy határon túl már nem emeli sem az eredményességet, sem pedig a hatékonyságot.[88] A virtuális team munka rugalmassága, gyorsasága és eredményessége nagyrészt azon múlik, hogy a szervezeti felépítés (a formális struktúra) mennyire épül a végzett tevékenység logikájára és követelményeire.

Lipnack és Stamps kritikájaként meg kell jegyeznem, hogy megállapításaik jelentős része egyaránt érvényes a hagyományos, azonos térben és időben egzisztáló és a virtuális teamekre valamint vezetésükre, másként fogalmazva ez utóbbiak sajátosságai az ő megközelítésükben nem igazán specifikusak.

6.2.3 Hoefling: elmozdulás a vezetői kompetenciákban

Hoefling szerint a korábban kialakult vezetői kompetenciák nem halnak ki a virtualitás körülményei között, de átrendeződnek egy olyan struktúrába, aminek fókuszában az **iránymutatói (leadership)** és a **támogatói/segítő, facilitáló** kompetenciák állnak. (HOEFFLING, 2003) A team vezetőknek szóló tanácsai, amelyek viselkedési vetületből foglalják össze a kívánatos vezetői kompetenciákat, a következők.

Az **elkötelezettség**, nem pedig az ellenőrzés kiépítésére van szükség.

> A parancsuralom és a közvetlen felügyelet egyszerűen nem működik virtuális környezetben. A struktúráknak természetesen helyük van, de a szigorú számonkérésnek nincs. (Hoeffling szellemes szójátéka eredetiben: „There is obviously a place for structure, but not stricture”) (HOEFFLING, 2003:137) A vezető oly módon

[87] Az emberekre vagy a feladatokra való koncentrálás eltérő foka, mértéke szerint Robert R. Blake és Jane Mouton öt vezetési stílust különböztettek meg az általuk 1964-ben kifejlesztett vezetői rács modellben. Ld. (KLEIN, 2001) Hersey és Blanchard helyzetfüggő vezetési modelljének dimenzióit a kapcsolat és feladatorientáltság alkotja, koncepciójuk eredete az 1970-es évek elejéig nyúlik vissza. Ezek, a vezetési stílusra irányuló megközelítések már jelezték a beosztottakkal való differenciált bánásmód szükségességét és (mutatis mutandis) érdemes őket figyelembe venni a virtualitás körülményei között is. Ld. (BLANCHARD, 1998a)

[88] E vonatkozásban a tradicionális és virtuális munkacsoportok, illetve a létszámra vonatkozó vezetői dilemmák között semmi lényeges különbség nincs.

építheti és őrizheti meg a közösségi értékeket, hogy modellértékű magatartást tanúsít a következetesség, a becsületesség és a megbízhatóság terén, ugyanezeket várva el a csoport tagjaitól is. A vezetőnek a végtelenségig korrektnek, becsületesnek, tisztességesnek kell lennie. Az elkötelezettséget a teljes körű **bizalom** kiépítésével lehet megteremteni, fenntartásához pedig megfelelő csoportkonszenzusra van szükség. A kontroll maga a bizalom, aminek mértéke, megvalósulásának foka az együttműködés. A vezető átengedheti formális hatáskörének, jogosítványainak egy részét, sőt rotálhatja is a menedzsment funkciók ellátását, ha ezek gyakorlásához vannak megfelelően felkészült tagok a teamben, illetve ha a feladatok természete ezt lehetővé teszi. A vezető személye ily módon nem változik, de az általa gyakorolt ellenőrzésnek új formája jelenik meg a megosztott felelősségben. (Úgy is fogalmazhatunk, hogy ez is egyfajta lehetőség a **vezetés csoportfunkcióként** való gyakorlására.)[89]

A **fókusz, koordináció és kommunikáció** a kulcsszavak, nem pedig az engedélyezés, parancs és terv.

A virtuális tevékenységnek fókuszált, de rugalmas terven kell alapulnia, mert a túlzott strukturáltság meggátolja a környezeti változások üteméhez való alkalmazkodást. A vezető fontos feladata **a szervezeti határvonalakat keresztező kommunikáció** bátorítása a személyes és az elektronikus/digitális hálózatokon keresztül. Az információs/tudás korszak (tudás) munkásainak erős személyes vezetői iránymutatásra van szükségük, de nem tolerálják a parancsuralmat, vagy a hivatali tekintélyt. A virtuális teamek számára a tiszta játékszabályok, a mozgásteret behatároló szimbolikus útitervek és térképek fontosak, amelyek ismeretében végezni tudják a dolgukat. A vezetőtől pedig azt igénylik, hogy tartsa rajta a szemét a csoport küldetésének teljesülésén, tartsa a kapcsolatot a szervezet többi részével, illetve az érintett stakeholderekkel. Természetes elvárásuk, hogy vonják be őket a munkafolyamatok kialakításába, szabályozásába és menedzselésébe. A vezetőnek arról kell gondoskodnia, hogy a team számára rendelkezésre álljanak az összeköttetéshez és a közös munkához szükséges, megfelelő technikai eszközök és egyéb erőforrások.

Hálózatépítés a csukott ajtók mögé zárkózás helyett.

A 21. századi vezetőknek általános feladatuk a hálózatok építése és működtetése, az információk továbbítása felfelé, lefelé és keresztül a szervezeti kötelékeken, sőt túllépve a szervezeti határokon, tipikus módon az ügyfelek, a megbízók irányában. Ha szükséges, akkor bezárt ajtókat kell nyitogatniuk az információkért, az erőforrásokért és az emberekért. Mindez nélkülözhetetlen a csapatukat távolból irányító vezetők esetében is, amihez speciális feladatként társul **teamjük „láthatóvá tétele”** a szervezetben, főként a felsőbb vezetés számára. Ez magában foglalja a csapat munkájáról, teljesítményéről szóló beszámolókat csakúgy, mint a tagok előmenetelének támogatását, és általában véve mindazt, amit a csoport egészének vagy egyes tagjainak érdekében egy vezetőnek meg kell tennie. A „team láthatóvá tétele” értelemszerűen azért válik fontos és speciális vezetői feladattá, mert a térbeli elkülönülésből adódóan nem tudnak igazán jelen lenni a szervezet releváns képviselőinek horizontján. Egyszerűbben fogalmazva: a vezetés valós térbeli

[89] Ld. ezzel kapcsolatban a később tárgyalandó Belbin-féle team szerepeket.

közelsége, személyes elérhetősége olyan előny, amit az ettől megfosztott virtuális teamek és tagjai esetében valamilyen módon ellensúlyozni kell.

Vezetés az eredmények révén, a tevékenység közvetlen kontrollja helyett.

Annak fényében, hogy a virtuális team vezetője nem figyelheti és felügyelheti tetszőlegesen, hogy mivel foglalkozik éppen a csoport tagja, újra kell gondolni a végzett munka eredményén, a mérhető teljesítményen keresztül történő vezetés lehetőségeit. Ezzel kapcsolatban nem is annyira az a kérdés, hogy milyen teljesítménymenedzsment rendszert alkalmazzon a vezető, hanem az, hogy ő maga, személy szerint mivel kell, hogy támogassa az együttműködést és a csoportmunkát ahhoz, hogy a kívánt eredmények megszülessenek. Ennek az éremnek a másik oldala nyilvánvalóan az, hogy pontos teljesítménykritériumok kidolgozására van szükség. Hoefling megjegyzi, alaptalan a vezetők azzal kapcsolatos félelme, hogy a távoli beosztottak nem dolgoznak, a probléma inkább az önmaguk túlhajszolásából, a munkával töltött idő mértéktelenségéből származó kiégés veszélye. Az eredmények szempontjából is fontos az együttműködés elismerése, jutalmazása, a tudás megosztása, a csoportokban zajló tanulási folyamatok támogatása és természetesen az sikeres erőfeszesítésekkel arányos anyagi kompenzáció.

A beosztottakat fejleszteni kell, nem „kezelni" őket, vagy „bánni velük".

A beosztottakkal való megkülönböztetett egyéni bánásmód, a személyre szóló fejlesztés, edzés, támogatás, amit egy szóban a coaching fejez ki, a korszerű vezetés eszköztárának ismert eleme.[90] A coaching virtuális környezetben való gyakorlásának legfőbb akadálya a személyes kontaktusok korlátozottsága. Mivel a kapcsolattartás vezető és beosztott között túlnyomórészt az infokommunikációs eszközök közvetítésével történik, a vezetőnek különös érzékenységet kell kifejlesztenie azzal kapcsolatban, hogy a kommunikáció tárgyi tartamán túlmenően van-e érzékelhető jele annak, hogy a munkával, egyes team tagokkal, vagy a közöttük lévő viszonnyal kapcsolatban valamilyen feszültség, probléma, vagy konfliktus merült fel. A coaching kapcsán javasolt nyilvános dicséret, négyszemközti és építő kritika gyakorlata is több figyelmet igényel, egyrészt azért, mert az egyidejű láthatóság-hallhatóság értelmében vett nyilvánosság a virtuális térben korlátozott, másrészt azért, mert a szemtől-szemben elmondott, fejlesztési célú megjegyzések, tanácsok technikai közvetítéssel (pl. telefonon, vagy e-mailben) másként hangzanak. Összességében véve úgy fogalmazhatunk, hogy a coaching a virtuális környezetben is fontos vezetői eszköz, aminek eredményes használatához a **személyes jelenlét időnként nagyon szükséges alkalmain túl,** azokat a technikai eszközöket szükséges igénybe venni, amelyek a két fél közötti érintkezést a lehető legéletszerűbbé teszik. (Ez főként a videotelefon révén érhető el.)

Párbeszédre van szükség, nem diktátumra a vezető részéről.

A tanuló szervezetekben működő virtuális teamek számára különösen fontos a nézetek, vélemények ütköztetése, a tapasztalatok cseréje, az információ és tudás szabad, a hierarchia és a tekintélyek által nem gátolt áramlása. Ennek elősegítése és

[90] A coaching kifejezés az utóbbi egy évtizedben Magyarországon is polgárjogot nyert, és gyakorlata is kialakulóban van. Ld. pl. (VOGELAUER 2002a, 2002b), (SÁGVÁRI, 2008), (KOMÓCSIN, 2011)

támogatása fontos vezetői feladat, ami különös aktivitást és speciális szervezőkészséget igényel az érintett személyek térbeli elkülönülése miatt. Technikai oldalról a szinkron és aszinkron kommunikációs eszközökre egyaránt lehet támaszkodni, de igazából a nyílt és konstruktív légkörben, folyamatosan érzékelhető vezetői bátorítás képes a csoporttagokból a tudásmegosztáson alapuló szinergikus erők felszabadítására.

Összhangot kell kialakítani az emberek és a kommunikációs technológia között.

Az információs, illetve infokommunikációs technika nélkülözhetetlen előfeltétele a virtuális együttműködésnek, de nem öncélú eszköz. A távolból együtt dolgozó teamek vezetőinek tisztában kell lenniük a virtuális együttműködés technikai alapjaival, de amiben igazán járatosnak kell lenniük, az az emberek és a csoportok természete, valamint az együttműködés folyamatának jellemzői, dinamikája. Ebben a kontextusban lehet mérlegelni, hogy milyen infokommunikációs eszköz mire alkalmas leginkább és mire a legkevésbé. Az eszközök és az emberek közötti kongruencia kialakítása elsődlegesen vezetői feladat, ami nyilvánvalóan csak úgy lehet eredményes, ha a vezető figyelembe veszi a team tagoktól jövő, (a technika funkcionálására vonatkozó) visszajelzéseket is.

A team tagok szervezeti integrációját kell segíteni és elérni, az egyszerű engedelmeskedés helyett.

A virtuális teamek vezetőinek ki kell dolgozniuk a team igényeinek, elvárásainak megfelelő irányelveket és munkafolyamatokat, különös tekintettel arra, hogy a team munkája hogyan illeszkedik a szervezet egészébe. A team tagjai elbizonytalanodhatnak, ha nem világos számukra, hogy tevékenységük és kapcsolataik hogyan ágyazódnak be a cég egészének rendszerébe, folyamataiba, hálózataiba. A vezetőnek segítenie kell az egyes embereket abban, hogy beilleszkedjenek a virtuális teambe, a teameket pedig abban, hogy beilleszkedhessenek, éspedig aktív közreműködőkként integrálódhassanak a szervezet egészébe.

6.2.4 Fisher & Fisher: irányítás a távolból és a szükséges vezetői kompetenciák

Fisher és Fisher a távolból irányító vezetők feladatai közül kiemeli, hogy a beosztottakat meg kell tanítani arra, hogy önmagukat irányítsák, menedzseljék, amikor a vezető nincs jelen. (FISHER&FISHER, 2001) A szerzőpáros legfontosabb megállapításai a következőkben összegezhetők. **A távolból irányító vezető nem felügyelő.** Jóllehet a hagyományos felügyelői szerep esetenként kívánatos lehet, a vezető nyilvánvalóan nem kísérheti szoros figyelemmel azok tevékenységét, akiket nem lát nap, mint nap, munkájuk során. A hagyományos munkacsoportokban a felügyelők a napi tevékenységet szervezik, irányítják, operatív módon. A virtuális (távolból irányított) teamek esetében **a csoport maga végzi önmaga munkájának szervezését, a vezető feladata pedig a határvonalkérdésekre, problémákra, környezeti tényezőkre való összpontosítás.** Ilyen a technológia, a versenytársak, az ügyfelek, a vállalati központ, a funkcionális területek és más teamek, stb. A virtuális teamek nyitott, inputból, throughputból és outputból összetevődő rendszerek. Határvonal menedzserként a távolból irányító vezető elsődlegesen nem a team munka során folyó átalakítási folyamat (throughput) részleteiben való elmerüléssel, hanem a határvonal mentén jelentkező **interfész problémák** megoldásával járul hozzá a team munka sikeréhez. A

hagyományos és a virtuális közötti különbséget úgy is meg lehet fogalmazni, hogy a felügyelők egy adott rendszeren belül dolgoznak, a távolból irányító vezetők (határvonal-menedzserekként) pedig a rendszeren magán, illetve a rendszer és környezete relációjában tevékenykednek.

A szerzők előzetes várakozásuk ellenére nem találtak olyan kompetenciákat a határvonal-menedzserek (távolból irányító vezetők) esetében, amelyek eltértek volna más, a munkájukat hatékonyan végző vezetők kompetenciáitól, bár a relatív prioritások és a módszerek esetében adódnak különbségek. Mindenesetre azonosítottak hét olyan kompetenciát, amelyeknek jelentős súlya van, vagy legalábbis kell, hogy legyen a távolból irányító vezetők esetében. Ezek a következők.

1 Az iránymutató vezetői (leader) képesség

E kompetencia birtokában a vezető energiát és lelkesedést képes generálni azzal, hogy olyan víziót alkot meg, amit mások (a team tagjai) bátorítónak és motiválónak tartanak. (Ez természetesen nem csak a távolból irányító vezetők számára szükséges kompetencia.)

2 Az eredmények katalizálásának képessége

Az e kompetenciával rendelkező vezető segíti a csapatot a teljesítmény javításában. Jó eredményeket tud kiváltani a teamből, anélkül, hogy autoriter módszerekhez fordulna; inkább bizonyos alapelvekre, mint határozott szabályokra, utasításokra támaszkodva vezet. Az egyik legfontosabb képesség egy távolból irányító vezető esetében annak biztosítása, hogy a beosztottakat jó eredmények elérésére késztesse. A szerzők szerint a felhatalmazás (empowerment)[91] a távolban dolgozók esetében célravezetőbb, mint a nyomásgyakorlás, – de persze az eredményeknek jönniük kell.

3 A távoli team tagok tevékenységét támogató, serkentő, facilitáló képesség

Ez a kompetencia szükséges ahhoz, hogy a vezető összehozza, biztosítsa a team feladatok elvégzéséhez szükséges eszközöket, információkat, erőforrásokat, és ötletekkel, tanácsokkal is segítse az együttműködők erőfeszítéseit.

4 Akadálytörő, akadály-elhárító képesség

Az ezzel a kompetenciával rendelkező vezetők megnyitják a zárt ajtókat, megkérdőjelezik a status quo-t, és lerombolják a team teljesítmény útjában álló mesterséges akadályokat.

5 Üzleti elemzői képesség

Az e képesség birtokában lévő vezető érti és átlátja a nagy összefüggéseket, képes arra, hogy az üzleti környezetben jelentkező változásokat a szervezet számára kedvező lehetőségekké fordítsa át. A virtuális szervezetekben megvan a veszély arra, hogy az egymástól elkülönülő egységek inkább fókuszálnak a saját szempontjukból fontos dolgokra, mint az üzlet egészére. Az ebből fakadó kockázatok miatt is különösen fontos a cég egészében gondolkodni.

6 Edzői, tréneri (coach) képesség

Az edzői-tréneri (coach) jártassággal rendelkező vezető felkészíti munkatársait és segíti őket rejtett képességeik, lehetőségeik fejlesztésében. Ezzel együtt fenntartja a

[91] Az empowerment a nem virtuális vezetés számára is erősen ajánlott (részben divat diktálta) eszközzé vált a nemzetközi és a hazai szakirodalomban egyaránt. Ld. pl. (BLANCHARD, 1999b)

megfelelő hatalmi-tekintélyi, hatásköri egyensúlyt, és biztosítja mások felelősségtudatának érvényesülését.

7 Az élő, eleven példaadás képessége

Az ilyen képességgel rendelkező menedzser egyfajta élő mintaként, szerepmodellként szolgál mások számára azzal, hogy személyes példájával mutatja, hitelesíti a team tagoktól elvárt viselkedést. Ez vonatkozik a valódi, szemtől szembeni helyzetekre csakúgy, mint a virtuális szituációkra, és különösen fontos a példamutatás a kommunikációs eszközök adekvát használata terén.

6.2.5 Duarte & Snyder: a virtuális teamek kritikus sikertényezői

Duarte és Snyder a következőkben jelöli meg a virtuális teamek működésének kritikus sikertényezőit:

- emberi erőforrás vezérelvek, irányvonalak, policy
- tréning és munkára épülő, munka közbeni oktatás és fejlesztés
- standard, szabályozott szervezeti és team folyamatok
- elektronikus együttműködési és kommunikációs technológia
- szervezeti kultúra
- a virtuális teamek vezetői oldalról jövő támogatása
- team vezetői és team tag kompetenciák. (DUARTE-SNYDER, 2006)

A standard, szabályozott szervezeti és team folyamatok egyebek között magukban foglalják a virtuális módon megvalósuló tevékenység előfeltételeinek és kívánalmainak meghatározását, ezek költségeit, a szükséges eszközök és feltételek biztosítását, a team alapszabályok rögzítését, a projekt terveket, a tevékenység, folyamatok dokumentálását és a dokumentumok megosztását, valamint a beszámolási (reporting) és az ellenőrzési (controlling) rendszer kialakítását és működtetését.[92] A szerzőpáros ugyanakkor arra is utal, hogy valamennyi sikeres virtuális team rendelkezik kölcsönös egyetértésen alapuló folyamatokkal olyan „lágy" területeken, mint a **csoportnormák felállítása, a konfliktusmegoldó eljárások, és a kommunikációs protokollok.**[93] A tapasztalt virtuális teamek kialakítják a maguk team alapszabályait, amelyek körvonalazzák a javasolt csoportnormákat és kommunikációs sztenderdeket. Fontos integráló tényező a **szervezeti kultúra** is, ami a szabad információáramlásra, a közös (megosztott funkcióként gyakorolt) vezetésre és a szervezeti határvonalakat átlépő együttműködésre vonatkozó normákat foglalja magában. A kultúra alakulásának szerves folyamatában jönnek létre az együttműködésre, a különböző kultúrákból származó team tagok respektálására és közös tevékenységére (munkakapcsolataira), a konstruktív kritika érvényesülésére és az információk megosztására irányuló magatartásminták és kölcsönös elvárások. A fent említett **formális-bürokratikus szabályozás mellett** (azt többé-kevésbé támogatva, vagy azt ellenezve) **a szervezeti kultúra hozza létre azokat a sztenderdeket, amelyek szerint a virtuális team tagjai ténylegesen együttműködnek és ellátják az egyénileg rájuk háruló feladatokat.** A szerzők végső

[92] Ezek a kívánalmak jelzik, hogy a korábban említett PODSCORB szemlélet tovább él a munkavégzés újszerű (térben/időben elkülönülő) formái esetében is.

[93] A **kommunikációs protokollok,** az internet (TCP/IP) protokolljához hasonlóan az információ zavartalan átviteléhez szükséges szabványokat jelentik. A technikai protokollal szemben azonban ebben az esetben kulturális természetű sztenderdekről van szó, pl. a kommunikáció stílusára, gyakoriságára, címzettjeinek kiválasztására, a szóbeli-írásbeli visszacsatolások rendjére, stb. vonatkozó közmegegyezés kialakításáról és betartásáról.

konklúziója az, hogy egy alkalmazkodóképes, technológiailag fejlett és nem hierarchikus szervezetben sokkal valószínűbb a virtuális teamek sikere, mint egy nagymértékben strukturált, ellenőrzés-orientált szervezetben. (Annak ellenére, hogy – mint fentebb szó volt róla – a beszámolás és ellenőrzés bürokratikus-hierarchikus eljárásait is szükségesnek tartják.)

Duarte és Snyder szerint a virtuális teamek sikerét támogató vezetői-irányítói magatartás összetevői a következő négy csoportba sorolhatók:

- kommunikáció
- elvárások felállítása
- erőforrások allokálása
- modellként szolgáló viselkedés tanúsítása.

A virtuális környezetben különösen szükséges **vezetői kompetenciák** pedig a következők:

- a team-tagok és a teamek közötti bizalom építésének és fenntartásának képessége
- interkulturális érzékenység és jártasság az együttműködők eltérő kulturális hátteréből fakadó problémák kezelésében
- a különféle (szervezeten belüli és szervezetek közötti, hierarchikus, funkcionális és egyéb) határvonalakat átmetsző hálózati együttműködés megszervezésének képessége
- megfelelő ismeretek a digitális alapú kommunikáció és együttműködés technológiáinak bevezetéséhez és alkalmazásához
- a team-munka speciális igényeinek megfelelő szervezeti folyamatok kifejlesztésében, illetve adaptálásában való jártasság
- a teljesítményelvárások érvényesítésének képessége, hatékony teljesítmény-menedzsment működtetése a közvetlen, személyes visszajelzés korlátai ellenére, illetve azok között.

Az eredményes virtuális csapatmunkához **a team tagok részéről szükséges kompetenciák**:

- interkulturális érzékenység, az eltérő kultúrák közötti különbségek kezelésének képessége az együttműködés során
- magas fokú tudatosság a személyközi kapcsolatok alakításának terén
- képesség a funkcionális, hierarchikus és szervezeti határvonalak közötti, vagy ezeket metsző hálózati együttműködésre, beleértve a személyes „terrénumok” alakításában mutatott asszertivitást is
- gyakorlottság a digitális kommunikációs és együttműködési technológia, illetve eszközök használata terén
- jártasság a projekt menedzsment módszerekben, technikákban, ide értve a hatékony időfelhasználás (time management) kérdését is.

A Duarte és Snyder szerzőpáros a virtuális munkaszituáció mind vezetői, mind pedig beosztotti (team tag) oldaláról nézve kitüntetett fontosságú kompetenciaként jelölte meg a digitális alapú kommunikációs és együttműködést támogató információs technika ismeretét, illetve a használata terén tanúsított jártasságot. A megfelelő technika kiválasztásának és adekvát használatának érdekében két szempont figyelembe vételét ajánlják. Az egyik a **társas (szociális) jelenlét** (Social Presence) mértéke**,** a másik az **információs gazdagság** (Information Richness) szempontja. A szociális jelenlét dimenziójában az jelenik meg, hogy mennyire szükséges és fontos a team munka eredményessége szempontjából a kommunikáció

személyessége, valódisága, amelynek legteljesebb kifejeződése a tényleges, szemtől szembeni találkozás, vezető/beosztott, team tag/team tag relációban. Amennyiben ez nem valósítható meg, akkor a legközelebb álló és technikailag kivitelezhető helyettesítő megoldás a videokonferencia lehet, egy, vagy több személy között.

Általában véve elmondható, hogy a kétértelmű, nem kielégítően definiált helyzetekben, vagy olyan szituációkban, ahol az érzelmek kifejeződésére is szükség van (másként fogalmazva: ahol vezetői szempontból célszerű nyilvánosságot biztosítani a csoportdinamikai jelenségek érvényesülésének), a magas szintű szociális jelenlétet lehetővé tevő infokommunikációs technika alkalmazása indokolt.[94]Az információs gazdagság dimenziójában a kommunikálandó üzenet információtartalmának jellege, mennyisége és mélysége jelenik meg. Az alacsony információgazdagság (magyarán: kevés információ tartalom) tipikus megnyilvánulásai a rövid, egyszerű, informatív, megerősítő vagy cáfoló tartalmú üzenetek, amelyek továbbítása a legegyszerűbb technikával is lehetséges (sms, e-mail, hangposta, telefonbeszélgetés).

A társas jelenlét és az információgazdaság két alapdimenzióján túl Duarte és Snyder két további, technikai jellegű kategóriát szerepeltet; az egyikbe a **szinkron** (pl. telefon, azonnali üzenetküldés), a másikba az **aszinkron** (pl. e-mail, hangposta) kommunikációt lehetővé tevő eszközök tartoznak. A térben elkülönülő, földrajzilag megosztott és a távolságokat fejlett infokommunikációs technikával áthidaló vezetők számára a korábban említett kompetenciakövetelmény azt jelenti, hogy a célok, a teamek és a technikai lehetőségek ismeretében ki kell alakítani a közös erőfeszítéseknek és kommunikációnak azt a rendszerét, ami a lehető legnagyobb mértékben támogatja a távolból együttműködők csoportjától elvárt eredmény, teljesítmény valóra váltását.

A virtuális teamek tagjainak esetenként földrésznyi távolságából és eltérő nemzeti kultúrákhoz való tartozásából adódóan a kulturális különbségek, illetve a belőlük fakadó problémák kezelése valóban fontos feladat a csapatok vezetői számára. Duarte és Snyder, Edgar Schein közismert definíciójára támaszkodik, mely szerint a szervezeti kultúra az alapvető előfeltevések olyan közös mintáin alapul, amelyeket a csoport a belső adaptáció és a külső alkalmazkodás problémáinak megoldása során alakított ki, és amelyek elég jól működnek ahhoz, hogy érvényesnek, ennél fogva olyannak tekintsék őket, amelyeket a csoport új tagjainak is el kell sajátítaniuk. Az alapvető előfeltevések számos komplex területet fednek le. A különböző kultúrák különbözőképpen érzékelik pl. az idő és a tér természetét, valamint fontosságát (tekintettel az ütemtervekre és időbeosztásokra), a szervezet kapcsolatait a versenykörnyezettel (vezetésre, vagy követésre való törekvés), az ember filozófiai természetét (az eredendő jóság, vagy bűnösség feltételezése).[95,96]

A szerzők a nemzeti (vagy a szervezetet befogadó, annak környezetét alkotó) társadalmi kultúra kapcsán a Geert Hofstede által kimutatott alapdimenziókra hivatkoznak (hatalmi távolság, bizonytalanság kerülés, individualizmus/kollektivizmus, férfiasság/nőiesség, hosszú távú/rövid távú orientáció).[97] A Hofstede-i dimenziókat kiegészítették az Edward T. Hall-tól származó **kontextus** szemponttal, amit az egyik, ha ugyan nem a legfontosabb kulturális

[94] Vagy az ősi módszer: az érintettek személyes jelenléte, a valódi csoporthelyzet.
[95] Ld. (SCHEIN, 1992) Az eredeti mű szerint az „alapvető előfeltevések" (basic assumptions) a következő átfogó, összefüggésekről és összefüggésekben való gondolkodásból fakadnak: 1) a (természeti) környezettel való kapcsolat, 2) a valóság, az idő és a tér természete, 3) az emberi természet természete 4) az emberi tevékenység természete 5) az emberi kapcsolatok természete.
[96] A szervezeti kultúráról írt saját összefoglaló tanulmányomat ld. (TÖRÖK, 2001)
[97] Ehhez ld. (HOFSTEDE, 1980); a globalizáció, információs társadalom összefüggéseiről ld. (HOFSTEDE, 2008)

változónak tekintenek, éspedig joggal.[98] A kontextus dimenziójában jelenik meg ugyanis az, hogy **mennyire fontos az egy adott kultúrához tartozó egyének számára a kommunikáció (üzenettovábbítás) kontextusa, háttere, utalásrendszere.** A **magas kontextus** igényű kultúrákban a puszta tények nem értelmezhetőek a történelmi és személyes, szubjektív mozzanatokat tartalmazó jelentéskörnyezet nélkül. Ez magába foglalhatja a részvevők személyes hátterét, a megelőző döntéseket, az interperszonális kapcsolatok történetét. Az **alacsony kontextus** igényű kultúrákban ezzel szemben a sokkal objektívebb, „tény-alapú" információkat preferálják; itt önmagában véve elegendő és kielégítő a tárgyszerű és tényszerű üzenet. Mindennek jelentős következményei vannak arra nézve, ahogyan a virtuális teamek tagjai kommunikálnak egymással, illetve arra vonatkozóan, hogy adott, vagy választható infokommunikációs technológia melyik típusú (magas, vagy alacsony kontextuális igényű) kultúrának kedvez és melyiknek nem.[99] Az ilyen vonatkozásban meghozandó döntésekhez szükséges kompetencia ezért fontos részét képezi a virtuális team vezetők kompetenciakészletének.

Duarte és Snyder a szervezeti kultúra empirikus vizsgálatának akár a vezetők által is alkalmazható módszerei közül Cameron és Quinn „versengő értékek" modelljét ajánlja. A modell azon az előfeltevésen alapul, hogy minden csoportnak vannak közös és eltérő, egymással versengő értékei és előfeltevései, amelyekben a csoport bizonyos dolgokkal szembeni preferenciái érvényesülnek. A modell a **rugalmasság és szabályozottság**, valamint a **kifelé és befelé irányultság** versengő értékeit, az ezek iránti orientációt állítja szembe egymással, illetve ezek mérését teszi lehetővé. A modell négy szervezettípust eredményez, ezek: **a klán, a piac, a hierarchia és az adhokrácia.** A metodika alkalmazása révén lehetőség nyílik a távolból együttműködők tipikus vonásainak megismerésére is; egyrészt abból a szempontból, hogy a versengő értékek milyen konfigurációja jellemző rájuk ténylegesen, másfelől pedig abból a perspektívából, hogy mi lenne a kívánatos konfiguráció a team által ellátott faladatok természetéből adódóan.

Mint látható, a vezetők és a team tagok kompetenciái meglehetősen jól illeszkednek egymáshoz és ennek a logikájában semmilyen meglepő nincs. Ami mégis figyelmet érdemel, az magának a kompetencia kategóriának a használata, amely teljes polgárjogot nyert az újabb kori (posztindusztriális) menedzsment szakirodalomban. A jelen értekezés témája szempontjából erre azért kell figyelmet fordítani, mert úgy tűnik, hogy a merevebb (mert a meghatározás szerint is társas/társadalmi pozícióhoz kötött) szerepfogalom és a hozzá társuló szerepkövetelmények helyett a dinamikusabb és cselekvés/viselkedés orientáltabb kompetencia kategória révén fogalmazódnak meg azok az elvárások, követelmények, amelyeknek meg kell, hogy feleljenek a vezetői vagy beosztotti munkakörök betöltői.

6.3 Az önirányító csoport: a Belbin-féle team szerepek

Az eddigiekben áttekintett irodalom a vezetői funkciókat, tevékenységeket, szerepeket és kompetenciákat individuális oldalról tárgyalta, a vezető személyéhez kötötte. Más módon közelített ehhez a kérdéshez Meredith Belbin, aki azt vizsgálta, hogy hogyan alakul az együttműködés és teljesítmény olyan helyzetekben, amikor a csoportokat nem egy, erre

[98] A hivatkozott forrás: (HALL, 1976), a virtuálissal szembeállítható hagyományos térérzékelés (proxemika) alapműve: (HALL, 1975)

[99] A globalizációval összefüggésben releváns tényezővé vált a vezetés multikulturális szempontú vizsgálata, mind a virtualitás kontextusában, mind pedig egyéb nézőpontokból. A vezetés általánosabb összefüggései között ld. pl. (CSATH, 2008), humánerőforrás vetületben (POÓR, 2009).

felhatalmazott személy vezeti, hanem a döntések a különböző csapattag szerepeket, típusokat reprezentáló tagok együttműködése révén születnek. Másként fogalmazva: a vezetés csoportfunkcióként jelenik meg, illetve a csoport önirányítóvá válik, a vezetés deperszonifikálódik. (BELBIN, 1998)

Belbin és munkatársai az 1970-es évtizedben kilenc éven át kutatták annak okait, hogy milyen tényezők eredményeként alakul ki a team, vagyis az a csoport, melynek eredményessége a tagok közötti együttműködésnek köszönhető. A kutatások többsége egy vezetőképző intézet bentlakásos résztvevői (egyébként gyakorló vezetők) körében folyt, akik egy-egy kurzuson több hetet töltöttek egymás társaságában. Az évek során több száz, vezető beosztású személy csapatban tanúsított munkájának megfigyelésére és vizsgálatára került sor. Az alapkoncepció szerint a résztvevők különféle összetételű kiscsoportokban olyan vállalatirányítási játékot játszottak, amelynek számszerű eredményei fejezték ki egy-egy csoport teljesítményét. A játék menetében életszerű vállalati döntési helyzetek szimulációjára került sor. A kutatók pszichológiai tesztekkel mérték a résztvevők intelligenciaszintjét és személyiségvonásait, figyelték a játékok menetében tanúsított viselkedésüket és interjúkat készítettek velük. Ennek eredményeként Belbin a következő nyolc team szerepet, vagy csapattag típust azonosította:

- vállalatépítő
- elnök
- serkentő
- ötletgyártó
- forrásfeltáró
- helyzetértékelő
- csapatjátékos
- megvalósító.

A kísérletsorozatban annak szisztematikus vizsgálata folyt, hogy ennek a nyolc típusnak milyen kombinációi eredményeznek kiemelkedő vagy gyenge teljesítményt, milyen munkamegosztás és milyen csoportdinamikai folyamatok jellemzik a teamek munkáját. A kutatás számos fontos megállapítása közül én azt tartom kiemelendőnek, hogy **amennyiben a csoportméret optimális (ez a kísérleti szituációban hat fő volt) és a megvannak a szükséges szerepek betöltői, akkor az együttműködők teamként gyakorolják a vezetést, önirányítókká válnak.** (Bár a kutatás alanyai a valós életben vezetők voltak, a kutatási eredmények általánosíthatóságát véleményem szerint ez a tényező nem korlátozza. Magyarán: azonos feltételek mellett, nem vezetői munkakörök betöltői esetében is ilyen vizsgálati eredmények születtek volna.) Ha pedig a jól összeállított teamek képesek a saját irányításukkal járó vezetői funkciók ellátására, akkor (némi leegyszerűsítéssel) csak egy vezetői „**metafunkció”** marad: az adott feladat szempontjából szükséges szerepekre alkalmas személyek megtalálása.[100] Teamról ugyanis csak abban az esetben beszélhetünk, írta Belbin 1981-ben, ha a tagok között olyan együttműködés áll fenn, amelyben a közös célok megvalósítása érdekében létrehozott munkamegosztás megfelel a tagok képességeinek. Hozzátesz még egy, a virtualitás szempontjából nagyon figyelemreméltó megjegyzést: „egy team nem attól team, hogy tagjai azonos időben azonos helyen tartózkodnak”. (BELBIN, 1998:186) A virtuális vezetés szempontjából nyilván ennek az összefüggésnek a fordítottja az izgalmas, nevezetesen: lehet-e egy csoport a Belbin-i értelemben vett team akkor, ha tagjai azonos időben, nem azonos helyen tartózkodnak.

[100] Emlékeztetőül: már Fayol is a „the right man in the right place” elvet hangsúlyozta, bár nem az itt tárgyalt csapatmunka értelmében.

Belbin 1988-ban egy további típussal egészítette ki az előző nyolcat, a **specialista, a szakértő** szerepének betöltőjével. Ami a tipológia egészét illeti, nyilvánvalóan a virtuális teamekre is érvényes, hogy a jó teljesítmény alapja a különböző típusok kiegyensúlyozott jelenlétéből és együttműködéséből fakad. Megítélésem szerint azonban **a serkentő, az ötletgyártó és a forrásfeltáró** szerep különösen fontos, tekintettel a virtuális teameknek arra a sokszor hangoztatott sajátosságára, mely szerint munkájukat a különféle (szervezeten belüli és szervezetek közötti) határvonalak mentén, ezek keresztezésével végzik. A specialista szerep pedig két szempontból is jelentős: egyrészt a virtuális teamekben mindenkinek kompetens szakembernek kell lennie, valamilyen tevékenységi területen. Másrészt szükség van, vagy legalábbis szükség lehet olyan team-tagokra, akik kifejezetten az egymás közötti kapcsolatok (hálózatok, kommunikáció) működtetésének szakemberei, e téren kompetensek.

7 A VIRTUÁLIS VEZETÉS HÁROM KULCSFONTOSSÁGÚ TÉNYEZŐJÉRŐL

Az új gazdaság szervezeteire és ezek vezetésére vonatozó szakirodalomban, beleértve a virtualitással kapcsolatos publikációkat is, a **hálózat,** a **bizalom** és **kompetencia** a leggyakrabban használt kifejezések közé tartoznak. Ennek egyrészt terminológiai okai lehetnek; új fogalmakra, „kulcsszavakra" is szükség volt a hagyományos ipari tömegtermelés korszaka utáni fejlemények, változások leírásához, értelmezéséhez. Másrészt azonban a hálózat, a bizalom és a kompetenciák olyan valóságos tényezőkre, illetve feltételekre utalnak, amelyek megléte kulcsfontosságú az új gazdaság reprezentáns szervezeteinek működése, vezetése és irányítása szempontjából általában, a virtualitás vonatkozásában pedig különösképpen. Mindez indokolja az említett három, egymással is összefüggő tényezőnek önálló fejezetben történő tárgyalását.

7.1 Hálózatok, hálózatelemzés

A hálózat fogalma az egyik központi kategóriája azoknak a leírásoknak és elemzéseknek, amelyek a 20. század végén kibontakozó gazdasági-társadalmi paradigmaváltás megnyilvánulásaira és okaira irányultak. A hálózatiság egyaránt fontos szempontja a makrogazdasági és társadalmi megközelítéseknek, a mezoszférát reprezentáló szervezetkutatásoknak, a csoportjelenségek mikrovilágának – és természetesen megjelenik a vezetésről való gondolkodásban is. Castells korábban ismertetett felfogása a hálózati társadalomról, idézett esettanulmánya a Cisco Systemsről jól érzékelteti a társadalmi és üzleti értelemben vett hálózati kapcsolatok lényegét és jelentőségét. Ez a fajta hálózatiság a szervezeti és társadalmi kapcsolatoknak olyan mintáját jelenti, amit a merev hierarchiával és bezárkózással szemben a szervezeti és egyéni kapcsolatépítés közvetlensége, rugalmassága és sokirányúsága jellemez. Ennek a mintának az elterjedése részben az egyes társadalmakra jellemző mentalitástól és kultúrától (benne nem kis részt a társadalmi bizalom szintjétől) függ, részben pedig attól, hogy a hálózati alapon együttműködők (szervezetek, csoportok, egyének) igényeit és érdekeit jobban szolgálja-e a kooperációnak ez a modellje a korábbiakhoz képest. A ilyen jellegű hálózatiság jól illeszkedik például a „co-opetition" stratégiához, vagyis a piaci szereplők közötti olyan együttműködéshez, ami az együttműködés (cooperation) és a versengés (competition) elemeit egyaránt magában foglalja.[101] A kapcsolatok és tranzakciók nem-hierarchikus, hálózati jellege megjelenik a B2B (Business to Business) és B2C (Business to Customers) relációkban, a kapcsolati irányultság és a hálózati gondolkodás utat tört magának a marketing területén is.[102] Ezek a fejlemények természetesen az irányítás és vezetés gyakorlatára is hatással vannak, vagy másként fogalmazva a hálózatiság olyan tényezővé vált, amit a különböző szintű vezetői döntések meghozatala során egyre inkább figyelembe kell venni, illetve be kell építeni a szervezetek és vezetésük gyakorlatába. Mivel pedig a hálózati kapcsolatok ma már az infokommunikációs technikára, ezen belül is elsősorban az internetre épülnek, ennek konzekvenciáival, egyebek között a virtuális munkavégzés lehetőségével és sajátosságaival, ugyancsak számolni kell.

[101] A „co-opetition" koncepciója játékelméleti alapokra épül, monografikus kifejtését ld. (NALEBUFF - BRANDENBURGER, 1996)
[102] Ld. (LITTLE – MARANDI, 2008)

A hálózatoknak az előzőekben vázolt értelmezése mellett a 2010-es évtizedben kialakult és gyorsan elterjedt a hálózatelemzésnek egy speciális megközelítése, illetve módszertana, amit azért érdemes szem előtt tartani, mert a szervezetek és a vezetés vonatkozásában is ígéretes törekvésről van szó. A **hálózatkutatás/hálózatelemzés** interdiszciplináris terület, aminek matematikai apparátusa a gráfelméletig nyúlik vissza, a személyközi kapcsolati hálózat csoportszintű vizsgálatának előzményei a szociometriában gyökereznek, a tágabb társadalmi kapcsolati hálózat kutatásának pedig szociológiai hagyományai vannak.[103] Közismert, hogy a szociometriai vizsgálatokat már a 20. század közepétől széles körben alkalmazták a hagyományos szervezetek informális kapcsolatrendszerének, Mérei Ferenc kifejezésével élve a „közösségek rejtett hálózatának" feltárására és ábrázolására.[104]

Annál az oknál fogva, hogy hálózati entitás, a hálózat pontja bármi lehet, aminek valami mással való kapcsolata definiálható és kvantifikálható, a hálózatelemzés, mint szemlélet és metodika rendkívül széles körben alkalmazható,[105] nem utolsó sorban a számítástechnika által nyújtott támogatás miatt. Értekezésem szempontjából a hálózatelemzésnek a társadalmi kapcsolatokkal foglalkozó ága az érdekes, illetve két olyan tétele, ami a szervezetek és a vezetők hálózatai szempontjából is releváns. Az egyik a **„kicsi világ"** vagy hatlépéses távolság néven ismert összefüggés. Ennek lényege, hogy egy hálózatban, az ezt alkotó pontok igen nagy száma ellenére, két tetszőlegesen kiválasztott pont közötti kapcsolat mindössze néhány lépésben létrehozható. A Föld lakosságának milliárdos nagyságrendje esetében például átlagosan hat lépés a távolság, ennyi, egymást ismerő ember kell ahhoz, hogy a két személy között létrejöjjön a személyes kontaktus lehetősége. A globális értelemben vett nagyvilág tehát személyes kapcsolatok „kis világára" redukálható. A hálózatok (beleértve a társadalmi kapcsolatokét is), nem véletlen elrendeződésű halmazt alkotnak, hanem egyfelől kevés, de nagyon sok kapcsolattal, másfelől sok, de nagyon kevés kapcsolattal rendelkező pontból szerveződnek.[106] A nagyobb hálózatok egyes elemei között sűrű, sok kötődésből álló kapcsolatrendszer alakul ki, amelyek kisebb-nagyobb alhálózatok létrejöttéhez vezetnek. A másik tétel a **„gyenge kapcsolatok"** jelentőségét hangsúlyozza. A kifejezés azokra a hálózati entitásokra utal, amelyeknek nincs sok kapcsolatuk saját alhálózatukban, de kötőelemként szolgálnak más alhálózat irányában. Ha ezek a „gyenge kapcsolatok" nem lennének, akkor a teljes hálózati struktúra önálló, önmagukba záruló részhálózatokra esne szét.

> A fentiek illusztrálására kiváló példa Barabási Albert-László elemzése az amerikai Fortune 1000 vállalatcsoport igazgatótanácsaiban résztvevők kapcsolati hálózatáról. (BARABÁSI, 2008). Az igazgatótanácsokban összesen meglévő 10 000 helyet 7 682 vezető töltötte be. A vezetők 79%-a egyetlen igazgatótanácsnak volt a tagja, 14%-uk kettő, 7%-uk pedig három, vagy több igazgatótanácsban vett részt. Ez utóbbi, kisszámú igazgatói csoportnak köszönhetően a teljes hálózat olyan kis világra egyszerűsödött, amiben ötlépésnyi (Barabási szóhasználata szerint öt „kézfogásnyi") az átlagos távolság bármely két tag között. A 6724 pontból (személyből) álló legnagyobb alhálózatban az átlagos távolság 4,6 „kézfogásnyi". Az egész mezőny ilyen szempontból legkiemelkedőbb személye tíz igazgatótanácsnak volt tagja és 106 olyan igazgatótanácsbeli taggal találkozott rendszeresen, aki valamelyik Fortune ezres

[103] A hálózatkutatás legismertebb szerzője, Barabási Albert-László (BARABÁSI, 2008), aki a matematikus elődök közül Rényi Alfréd és Erdős Pál, a szociológusok közül Mark Granovetter és Stanley Milgram nevét, illetve munkásságát emeli ki

[104] Ld. (MÉREI, 2006)

[105] Ld. pl. (BUCHANAN, 2003), (CSERMELY, 2005)

[106] A hálózatelemzés terminológiájában erre utal a skálafüggetlenség, illetve a fokszámeloszlás hatványfüggvény szerinti alakulása.

vállalatot vezette. Az illetőt a több ezer pontból álló hálózat legtöbb tagjától mindössze három, vagy még kevesebb „kézfogás” választotta el. Nem szükséges különösebben bizonygatni, hogy milyen óriási mértékű informális befolyáshoz jutnak azok, akik jó pozíciókat birtokolnak a legjelentősebb ezer amerikai nagyvállalat igazgatótanácsi tagjainak kapcsolati hálózatában.

Egy másik szemléletes példa azoknak az elitcsoportoknak a hálózati jellegű együttműködése, amelyek egyes (ázsiai, afrikai és latin-amerikai) fejlődő társadalmak tudástársadalmi irányban való elmozdítására szövetkeztek. Wilson a társadalomformáló erejű és hatású vezetés egy speciális modelljét mutatja be, amit (a kapcsolatok ábrázolásának mintázatára utalva) „gyémánt modell”–nek nevez. (WILSON, 2005). A szerző a különböző területeket reprezentáló, magas státuszú és/vagy presztízsű vezetők személyes részvételének szerepét és fontosságát hangsúlyozza a tudástársadalmak kiépülésében. Közülük kerülnek ki azok az egyéni „információs bajnokok", akinek az akciói elkezdik aláásni az öröklött szervezeti hierarchiákat, megteremtik a reformpárti választótestületeket és ezzel a személyes erőfeszítéssel járulnak hozzá a tudástársadalom kialakulásához. Wilson a tudástársadalmat három komponens, a struktúra, a megosztott hálózatok és az elitek közötti kölcsönhatások mintázatainak együtteseként fogja fel. Struktúrán a gazdaság alapvető szektorális összetétele értendő, különös tekintettel a mezőgazdaság, a feldolgozóipar és az információs tevékenységek részarányára. A hálózati komponenst a megosztott interaktív technológia, illetve ennek működése alkotja. A tudástársadalom harmadik eleme az interaktív, szervezetközi hálózati vezetés (illetve az ebben résztvevő személyek együttműködésének) egy sajátságos formája, amely főleg az infokommunikációs technikai szektoron belül koncentrálódik.

A kutatásban vizsgált elitcsoportok a kormányzati/állami szektor, a profitorientált vállalkozói szféra, a tudományos terület (kutatási és fejlesztési közösségek) és a civil társadalom reprezentánsaiból tevődtek össze. A gyémántmodell szereplői többszörösen összetett hálózati mezőben működtek együtt, és Wilson szerint a társadalmi változásokat kezdeményező vezetés olyan új formáját testesítették meg, olyan vonásokat mutattak fel, amelyekkel a szűkebb, individualista vezetési minták nem rendelkeznek. Wilson konklúziója az, hogy a mai ipari vagy mezőgazdasági társadalmak sikeres átalakulása a jövő tudástársadalmaivá a vezetésnek ezt a fajta modelljét és benne a legjobbak és a legkiválóbbak részvételét kívánja meg. Tartalmát, irányultságát tekintve ez a hálózat nyilván más jellegű, mint ami a Fortune 1000 igazgatótanácsainak tagsága esetében érvényesül, de a hálózati szerveződés révén szerezhető befolyás, szinergia lényege ugyanaz.

Az említett két példa értekezésem témáját tekintve azért tanulságos, mert nyilvánvalóvá teszi, hogy különböző vezetői (adott esetben felsővezetői) szinteken mennyire releváns, ha tetszik: a pozícióval járó szerepkövetelmény a hálózati kapcsolatok építése, az ezekben való jelenlét. A hálózatelmélet ebből a szempontból nyilván semmi újat nem fedezett fel, de nagyon is fontos dolgot **mér és tudatosít:** a kapcsolati tőke szerepét és jelentőségét. A hálózatelmélet révén egy fontos jelentéssel gazdagodik és konkretizálódik a virtuális team-vezetőkkel szemben támasztott, sokat hangoztatott követelmény is, hogy lépjék át a szervezeti határvonalakat, keressenek és építsenek kapcsolatokat a csapatmunka segítése érdekében. A hálózatelemzésre (szemléletileg és módszertanilag) annak felmérésében lehet támaszkodni, hogy a szervezeti és egyéb határvonalakon túl kikkel, milyen jellegű és irányú, milyen dimenziókra kiterjedő kapcsolatokat célszerű építeni annak érdekében, hogy adott feladat elvégzéséhez, problémák megoldásához szükséges partnerek két-három „virtuális kézfogás” révén elérhetőek legyenek. A hálózati gazdaságban a felső és az alsóbb szintű vezetőknek egyaránt rendelkezniük kell a

tudatos hálózatépítés és fenntartás kompetenciájával, a különbség csak abban van, hogy kik és/vagy mik alkotják annak a hálózatnak a pontjait, illetve csomópontjait, amihez valamilyen módon kapcsolódniuk kell.

7.2 Bizalom

A virtuális munka menedzsment irodalmának alighanem legtöbbször használt kulcsfogalma a **bizalom.** Ehhez képest ennek a műfajnak (legalábbis az általam tárgyalt) szerzői meglehetősen kevés figyelmet fordítanak a bizalom fogalmának tisztázására, illetve az e fogalom körébe sorolható jelenségek összetevőinek, mechanizmusainak feltárására. Más területekről ugyanakkor fontos ismeretek nyerhetők a bizalom természetével kapcsolatban, társas kapcsolati és társadalmi léptékben egyaránt. A bizalom mikro-irányultságú megközelítésének egy korai, de kiváló példáját nyújtja Steve Jones és Steve Marsh tanulmánya. (JONES-MARSH, 1997) A szerzők a számítógéppel támogatott kooperatív munka (egyszerűbben: csoportmunka) kapcsán tárgyalták a bizalom kérdéskörét. Kiindulópontjuk az volt, hogy a csoportmunka információtecnikai támogatásával foglalkozó fejlesztők nincsenek eléggé tudatában annak, hogy milyen humán tényezők játszanak szerepet az eszközök mindennapi használatában. Felépítettek egy olyan modellt, amely **formalizált,** tehát a fejlesztők számára ismerős nyelven foglalja össze azokat a komponenseket és összefüggéseket, amelyek fontosak a csoportos munkavégzés emberi vetületeinek megértéséhez. Modelljük középpontjában a bizalom áll, ezért **TRUST-**nak nevezték el; összetevői (ahogyan ők nevezték: építőelemei) a következők.

Emberek
Az egyének és a csoportok alkotják azokat az entitásokat, amelyeknek a tevékenységét a TRUST modell összekapcsolja és közvetíti. Az egyének bárkik lehetnek és csoportokba sorolhatók.

Kontextus
A kontextust egyének egymással folytatott interakciói alkotják; a csoportmunka esetében az interakciók olyan feladatok elvégzése kapcsán szerveződnek, amelyekre az együttműködők kollektív módon vállalkoznak.

Alapbizalom
Egy személynek (a csoport tagjának) a bizalommal kapcsolatos olyan hajlama, irányultsága, amit a múltbeli tapasztalatai alakítottak ki, és ami a jövőbeli tapasztalatainak függvényében változhat. (A kvantifikált modellben ez a változó -1 és +1 közötti értékeket vehet fel.)

Mások ismerete
Mások ismerete azokon a tapasztalatokon alapszik, amelyeket egy adott személy másokkal folytatott, múltbeli interakciói során szerzett, az aktuálishoz hasonló korábbi helyzetben. A kooperációs partnerek ismerete segít a jövőbeli viselkedésükre vonatkozó elvárások kialakításában.

Általános bizalom
Az (egymás iránt érzett) általános bizalomban az fejeződik ki, hogy két, egymást ismerő személynek mi a felfogása arról, hogy mennyire bíznak meg egymásban, konkrét szituációktól függetlenül. (A kvantifikált modellben ez a változó -1 és +1 közötti értékeket vehet fel.)

Kontextuális bizalom
A kontextuális bizalom két személy között egy adott, konkrét helyzetben, az annak kontextusában kialakult bizalom szintje. (A kvantifikált modellben ez a változó -1 és +1 közötti értékeket vehet fel.)

Fontosság, jelentőség
A fontosság, jelentőség érzékelése arra az adott, konkrét helyzetre vonatkozik, amiben az interakciós partnerek aktuálisan vannak, és aminek ilyen értelemben valamilyen súlyt tulajdonítanak. (A kvantifikált modellben ez a változó 0 és +1 közötti értékeket vehet fel.)

Haszon
A haszon az egyének által az együttműködés fejében elvárt hozadék, viszonzás. (A kvantifikált modellben ez a változó -1 és +1 közötti értékeket vehet fel.)

A modell segítségével (többek között) az vizsgálható, hogy milyen feltételek mellett alakul ki egyáltalán együttműködés egy csoport tagjai között, különös tekintettel a bizalom különböző formáira és ezek mértékére. A korábban felsorolt tényezők (építőelemek) kapcsolatai formálisan, függvényszerűen írhatók le.

Így pl. a **kontextuális bizalom** mértékének alakulására ható tényezők egy adott helyzetben a következőképpen kapcsolódnak össze. A modell **emberek** építőelemébe tartozzon két személy, **x** és **y**. Abban az esetben, ha **x** nem ismerte **y**-t olyan korábbi *(alpha)* szituációban, mint a jelenlegi, akkor **x** kontextuális bizalma **y** iránt az **alapbizalom** (**T**) szintjétől függ, amit módosít a várt **haszon** (**U**) és az adott helyzet **fontossága (I), x** megítélése szerint. Az összefüggés képlete az alábbi.

Kontextuális bizalom: $T_x(y, alpha) = U_x(alpha) \times I_x(alpha) \times T_x(y)$ (1)

Ahhoz, hogy a legegyszerűbb esetben két ember között együttműködés alakuljon ki, el kell érniük a kooperációs küszöbértéket, **(CT)** aminek mértéke három tényezőtől függ. A fenti példánál maradva egyik tényező az a **kockázat (PR),** amit **x** érzékel **y**-nal kapcsolatban az adott helyzetben; a másik **y kompetenciájának (PC) x** általi megítélése, a harmadik pedig a helyzet **fontossága (I) x** nézőpontjából. A küszöbérték ebben az esetben a következő képlettel fejezhető ki:[107]

Kooperációs küszöbérték: $CT_x(alpha) = (PR_x(alpha)) \div (PC_x(y, alpha) \times I_x(alpha))$(2)

A szerzők jelzik, hogy az együttműködés tényezői **dinamikusak**, időben változóak, bár nem egyforma intenzitással. A kontextuális bizalom gyorsabban változik, mint az általános és nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy a bizalom mértéke erősen függ az egyének és csoportok korábbi tapasztalataitól. Jones és Marsh TRUST modellje és formális megközelítésmódja megítélésem szerint nagyon érzékletes példája annak, hogy a személyközi bizalom fogalma operacionalizálható és (valószínűségi alapon) kvantifikálható is. A modell jó kiindulást jelenthet a bizalom kérdéseinek empirikus vizsgálatához a virtuális együttműködés és vezetés kontextusában is.[108]

[107] A fenti képletekben szereplő betűk az eredeti angol jelölésekre utalnak. T=Trust; U=Utility; I=Importance; CT= CooperationThreshold; PR= Perceived Risk; *PC*= Perceived Competence.
[108] Megjegyzendő, hogy a TRUST modell, főként a haszonnal és a kockázattal való kalkuláció révén valamelyest összefüggésbe hozható az ügynökelmélettel is. (Erre maguk a szerzők nem utalnak.)

A bizalom makro-irányultságú megközelítésének eklatáns példája Francis Fukuyama e témakörnek szentelt könyve. (FUKUYAMA, 1997) Szerinte egy nemzet jóléte és versenyképessége egyetlen, mindenütt érzékelhető kulturális tényezőtől, a bizalomnak az adott társadalomra jellemző szintjétől függ. Fukuyama legfontosabb kategóriái: a bizalom, a társadalmi tőke, a (spontán) társas készség, és az ezek alapjául, hátteréül szolgáló kultúra. A **bizalom** a közös normák alapján elvárt szabályszerű, becsületes és együttműködésre kész kölcsönös viselkedés egy közösségen belül. A normák mögött lehetnek transzcendens, vallási értékek, de teljesen hétköznapi tényezők is, mint pl. a szakmai követelmények, vagy a viselkedésszabályok betartása.

A **társadalmi tőkét** (Coleman nyomán) az együttműködésre való olyan emberi képességként értelmezi, ami lehetővé teszi a közös célok érdekében megvalósuló erőfeszítéseket. A társadalmi tőke az emberi tőke egyik formája, aminek sajátosságát az adja, hogy általában kulturális mechanizmusok (vallás, hagyományok, történelmi körülmények) hozzák létre, alakítják és örökítik át. Az emberi tőke további fontos összetevőjeként Fukuyama a növekvő jelentőségű tudást és a szakértelmet emeli ki. Egy másik művében úgy fogalmaz, hogy a társadalmi tőkét (legáltalánosabb értelemben) a társadalom közös értékeinek összessége alkotja. (FUKUYAMA, 2000)

> Közbevetőleg utalni kell arra, hogy a társadalmi tőke kifejezést Fukuyama előtt már többen is használták; közülük Pierre Bourdieu koncepciója váltotta ki a legnagyobb hatást. Meglepő, hogy Fukuyama itt hivatkozott könyvének forrásai között nem szerepel a francia szociológus neve, pedig Bourdieunak a témával kapcsolatos publikációi jóval megelőzték Fukuyama könyveit. Bourdieu felfogása szerint a tőkének három formája van: a gazdasági, a társadalmi és a kulturális. A társadalmi tőke lényegében olyan társadalmi kapcsolatokat vagy kölcsönös kötelezettségeket foglal magában, amelyek bizonyos feltételek mellett gazdasági tőkévé alakulhatnak és ily módon kamatoztathatók. A társadalmi tőke eredendően kapcsolati természetű (akár kapcsolati tőkének is nevezhető); a hálózat egymást kölcsönösen ismerő és elismerő személyek többé-kevésbé intézményesített kapcsolataiból áll. (BOURDIEU, 1997)

A társadalmi tőke Fukuyama szerint egyszerűen úgy definiálható, mint azoknak az informális értékeknek és normáknak az összessége, amelyeket egy csoport tagjai követnek, s ami ez által lehetővé teszik az együttműködést közöttük. Ha a csoport egyes tagjai építhetnek arra, hogy a többiek mindannyian megbízhatóan és becsületesen viselkednek, akkor bizalom köti össze őket. A bizalom olyan, mint a gépolaj, amitől bármely csoport, vagy szervezet simábban, hatékonyabban működik.[109]

A **(spontán) társas készség** Fukuyama szerint a társadalmi tőkének afféle részhalmaza. Ennek a készségnek a birtokában képesek az emberek új társulásokat kialakítani és integrálni őket az együttműködés már korábban kialakult, hagyományos keretei közé. A társulás képessége attól függ, hogy a közösségek értékei és normái mennyire azonosak, s hogy az emberek mennyire hajlandók egyéni érdekeiket a nagyobb csoportok érdekeinek alárendelni. Ami a **kultúrát** illeti, Fukuyama utal arra, hogy a fogalomnak nagyon sokféle definíciója van, de nem tér ki az elemzésükre. Az ő meghatározása mindössze annyiban merül ki, hogy a kultúra az örökölt etikai szokások összessége. Ez a definíció (a fentebbiekkel együtt) jelzi,

[109] Fukuyama társadalmi tőkére alapozott bizalom felfogása szerintem összefüggésbe hozható a Jones és Marsh modelljében szereplő alapbizalom és általános bizalom kategóriákkal; a mikro és a makro, empirikus és teoretikus irányultságú megközelítések között ily módon megvan az átjárhatóság.

hogy Fukuyama fő erénye nem a terminológiai egzaktság, hanem annak a rendkívül széleskörű tényanyagnak a felsorakoztatása, amivel a felemás fogalomhasználat mögötti kulturális-társadalmi gyakorlatot bemutatja. Ebből az általam vizsgált témakör szempontjából két témakört érdemes kiemelni. Az egyik a „toyotizmus" bizalmi aspektusú bemutatása, különös tekintettel a vezetők és beosztottak viszonyára, a másik pedig a keirecu, mint a szervezetközi hálózatok bizalmi alapú japán modellje. A toyotizmusra való kitérést az indokolja, hogy a virtuális team munkát és vezetést, valamint a bizalom ezzel összefüggő kérdését a szakirodalom alapvetően a szellemi munkára vonatkoztatva tárgyalja. A bizalom azonban a **fizikai munkavégzés** kontextusában is fontos tényező, mind a végtermék előállításának folyamatában, mind pedig az anyavállalat és beszállítóinak kapcsolatrendszerében. Ezt demonstrálja a Toyota példája, illetve azt a hatalmas változást, ami az autóiparban a munkaszervezés, irányítás terén végbement az 1920-as évektől napjainkig.

> A Toyota termelési rendszerének gyakorlatát Fukuyama a Taylor és Ford nevéhez fűződő, végletes munkamegosztással és az embert a technológia fogaskerekévé tevő munkaszervezeti megoldással szembeállítva mutatja be. A toyotizmus termelésszervezési elvének lényege, a karcsúsított gyártás (lean production) ötlete Ono Taiicsitól, a Toyota termelési főmérnökétől származik, még az 1950-es évekből. A karcsúsított gyártás, Fukuyama jellemzése szerint egy rendkívül feszített és sérülékeny gyártási rendszer, minimális készletekkel, amiben a munkamenet bárhol és bármiből (alkatrészből, vagy végszerelésből) adódó gond miatt megakadhat. A továbbra is létező szerelőszalag mellett azonban minden munkahelyen van egy zsinór, amellyel a munkás (bármilyen, általa lényegesnek ítélt oknál fogva) megállíthatja az egész folyamatot, ha valamiben problémát lát. A karcsúsított gyártás, éppen a külső és/vagy belső okok miatti sérülékenysége folytán, információs rendszerként is működik, drasztikusan jelezve a munkásoknak, vagy az üzemmérnököknek a problémákat. A Taylor-i elvekkel ellentétben, amelyek szerint erre specializálódott üzemszervező mérnökökkel kellene a gyárat, illetve a gyártási folyamatot megterveztetni, a Toyota szerelőszalagjánál dolgozók jórészt maguk alakíthatják ki a munkamódszereiket.[110] A részletes utasítások alapján az aprólékos, egyszerű, mechanikus műveleteket végző egyes dolgozók helyett munkacsoportok működnek, amelyek tagjainak közösen kell a bonyolultabb termelési problémákat is megoldaniuk. Ehhez időt és biztatást kapnak, aminek célja az olyan javaslatok összegyűjtése, amelyek (a normál működés zavartalanságán túl), az adott technológia jobb kihasználására, a hatékonyság növelésére irányulnak. Fukuyama konklúziója az, hogy a karcsúsított gyártásban a legalacsonyabb beosztású futószalagmunkás iránti **bizalom** is hihetetlen fokú a Taylori mértékkel mérve.

Ahhoz azonban, hogy ez a modell működőképes legyen, a vezetésnek le kell mondania egy alapvető Taylor-i elvről, nevezetesen a szellemi és a fizikai munkának a termék előállítási folyamaton belüli merev elválasztásáról. A tervezés és az ellenőrzés egyrészt nem különíthető el a gyártási folyamattól és nem tekinthető kizárólag mérnöki feladatkörnek, másrészt a termeléssel kapcsolatban felmerülő döntések jogát, illetve az ezzel együtt járó felelősség egy részét át kell ruházni a hierarchia jóval alacsonyabb fokán álló munkásokra.[111] Ez azonban csak abban az esetben valósítható meg, ha a munkások szakértelme kellően széleskörű ahhoz,

[110] Megjegyzendő, hogy nem előzmények nélküli megoldásról van szó; a Renault, a Volvo és a Saab-Scania üzemeiben már az 1970-es évektől sor került a szerelőszalag melletti autonóm munkacsoportok kialakítására, de ezekben a (a szalag megállításának mércéjével mért) bizalom nem érte el a Toyota szintjét. Ld. (MAKÓ, 1985)
[111] Ez olyan felhatalmazást eredményez, ami a bizalmi elvre és a hozzáértésre (kompetenciára) épül.

hogy a termelési folyamat egészét át tudják látni, amihez viszont két előfeltétel biztosítására van szükség. Az egyik a képzés, amire a klasszikus Ford-i működésmódhoz képest összehasonlíthatatlanul több figyelmet kell fordítani, a másik pedig a specializálódás, aminek jóval kisebb mértékűnek kell lennie a hierarchia alsó és felső fokain egyaránt. Ez utóbbi (egyebek között) azt is jelenti, hogy a lean production elvei szerint kialakított folyamatokban az üzemmérnököknek is részt kell vállalniuk a szerelőszalag melletti munkában, hogy alaposan megismerkedhessenek a termelési folyamattal, és ne skatulyázódjanak be egy részfeladatba túl korán, vagy éppen egész életükre.

A munkafolyamat ilyen jellegű, eredendően technológiai indíttatású szervezése a résztvevők társadalmi integrációjának olyan (új) modelljét is jelenti, amiben az egymás iránti bizalom a napi gyakorlaton és a megosztott, de közös felelősségen alapul. Értekezésem szempontjából azonban a legfontosabb konzekvencia az, hogy a térben-időben hagyományos módon folyó tömegtermelés szervezetében is jól érzékelhetően megjelenik az irányítói/vezetői funkciók egy újfajta konfigurációja**. Ez egyfelől a beosztottak döntési jogosítványokkal való felhatalmazásában, másfelől pedig a vezetés közvetlen ellenőrzési, munkafelügyelői szerepének visszaszorulásában nyilvánul meg.** A toyotizmusban véleményem szerint tovább él, sőt kiteljesedik a **szervezet szociotechnikai rendszerként**[112] való értelmezése és működtetése is. A rendszer úgy vált önirányítóvá, hogy **a technológia feletti kontroll humanizálódott** (ld. a folyamat megszakíthatóságát lehetővé tevő zsinórt), **a vezetés pedig interiorizálódott** (a döntési felelősség, mint alapvető vezetési funkció delegálásával.)

Hangsúlyozni kell azonban, hogy az egész modell működőképességéhez Fukuyama terminológiájával élve, **nagy bizalomszintű társadalom,** illetve kooperatív kultúra szükséges.[113] A toyotizmusban testet öltő lean production, a vele együtt járó just in time megoldással olyan egységes hálózat kialakulásához vezet, amit a végső összeszerelő anyavállalat, valamint szállítóinak és alvállalkozóinak komplex kapcsolatrendszere alkot. Az anyavállalat és szállítói között nagyarányú információcsere folyik, melyben nem csak a specifikációkat és műszaki rajzokat juttatják el egymásnak, hanem a gyártással kapcsolatos egyéb adatokat is nyíltan és részletesen megosztják, sőt, gyakran a munkatársak cseréjére is sor kerül. A bizalmon alapuló kapcsolat a szállítói hálózat fenntartásához különösen fontos, ez pedig jellemző vonása a japán keiricu rendszernek, amire, épp a fentiek miatt érdemes röviden kitérni.

> A keirecut Fukuyama úgy jellemzi, mint a nem egészen független, de nem is integrálódott, névlegesen önálló tagvállalatok hálózatát, amelyen belül a rendelkezésre álló tőke, technológia és a személyzet megosztására olyan módozatok kínálkoznak, amelyekre a hálózaton kívülieknek nincs lehetőségük. A keirecunak két nagy kategóriája van. Az egyik a vertikális keirecu (ilyen pl. a Toyota Motor Corporation is) egy iparvállalatból, alvállalkozókból és alkatrész szállítókból, valamint marketingszervezetekből áll. A másik és gyakoribb típus a horizontális, vagy piacközi keirecu, ami egymástól erősen eltérő jellegű vállalatokat fog össze. A tipikus piacközi keirecu egy nagybank, vagy más pénzintézet körül csoportosul, s rendszerint egy általános kereskedelmi társaságot, egy biztosítót, egy nehézipari, egy elektronikai, egy vegyipari, egy olajipari és egy szállítási céget, valamint különböző élelmiszeripari vállalatokat és egyebeket foglal magában.

---

[112] Erről ld. (MULLINS, 1993:81-82), (MAKÓ, 1985:102-113)

[113] Japán kultúrájának a vállalatvezetésre és szervezetre gyakorolt hatásáról ld. (MAROSI, 1985). A japán mentalitásról, üzleti gondolkodásról, (az amerikaival is összehasonlítva) rendkívül érzékletes képet fest Morita Akio könyve. (MORITA, 1989)

Az én megközelítésmódom szempontjából a keirecu azért fontos, mert megerősíti, hogy **a virtualitás kontextusában annyit emlegetett bizalom már az információtechnikai forradalom és a hálózati gazdaság/társadalom kibontakozása előtt és attól függetlenül is kulcsfontosságú tényező volt,** mind a személyek, mind a szervezetek kapcsolatában. Fukuyama világosan fogalmaz, amikor azt mondja, hogy a bizalom nem az integrált áramkörökben, vagy a száloptikai kábelekben lakozik és nem szűkíthető le csupán az ezek révén szerezhető információkra. Egy „virtuális" cég a hálózata révén bőven szerezhet be információkat szállítóiról, vagy alvállalkozóiról, mondja Fukuyama, de ha valamennyi csirkefogó vagy csaló, (vagyis nem tartja be azokat a normákat, amelyek a bizalom kialakulásához szükségesek), akkor a velük való együttműködés meglehetősen költséges lesz, bonyolult szerződésekkel és a késedelmes, vagy minőségileg nem megfelelő teljesítésekből fakadó veszteségekkel. A szerződés és az önérdek persze Fukuyma szerint is fontos forrása a társulásnak, de úgy látja, hogy a leghatékonyabb szervezetek a közös etikai értékrendszerű közösségeken alapulnak. Ezeknek a közösségeknek nincs szükségük terjedelmes szerződésekre és belső viszonyaik jogi szabályozására, mert a már meglévő „morális közmegegyezés" kellő alapot ad a csoport tagjainak a kölcsönös bizalomra, ez pedig csökkenti a formális szabályozáson alapuló koordináció tranzakciós költségeit.

A korábban tárgyalt **ügynökelmélet** véleményem szerint itt állítható szembe a **bizalom-elmélettel**; az előző az individuális és rövidtávú haszonelvűség bizalmatlanságon alapuló modellje, az utóbbi a társas készségen alapuló, hosszabb távú kölcsönösség bizalomra épülő konstrukciója. Két szélső pólusról, de nem antagonisztikus ellentmondásról van szó. A megbízó-ügynök kapcsolat kölcsönösen tapasztalható érdekkiegyenlítődés és haszonélvezet esetében bizalmi alapú együttműködéshez vezethet, és megfordítva: a bizalmi szint (bármilyen okból bekövetkező) csökkenése a kapcsolat jellegét a megbízó-ügynök relációjának irányában módosíthatja.

Ha egy (nemzeti) kultúra a spontán társas készség iránti erős hajlandósággal van megáldva, akkor ennek Fukuyama szerint az egyik legközvetlenebb következménye az, hogy nagy, modern vállalatokat tud létrehozni. A nagy, professzionálisan vezetett cégek megjelenése nyilván egy sor technológiai és piaci tényezőtől függ, mivel a gyártók és a forgalmazók igyekeznek a méretgazdaságosság optimumát megtalálni. De a méretekből fakadó előnyöket és hatékonyságot kiaknázni képes nagy szervezetek létrehozását jelentősen megkönnyíti az a fajta, már létező kultúra, amelyben megvan a hajlandóság a spontán társadalmi szerveződésre. Fukuyama szerint aligha véletlen, hogy **a három nagy bizalomszintű társadalom, Japán, Németország és az Egyesült Államok** volt az úttörő a nagyméretű, professzionálisan vezetett vállalatok létrehozása és működtetése terén. Fukuyama is úgy véli, hogy az információs társadalom széles körű változásokat fog előidézni, de a nagy hierarchikus szervezetek korszaka még korántsem ért véget. Az információs technika a kis cégek egy részét hozzásegíti, hogy komplex feladatok megoldásában közreműködhessenek, de a nagy méretekre továbbra is szükség lesz. A jövő szerinte a hálózati alapú és bizalomra épülő együttműködésé, ami egyesíti a kis és nagy vállalatok előnyeit. Ha valóban ez a trend érvényesül, akkor a magas bizalomszintű társadalmak (amelyekben erősek a társadalmi együttműködés hagyományai), előnyös helyzetbe kerülnek. Azoknak viszont, amelyekben erős az osztály, etnikai, rokonsági vagy más tényezők okozta bizalmatlanság, komoly problémákkal kell majd (vagy akár jelenleg is) szembenézniük a globálisan és lokálisan is új működésmódba való átmenet során.

A hierarchia pedig Fukuyama felfogása szerint azért él tovább, mert nem tételezhető fel, hogy mindenki és mindig a belső etikai szabályok szerint él, és híven teljesíti kötelességeit, ami a kultúra lényege, és amire a bizalom épül. A csoportok, a társadalom egyes tagjait pedig végső esetben kényszeríteni kell a normakövető viselkedésre, világosan megfogalmazott szabályokkal, be nem tartásuk esetén pedig szankciókkal. Egy másik könyvében úgy fogalmaz, hogy a hierarchia a szervezetek szükséges velejárója marad a belátható jövőben is, legalább három oknál fogva. (FUKUYAMA, 2000) Először is, nem vehető mindenütt biztosra a hálózatok, illetve a bennük megtestesülő társadalmi tőke létezése, és ahol nem léteznek, ott valószínűleg a hierarchia az egyetlen lehetséges szervezeti forma. Másodszor, a szervezeteknek gyakran funkcionálisan szükségük van a hierarchiára ahhoz, hogy el tudják érni céljaikat. És harmadszor, az emberek természetüknél fogva szeretik hierarchikusan megszervezni az életüket, – mondja Fukuyama.

Ez utóbbihoz kiegészítésként annyit, hogy a hierarchia bele is van kódolva az emberekbe, részben kulturálisan, részben azonban genetikusan, állatvilágbeli örökségként is. A hierarchia legősibb formájának, a rangsornak az elfogadása, a társulási hajlammal együtt része a humán „viselkedési komplexnek". A rangsor azonban az emberi csoportokban „vegyes", egyrészt **személyek,** másrészt (és ez a fő különbség az állatokkal szemben) **szabályok közötti.** (CSÁNYI, 2006) Ami pedig a bizalmat illeti: „a munkamegosztás szoros összefüggésben van a szabálykövetéssel és a csoport tagjai közötti bizalom megjelenésével. Követni kell a kialakított szabályt, és bízni kell abban, hogy azt mások is követik. Egy csimpánz nem lenne képes arra, hogy ha éppen ő szerezte meg az elfogyasztható valamit, akkor azt megossza a társaival, csupán azért, mert egy munkafázist közösen végeztek el." (CSÁNYI, 2006:69) Itt lép be a kultúra, mint a bizalom létrehozója és szabályozója az emberré válás kezdeteitől a virtuális együttműködés kibontakozásáig és azon túl.

7.3 Kompetenciák

Mintzberg, amint ezt a második fejezetben bemutattam, a formális felhatalmazáson (autoritáson) alapuló pozícióban végzett vezetői tevékenységeket még (a szó szociálpszichológiai értelmében vett) szerepekként értelmezte és rendszerezte. A virtualitás irodalmának szerzői már nem szerepekről, hanem kompetenciákról írnak, bár ehhez hozzá kell tenni, hogy a szemléleti-terminológiai váltás eredete korábbi, mint a virtualitás térhódítása a munka világában. Mivel a virtuális környezetben működő vezetőkkel szembeni elvárások már tipikus módon **kompetencia követelmények** formájában fogalmazódnak meg, indokoltnak és szükségesnek tartok egy rövid kitérőt a kompetenciák témakörében. A vonatkozó szakirodalom alapján a (nem hatásköri értelemben vett) kompetencia fogalma olyan ismeretekre, készségekre, képességekre és jártasságokra utal, amelyeknek egy bizonyos szintje szükséges ahhoz, hogy valaki egy adott munkakörben tartósan az elvárt követelmények szintjén, vagy azok felett teljesítsen.

A kompetencia szakirodalom egyik legalaposabb, módszertanilag és empirikusan leginkább alátámasztott munkája Richard Boyatzis nevéhez fűződik, amit (említett kvalitásain túl) azért tartok kiemelendőnek, mert a kompetenciákat a vezetői funkciókkal, az ezekhez kapcsolódó feladatokkal és szerepekkel összefüggésben tárgyalja. (BOYATZIS, 1982) Ebből adódóan ő is két korszak határán áll, mint Mintzberg, de a fordulat a kompetenciákban való gondolkodás irányában bontakozott ki. Ennek tipikus megnyilvánulása a különböző (egyebek között) vezetői kompetencia modellek létrehozására irányuló törekvés, illetve a kompetencia alapú humán erőforrás menedzsment kialakulása.

Fentebb említett alapművében Boyatzis öt vezetési funkciót és öt vezetői kompetencia klasztert különít el, amelyek a funkciókhoz társuló feladatokon keresztül kapcsolódnak össze, és további tényezőkkel kiegészülő rendszert alkotnak.

A vezetés funkciói:[114]

- tervezés
- szervezés
- ellenőrzés
- motiválás
- koordinálás.

A vezetői kompetencia klaszterek és összetevőik:

- célkitűzés és cselekvés menedzsment
  - teljesítmény és hatékonyság orientáció
  - proaktivitás
  - diagnosztikai képesség, koncepcionális gondolkodás
  - hatás és befolyás érvényesítés

- személyes vezetés (leadership)
  - önbizalom, magabiztosság
  - szóbeli prezentációs, kommunikációs készség
  - logikus, rendszerezett gondolkodás
  - innovatív gondolkodás

- emberi erőforrás menedzsment
  - a társas/társadalmi kapcsolatok erejének használata
  - pozitív hozzáállás, mások megbecsülése
  - csoportfolyamatok, csoportmunka menedzselése
  - pontos, reális önértékelés

- a beosztottak közvetlen irányítása
  - mások fejlesztése
  - a hatalom egyoldalú érvényesítése, döntési felelősség
  - spontaneitás, közvetlen cselekvés

- másokra való összpontosítás
  - önkontroll
  - mások objektív (érzelmi torzítás nélküli) észlelése
  - kitartás és alkalmazkodóképesség
  - szorosabb (emberi) kapcsolatok iránti igény.

A vezetési **funkciók**, a hozzájuk kapcsolódó **tevékenységek** és a vezetői **kompetenciák** egymással összefüggő rendszerét a következő táblázat tartalmazza. A számozás révén látható, hogy egyes funkciók és feladatok esetében többféle kompetencia klaszter is releváns.

[114] Mint a felsorolásából látható, Boyatzis a Fayol-féle funkciókat veszi alapul, az egyedüli, de fontos különbség az, hogy a személyes irányítás helyett a motiválást szerepelteti.

2. táblázat
A vezetési funkciók, feladatok és kompetenciák rendszere Boyatzis alapján

Vezetési funkció	Vezetői feladatok	*Az egyes feladatok esetében releváns kompetencia klaszterek*
Tervezés	*1* A szervezeti célok meghatározása	*1,2,3: Célkitűzés és cselekvés menedzsment* *4: Személyes vezetés (leadership)*
	2 Akcióterv készítése a célok eléréséhez	
	3 Döntés a terv végrehajtásának módjáról	
	4 A fentiek kommunikálása az érintetteknek	
Szervezés	*1* Döntés arról, hogy milyen emberi és egyéb erőforrások szükségesek a terv végrehajtásához	*1,2,3: Célkitűzés és cselekvés menedzsment* *2,3,4: Személyes vezetés (leadership)* *4: Emberi erőforrás menedzsment*
	2 Az emberi és egyéb erőforrások strukturálása, illetve allokálása	
	3 Teljesítménykövetelmények, sztenderdek felállítása	
	4 A fentiek kommunikálása az érintetteknek	
Ellenőrzés	*1* Az egyének és csoportok teljesítményének figyelése, nyomon követése	*1,2,3: Célkitűzés és cselekvés menedzsment* *2,3: A beosztottak közvetlen irányítása* *2,3: Emberi erőforrás menedzsment*
	2 Visszajelzések adása az egyének és a csoportok számára	
	3 Jutalmazás vagy fegyelmezés a nyújtott teljesítmény alapján	
Motiválás	*1* Elkötelezettség, azonosságtudat, büszkeség és (csoport) szellem kialakítása a szervezetben	*1,2,3: Emberi erőforrás menedzsment* *3: A beosztottak közvetlen irányítása*
	2 A munka, feladatok iránti érdeklődés ösztönzése	
	3 A beosztottak képességeinek fejlesztése	
Koordinálás	*1 A*z osztályok, részlegek, munkacsoportok közötti együttműködés serkentése	*1,2: Emberi erőforrás menedzsment* *1,2: Másokra való összpontosítás* *3: Személyes vezetés (leadership)*
	2A (nézet)különbségek és konfliktusok tárgyalásos megoldása	
	3 A szervezet képviselete külső partnerek, csoportok irányában	

Forrás: (BOYATZIS, 1982) 236. oldal

Boyatzis rendszerében (egyebek között) megtalálhatók a vezető által betöltött szociális (elsősorban társas kapcsolati dimenzionáltságú) **szerepek** is. Ezeket foglalja össze az alábbi táblázat.

3. táblázat
A kompetenciák és a vezetői szerepek rendszere Boyatzis alapján

Kompetencia klaszterek	Kompetenciák	*Vezetői szerepek*
Célkitűzés és cselekvés menedzsment	Teljesítmény és hatékonyság orientáció	*Újító*
	Proaktivitás	*Kezdeményező*
	Diagnosztikai képesség, koncepcionális gondolkodás	*Tudós*
	Hatás és befolyás érvényesítés	*Státuszőrző*
Személyes vezetés (leadership)	Önbizalom, magabiztosság	*Természetes, „született" vezető*
	Szóbeli prezentációs, kommunikációs készség	*Kommunikátor*
	Logikus, rendszerezett gondolkodás	*Rendszerelemző*
	Innovatív gondolkodás	*Felfedező*
Emberi erőforrás menedzsment	A társas/társadalmi kapcsolatok erejének használata	*Team tag, szervezeti ember*
	Pozitív hozzáállás, mások megbecsülése	*Optimista*
	Csoportfolyamatok, csoportmunka menedzselése	*Együttműködő Integrátor*
	Pontos, reális önértékelés	*Tapogatózó, a valóságot próbáló*
A beosztottak közvetlen irányítása	Mások fejlesztése	*Coach, segítő-támogató*
	A hatalom egyoldalú érvényesítése, döntési felelősség	*Felelősségvállaló*
	Spontaneitás, közvetlen cselekvés	*Provokáló, bohóckodó*
Másokra való összpontosítás	Önkontroll	*Ezekhez a kompetenciákhoz nincsenek szerepek hozzárendelve*
	Mások objektív (érzelmi torzítás nélküli) észlelése	
	Kitartás és alkalmazkodóképesség	
	Szorosabb (emberi) kapcsolatok iránti igény	

Forrás: (BOYATZIS, 1982) a 94.,118., 138., 156.,180. oldalak alapján készült összeállítás

A Boyatzis által kidolgozott rendszer sok vonatkozásban a virtuális környezetben végzett vezetői munka szempontjából is iránymutató lehet. Ilyenek a szervezés, a motiválás és koordinálás terén végzendő feladatok, illetve az ezekhez szükséges kompetenciák. Ez utóbbiak (mutatis mutandis) meg is jelennek a virtuális team munka és vezetés korábban áttekintett, pragmatista irodalmában. Hasonló a helyzet a szerepek vonatkozásában is: a virtuális team munka menedzselése szempontjából is fontosak azok a tényezők, amelyek Boyatzis vezetői szerepkészletében találhatók. Ilyen az újítói, a kezdeményezői, szervezeti emberi és a coach-i, segítő-támogató szerep.

A szintén a kompetencia irodalom klasszikusainak számító (és Boyatzis munkásságára is támaszkodó) Spencer és Spencer szerzőpáros kompetencia modelljének alapelemeit a megfigyelhető, vagy interjú segítségével feltárható viselkedési egységek alkotják. (SPENCER &SPENCER, 1993) Ezekből az elemekből épülnek fel az egyes kompetenciák, – a viselkedési egységek előfordulási gyakorisága, illetve megnyilvánulásuk jellege pedig a kompetenciák intenzitására (erős, közepes, vagy gyenge mértékére) utal. A munkahelyi magatartásban kifejezésre jutó alapvető, személyes jellemzőket a viselkedési események interjú (Behavioural Event Interview) módszerével gyűjtötték össze. Erre az empirikus anyagra támaszkodva különítették el az egyes kompetenciákat, majd alakították ki saját kompetencia klasztereiket, illetve állították össze specifikus és általános kompetencia modelljeiket. Eljárásuk eredménye úgy foglalható össze, hogy **a különféle munkakörök eredményes ellátásához, a magas szintű teljesítmény nyújtásához szükséges kompetenciák készlete, listája azonos, de a viselkedésben való megnyilvánulásuk és egymáshoz viszonyított relatív súlyuk eltérő.** Az általános kompetencia modell ötféle változatát dolgozták ki, egy-egy foglalkozási, munkaköri csoport sajátosságaihoz igazodva, mégpedig a technikai-szakértői, az értékesítői, a humán szolgáltatói-segítségnyújtói, a vezetői és a vállalkozói szféra számára. Az értekezésem témája szempontjából figyelmet érdemlő általános vezetői kompetencia modell 36 specifikus változaton alapul, ha tetszik: ezek általánosítása; felépítése a következő.

4. táblázat
Általános vezetői kompetencia modell Spencer & Spencer alapján

Súlyszám (Az általános kompetenciák relatív fontossága a vezetők esetében)	**Kompetencia**
6	Hatásgyakorlás és befolyásolás
6	Eredmény/teljesítmény orientáció
4	Team munka és együttműködés
4	Analitikus, elemző gondolkodás
4	Kezdeményezőkészség
3	Mások fejlesztése
2	Önbizalom, magabiztosság
2	Irányító hajlam/önérvényesítés
2	Információkeresés
2	Személyes team vezetés/iránymutatás
2	Fogalmi, absztrakt gondolkodás
Alapelvárások, a vezetői szinten nélkülözhetetlen feltételek	Szervezeti tudatosság Kapcsolatépítés Szakértői, szakterületi hozzáértés, speciális szakértelem

Forrás: (SPENCER & SPENCER, 1993) 201. oldal alapján

A fenti modell a kompetenciák súlyozását illetően leginkább a **középvezetői** szint jellemzőit tükrözi, és mint látható, a **kapcsolatépítés** ezen a szinten alapvető vezetői kompetenciának számított, még azelőtt, hogy a virtualitás, illetve a hálózatelemzés kapcsán ez a követelmény reflektorfénybe került volna.

A specifikus vezetői modellek különböző változatai közül számomra legérdekesebb a kutatás-fejlesztés területét irányító menedzserek kompetenciáinak alakulása, minthogy az 1980-1990-es években a kutatás-fejlesztés volt a tudásmunka reprezentáns területe. Nem meglepő módon ezekre a vezetőkre a technikai szakértelem magas szintje jellemző. Ami fontosabb, hogy a **team munka és együttműködés** sokkal jelentősebb az ő esetükben, mint a középvezetőknél általában, miközben az irányító hajlam/önérvényesítés náluk kevésbé érvényesül az előbbiekhez képest. Viselkedési szinten ez a munkatársak kezdeményezéseinek bátorításában, bevonásában, felhatalmazásában, elismerésében és a beléjük vetett bizalomban nyilvánul meg. Másként fogalmazva, a kutatás-fejlesztési terület vezetői az önbizalmat erősítették, mind egyéni, mind pedig csoportszinten. Ugyancsak jellemző a kutatás-fejlesztés irányítóira a vezetői stratégiáknak a helyzeti tényezőket figyelembe vevő rugalmassága, és annak elismerése, hogy a különböző nézőpontok hasznosak lehetnek a szakmai és a csoportmunka hatékonysága szempontjából. **Mindez arra utal, hogy a tudásmunka által teremtett környezet, mint egyfajta erőtér, módosítja az általános középvezetői kompetenciák struktúráját, előtérbe hozva olyan tényezőket, amelyek jelentősége a virtuális team munkában kulcsfontosságú válik.**

7.3.1 A kompetenciák és a társas kapcsolati hálózatban elfoglalt helyzet néhány összefüggése

A kapcsolati hálózatban elfoglalt helyzet (szociometriai státusz) és a kompetenciák egymással összefüggő vizsgálata fontos információkat szolgáltathat a csoportok (adott esetben vezetői teamek) belső erősségeiről és gyengeségeiről, ezen keresztül pedig a vezetői csoportmunka hatékonyságáról. Egy empirikus kutatásban azt vizsgáltam, hogy az ország top százas listáján szereplő egyik vállalat 21 fős felsővezető csoportjában hogyan függenek össze a szociometriai státusz és a csoporttagok 360 fokos metodikával mért vezetői kompetenciáinak mutatói. (TÖRÖK, 2005) A szociometriai státusz azt fejezte ki, hogy az alkalmazott öt szociometriai kérdés[115] kapcsán született valamennyi választás hány százaléka esett egy-egy személyre; minél magasabb volt ez az arány, annál magasabbra került az illető a szociometriai státuszhierarchiában. A 360 fokos értékeléshez használatos 24 kompetencia az adott szervezetnél alkalmazott kompetencia modellből származott. A kompetenciaértékelések olyan értelemben név nélkül történtek, hogy az értékelt személyek nem tudták, hogy melyik értékelőtől milyen pontszámot kaptak. Az eredmények közül itt és most kettőt érdemes kiemelni, mivel ezek feltehetően nem csak a vizsgált csoport relációjában, hanem ennél szélesebb körben is érvényesek.

Az egyik a hierarchikus szintek szerint jelentkező differenciálódás a kompetenciák 360 fokos értékelésében. A legkritikusabbak egymás megítélésében az azonos hierarchikus szinten lévők (az úgynevezett oldalági értékelők) voltak, ami mögött feltehetően a többé-kevésbé rejtett

[115] A személyes-szubjektív dimenzióban feltett kérdések a rokonszenvre és bizalomra, a funkció-szerep dimenzióban feltett kérdések pedig arra irányultak, hogy ki a legelismertebb szakember, szaktekintély, a legnépszerűbb vezető és a leginkább vállalkozó szellemű személy a csoportban.

rivalizálás játszott szerepet. A vizsgált személyek kompetenciáit legpozitívabban a saját beosztottaik ítélték meg, akik esetében a név nélküli értékelés dacára sem zárható ki a felfelé torzítás tendenciája. A legfelső szintű vezető kevésbé volt kritikus az alá tartozó vezetők kompetenciáinak megítélésében, mint azok egymás relációjában, de nem is értékelte őket olyan magasra, mint ahogy a beosztottaik tették.

A másik figyelemre méltó eredmény az volt, hogy a vizsgált 24 kompetencia közül 17 esetében a legmagasabb szociometriai státuszúak (vagyis a társas kapcsolati **hálózatban** leginkább elfogadott személyek) kompetencia átlagai szignifikánsan magasabbak voltak, mint az alacsonyabb szociometriai státuszúaké. A társas kapcsolati hálózatban elfoglalt pozíció (más szóval a szociális elfogadottság) tehát nem volt független a személyes (egyebek között vezetői) kompetenciák mások általi megítélésének mértékétől. Az összefüggés irányát az adatok alapján nem lehetett megállapítani, de hipotetikusan feltehető, hogy inkább a magasabb szociometriai státusz az, ami kedvezőbbé teszi az egyes személyek kompetenciáinak megítélését, nem pedig ennek fordítottja. Akármelyik összefüggés bizonyul is erősebbnek, a lényeg a két dimenzió kapcsolata, amit a közvetlen személyközi kapcsolatokat lehetővé tevő vezetői csoportok esetében jól mérhető. Nyilvánvaló, hogy az ilyesféle információk a virtuális teamek esetében is fontosak lehetnek, tekintettel azonban a tagok közötti személyes interakciók korlátaira, vagy éppen teljes hiányára, a csoporttagok között informális relációk (kapcsolati hálózat) feltárása, illetve az egymás kompetenciáiról alkotott vélemények megismerése új módszertan kidolgozását igényli.

8 TUDÁSMUNKA, TUDÁSMUNKÁSOK: ELVEK, MÓDSZERTAN, EMPÍRIA

A korábban tárgyalt klasszikus irodalom szerzői (akár az új gazdaság, akár a tudástársadalom kontextusában gondolkodnak), egyetértenek abban, hogy az új gazdasági-társadalmi formáció kialakulásának döntő előfeltétele és velejárója a munkavégzők egy új típusának tömeges elterjedése. Kézenfekvő következtetés, hogy ha az ipari társadalom munkaerőbázisát a fizikai munkások alkották, akkor a tudástársadalom domináns foglalkozási csoportját a tudásmunkások kell, hogy képezzék. Ám amennyire egyszerű ez a logika, annyira komplikált egzaktul meghatározni a tudásmunkás fogalom tartalmát és operacionalizálhatóvá tenni az empirikus mérés számára. Az nyilvánvaló, hogy a tudásmunka végzéséhez ma már nélkülözhetetlen a számítógép és általában az infokommunikációs technika ismerete, vagy másként fogalmazva a digitális írástudás valamilyen szintje, de ez önmagában véve még nem elegendő kritérium. Ahhoz, hogy a tudásmunka és a tudásmunkás kifejezéseket értelmezni tudjuk, messzebbről kell indulni és mélyebbre kell hatolni. Erre pedig azért van szükség, mert **a tudásmunka és a tudásmunkások megjelenése komoly mértékben kihatott a vezetői tevékenység tartalmára,** még a virtualitás kibontakozása előtt.

8.1 Irodalmi áttekintés: fogalmi problémák, definíciós nehézségek

A kiindulópont Peter Drucker egy, még 1956-ban publikált tanulmánya lehet, amiben arra hívta fel a figyelmet, hogy a hagyományos szervezetekben, az üzleti élet mindennapjaiban egyre több lesz az olyan, magas képzettségű ember, aki nem annyira a kezeivel, mint inkább az agyával dolgozik, jóllehet nem valamilyen magasröptű, hanem teljesen hétköznapi feladatokat lát el. Magyar megjelenés: (DRUCKER, 1966) Az amerikai gazdaságban a második világháborút követően olyan strukturális átrendeződés indult meg, ami a termelő munkást, vagyis a gépkezelőt másodlagossá tette a szellemi, különösen pedig a műszaki és vezetői területen dolgozókkal szemben. **A munka világában érzékelhető változások mögött az iskolázottság szerkezetének átalakulása húzódott meg,** pontosabban az, hogy az oktatási rendszer egyre növekvő számban magas végzettségű (diplomás) fiatalokat bocsátott ki. Ez a populáció tekinthető megítélésem szerint a tudásmunkások első nemzedékének, aminek tömeges munkába állása nem csak az általuk végzett munka természetében, hanem irányításuk, vezetésük vonatkozásában is radikális (bár hosszabb távú tendenciaként érvényesülő) változásokat eredményezett. Drucker kételyeit fejezte ki azzal kapcsolatban, hogy akár a Taylor-i „tudományos vezetés", akár a Hawthorne-i kísérletek eredményei releváns modellt és módszereket kínálhatnak a fehérgallérosok új generációjának vezetéséhez. Ezzel szemben azt hangsúlyozta, hogy az újfajta, magasan képzett dolgozó fölött nem lehet közvetlen felügyeletet gyakorolni és teljesítményét sem lehet egyszerűen (pl. stopperórával) lemérni. Ezt a dolgozót szerinte motiválni szükséges, rá kell venni arra, hogy munkájában a tökéletesre törekedjen, hogy hozzájáruljon a közös eredmények eléréséhez, illetve, hogy törődjön önmaga továbbfejlesztésével, képességeinek a közös célok érdekében való hasznosításával. Az a felügyelet, írta Drucker, amely a fizikai dolgozókra irányult, egyszerűen nem alkalmazható olyanok esetében, akiknek a munkájuk során a tudásukat, gondolkodó képességüket, képzelőerejüket és ítélőképességüket kell felhasználniuk. A szoros kontroll helyett (és a fentiekben jelzett motiváció mellett) meg kell fizetni a munkájukat. **Véleményem szerint mindez szinte változtatás nélkül érvényesnek tekinthető a később kibontakozott információs társadalom, tudás (alapú) gazdaság keretei között is.**

Ugyancsak időszerűnek tartom Drucker gondolatait a munkavégzés szervezeti kérdéseinek vonatkozásában is. Az a szervezet, írta, amelyben magas képzettségű, zömmel műszaki, vagy vezetői munkakört betöltő emberek elméleti tudásukkal és felelős döntéshozatallal járulnak hozzá a közös erőfeszítésekhez, a művelt társadalom szervezete, ami nem felel meg a szervezetről alkotott hagyományos elképzeléseknek. Ez utóbbiak középpontjában ugyanis az autoritás és a felelősség kérdése áll, amelyek nem a legjobb szervezési elvek a magasan kvalifikált munkavállalókat alkalmazó organizációk esetében. Olyan szervezetben kellene gondolkodni, amely nem a parancsuralmon, hanem **az információ és a döntéshozatal, az ítélőképesség és a tudás** rendszerén alapul. Drucker hangsúlyozta, hogy a megoldás nem a Human Relations értelmében vett informális szféra erősítése. Olyan hivatalos, formális szervezetre van szükség, ami a végrehajtandó munka realitásaira, a vállalandó döntésekre, az ezeken alapuló tettekre, nem pedig egyszerűen csak az emberek közötti informális kapcsolatokra épül. Mindezt a munkavállalók kvalifikációs szintjének hangsúlyozott emelkedése (ha tetszik: a tudásmunkások szervezeti súlyának növekedése) indokolja és teszi szükségessé. Érdemes felidézni Drucker meglátásait azzal kapcsolatban is, hogy a szervezeteket nem gépies mechanizmusokként, hanem folyamatokként, illetve szerves, biológia értelemben vett organizmusokként kellene felfogni. A folyamat alapú, dinamikus szervezetfelfogás ugyanis nagyon jól jellemzi azt a környezetet, amiben a 21. századi tudásmunkások és vezetőik tevékenykednek.

Galbraith, akit szintén a két korszak határán álló, nagy formátumú gondolkodók között tarthatunk számon, abból indul ki, hogy a 20. század közepére kialakult nagyvállalati dominancia, az „ipari rendszer" uralma egyebek között azzal jár, hogy a döntéshozatal egyre inkább a nem vezetői beosztásban lévő szakértői csoportok kezébe kerül. (GALBRAITH, 1970) Ez egyúttal a hatalom, vagy inkább a befolyásgyakorlás[116] tudás alapú átrendeződését is jelenti; a tényleges informáltság és a döntéshozatali alternatívák kialakításának lehetősége a műszaki, gazdasági, marketinges és egyéb szakértelemmel rendelkező csoportokban összpontosul, miközben a vezetés hatásköre, feladata és felelőssége egyre inkább az, hogy a szervezeti céloknak megfelelő professzionális teameket hozzon létre és biztosítsa számukra a működés optimális feltételeit.[117] Nyilvánvaló, hogy ez utóbbi vezetői tevékenység is döntéseket igényel. Mindebből adódóan a „kifejlett részvénytársaságok" esetében Galbraith szerint a döntéshozói kör meglehetősen tág: kiterjed a vezetés egy részére, pontosabban a vezetői tevékenység döntéshozatali oldalára, valamint a vállalat minden olyan alkalmazottjára, aki nem csupán gépies végrehajtója a kiadott utasításoknak. Ahogy Galbrieth írja, a kör magában foglalja mindazokat, akik speciális tudással, tehetséggel, vagy tapasztalattal hozzájárulhatnak a csoportos döntés meghozatalához; ők alkotják a vállalat eszét. Az általuk alkotott konfigurációt nevezi Galbraith **technostruktúrának** és ez a fogalom a tudásmunkás kategória egyik előfutárának is tekinthető.

Druckerhez hasonlóan (bár hozzá képest később) mások is a különféle (ipari, államigazgatási, közigazgatási, oktatási, stb.) szervezetekben dolgozó, szakképzett szellemi dolgozók növekvő számára és jelentőségére hívták fel a figyelmet. Beniger „az irányítás forradalmához vezető átmeneti korszak" amerikai munkaerő statisztikáira alapozva dokumentálta a szellemi munkakörökben dolgozók arányának növekedését. Eszerint 1900-ban a menedzserek és az irodai alkalmazottak együttes létszáma még csak a teljes polgári munkaerő-állomány 8,9 százalékát tette ki, 1940-re azonban részarányuk elérte a 16,9 százalékot. (BENIGER,

[116] Galbraith a hatalom kifejezést használja, de emlékeztetve a Weber-i uralom és hatalom distinkció kapcsán írottakra, szükségesnek láttam a befolyásgyakorlás kifejezés közbevetését.
[117] Ezt a korábbi szóhasználattal élve a vezetés „metafunkciójának" is nevezhetjük.

2004:634). Az amerikai „fehérgalléros forradalom krónikása”,[118] Jean Gottmann hasonló expanzióról számol be az Egyesült Államokban kialakuló megalopoliszok népességének jellemzése kapcsán. Z. Karvalics szerint Gottmann közel került ahhoz, hogy kimondja az információmunkás szót, amikor úgy találta, hogy a fehérgalléros munkát végzők munkájának közös nevezője az információk legkülönfélébb fajtáinak gyűjtése, elemzése, osztályozása, rendezése és szétosztása. (Z. KARVALICS, 2009) A Gottmann szóhasználata szerinti „negyedleges szektor” jellemzőjévé az agymunka és a döntésképesség miatt megnövekedett **felelősség** vált, ami a **kommunikáció irányában kialakuló erős orientációval** járt együtt. (Természetesen jóval a számítógépek és az infokommunikációs technika megjelenése előtt.) Korábban már utaltam arra, hogy Castells szerint az új gazdaságban tovább nő azoknak a foglalkozásoknak a jelentősége, amelyekben a feladatok ellátásához magas szintű információfeldolgozási készségre és szaktudásra van szükség, illetve hogy a felsőfokú végzettséget igénylő értelmiségi, menedzseri és műszaki foglalkozások alkotják az új társadalmi struktúra magját. (Castells 2005)

A tudásmunka, tudásmunkások fogalmának meghatározását sokan megkísérelték, de az általam ismert szakirodalomban nem találkoztam olyan definícióval, ami egyrészt koherens elméletre épül, másrészt alkalmas az operacionalizálásra, ebből kiindulva pedig a szóban forgó kategóriák érvényes és megbízható empirikus vizsgálatára. Így pl. az egyik fő forrásnak számító OECD jelentés sem alakított ki „hivatalos” definíciót, csak helyet adott különböző, esetenként egymás alternatíváit jelentő felfogásoknak. (OECD, 2001) Tipikus esete ennek a következő, logikai „vagy” relációt tartalmazó meghatározás: tudásmunkásnak tekinthetők olyanok, akik tudás-alapú, („tudásintenzív”) szektorokban dolgoznak, vagy olyanok, akik speciális készségekkel, jártasságokkal, illetve kompetenciákkal rendelkeznek. Van azonban a jelentésben a logikai „és” relációban fogalmazott definíció is, nevezetesen: azok tekintendők tudásmunkásoknak, akiket fehérgalléros (értelmiségi) foglalkozásokban alkalmaznak, magas szinten képzettek, és olyan feladatokat végeznek, amelyek információk létrehozása és feldolgozása köré szerveződnek (olvasással, írással, számolással járnak).

Hadi K. El-Farr a tudásmunka és tudásmunkások **menedzsment nézőpontú** szakirodalmáról készített kritikai áttekintést, negyven szerző írásainak elemzése alapján. (EL-FARR, 2009) Szerinte a definíciók és a számbavétel nehézségei ellenére is úgy tűnik, hogy érzékelhetően és folyamatosan nő a tudásra épülő foglalkozások, munkakörök, illetve az ezekben alkalmazottak száma, aránya a fejlett gazdaságokban. Néhány szerző számszerű adataira is hivatkozik, így pl. Druckerre, aki 2002-ben úgy becsülte, hogy az USA munkaerő állományának kétötöde (40%) tartozhatott a tudásmunkások kategóriájába. Mások szerint 2008-ban az USA 137 millió munkavállalójából 48 millió (35%) volt tudásmunkás. Az Európai Unióra vonatkozó számítások szerint 2007-ben a foglalkoztatottak 37%-át lehetett tudásmunkásnak tekinteni. El-Farr azonban nyomatékosan utal arra, hogy a számok és a trendek a mögöttük rejlő tisztázatlan fogalmak és metodika miatt nem megbízhatóak és nem igazolhatóak. Az bizonyos, hogy a foglalkozási szerkezet (csakúgy, mint a munkavállalók végzettségi-képzettségi struktúrája) átalakult és átalakulóban van, de hogy ez a folyamat a tudásmunka és tudásmunkások terminusaiban interpretálható-e, az erősen kétséges, vagy legalábbis vitatják a menedzsment irodalomban.

Sok olyan jellemző van, amelyek a posztindusztriális gazdaság és társadalom munkavégzőinek jelentős csoportjait karakterizálják. Ilyen az eredendően intellektuális természetű munkavégzés, a technikai jártasság (különösen az informatikai,

[118] Z. Karvalics László kifejezése (Z. KARVALICS, 2009)

infokommunikációs eszközök használata terén), a kreativitás, problémamegoldás, a hálózatok építése, az emberi kapcsolatok tudatos kezelésének képessége, stb. Egy másik nézőpontból az látható, hogy elterjedtek a munkavállalókkal szembeni újfajta elvárások: jártasság az információk feldolgozása és tudássá való átalakítása terén, képesség az innovatív megoldásokra, új termékek, szolgáltatások kialakítására.[119] Kérdés azonban, hogy lehet, illetve szükséges-e ezeket és a hasonló jellemzőket a tudásmunka egyediségét kifejező attribútumoknak megtenni, vagy elegendő őket a kvalifikált szellemi munka hangsúlyosabbá vált összetevőinek tekinteni. További dilemma fakad abból, hogy egyrészt a hagyományos foglalkozásokban, illetve munkaszituációkban is szükség van valamiféle tudás valamilyen szinten és módon való alkalmazására, másrészt a tudásmunkások sem végeznek mindig magas kvalifikációt igénylő, „tudás-intenzív" tevékenységet. Mindezek miatt az El-Farr által áttekintett írások szerzőinek egy része nem tartja sem indokoltnak, sem kielégítőnek a homályosnak vélt tudásmunka, tudásmunkások terminust, ezek helyett inkább a „szakértők" „magasan képzett szakemberek" „professzionalisták" tradicionális foglalkozási kategóriáit javasolják. El-Farr végső következtetése az, hogy nem lehet eldönteni, vajon a tudásmunka, tudásmunkások kérdése egyszerű menedzsment divat, hóbort-e, vagy van mögötte valami mélyebb realitás, valóságtartalom. Ennek következtében szerinte további vizsgálódásra és főként empirikus kutatásokra van szükség, mert a tudásmunkát és a tudásmunkásokat nem lehet egy egyszerű kategóriába gyömöszölni. El-Farrnak ebben igaza is van, de részben nyitott kapukat dönget, mert mint az információs társadalom irodalmának mértékadó szerzőinél láthattuk, igencsak robusztus gazdasági, társadalmi, történelmi folyamatok és összefüggések igazolják a tudásmunka és tudásmunkások létezését. Az empirikus kutatások valóban hiányoznak és még a legfejlettebb országok statisztikai apparátusai is küzdenek az információs társadalomra vonatkozó mérőszámok és metodikák kidolgozásával, ezen belül a munkaerő és foglalkoztatás terén jelentkező változások nyomon követésével.

A magyar szakirodalomban tudomásom szerint eddig csak Harangi László foglalkozott a tudásmunkások kérdésével; egyik célja a tudásmunkás fogalom tisztázása, másik pedig a tudásmunkások (általános és kulcskompetenciákon túli), kiegészítő kompetenciáinak tárgyalása volt. (HARANGI, 2008) Ami az első célt illeti, egyértelmű és operacionalizálható definíciót nem sikerült találni a szerző által átnézett irodalomban. Egy lehetséges megközelítés szerint azok a foglalkoztatottak tekinthetők tudásmunkásnak, akik a legfejlettebb, (high tech) ágazatokban, speciális készségekkel, kompetenciákkal rendelkezve, kiemelkedő eredményeket produkálnak. Ez a megközelítés véleményem szerint túlzottan elitista; élve a magyar nyelv adta szófordulat lehetőségével, azt mondanám, hogy itt nem tudás-, hanem inkább **tudós**munkásokról van szó. A tágabb megközelítések közös nevezője Harangi szerint az, hogy a tudásmunkások a tudás létrehozásának és alkalmazásának is aktorai, továbbá az, hogy különböző definíciókban keverednek, vagy jobb esetben kombinálódnak az osztályozások különböző szempontjai, dimenziói. Az egyes konkrét értelmezési kísérletek közül kiemeli Reich ismert terminológiáját, mely szerint a szellemi munkát végzők népes csoportjába tartozókat igazából **„szimbolikus elemzőknek"** lehet tekinteni (minthogy munkájuk tárgya nem materiális, hanem szimbolikus természetű.) A tudásmunkások a szimbolikus elemzők közül azok, akik munkájuk során kiváló szakemberekként új ismereteket, tudást hoznak létre, illetve akik (felső) vezetői munkakörükben komplex problémák megoldásával foglalkoznak. Az OECD canberrai kézikönyve alapján tudásmunkásoknak **a tudományos-technikai területen dolgozó, minimum felsőfokú alapvégzettségű** alkalmazottak tekinthetők. Megjegyzendő, hogy ez is elég leszűkített értelmezés, de legalább konzekvens kombinációja a (foglalkoztató) ágazat és a

[119] A munkaerővel szembeni újszerű (a fentieken is túlmutató, pl. emocionális, esztétikai) elvárások megjelenésével kapcsolatban ld. (MAKÓ, 2001)

kvalifikáció két dimenziójának. Bizonyos fokig ennek egy kibővített változata az, amely szerint nem csak az új tudást magas képzettségük révén létrehozók, illetve a felsővezetői pozíciókban lévők tekinthetők tudásmunkásnak, hanem azok a kvalifikált szakemberek és/vagy középvezetők is, akik a tudományos és technikai fronton dolgozókat különféle menedzsment funkciókban támogatják. Egy következő felfogás szerint a tudásmunkás kategóriába tartozás kritériuma a magas szintű végzettség birtokában végzett olyan szellemi tevékenység, ami rendszeres kvázi-tudományos, (módszertani jártasságot is igénylő) aktivitással jár, tipikusan az információgyűjtés, elemzés, feldolgozás területén. Jóllehet a tudásmunka implicite minden esetben feltételezi a digitális írástudást, a számítógép használat terén való jártasságot, egyes felfogások szerint a tudásmunkások differencia specifikuma ennek magas szintjében rejlik. Harangi áttekintése tehát nem vezetett a tudásmunkás fogalom világos definíciójához, de kísérlete abból a szempontból tanulságos, hogy a fogalom tisztázásához nyilvánvalóan több (és esetenként inkonzisztens) tényezőt kell figyelembe venni. Nyilvánvaló az is, hogy a fogalom tartalmának tisztázatlansága együtt jár az operacionalizálás gyengeségeivel, ebből adódóan pedig a tudásmunkások számára és egyéb kvantitatív paramétereire vonatkozó becslések pontatlanságával, sőt megbízhatatlanságával is.

A tudásmunka mibenlétének kérdése felbukkan a **tudásmenedzsment** szakirodalmában is. Teljesen logikusan, hiszen a menedzselendő tudást valakiknek létre kell hozni, őket pedig akár tudásmunkásoknak is lehetne nevezni. A tudásmenedzsment szervezeti léptékű, eléggé technokrata orientáltságú és meglehetősen gyakorlatias megközelítése annak, hogy miképpen lehet a szervezeti tudást, főként a tárolás és megosztás intézményes (tipikusan informatikai) támogatásával a hatékonyság szolgálatába állítani. A témakör klasszikusának számító szerzőpáros, Davenport és Prusak szervezeti kontextusban tárgyalja a tudásmenedzsmentet, tapasztalati anyaguk nagyvállalati körből származik, amiben hangsúlyosan jelen vannak a high-tech iparágak, illetve a professzionális tanácsadói szakma képviselői. (DAVENPORT-PRUSAK, 2001) Talán ebből is adódik, hogy meglehetősen homogénnek tekintik a munkavállalókat, nem fogalmaznak meg olyan kritériumokat, vagy dimenziókat, amelyek alapján a tudásmunkások a nem tudásmunkásoktól elkülöníthetőek lennének. Egyetlen összefüggésben, egy Chapparal nevű vállalat esetére hivatkozva használják, (idézőjelbe téve) a tudásmunkás kifejezést.

> A vállalat egy kis acélgyártó üzem, írják, olyan üzlet, ahol nemigen várható, hogy a tudás szerepét elsőrendű fontosságúnak ítélik meg. Pedig a Chapparalnál minden egyes dolgozót „tudásmunkásnak” tekintenek. A vezető acélmunkások felkeresik a megrendelőket, hogy jobban megértsék az elvárásaikat, képzésekre járnak, gyártási kísérleteket végeznek, a szervezetben áramlanak az ötletek. Még a cég biztonsági őre is az acélgyártásról szóló könyvet olvas. Nem érvényesül olyasféle munkamegosztás, ami néhány kivételezettet „gondolkodónak” másokat pedig csak végrehajtónak tekintene.

Ebben a példában számomra meglehetősen önkényesnek tűnik a tudás és a munkás fogalmak összekapcsolása, bár kétségtelen, hogy a szóban forgó üzemben kialakult értékrend és mentalitás olyan kultúrára utal, ami támogatja a tudásmunkát. Ezt a fajta megközelítést azonban aligha lehet egy kielégítő tudásmunkás definíció alapjává tenni.

A Davenport-Prusak páros nem foglalkozik olyan kérdésekkel, hogy a tudás létrehozása pozícionálható-e a szervezeti munkamegosztás különböző dimenzióiban, a tudástermelés hozzárendelhető-e munkakörökhöz, képzettséghez, beosztáshoz. A tudás létrehozóit ebben az értelemben meglehetősen differenciálatlanul kezelik. Figyelmük nem erre, hanem a már

valamilyen módon megszületett tudás hasznosítása, menedzselése szempontjából szükséges funkciókra, szerepekre és képességekre irányul. Ebből a szempontból is igen tág határok között gondolkodnak, amibe a specialistáktól, a funkcionális területek szakembereitől a titkárnőkig mindenki belefér. Úgy gondolják, hogy mivel a napi rutin során mindenkinek kell ismereteket létrehozni, másokkal megosztani, felkutatni és felhasználni, ebben az értelemben a tudásmenedzsment minden egyes munkakör része. Ez azonban implicite azt is jelenti, hogy valamilyen módon és mértékben mindenki tudásmunkásként dolgozik. A distinkciót a vállalati alkalmazottak négy következő szintjének elkülönítése jelenti:

- a saját munkaköri feladataik mellett, a tudásmenedzsment egyes teendőit is ellátók csoportja (főként, de nem kizárólag technikai jellegű feladatokról van szó)
- a tudásmenedzsment dedikált munkaköreiben dolgozók (tudásintegrátorok, tudás-adminisztrátorok)
- a tudásprojektek vezetői
- a tudásmenedzsment legfelső irányító szerepeit betöltő vezető, a CKO (Chief Knowledge Officer).

Ez a klasszifikáció ad némi támpontot a tudásmenedzsmenttel összekapcsolódó funkciók és szerepek átlátásához, de a tudásmunkás kategória tartalmának meghatározásához nyilvánvalóan nem lehet alapul venni. Mivel azonban a tudásmunka és a tudásmenedzsment között van elvi összefüggés és gyakorlati kapcsolat, a négy szint elkülönítése finomabb differenciáló szempontként számításba vehető a tudásmunkás csoport belső tagozódásának (főként vállalati léptékű) vizsgálatához.

A tudásmenedzsment irodalom egy másik, témám szempontjából kiemelt szerzője Karl Erik Sveiby a tudást, mint a vállalat szellemi tőkéjét, immateriális vagyonát, illetve az ezekben gazdag **tudásszervezeteket** állítja középpontba. (SVEIBY, 2001) Az utóbbi fogalmat sokat használja, de nem igazán definiálja, inkább csak körülírja, példákkal szemlélteti. Így pl. szerinte a szakértői, vagy az üzleti szolgáltató szektor cégeit lehet a tudásszervezetek megfelelőinek tekinteni. Ezekre az innovatív szellemi tevékenység, a magas fejlesztői, de alacsony előállítási költség a jellemző. Tipikusan ilyenek a szoftverfejlesztők (örökzöld példa a Microsoft), a tanácsadó cégek, reklámügynökségek, gyógyszer gyártók. Az e körbe tartozó vállalatok jellemzője, hogy immateriális javaik sokkal értékesebbek, mint dologi eszközeik, az immateriális javak elsődleges forrása pedig természetesen a tudás. Sveiby a tudásvállalatok magasan képzett, igen tanult szakembereit nevezi tudásmunkásoknak, akiknek tevékenysége nagyrészt abból áll, hogy az információt tudássá változtatják, leginkább saját kompetenciáikat felhasználva. A tudásmenedzsment irodalom két, itt tárgyalt reprezentánsát összehasonítva jól érzékelhető a tudásmunkás fogalom két véglete: Davenporték felfogásában minden szervezetben bárki az lehet, Sveiby szerint pedig csak a tudásvállalatok magasan kvalifikált szakemberei a tudásmunkások. Ez utóbbi álláspont is vitatható; az én megítélésem szerint legalábbis a tudásmunkának a tudásszervezetekre való korlátozása nem állja meg a helyét, ráadásul Sveiby a tudásszervezetek egyértelmű definíciójával is adós maradt. A **kvalifikáció** és **a végzett munka természete** azonban mégiscsak olyan dimenziók, amelyeket alapul lehet venni a tudásmunkások csoportjának empirikus megragadásához.

Eléggé nyilvánvaló, hogy akárcsak az új gazdaság, az információs, vagy a tudástársadalom jellemzőinek kapcsán, a tudásmunka, tudásmunkások sajátosságainak keresésekor is a komplex, többdimenziós megközelítés lehet a célravezető. Ennek jó példáját találhatjuk Castellsnél (CASTELLS, 2005). Modelljét azzal együtt is érdemes tárgyalni, hogy nem használja a tudásmunkás kifejezést, jóllehet a tartalmi vonatkozások alapján megtehetné.

Castells az információs technológia fejlődését tartja meghatározónak a történeti-társadalmi léptékben új típusú termelési folyamatok kialakulásában. Az információs technológia mindent átható jellege, a korábban tárgyalt **informacionalizmus** kialakulása következtében új paradigma jött létre, ami sajátos munkamegosztással jár. Castells háromdimenziós tipológiával írja le ennek a munkamegosztásnak a struktúráját. Modellje a következő:

1 Értékteremtési dimenzió. Ebben jelennek meg az információs technológia körül szerveződő munkafolyamat során ellátandó alapfeladatok, illetve az ezeket a feladatokat végző szereplők. Ide tartoznak:

1.1 a felső vezetők; feladatuk a stratégiai döntések meghozatala és a tervezés
1.2 a kutatók; feladatuk a termékek és eljárások megújítása, az innováció
1.3 a tervezők; feladatuk az újítások adaptálása, célzott alkalmazása
1.4 az integrátorok; feladatuk a döntések, innováció, tervezés és végrehajtás közötti kapcsolatok megszervezése, a szervezeti erőforrások figyelembe vételével
1.5 az operátorok; feladatuk a konkrét tennivalók saját belátásuk alapján, önálló kezdeményezéssel történő végrehajtása
1.6 az irányított dolgozók, („emberi robotok”); feladatuk azoknak a kiegészítő jellegű, előre programozott feladatoknak az ellátása, amelyek még nincsenek automatizálva, vagy amelyek automatizálása nem lehetséges.

2 Kapcsolatteremtési dimenzió. Ebben a dimenzióban a munkafeladatokat ellátók kapcsolatteremtési szükségleteinek és képességeinek típusai jelennek meg. Lényegében a kapcsolati kapacitások rendszerében, illetve a kialakult hálózatban betöltött pozícióról van szó, szervezeten belüli és szervezetek közötti vonatkozásban egyaránt. A kapcsolatok valós idejűek, személyes interakció formájában, illetve online infokommunikációs csatornákon realizálódhatnak. A dimenzióba tartozó típusok:

2.1 a hálózatépítők; saját kezdeményezésük alapján létesítenek kapcsolatokat, vállalatuk szervezeti egységei között, vagy más vállalatokkal (ők a hálózati vállalkozás motorjai, dinamizálói)
2.2 a hálózatba bekapcsolt dolgozók; online kapcsolatokba (kapcsolati hálóba) kerülnek, vagy legalábbis kerülhetnek, de nem ők maguk döntik el, hogy mikor, hogyan, miért, vagy kivel
2.3 a hálózatba be nem kapcsolt dolgozók; a számukra kijelölt speciális feladatokat hajtják végre, amelyeket egyirányú és nem interaktív módon adott utasítások szabnak meg.

3 Döntéshozatali dimenzió. Ebben jelenik meg a döntéshozatali folyamatban elfoglalt pozíció, illetve a döntésekhez való hozzájárulás lehetősége. Az alábbi szintek, illetve szerepek különíthetők el:

3.1 döntéshozók; akik végső soron a tényleges döntéseket hozzák
3.2 résztvevők, döntés-előkészítők; akik hozzájárulnak a döntéshozatalhoz
3.3 végrehajtók; a döntések végrehajtói, kivitelezői.

Castells gondolatai, illetve az ezek közötti összefüggések a következő ábrával szemléltethetők.

1 ÉRTÉKTEREMTÉS	2 KAPCSOLATTEREMTÉS	3 DÖNTÉSHOZATAL
1.1 felső vezetők	2.1 hálózatépítők	3.1 döntéshozók
1.2 kutatók	2.2 hálózatba bekapcsolt dolgozók	3.2 döntés-előkészítők
1.3 tervezők	2.3 hálózatba be nem kapcsolt dolgozók	3.3 végrehajtók
1.4 integrátorok		
1.5 operátorok		
1.6 irányított dolgozók		

1. ábra
Az információs paradigma szerint szerveződő munkafolyamat dimenziói és szereplői
Forrás: (CASTELLS, 2005), 334-335. oldal alapján

Egy (lehetséges) szigorúbb kritériumrendszer alapján csak a fekete hátterű cellákban lévők tartoznak a tudásmunkát végzők/tudásmunkások csoportjába. Egy (lehetséges) megengedőbb változat szerint a szürkével jelölt cellákban lévők is ide sorolhatók, és a cellák határainak szaggatott vonala jelzi, hogy az egyes kategóriák között van átmenet. Természetesen a különböző kategóriák másképp is kombinálhatók, illetve vitatható az is, hogy mennyire releváns ez a három dimenzió és a hozzájuk rendelt kategóriarendszer a tudásmunkások körének behatárolására. Mindez azonban a modell egészének létjogosultságát nyilvánvalóan nem kérdőjelezi meg. Castells megközelítésmódjának legfőbb értéke, hogy a makro-szintet (információs paradigma, hálózatiság) összekapcsolja a szervezeti szinttel, ezen belül pedig a tevékenység, a munkafolyamat konkrétumaira irányul. A modell jó koncepcionális keretet szolgáltathat a tudásmunkások körének behatárolására irányuló, illetve ennek belső tagozódását is vizsgáló empirikus kutatásokhoz.

A több dimenziós szemléleten alapuló mérés, index-képzés egy másik, a tudásmunka szempontjából is figyelemre méltó példáját az ITU (International Telecommunication Union) módszertana szolgáltatja. (ITU-D, 2010). Az ITU koncepciója arra épül, hogy a megfelelően alkalmazott információs és kommunikációs technológia (ICT - Information and Communication Technology, szokásos magyar megfelelője: IKT) a fejlődés motorja lehet, és mint ilyen, kritikus fontosságú az információs vagy tudás alapú társadalom felé haladó országok számára. A fejlődés mérésére egy összetett mutatószámot dolgoztak ki, ez az ICT Development Index (IDI). Az index három al-indexet, ha tetszik: dimenziót foglal magában.

- A **hozzáférhetőség** (access) az ICT infrastruktúra kiépítettségét, egy adott ország ICT oldali (fel)készültségi szintjét fejezi ki. Öt indikátorból tevődik össze, ezek: a fix (vonalas) és mobil telefon-hálózat, a szélessávú nemzetközi internetkapcsolat, a háztartások számítógéppel és internet hozzáféréssel való ellátottsága.
- A **használat** (use) alindex az ICT lehetőségek használatának elterjedtségét, illetve a használat intenzitását méri. A mutató a tényleges internethasználat, valamint a vonalas és mobil szélessávú internet szolgáltatásokra előfizetők adataira épül.
- A **jártasság, szakértelem** (skill) az előző, technikai tartalmú alindexekkel szemben humán jellegű és összetettebb, áttételesebb. Azt próbálja mérni, hogy milyen felkészültséggel, képességekkel rendelkezik az ICT eszközök vonatkozásában az ilyen szempontból számításba vehető népesség. Ehhez a közép- és felsőfokú oktatásban

résztvevők számát, valamint a felnőtt korú populáció olvasás-megértési képességét kifejező mutatót (Adult Literacy Rate) veszi alapul.

Az itt tárgyalt témakör szempontjából az ICT Development Index (IDI) azért tanulságos, mert az infokommunikációs eszközhasználatot összekapcsolja az intellektuális képességekkel, pontosabban **kompetenciákkal.** Ez az összefüggés pedig nyilvánvalóan releváns a tudásmunka végzését, illetve a tudásmunkások körének empirikus vizsgálatát illetően. A kompetenciák önmagukban nem sorolhatók a tudásmunkásokat másoktól megkülönböztető, elsődleges kritériumok közé, de figyelembevételükre valamilyen formában mindenképp szükség van.[120]

8.2 Tudásmunkások Magyarországon - egy empirikus vizsgálat másodelemzésének tükrében

Magyarországon tudomásom szerint nem készült még olyan elemzés, amely komplex, többdimenziós módon próbálta volna megbecsülni a hazai tudásmunkások számát és leírni a jellemzőiket. Mivel a kutatási téma módszertani követelményeinek eleget tevő, önálló adatfelvételre nem volt lehetőségem, egy másodelemzés révén próbáltam meg ezt a feltáratlan, de megítélésem szerint fontos területet körbejárni. A magyarországi tudásmunkások jellemzőinek empirikus vizsgálatához a World Internet Project (WIP) 2006-os adatbázisát használtam.[121] A WIP egy nemzetközi vizsgálatsorozat volt, amit a világ több országában is lebonyolítottak. Magyarországon hat alkalommal, 2001-ben, 2002-ben, 2003-ban, 2004-ben, 2006-ban és 2007-ben került sor kérdőíves megkérdezésre. A WIP adatfelvételek fő célja a növekvő mértékű internethasználat társadalmi hatásainak vizsgálata volt; ez a tematika minden adatfelvételben (többé-kevésbé azonos kérdések formájában) megjelent. Az egyes évek kérdőíveiben azonban egyedi, nem ismétlődő kérdésblokkok is helyet kaptak. A 2006-os adatfelvétel másodelemzés céljára való kiválasztását az indokolta, hogy ennek a kérdőívében szerepelt a legtöbb olyan kérdés, illetve ezekből származott a legtöbb olyan adat, amit a tudásmunkások jellemzőinek empirikus vizsgálatához alapul lehetett venni. A survey mintája (a megfelelő súlyozások után) nem, életkor, településtípus és iskolai végzettség szerint jól illeszkedett a 14 év feletti lakosság megfelelő adataihoz, tehát ilyen értelemben az adott időpontra vonatkozóan országosan reprezentatívnak tekinthető.[122] Természetesen tudatában vagyok annak, hogy a 2006-os adatok 2012-re elavulhattak, ily módon az általam végzett elemzés a számszerű eredményeket illetően szerény történeti adaléknak számít. Mivel azonban olyan témakör vizsgálatáról van szó, amire korábban nem került sor, a kapott adatok, illetve az alkalmazott módszertani szempontok remélhetőleg túlmutatnak önmagukon és másokat is a tudásmunkásokra irányuló empirikus kutatásokra ösztönöznek.

A WIP 2006-os adatok másodelemzésével három fő célkitűzésem volt:

1. a mintán végzett elemzések eredményeinek a foglalkoztatottak megfelelő alapsokaságára való kivetítésével becslést adni a magyarországi tudásmunkások arányára, nagyságrendjére vonatkozóan

[120] Ezért is tartottam indokoltnak a korábbi kitérőt a kompetenciákra.
[121] Az adatbázist is tartalmazó adatgyűjtemény egyedi azonosítója: TDATA-G41, letétbe helyezője a Társadalomkutatási Informatikai Egyesülés, kutatásvezető: Dessewffy Tibor, Fábián Zoltán
[122] A teljes adatgyűjtemény (benne a kérdőívekkel, a mintavételi és egyéb módszertani részletekkel) elérhető: http://www.tarki.hu/cgi-bin/katalogus/tarkifo_hun.pl?sorszam=TDATA-G41

2. amennyire az adatok lehetővé teszik, feltárni a tudásmunkások mintabeli csoportjának szociodemográfiai sajátosságait és belső rétegződését
3. bemutatni a tudásmunkások mintabeli csoportjának néhány jellemzőjét a számítógép- és internethasználattal kapcsolatban, valamint a munkával, munkahellyel összefüggő elvárások és elégedettség vonatkozásában.

8.2.1 A másodelemzés módszertana és a minta alapváltozók szerinti megoszlása

A tudásmunkások nagyságrendjének becsléséhez kialakított módszertan két forrásból táplálkozott. Az egyik a korábban tárgyalt szakirodalom volt, amiből az alábbi következtetésekre jutottam:

- a tudásmunkások kategóriája csak több kritérium együttes figyelembevételével (több dimenziós megközelítéssel) különíthető el a munkavállalói populációban
- a kritériumok egy részét a tudásmunkás kategóriába kerülés előfeltételeként, ilyen értelemben **normatív-szelektív** tényezőkként szükséges megfogalmazni
- a tudásmunkás kategóriába tartozásnál figyelembe kell venni a digitális írástudás tényezőjét, ami (mutatis mutandis) magában foglalja a munkavégzéssel összefüggő információtechnikai eszközhasználat mértékét, valamint a hozzáértést, kompetenciát.

A másik forrást maga a már lebonyolított survey és az ebből származó adatbázis jelentette. Ennek kérdései, illetve változói kínáltak **lehetőségeket** és szabtak egyszersmind **korlátokat** a tudásmunkás kategóriába tartozás empirikus kritériumainak kiválasztása terén. Mindezeket figyelembe véve a tudásmunkások csoportjának elkülönítéséhez a következő tényezőket, illetve változókat használtam.

Normatív-szelektív tényezők (az előzetes kritériumok szerinti változók):

- a kérdezettek foglalkoztatotti (aktív keresői) státusza
- a kérdezettek szellemi munkaköri csoportba tartozása
- a kérdezettek diplomás (felsőfokú) végzettsége.

Tevékenység/tudás alapú tényezők (a differenciáló kritériumok szerinti változók)

- számítógép használat a munkahelyen
- internetezésre fordított idő a munkahelyen
- számítógép kezelői tudás szintje
- internet felhasználói tudás szintje
- munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten
- munkával kapcsolatos információk szerzésére fordított idő az interneten.

5. táblázat
A WIP 2006-os kutatás alapmegoszlásai

	Fő	Viszonyítás	Arány
1 Teljes minta	3 969	1/1	100,0%
2 A teljes mintából aktív kereső	1 419	2/1	35,8%
3 Az aktív keresőkből szellemi foglalkozású	588	3/2	41,4%
4 A szellemi foglalkozásúak közül diplomás	256	4/3	43,5%
5 Aktív kereső, szellemi foglalkozású és diplomás	256	5/1	6,4%

Az **aktív keresői státusz, a szellemi foglalkozás és a diploma** (felsőfokú végzettség) hármas kritériumának együttesen megfelelő 256 fő alkotja tehát a mintának azt a szegmensét, ami a tudásmunkásokkal szemben támasztott **normatív előfeltételeknek** megfelel. A következő táblázatok a végzett tevékenységre vonatkozó kérdésekre adott válaszok alapadatait tartalmazzák, négyértékű és kétértékű (dichotóm) megoszlás szerinti változatban.[123] Az „összesen" sorban azoknak a személyeknek a száma található, akik az adott tényezővel kapcsolatos kérdésre válaszoltak.

5.1 táblázat
Számítógép használat gyakorisága a munkahelyen

Havonta egyszer, vagy többször	13	Nem naponta	48
Hetente egyszer	6		
Hetente többször	30	Naponta	172
Naponta, naponta többször	172		
Összesen	220		220

5.2 táblázat
Munkahelyi internetezés heti időtartama

0,5 - 2,5 óra/hét	52	Nem jelentős	107
3,0 - 7,5 óra/hét	55		
8,0 - 16,5 óra/hét	38	Jelentős	60
17,0 - 40,0 óra/hét	22		
Összesen	167		167

5.3 táblázat
Számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés)

Gyenge	22	Átlagos	72
Nem rossz	50		
Jó	124	Átlag feletti	169
Kiváló	45		
Összesen	241		241

5.4 táblázat
Internet felhasználói tudás szintje (önértékelés)

Gyenge	28	Átlagos	79
Nem rossz	51		
Jó	99	Átlag feletti	135
Kiváló	36		
Összesen	214		214

[123] A kérdőívekből kapott elsődleges adatokat elemzési céljaimnak és módszereimnek megfelelően átalakítottam. A skálás (ordinális mérési szintű változókat) „egyirányosítottam", úgy, hogy a négyfokú skálák minimumtól maximumig terjedő értékei minden esetben a mért jellemzők növekvő mértékét fejezzék ki. Az órában és percben mért internet aktivitási adatokat órára számítottam át, és az így kapott eloszlás kvartiliseiből alakítottam ki négyértékű, ordinális mérési szintű változókat. A négyértékű változókra való törekvést technikai szempontok indokolták, mint ahogy a négyértékű változók dichotóm formáinak kialakítását is ez motiválta. A négyértékű változók értékeinek szövegezése eredeti, a kérdőívből való, a dichotóm változók címkézése tőlem származik.

5.5 táblázat
Munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten

Havonta egyszer, vagy többször	36	Alkalmi	53
Hetente egyszer	17		
Hetente többször	66	Rendszeres	153
Naponta, naponta többször	87		
Összesen	206		206

5.6 táblázat
Munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten

0,5 - 1,5 óra/hét	37	Nem jelentős	95
2,0 - 4,5 óra/hét	59		
5,0 - 14,5 óra/hét	52	Jelentős	66
15,0 - 40,0 óra/hét	14		
Összesen	161		161

A *2.1-2.6 táblázatok* tartalmazzák azokat az alapvető, differenciáló információkat, amelyek a tudásmunkások számosságára vonatkozó becslésekhez rendelkezésre állnak. A becslési eredmények realitását és megbízhatóságát a különböző módszerek, közelítő eljárások alkalmazásával lehet növelni, illetve ellenőrizni. Ha ugyanazokból a kiinduló adatokból eltérő metodikákkal hasonló (nagyságrendileg nem eltérő) eredmények adódnak, akkor ezek nagy valószínűséggel jó becsléseknek tekinthetők. Teljes konzisztencia természetesen nem várható, mert az egyes eljárások más-más módon kezelik az adatokat, de pontosan ezért alkalmasak az eredmények nagyságrendi kontrolljára.

Az adatelemzést két irányból kiindulva végeztem. Az első a deduktív logika érvényesítése volt, egyszerű (leíró) statisztikai eljárások használatával; másként fogalmazva a tudásmunkás-kritériumok szűkítése, szigorítása és az ennek megfelelő adatok leválogatása és kombinálása. A másik irány a többváltozós statisztikai módszerek (főkomponens és klaszteranalízis) alkalmazása volt a tudásmunkások csoportjának behatárolására a diplomás szellemi foglalkozásúak populációján belül. A kétféle megközelítésből származó adatok egybevágóságának mértéke alapján ki lehetett jelölni a tudásmunkások nagyságrendjére vonatkozó becslések határait. Ezt elsőként a mintabeli adatokra vonatkozóan tettem meg, majd ezt vetítettem ki a magyarországi teljes foglalkoztatotti létszámon belüli, megfelelő populáció egészére.

8.2.2 Becslések normatív-szűkítő logikával

A normatív-szűkítő logika legegyszerűbb, legtisztább formában úgy érvényesíthető, ha a hat tevékenység/tudás alapú tényező, illetve az ennek megfelelő hat változó dichotomizált verzióiból indulunk ki. A hat tényező három csoportba, illetve dimenzióba rendezhető.

Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat
- számítógép használat gyakorisága a munkahelyen
- munkahelyi internetezés heti időtartama.

Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia
- számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés)
- internet felhasználói tudás szintje (önértékelés).

Speciális célú infokommunikációs (IKT) aktivitás

- munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten
- munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten.

A három dimenzióba történő besorolás a szelekciós tényezők súlyozására, illetve a normatív meggondolásokon alapuló prioritási rendjére is utal. Magyarán: a tudásmunkás kategóriába való tartozás minimális (elő)feltétele az általános célú IKT eszközhasználat és az IKT eszközhasználati kompetencia magas szintje. A speciális célú IKT aktivitás magas foka pedig (természetesen az előző feltételek érvényesülésével együtt) a tudásmunkások „elitjének" azonosítását teszi lehetővé. A „magas" szintet a következőkben a dichotomizált változók megfelelő értékei képviselik.

6.1 táblázat
Az általános célú IKT eszközhasználat dichotóm változói szerinti megoszlások

Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat szintjei	
Számítógép használat gyakorisága a munkahelyen	naponta
Munkahelyi internetezés heti időtartama	jelentős
A két feltételnek együttesen megfelelő személyek száma	54
Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia szintjei	
Számítógép kezelői tudás	átlag feletti
Internet felhasználói tudás	átlag feletti
A két feltételnek együttesen megfelelő személyek száma	128
Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat szintje összességében	magas
Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia szintje összességében	magas
A két feltételnek együttesen megfelelő személyek száma	**44**

A tevékenység alapú előfeltételeket szelekciós kritériumként használva a mintába került személyek közül 44 fő, **a minta aktív keresőinek 3,1%-a, a szellemi foglalkozásúak 7,5 %-a tekinthető tudásmunkásnak.** (Emlékeztetőül: az itteni szelekció a korábbi, előzetes kritériumok szerinti leválogatás eredményeként kialakult 256 fős csoport további szűkítését jelenti.)

6.2 táblázat
A speciális célú IKT eszközhasználat dichotóm változói szerinti megoszlások

Speciális célú infokommunikációs (IKT) aktivitás	
Munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten	Rendszeres
Munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten	Jelentős
A két feltételnek együttesen megfelelő személyek száma	65
Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat szintje összességében	magas
Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia szintje összességében	magas
Speciális célú infokommunikációs (IKT) aktivitás szintje összességében	magas
A három feltételnek együttesen megfelelő személyek száma	**25**

Mind a hat rendelkezésre álló, tevékenység/tudás alapú tényezőt dichotomizált formában, együttesen szelekciós kritériumként alkalmazva a mintába került személyek közül 25

bizonyult tudásmunkásnak; **ez a minta aktív keresőinek 1,8%-át, a szellemi foglalkozásúak 4,3%-át jelenti.**

8.2.3 Becslések többváltozós módszerekkel

Elsőként Likert skálákat készítettem a korábban bemutatott változók négyértékű verzióiból (ld. a *2.1 – 2.6 táblázatokat*). Az így kapott megoszlásokból számított tercilisekbe és kvartilisekbe tartozó személyek számát mutatja be a következő táblázat. Ezek a következő elemzések kiinduló, illetve háttér adatainak tekinthetők.

7. táblázat
A Likert skálák megoszlásaiból számított tercilisekbe és kvartilisekbe tartozó személyek száma

	A Likert skála 3. tercilisébe tartozó személyek száma	A Likert skála 4. kvartilisébe tartozó személyek száma
Likert skála hat, négyértékű változóból (n=130) számítógép használat gyakorisága a munkahelyen munkahelyi internetezés heti időtartama számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés) internet felhasználói tudás szintje (önértékelés) munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten	36	20
Likert skála négy, négyértékű változóból (n=162) számítógép használat gyakorisága a munkahelyen munkahelyi internetezés heti időtartama számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés) internet felhasználói tudás szintje (önértékelés)	32	32

Főkomponens elemzést végeztem a Likert skálák készítéséhez használt változókkal. A hatváltozós megoldás nem hozott használható eredményt, mivel az eljárás két főkomponenst eredményezett. A négyváltozós verzió kielégítette a minimális módszertani-technikai előfeltételeket, ennél fogva eredményei figyelembe vehetők a tudásmunkás kategória méretének számszerű becsléséhez. A kapott főkomponens a négy változó teljes varianciájának 55,8%-át magyarázza. A főkomponensnek az egyes válaszadókhoz rendelt faktorszkórjaiból egy új változót hoztam létre, aminek szintén kiszámítottam a terciliseit és a kvartiliseit. A tudásmunkások mintabeli számának szempontjából a legmagasabb faktorszkórokat tartalmazó harmadik tercilis és a negyedik kvartilis alábbi adatai az érdekesek.

8. táblázat
Faktorszkórok tercilisei és kvartilisei

A négyváltozós főkomponens faktorszkórjai alapján képzett változó	
3. tercilisébe tartozó személyek száma	39
4. kvartilisébe tartozó személyek száma	39

Klaszteranalízist készítettem a hat- és négyváltozós Likert skálákkal, valamint a négyváltozós főkomponens elemzésből kapott faktorszkórokkal. Az adatok a következők.

9. táblázat
A tudásmunkás klaszterbe tartozók száma

A klaszterezés inputja	A tudásmunkás klaszterbe tartozók száma
Hatváltozós Likert skála	36
Négyváltozós Likert skála	32
Négyváltozós főkomponens faktorszkórok	30

8.2.4 A tudásmunkások nagyságrendjére vonatkozó becslések összegzése

Az előzőekben sorra vett eljárások eredményét a következő táblázat összegzi.

10. táblázat
A tudásmunkás kategóriába tartozók számának alakulása a mintában az alkalmazott becslési eljárások eredményeképpen

Módszer	A tudásmunkás kategóriába tartozók száma
Normatív-szűkítő eljárás (leválogatás) csak a tevékenység alapú előfeltételek alapján	44
Normatív-szűkítő eljárás (leválogatás) minden tevékenység/tudás alapú előfeltétel alapján	25
Hatváltozós Likert skála 3. tercilis	36
Hatváltozós Likert skála 4. kvartilis	20
Négyváltozós Likert skála 3. tercilis	32
Négyváltozós Likert skála 4. kvartilis	32
Négyváltozós főkomponens 3. tercilis	39
Négyváltozós főkomponens 4. kvartilis	39
Hatváltozós Likert skála megfelelő klasztere	36
Négyváltozós Likert skála megfelelő klasztere	32
Négyváltozós főkomponens megfelelő klasztere	30
Átlag	33,2
Szórás	6,4
Relatív szórás	19,4%

Mint látható, az eredmények eléggé konzisztensek és ezek alapján a magyarországi tudásmunkások számaránya a másodelemzés alapjául szolgáló **mintában**, 2006-ra vonatkozóan a következőképpen becsülhető.

11. táblázat
A tudásmunkások számának/arányának becsült minimuma, maximuma és átlaga

A mintán belüli rétegek, illetve a viszonyítás alapjai	Elem-szám	A tudásmunkások számának/arányának		
		minimuma (n=20)	maximuma (n=44)	átlaga (n=33)
A teljes mintából aktív kereső	1419	1,4%	3,1%	2,3%
Az aktív keresőkből szellemi foglalkozású	588	3,4%	7,5%	5,6%
A szellemi foglalkozásúak közül diplomás	256	7,8%	17,2%	12,9%
Aktív kereső, szellemi foglalkozású és diplomás	256	7,8%	17,2%	12,9%

Bár az elemzés alapjául szolgáló 2006-os WIP adatfelvétel mint említettem, országosan reprezentatív mintán alapult, a fenti táblázat adataiból különböző okoknál és korlátoknál fogva csak nagyon durva becslést lehet adni arra vonatkozólag, hogy számszerűen hányan lehettek tudásmunkások Magyarországon a 21. század első évtizedében. A KSH adatai szerint a foglalkoztatottak száma 2005-ben 3 846 386 fő volt. (FÓTI-LAKATOS, 2005-2006) A KSH nomenklatúra foglalkozási főcsoportjai között két olyan van, ami lényegében véve megfeleltethető a tudásmunkásság általam használt előzetes kritériumainak (szellemi munka és felsőfokú végzettség). Ezek a következők: a törvényhozók, igazgatási, érdek-képviseleti-, gazdasági vezetők, valamint a felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások betöltői. A két kategóriába együttesen a foglalkoztatottak 22,1%-a, számszerűen 850 051 fő tartozott. Ennek az adatnak és a *8. táblázat* százalékos arányainak alapján **az általam követett modell szerint a tudásmunkások száma a 21. század első évtizedében Magyarországon 66 000 és 146 000 fő közé eshetett, a legvalószínűbb középérték 110 000 fő volt.** Természetesen ennél finomabb és egzaktabb számítások is végezhetők, ehhez azonban speciálisan erre irányuló kutatómunkára és adatfelvételre van szükség.

8.2.5 A tudásmunkások csoportjának belső rétegződése

Számos próbálkozás után a négyértékű Likert skála és a hatváltozós klaszteranalízis kvartiliseinek kombinált gyakorisági megoszlása alapján konstruáltam meg azt a változót, melynek egyik értékét azok vették fel, akik a leginkább, a másikat pedig azok, akik a legkevésbé rendelkeztek a tudásmunkásság vizsgált jellemzőivel. Ennek a dichotóm változónak az alapmegoszlása a következő:

12. táblázat
A tudásmunkások és a diplomás szellemi foglalkozású, de a tudásmunkás kategóriába nem sorolhatók megoszlása

	Fő	Megoszlás
Tudásmunkás	32	48,5%
Egyéb diplomás szellemi	34	51,5%
Összesen	66	100,0%

Az elemszámok sajnos meglehetősen alacsonyak, ennél fogva differenciált elemzéseket nem tesznek lehetővé. Annak vizsgálatára azonban alkalmasak, hogy a két kategóriába tartozók között különféle szempontok szerint vannak-e szignifikáns különbségek. Hangsúlyozandó, hogy a foglalkozás jellege és az iskolai végzettség szintje szempontjából a két kategóriába

soroltak nem különböznek egymástól, az összehasonlítás ilyen szempontból standardizált alapokon nyugszik. A következő kereszttáblákban az adatállomány által lehetővé tett szociodemográfiai és egyéb, a válaszadók társadalmi hátterének jellemzésére szolgáló adatokat mutatjuk be.

13. táblázat
Nemek szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Férfi	59,4	29,4
Nő	40,6	70,6
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,229	p=0,01	

14. táblázat
Korcsoportok szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
18-30 éves	34,4	11,8
31-50 éves	56,2	73,5
51- .. éves	9,4	14,7
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,262	p=0,09	

15. táblázat
A lakóhely településtípusa szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Budapest	33,3	9,1
Megyeszékhely	27,3	36,4
Város	15,2	42,4
Község	24,2	12,1
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,372	p=0,01	

16. táblázat
A diplomát adó intézmény típusa szerint megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Főiskola	56,2	55,9
Egyetem	43,8	44,1
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,00	p=0,98	

17. táblázat
Beszél-e valamilyen idegen nyelvet?

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Igen	93,7	67,6
Nem	6,3	32,4
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,312	p=0,01	

18. táblázat
A munkahely típusa szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Piaci/profitorientált	78,1	35,3
Állami/közszolgálati	21,9	64,7
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,396	p=0,00	

19. táblázat
Az apa iskolai végzettsége a kérdezett 14 éves korában

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
8 általános	5,9	26,4
Szakmunkásképző	35,3	35,3
Szakközépiskola	20,6	14,7
Középiskola	5,9	11,8
Főiskola	29,4	5,9
Egyetem	2,9	5,9
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,375	p=0,05	

20. táblázat
Beosztás szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Felső szintű vezető	9,4	8,8
Közép szintű vezető	9,4	11,8
Alsó szintű vezető		8,8
Nem vezető beosztású	74,9	70,6
Szellemi szabadfoglalkozású	6,3	
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,268	p=0,28	

21. táblázat
A munkahely ágazati besorolása szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Szellemi/szolgáltató	56,2	84,8
Fizikai/termelő	43,8	15,2
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,299	p=0,01	

22. táblázat
A távmunkavégzés szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Távmunkás	56,2	20,6
Nem távmunkás	43,8	79,4
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,345	p=0,00	

23. táblázat
A háztartás egy tagjára jutó jövedelem kvartilisei szerinti megoszlás

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
1. (legalsó) kvartilis	3,4	4,2
2. kvartilis	3,4	8,3
3. kvartilis	20,7	25,0
4. (legfelső) kvartilis	72,5	62,5
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,127	p=0,83	

24. táblázat
A háztartás anyagi helyzetének szubjektív megítélése

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=34
Gond nélkül élnek	22,6	11,8
Beosztással jól kijönnek	64,5	67,6
Anyagi/megélhetési gondjaik vannak	12,9	20,6
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,160	p=0,43	

A **vizsgált 12 tényező közül tehát hét esetében van statisztikailag szignifikáns eltérés** a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek adatai között. Ezek a következők: **nemi hovatartozás, a lakóhelyi település típusa, az idegen-nyelv ismeret, az apa iskolai végzettsége, a munkahely típusa és ágazati besorolása, valamint a távmunkát (is) végzők aránya.**

8.2.6 A tudásmunkások néhány további jellemzője

25. táblázat
Számítógép otthon, a háztartásban

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=33
Van	96,9	90,9
Nincs	3,1	9,1
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,123 p=0,317		

26. táblázat
Internet hozzáférés otthon, a háztartásban

	Tudásmunkás n=31	Egyéb diplomás szellemi n=30
Van	77,4	70,0
Nincs	22,6	30,0
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,084 p=0,510		

27. táblázat
A számítógép szubjektív, személyes fontosságának megítélése

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=33
Egyáltalán nem fontos		
Nem annyira fontos	3,1	6,1
Fontos	3,1	57,5
Nagyon fontos	93,8	36,4
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,521 p=0,000		

28. táblázat
Az internet szubjektív, személyes fontosságának megítélése

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=33
Egyáltalán nem fontos		3,0
Nem annyira fontos		33,3
Fontos	15,6	45,5
Nagyon fontos	84,4	18,2
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,564 p=0,000		

29. táblázat
Munkával összefüggő e-mailezés gyakorisága a munkahelyen

	Tudásmunkás n=31	Egyéb diplomás szellemi n=29
Naponta	96,8	41,5
Hetente	3,2	34,5
Havonta		10,3
Ritkábban, mint havonta		10,3
Soha		3,4
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,518 p=0,000		

30. táblázat
Munkával összefüggő internetes szörfölés gyakorisága a munkahelyen

	Tudásmunkás n=32	Egyéb diplomás szellemi n=29
Naponta	65,6	6,9
Hetente	25,0	34,5
Havonta	6,3	31,0
Ritkábban, mint havonta		13,8
Soha	3,1	13,8
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,547 p=0,000		

31. táblázat
Az ideális munkahellyel kapcsolatos elvárások a tudásmunkások preferencia-sorrendjében

Szempontok, elvárások 5 fokú skálán mérve	Tudásmunkás		Egyéb diplomás szellemi		Mutatók		
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Diff.	p=	Eta^2
Érdekes munka	4,84	0,37	4,46	0,69	0,38	0,01	0,11
Kellemes társaság	4,70	0,51	4,55	0,56	0,15	0,26	0,02
Önálló kezdeményezések	4,69	0,55	4,49	0,58	0,20	0,16	0,03
Jó előrejutási lehetőség	4,57	0,66	3,58	1,00	1,00	0,00	0,26
Magas fizetés	4,57	0,73	4,26	0,67	0,31	0,08	0,05
Biztonságos munkahely	4,49	0,73	4,51	0,87	-0,02	0,93	0,00
Rugalmas munkaidő	4,42	0,81	3,94	0,78	0,48	0,02	0,08
Kényelmes tempó	4,04	1,16	3,60	1,28	0,44	0,14	0,03

32. táblázat
Elégedettség a munkával, munkahellyel és az élettel általában

Tényezők 10 fokú skálán mérve	Tudásmunkás		Egyéb diplomás szellemi		Mutatók		
	Átlag	Szórás	Átlag	Szórás	Diff.	p=	Eta^2
Elégedettség a munkával	7,90	1,70	7,80	1,60	0,10	0,76	0,00
Elégedettség a munkahellyel	7,90	1,70	7,50	1,70	0,40	0,38	0,01
Elégedettség az élettel általában	7,90	1,30	7,20	1,70	0,70	0,09	0,04

Az adatokhoz néhány megjegyzés kívánkozik. Ami az információs technikát illeti, a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek között nem az eszközök (számítógép és internet hozzáférés) otthoni meglétében, hanem fontosságuk szubjektív megítélésében, ha tetszik: az attitűdben van szignifikáns különbség. A munkahelyi infokommunikációs aktivitásban (e-mailezés, szörfölés) is jelentős a differencia, a tudásmunkások javára. (Mivel ennek adatait nem közöltem, itt jegyzem meg, hogy a két csoport munkahelyi IT eszközellátottságában nincs számottevő eltérés, vagyis ez nem befolyásolja az említett, aktivitásbeli differenciát.)

Az ideális munkahely tényezőinek megítélésében inkább a hasonlóságok, mint a különbségek dominálnak.[124] A legfőbb hasonlóság, hogy minden felsorolt tényezőt igen fontosnak tartottak a tudásmunkás és nem tudásmunkás válaszadók is, hiszen az átlagok magasan a skála középértéke (3,0) felett alakultak. A tudásmunkások ezen belül is szignifikánsan többre értékelték az ideális munkahely szempontjából az érdekes munkát, a jó előrejutási lehetőséget és a rugalmas munkaidőt, mint az egyéb diplomás szellemiek. (Az Éta négyzetek tanúsága szerint azonban a „tudásmunkás – egyéb diplomás szellemi" kategorizációnak alig van magyarázó ereje a válaszok szóródásában.) A munkájukkal, a munkahelyükkel és az életükkel meglehetősen (jóval az alkalmazott skála 5,5-ös középértéke felett) elégedettek mindkét csoport tagjai és egyik tényező vonatkozásában sincs köztük statisztikailag szignifikáns különbség.

[124] A táblázatokban helyhiány miatt nem tüntettem fel az elemszámokat; az ingadozás nem jelentős, csak néhány főt jelent az egyes alcsoportokban.

8.3 Adalékok a „tudásmunkás-tudathoz" projektmenedzserek körében

2011 első két hónapjában egy internetes adatfelvételt szerveztem a projekt menedzsment szakma képviselői között,[125] akiket én az előzőekben tárgyalt megközelítés jegyében ab ovo tudásmunkásoknak, a tudásmunkások tipikus reprezentánsainak tartok, tekintettel arra, hogy felsőfokú végzettségűek, szellemi munkát végeznek, az átlagot többé-kevésbé meghaladó digitális írástudással rendelkeznek, tipikus módon szervezeti határterületeken mozgó, vagy ezeket metsző feladatokon dolgoznak, nem ritkán virtuális munkaszituációban.[126] A survey kérdőívében egyebek között azt tudakoltam, hogy az én kritériumaim szerinti, objektív tudásmunkás státus mennyire jelenik meg az érintettek gondolkodásában, önmagukról alkotott képében. A válaszadók viszonylag alacsony számából adódóan a felmérés eredményei nyilvánvalóan nem reprezentatívak a projekt menedzsment szakma egészére, de a felmérést egyfajta pilot studynak tekintve, az eredmények mégis érdemelnek némi figyelmet. A válaszadók összetételére vonatkozó legfontosabb adatokat a következő táblázatok tartalmazzák. (Az életkort, a végzettség jellegét és a szakmai gyakorlati időt az elemzések során független változókként kezeltem.)

33.1 táblázat
A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak életkor szerinti megoszlása

	Fő	Megoszlás (%)
25 – 34 éves	14	25,0
35 – 44 éves	20	35,7
45 – 60 éves	22	39,3
Összesen	56	100,0

33.2 táblázat
A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak végzettségük jellege szerinti megoszlása

	Fő	Megoszlás (%)
Csak műszaki	31	55,4
Csak gazdasági	11	19,6
Műszaki és gazdasági	14	25,0
Összesen	56	100,0

33.3 táblázat
A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak szakmai gyakorlati idő szerinti megoszlása

	Fő	Megoszlás (%)
.. – 3 év	10	17,9
4 – 10 év	22	39,3
11 – .. év	24	42,8
Összesen	56	100,0

Arra kérdésre, hogy *„találkozott-e már a tudásmunkás kifejezéssel",* a válaszadók **60,7%-a válaszolt igennel, 39,3%-a nemmel.** A kor, a végzettség jellege és a szakmai gyakorlati idő függvényében nem voltak szignifikáns eltérések a válaszok között.

[125] A felmérés a (14.) Projektmenedzsment a gazdaságban c. konferenciára készült. Az internetes adatfelvétel lehetőségét a Magyar Menedzsment Fórum (http://www.mfor.hu/) biztosította, amit ez úton is köszönök.
[126] Megjegyzendő, hogy a szakirodalomban a projekt munkacsoportokra gyakran, mint a virtuális teamek tipikus eseteire utalnak. Ld. pl. (HAYWOOD, 1998), (FISHER&FISHER, 2001), (DUARTE-SNYDER, 2006),

A *„mennyire világos az Ön számára ennek a kifejezésnek a jelentése”* kérdésre **51,8%** azt válaszolta, hogy **„csak sejtései vannak”** róla, **48,2%** pedig azt, hogy **„a lényegét érti.”**[127] Ennek a kérdésnek a kapcsán sem alakultak ki szignifikáns különbségek a kor, a végzettség jellege és a gyakorlati idő szerint. A továbbiakban az első csoportba tartozókat az egyszerűség kedvéért „**tájékozatlanok**”-nak, a másodikba tartozókat „**tájékozottak**”-nak nevezem.

A tudásmunkások tevékenység alapú pozícionálására vonatkozó kérdés ez volt: *„Ön személy szerint milyen mértékben tartja 'tudásmunkásoknak' az alább felsorolt kategóriákba tartozókat?”* A részletes válaszmegoszlásokat az alábbi táblázat tartalmazza.

34. táblázat
*A különböző jellegű szellemi tevékenységet végzők tudásmunkásként való elfogadás*a

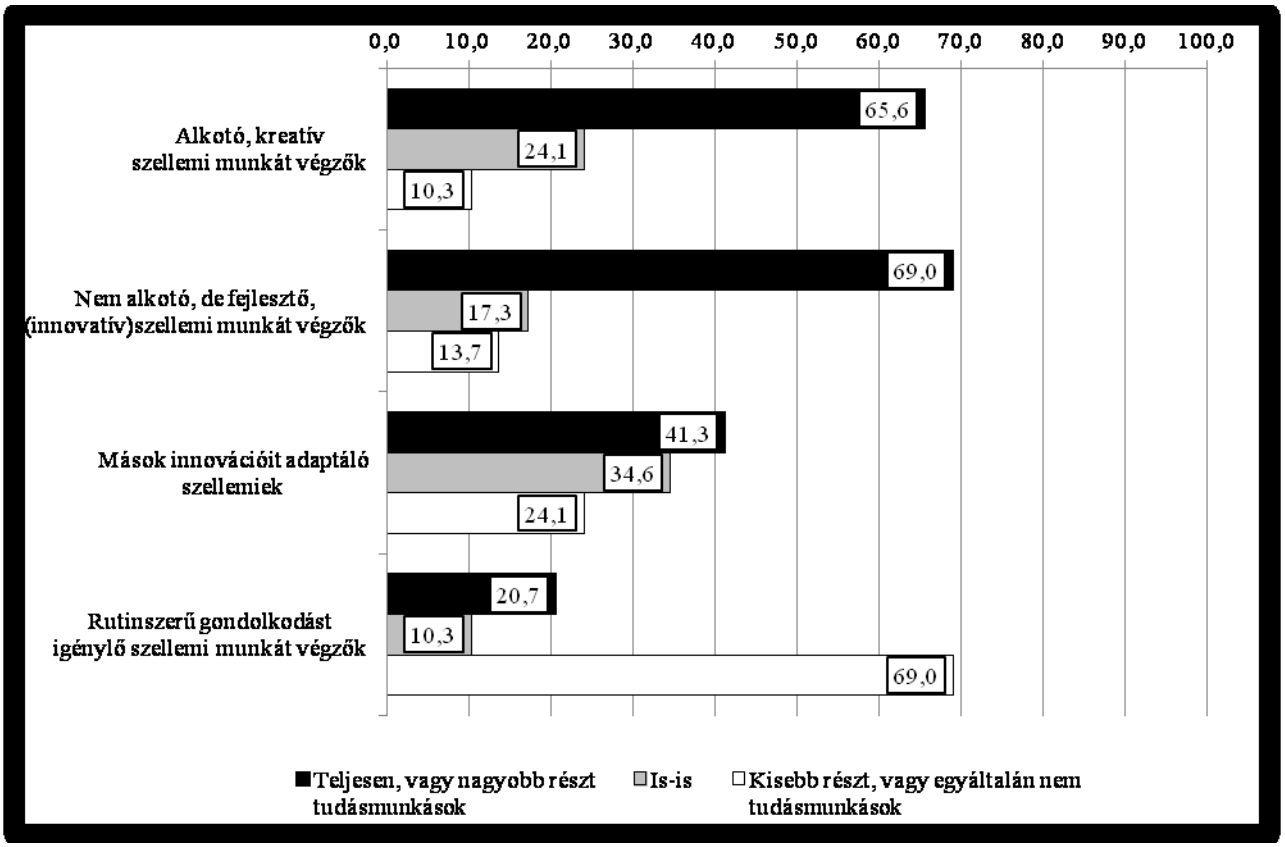
n=56	Teljes mértékben tudás-munkások	Nagyobb részt tudás-munkások	Is-is	Kisebb részt tudás-munkások	Egyáltalán nem tudás-munkások	Összesen
Alkotó, kreatív szellemi munkát végzők	53,6	21,4	19,6	3,6	1,8	100,0
Nem alkotó, de fejlesztő, (innovatív) szellemi munkát végzők	25,0	51,8	14,3	7,1	1,8	100,0
Mások innovációit adaptáló szellemiek	19,6	32,1	30,4	14,3	3,6	100,0
Rutinszerű gondolkodást igénylő szellemi munkát végzők	5,4	12,5	19,6	41,1	21,4	100,0

A következők során az ötfokú skála adatait háromfokúra transzformálva használom.

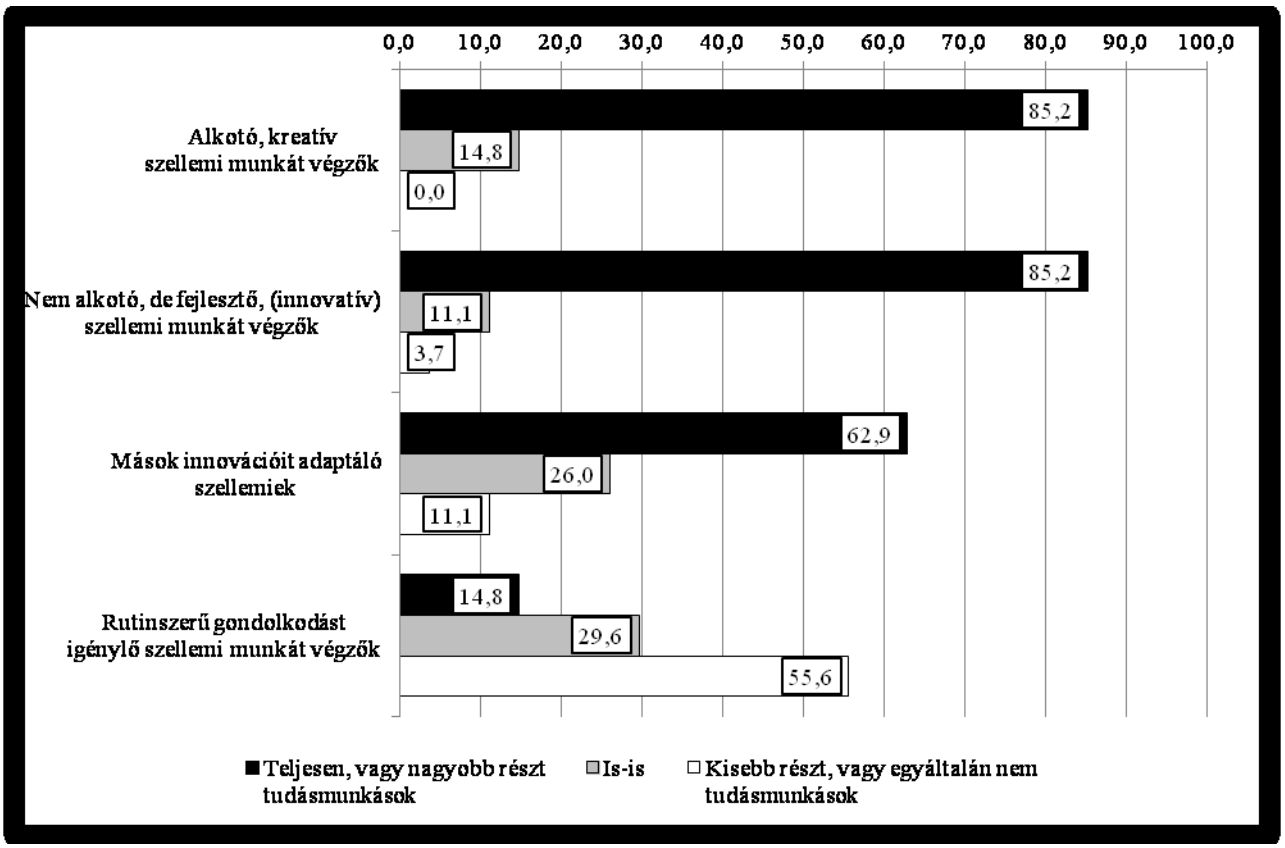
A 2. és 3. ábra azt szemlélteti, hogy a **projekt menedzserek a tudásmunkásokat túlnyomórészt a kreatív, innovatív szellemi munkát végzők közé pozícionálták, de úgy is fogalmazhatunk, hogy a tudásmunkás kifejezést a végzett munka kreatív, innovatív jellegével asszociálták.** Ez lényegében véve érvényes a válaszadók mindkét alcsoportjára, de markánsabban nyilvánul meg a tudásmunkás fogalommal kapcsolatban tájékozottak esetében.

Az előbbi szempontrendszert használtam (némi átalakítással) annak vizsgálatára is, hogy a projektmenedzserek hogyan érzékelik **saját maguk foglalkozásának** jellegét, sajátosságait. A konkrét kérdés a következő volt: *„az Ön tapasztalatai szerint mennyire jellemzőek a professzionális projektmunkára az alábbiak?”* Az adatokat a 32. táblázat tartalmazza.

[127] Összehasonlításként: a **tudásmenedzsment** kifejezéssel a válaszadók 96,4%-a találkozott és 80,4%-uk nyilatkozott úgy, hogy a „lényegét érti”, vagyis tájékozott azzal kapcsolatban, amire a szó utal.



2. ábra
A tudásmunkás fogalmával kapcsolatban tájékozatlanok válaszai (n=29)



3. ábra
A tudásmunkás fogalmával kapcsolatban tájékozottak válaszai (n=27)

35. táblázat
A professzionális projekt munka sajátosságainak megítélése az összes válaszadó szerint

n=56	Teljes mértékben jellemző a projekt-munkára	Nagyobb részt jellemző a projekt-munkára	Is-is	Kisebb részt jellemző a projekt-munkára	Egyáltalán nem jellemző a projekt-munkára	Összesen
Alkotó, kreatív szellemi tevékenység	23,2	37,5	28,6	7,1	3,6	100,0
Nem alkotó, de fejlesztő, innovatív tevékenység	7,1	55,4	23,2	12,5	1,8	100,0
Mások innovációinak adaptálását végző szellemi tevékenység	10,7	44,7	35,7	8,9		100,0
Rutinszerű gondolkodást igénylő szellemi tevékenység	19,6	30,4	33,9	16,1		100,0

Annak összehasonlítása, hogy a szellemi tevékenység négy vizsgált szempontja közül mit, mennyire tartottak a projekt menedzserek jellemzőnek a **tudásmunkásokra** és mit, mennyire tartottak jellemzőnek az **önmaguk** által végzett munkára, képet adhat arról, hogy mennyiben tekintik önmagukat **indirekt módon** tudásmunkásnak a projekt menedzseri szakma képviselői.

36. táblázat
Az egyes szellemi tevékenységek megítélése aszerint, hogy mennyire jellemzőek a tudásmunkásokra, illetve a projekt menedzserekre

n=56		Teljesen, vagy nagyobb részt jellemző	Is-is	Kisebb részt, vagy egyáltalán nem jellemző	Összesen
Az alkotó, kreatív szellemi tevékenység	a tudásmunkásokra	75,0	19,6	5,4	100,0
	a projekt menedzserekre	60,7	28,6	10,7	100,0
A nem alkotó, de fejlesztő, innovatív tevékenység	a tudásmunkásokra	76,8	14,3	8,9	100,0
	a projekt menedzserekre	62,5	23,2	14,3	100,0
A mások innovációinak adaptálását végző szellemi tevékenység	a tudásmunkásokra	51,7	30,4	17,9	100,0
	a projekt menedzserekre	55,4	35,7	8,9	100,0
Rutinszerű gondolkodást igénylő szellemi tevékenység	a tudásmunkásokra	17,9	19,6	62,5	100,0
	a projekt menedzserekre	50,0	33,9	16,1	100,0

A táblázat adatai úgy foglalhatók össze, hogy **a válaszadók a projekt menedzseri munkát a tudásmunkásokéhoz képest kevésbé kreatív és innovatív, de egyébként az előzőekéhez sokban hasonló jellegű tevékenységként érzékelték.** Ezen az alapon a projekt menedzserek (a korábbi szóhasználattal élve), **önmagukat indirekt módon nagyrészt a tudásmunkások közé sorolták.**

A kérdőívnek a tudásmunkásság vonatkozásában direktebb, a csoportmunka szemszögéből feltett kérdése a következő volt: *„egy projekt team tagjai (a vezetőt is beleértve) Ön szerint tekinthetők-e tudásmunkásoknak?”* Az összes válaszadó (56 fő) **35,7%**-a szerint **igen**, **60,7%** szerint **részben**, **3,6%** szerint **nem**. A három független változó szerinti megoszlásokat a következő táblázatok tartalmazzák.

37.1 táblázat
A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók életkora szerint

n=56	25 – 34 éves	35 – 44 éves	45 – 60 éves	Összesen
Igen	6	5	9	20
Részben	8	15	11	34
Nem			2	2
Összesen	14	20	22	56
Kontingencia koefficiens: 0,292		p=0,266		

37.2 táblázat
A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók végzettségének jellege szerint

n=56	Csak műszaki	Csak gazdasági	Műszaki és gazdasági	Összesen
Igen	11	4	5	20
Részben	18	7	9	34
Nem	2			2
Összesen	31	11	14	56
Kontingencia koefficiens: 0,171		p=0,792		

37.3 táblázat
A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók szakmai gyakorlata szerint

n=56	.. – 3 év	4 – 10 év	11 – .. év	Összesen
Igen	4	8	8	20
Részben	6	13	15	34
Nem		1	1	2
Összesen	10	22	24	56
Kontingencia koefficiens: 0,099		p=0,968		

Mint látható, annak megítélésében, hogy a projekt teamek tagjai tudásmunkásoknak tekinthetők-e, a válaszolók egyes rétegeinek véleményében nincsenek statisztikailag jelentős különbségek. A szellemi tevékenység négy jellemzőjéből készült Likert skála háromértékűvé kódolt változatának és a projekt teamre vonatkozó kérdés kereszttáblájának adatai azonban már sejtetnek bizonyos összefüggéseket, bár statisztikailag ezek sem szignifikánsak. Az adatok a következők.

37.4 táblázat
A projekt menedzsment tevékenység jellege és a projekt team tagok, mint tudásmunkások megítélésének kombinált gyakorisági megoszlása

n=56	A projekt menedzsment tevékenység tudásmunkának tekinthető	A projekt menedzsment tevékenység részben tekinthető tudásmunkának	A projekt menedzsment tevékenység nem tekinthető tudásmunkának	Összesen
A projekt team tagjai tudásmunkásoknak tekinthetők	9	10	1	20
A projekt team tagok részben tudásmunkásoknak tekinthetők	15	18	1	34
A projekt team tagok nem tekinthetők tudásmunkásoknak	1		1	2
Összesen	25	28	3	56
Kontingencia koefficiens: 0,370		p=0,064		

A szokásos szignifikancia szint határát súroló megoszlás azt jelzi, hogy azok, akik a projekt menedzseri tevékenységet teljesen, vagy legalább részben tudásmunkának tekintik, azok ugyanilyen módon teljesen, vagy legalább részben a projekt teamek tagjait is annak tartják.

A projekt menedzseri survey eredményei úgy summázhatók, hogy a tudásmunkás fogalom valamelyest már megjelent a projekt menedzsment szakma gondolati horizontján, de ismertsége és értelmezése még meglehetősen bizonytalan. A „tudásmunkás tudat" jelei még a ténylegesen tudásmunkát végzők reprezentánsai között is nagyon halványak. Nem is valószínű, hogy a tudásmunka végzése társadalmi méretekben komoly identitásképző tényezővé válik, mivel a fogalom nagyon heterogén munkavállalói populációra vonatkozik. „Osztálytudatról" pedig a marxista (és főként leninista) ideológia értelmében nyilvánvalóan még kevésbé beszélhetünk. Ugyanakkor azonban **a tudásmunka fogalmának szélesebb körben való ismertsége és használata mégiscsak egyfajta indikátora lehet a tudás alapú gazdaság irányában való elmozdulásnak Magyarországon is**. Emiatt érdemes lenne a szóban forgó témakörben további kutatásokat folytatni.

9 TÁVMUNKA, MOBIL MUNKA, ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS

A tudásmunkás kérdéskörrel ellentétben a távmunka, illetve mobilmunka témakörének, hátterének viszonylag bő és nemzetközi kitekintést is adó magyar szakirodalma van.[128] Nem célom ennek részleteiben elmerülni, csak két vonatkozását szeretném érinteni. Az egyik a távmunkások néhány számszerű jellemzője az általam végzett másodelemzés alapján. A másik a távmunkavégzés, mint sajátos foglalkoztatási forma és munkavégzési gyakorlat. Ez nálunk még atipikusnak számít, a fejlett információs/tudás társadalmakban azonban meglehetősen széles körben és többféle formában tipikussá vált. Mindezekre azért érdemes röviden kitérni, mert a távmunka alapvetően abban a virtuális közegben zajlik, aminek a vezetési vonatkozásai értekezésem egyik fő gondolati vonulatába tartoznak.

A távmunka értelmezése egyszerűbb, mint a tudásmunkáé, bár ebben a vonatkozásában sem teljesen egyértelmű és konzekvens a terminológia. Ennek fő oka az, hogy a foglalkoztatás jogi aspektusaira (a munkaadó és a munkavállaló közötti jogviszony, szerződés jellemzőire), valamint a munkavégzés helyszínére és módjára vonatkozó szempontok kombinálódnak egymással, amiből számos, egymást többé-kevésbé átfedő változat adódik. Valamennyi változatra igaz viszont, hogy a munkavégzés szoros (gyakorlatilag nélkülözhetetlen) velejárója a kapcsolattartáshoz szükséges infokommunikációs eszközrendszer. (Emiatt kapcsolódik a távmunka kérdése a virtuális együttműködés és vezetés témaköréhez.) A KSH-nak az EUROSTAT értelmezésére támaszkodó definíciója szerint távmunkás „az a dolgozó, aki a munkáját részben vagy egészben otthon, illetve megbízójától vagy megbízója telephelyétől távol eső helyen végzi, és annak eredményét információ- és kommunikáció-technológiai eszköz közvetítésével juttatja el az alkalmazójának.” (KSH, 2008)

A magyarországi távmunkával kapcsolatos tanulmányok „Fehér Könyve” idézi a távmunka hivatalos, munkaügyi jogi szempontú meghatározását, melynek alapjául a 2002. július 16-án Brüsszelben született Európai Távmunka Megállapodás szolgált. A 2004. évi XXVIII. törvény X/A. fejezet, 192/D. § szerint „a távmunkát végző munkavállaló: a munkáltató működési körébe tartozó tevékenységet rendszeresen az általa választott, a munkáltató székhelyétől, telephelyétől elkülönült helyen, információtechnológiai és informatikai eszközzel végző és a munkavégzés eredményét elektronikus eszközzel továbbító munkavállaló.” (BMIK, 2006) Ez a definíció szűkebb értelmű, mint amit a KSH használ, és a Fehér Könyv szerzői felhívják a figyelmet arra, hogy a törvény valójában nem magát a távmunkavégzés fogalmát definiálja, hanem azt határozza meg, hogy ki minősül távmunkát végző munkavállalónak. A törvény a munkaviszonyban végzett távmunkára terjed ki és feltételezi a munkáltató és a munkavállaló közötti munkaszerződés megkötését.[129] Mivel távmunka nem csupán foglalkoztatotti jogviszonyban végezhető, az önfoglalkoztató távmunkások aránya pedig a szerzők szerint Magyarországon nemzetközi összevetésben is kiemelkedően magas, a Fehér Könyv összeállítói indokoltnak és szükségesnek tartják a fogalom jelentésének kibővítését, jogi vonatkozásban is.

A távmunka tehát lényegében véve olyan tevékenység, amit a munkavállaló egy központi telephelytől (önfoglalkoztató esetében a sajátjától) eltérő helyszínen végez. Ez utóbbi lehet

[128] Ld. pl. RIMLER, 2000; SZABÓ-NÉGYESI, 2004; BREIERNÉ, 2004; TÓTH-NEUMANN, 2006

[129] Ebből is adódik, hogy a magyarországi távmunka értelmezése és gyakorlata erőteljesen leszűkült a vállalati alkalmazottként, és főként otthon végzett távmunkára.

állandó (otthoni irodában végzett munka), de lehet változó is (szatellit irodák). A mobil infokommunikációs infrastruktúra és eszközök fejlődésével nő a munkavégzés térbeli rugalmassága is, egyre több a vándorló „mobil nomád”, vagy „digitális nomád”.

A másodelemzés alapjául szolgáló 2006-os survey kérdőívében a távmunkára vonatkozó kérdés a következő volt: *„Elő szokott-e fordulni legalább hetente félnap az, hogy a munkahelyétől távol dolgozik, és a munkahelye info-kommunikációs eszközeit (számítógép, mobiltelefon, stb. használja a munkatársaival történő kapcsolattartásra és munkavégzésre?”* A kérdésre igennel válaszoló és ebben az értelemben távmunkásnak tekinthető 382 fő adatait, illetve különböző viszonyítási szempontok szerinti arányait a következő táblázat tartalmazza.

38. táblázat
A „távmunkások” száma és aránya a mintában az aktív keresők között

	Fő	Viszonyítás	Arány
1 Teljes minta	3 969	1/1	100,0%
2 A teljes mintából aktív kereső	1 419	2/1	35,8%
3 Az aktív keresők közül szellemi	588	3/2	41,4%
4 Az aktív keresők közül távmunkás	382	4/2	26,9%
5 Az aktív kereső szellemiek közül távmunkás	190	5/3	32,3%

Az első, amit meg kell jegyeznem, hogy a távmunkások aránya a mintában mind az aktív keresők egészéhez, mind pedig a szellemi foglalkozásúakhoz viszonyítva jóval magasabb, mint ahogyan az egyéb adatfelvételek alapján várható lenne. A KSH adatai szerint 2008-ban a rendszeresen távmunkában foglalkoztatottak aránya 1% volt, és további 1% alkalmanként végzett távmunkát. (KSH, 2010) Hasonló, a mérhetőségi küszöböt éppen csak átlépő adatokat jeleznek más, korábbi vizsgálatok is.[130]

A 2006-os WIP felmérésből származó mutatók ezen az alapon nyilván irreális képet mutatnak, aminek okaira nehéz magyarázatot találni. A legfőbb tényező feltehetően a „hetente legalább egy nap” kritérium, szemben azzal a (legalábbis hallgatólagos) konszenzussal, hogy a távmunka hivatásszerűen, (tehát teljes munkaidőben) gyakorolt tevékenység. Egy másik ok lehet a kérdés elég bonyolult megfogalmazása („munkahelye info-kommunikációs eszközeit”), ami véletlenszerű válaszra, illetve felfelé torzító válaszadásra késztethet.[131] A szigorú értelemben vett távmunkások tényleges arányának becslésére tehát a másodelemzés adatait nem lehet alapul venni. Arra azonban alkalmasak, hogy a nagyon lazán értelmezett távmunkás kategóriába[132] vagy másként fogalmazva az alkalmi távmunkát végzők kategóriájába tartozókat összehasonlítsuk az aktív keresők, távmunkásnak egyáltalán nem nevezhető csoportjával, vagyis azokkal, akik a kérdőív fent idézett kérdésére nemmel válaszoltak. Ennek az összehasonlításnak az eredményeit tartalmazzák a következő táblázatok.

[130] Ld. MAKÓ-ILLÉSSY-CSIZMADIA, 2008
[131] Magyarán: feltételezhető, hogy azok közül, akik nem értik a kérdést, de nem akarnak/mernek visszakérdezni, a valós helyzettől függetlenül valamilyen arányban „igen” választ adnak. Ebből adódóan több az egyetértő válasz, mintha a kérdés világosabb, egyértelműbb lenne. Ismeretes, hogy az alacsonyabb társadalmi státuszú válaszadók hajlamosabbak a vélt, vagy valós elvárásokhoz igazodó választ adni és ez a mechanizmus valamilyen mértékben feltehetően itt is közrejátszott.
[132] A **„távmunkások”** idézőjeles használata a táblázatok címében erre a laza értelmezésre utal.

39.1 táblázat
A „távmunkások” nemek szerinti megoszlása

	Távmunkás n=382	Nem távmunkás n=1036
Férfi	68,6	43,1
Nő	31,4	56,9
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,221	p=0,00	

39.2 táblázat
A „távmunkások” korcsoportok szerinti megoszlása

	Távmunkás n=379	Nem távmunkás n=1034
18-30 éves	22,2	17,8
31-50 éves	55,4	52,6
51- .. éves	22,4	29,6
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,077	p=0,015	

39.3 táblázat
A „távmunkások” lakóhelyi településtípus szerinti megoszlása

	Távmunkás n=382	Nem távmunkás n=1037
Budapest	22,0	19,4
Megyeszékhely	28,3	26,4
Város	24,3	24,4
Község	25,4	29,8
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,047	p=0,363	

39.4 táblázat
A „távmunkások” iskolai végzettségi szint szerinti megoszlása

	Távmunkás n=382	Nem távmunkás n=1037
Alapfokú	3,1	11,9
Középfokú	66,2	71,6
Felsőfokú	30,6	16,5
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,186	p=0,000	

39.5 táblázat
A „távmunkások” fizikai és szellemi foglalkozás szerinti megoszlása

	Távmunkás n=381	Nem távmunkás n=1034
Fizikai	50,1	61,5
Szellemi	49,9	38,5
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,102	p=0,000	

39.6 táblázat
A „távmunkások” önálló és alkalmazotti státusz szerinti megoszlása

	Távmunkás n=381	Nem távmunkás n=1033
Önállók, vállalkozók	18,6	7,1
Szellemi alkalmazottak	43,6	37,5
Fizikai alkalmazottak	37,8	55,4
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,196	p=0,000	

39.7 táblázat
A „távmunkások” munkahelyi típus szerinti megoszlása

	Távmunkás n=382	Nem távmunkás n=1036
Piaci/profitorientált	73,3	68,8
Állami/közszolgálati	25,7	31,2
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,054	p=0,043	

39.8 táblázat
A „távmunkások” munkahelyi ágazati besorolás szerinti megoszlása

	Távmunkás n=365	Nem távmunkás n=1007
Szellemi/szolgáltató	39,7	44,4
Fizikai/termelő	60,3	55,6
Összesen	100,0	100,0
Kontingencia koefficiens: 0,042	p=0,123	

A nyolc szociodemográfiai tényező közül hat esetében van szignifikáns különbség a „távmunkások” és a nem távmunkás csoport között. Ezek alapján a WIP 2006-os vizsgálat „távmunkásai” tipikusan férfiak, fiatalabbak, mint a nem távmunkások, ezekhez képest majdnem kétszer annyi közöttük a felsőfokú végzettségű, inkább szellemi, mint fizikai foglalkozásúak, közel háromnegyedük a profitorientált szférában dolgozik, és több mint kétszer annyi közöttük az önálló, vállalkozó, mint a nem távmunkások között. Végül, de nem utolsó sorban emlékeztetni szeretnék arra, hogy a tudásmunkások között 56,2%, míg az egyéb diplomás szellemiek között csak 20,6% volt a „távmunkások” aránya.[133]

[133] Ld. a 19. táblázatot.

Makó Csaba és munkatársai (MAKÓ-ILLÉSSY-CSIZMADIA, 2008) a távmunka, mobil munka kérdéskörét tágabb összefüggésben, a nemzetközi és hazai modernizációs folyamat, illetve a szervezeti-társadalmi innovációk kontextusában vizsgálták. Terminológiájuk a **„tanuló gazdaság"** fogalmára épül, ami nem csak a tudás fontosságát ismeri el, hanem ezen túlmenően arra is utal, hogy a folyamatos tanulás és a változó környezethez történő alkalmazkodás képessége, a meglévő tudásanyag karbantartása és a szükséges új kompetenciák elsajátítása egyre fontosabbá válik.[134] A szerzők a távmunkát és a mobil munkavégzést a **„tanuló szervezetekre**" jellemző munkahelyi innováció egy lehetséges változatának tekintik.[135] A távmunka otthon végzett formája és a mobilmunka (változó helyszínen folyó távmunka) az úgynevezett nem-technológiai innovációk közé tartoznak, s mint ilyenek, a rugalmas és innovatív munkaszervezetek jellemzői. Adataik szerint az említett formában dolgozók arányait tekintve az Európai Unió jelentős hátrányban van az Egyesült Államokhoz képest, Magyarország pedig az EU tagállamait tekintve is a sereghajtók közé tartozik. Egy 2005-ös európai felmérés szerint az otthoni távmunkát végzők aránya nálunk a 15 éves és idősebb népesség körében 3,1% volt. Ennél alacsonyabb értéket, 1,8%-ot csak Portugáliában mértek. Érdekes módon, a mezőny élén Csehország állt, 16,1%-kal. A mobil munkavégzők arányát tekintve Magyarország 16,8%-kal az utolsó helyen állt, az első helyre Svájc került, 35,7%-kal. A szerzők által hivatkozott 2007. évi KSH adatfelvétel még rosszabb képet mutatott, jóllehet a távmunka fogalmát szélesebben értelmezte, mint a nemzetközi vizsgálat. Eszerint a távmunkát végzők aránya 1,9 százalék volt. Az itt tárgyalt tanulmány adatai és elemzései azt is dokumentálják, hogy Magyarország a munkaszervezeti innovációk és a munkaidő rugalmassága tekintetében is a leghátrább sorolt országok csoportjába tartozik.[136]

A szervezeti innováció összefüggéseiben vizsgálta a távmunka kérdését Keszi Roland is, egy nemzetközi, öt európai régióra kiterjedő összehasonlító vizsgálat keretei között (KESZI, 2007). Keszi megközelítésében a távmunka nem foglalkozási kategória, hanem a munkavégzéssel kapcsolatos **szervezeti innováció,** s mint ilyen, a versenyképesség fokozásához és a piaci talpon maradáshoz szükséges rugalmasság megteremtésének egyik eszköze. Keszi elemzései azt mutatták, hogy a távmunkavégzés munkaszervezeti bevezetésében a következő tényezőknek van szignifikáns hatásuk: termelési paradigma (aminek egyik végpontját a neo- a másikat pedig a posztfordizmus képviseli, köztük pedig hibrid formációk állnak), a szervezeti méret, az infokommunikációs technikai (IKT) fejlettség szintje, a tevékenységi szektor és a szervezet külső rugalmassága (ez konkrétabban a munkaerőpiaci rugalmasságot, az alkalmazott munkaerő lecserélhetőségének, pótolhatóságának mértékét jelenti). Mivel regionális szintű kutatásról van szó, ennek adatai országok közötti összehasonlításra nem adtak lehetőséget.

Az Európában „atipikus", Amerikában „feltételes" jelzővel illetett foglalkoztatási formák (köztük a távmunka és mobil munka) kialakulása és elterjedése mögött a munka világát radikálisan átalakító gazdasági és társadalmi folyamatok húzódnak meg. Szabó Katalin (SZABÓ, 2003) (SZABÓ-NÉGYESI, 2004), (SZABÓ-HÁMORI, 2006) a paradigmaváltás eredetét a fogyasztói szükségletek maximális kielégítésére törekvő, egyénített tömegtermelésben látja. A nagy volumenben jelentkező, ugyanakkor differenciált egyéni igények hatékony kielégítését az tette lehetővé, hogy a számítógépek alkalmazása révén a

[134] A tanuló gazdaság összefüggéseinek részletesebb kifejtése található (különös tekintettel a rugalmas biztonság, „flexicurity" kérdéseire) a Makó Csaba és munkatárai által szerkesztett kötetben. (MAKÓ, 2008)
[135] A tanuló szervezet elméletéről és gyakorlatáról ld. (SENGE, 1998)
[136] Ugyanakkor azt is tekintetbe kell venni, hogy az egységes értelmezés és adatfelvételi metodika hiányában az adatok érvényessége és megbízhatósága eléggé bizonytalan.

termékek, illetve a termelési folyamatok modulszerűvé alakultak, ezáltal képessé váltak a végtermékek szinte korlátlan változatosságának előállítására. A modularitással párhuzamos tendenciaként bontakozott ki **a termelés** több vonatkozásban is megjelenő **dematerializálódása.** Ez magában foglalja/foglalhatja az outputban testet öltő szellemi munka arányának megnövekedését, az anyagszükséglet minimális szintre szorítását, az anyagi előállítási folyamat intelligens technikákkal való támogatását, a mindezeket magas szinten és pontosan (just in time) kiszolgáló logisztikát, valamint a termék-előállítás földrajzi-fizikai tereinek (és részben idejének) virtualizálódását. Ez **a fajta termelési rugalmasság** (ami mögött természetesen a fogyasztói társadalom keresletének kielégítéséért folyó felfokozott piaci verseny áll), szembe került a foglalkoztatásnak és a munkaerő felhasználásának korábbi, az uniformizált tömegtermelésen alapuló modelljével. A következmény a hagyományos foglalkoztatás és munkavégzés kereteinek fellazulása, az atipikus, vagy feltételes foglalkoztatás, illetve munkavégzés új formáinak, mintáinak kialakulása lett. A paradigmaváltás során **a munkaerő felhasználás szintén ugyanolyan moduláris jellegűvé vált, mint maga a termelési folyamat,** ami végül az emberi erőforrások vonatkozásában is **a portfolió vállalat** modelljének létrejöttéhez vezetett. A portfolió vállalat modellje véleményem szerint a hálózati vállalkozások logikájával rokon, miután a portfolió elemei optimális módon a hálózati kapcsolatok és együttműködés révén érhetők el és rakhatók össze. A humán erőforrás portfoliót a különböző célokra, funkciókra adott helyen és időben legoptimálisabb módon igénybe vehető foglalkoztatási formák és a szükséges kompetenciákkal rendelkező, állandóan, vagy időlegesen alkalmazott személyek együttese alkotja. Ebből kiindulva a humánerőforrás stratégia egyfajta portfolió-menedzsmentként is értelmezhető és a vállalati emberi erőforrás gazdálkodáson, menedzsmenten belüli funkcionális átrendeződésre utaló jelként fogható fel. **A portfolió vállalat modellje a vállalatirányítás és a vezetési funkciók egészének átalakulása szempontjából is figyelmet érdemel.**

10 EREDMÉNYEK

10.1 A szakirodalom feldolgozásából származó eredmények

A szakirodalmi áttekintés eredményei a következőkben foglalhatók össze. A vezetési funkciók, tevékenységek és szerepek kialakulása, majd átrendeződése a 20. század elejétől kezdődően napjainkig **a gazdasági-társadalmi környezetben bekövetkező változásokra adott**, sajátos szervezeti **reakciókként** értelmezhetők. A szervezetek a makroszintű társadalmi gyakorlat **funkcionális differenciálódásának** termékei; ennek során jöttek létre a gazdasági tevékenységre szakosodott szervezetek is. A funkcionális differenciálódás a **szervezeteken belül** is végbemegy, a munka különféle szempontok szerinti megosztásának, a tevékenységek elkülönülésének formájában. A funkcionális tagozódás horizontális metszetében jelennek meg a vállalati tevékenység tipikus területei, mint pl. a gyártás, kutatás-fejlesztés, az értékesítés, a marketing, a számvitel és pénzügy, a humánerőforrás-gazdálkodás. A funkcionális tagozódás vertikális metszete a hierarchia. **A vezetés egészében véve szintén a funkcionális differenciálódás eredménye.** Sajátosságát az adja, hogy egyrészt az egymástól elkülönülő funkcionális területek mindegyikébe integrálódik, mindenütt jelen van, másrészt viszont (hierarchikus struktúraként) a szervezetnek önálló funkcionális metszetét, vagy dimenzióját is alkotja. Ugyanakkor **a vezetői tevékenységen belül is további differenciálódás figyelhető meg;** egyfelől különféle vezetői részfunkciók alakulnak ki, másfelől ezek ellátásának fontossága, súlya eltérő a vezetési hierarchia különböző szintjein.

A szervezet- és vezetéselmélet általam áttekintett klasszikus szerzőinek, illetve irányzatainak elemzéséből a következő eredményekre, megállapításokra jutottam. A Henri **Fayol** által leírt, majd a PODSCORB modellben kanonizálódott **klasszikus vezetői funkciók a jelen korig érvényesek,** jóllehet alkalmazásukra sokféle konfigurációban kerül sor. A Fayol-féle vezetési elvek már többet veszítettek érvényességükből az elmúlt, több mint fél század alatt. Ez elsősorban a Fayol szerint legfontosabb elvre, az egyszemélyi vezetésre (a „parancsnoklás egységére") vonatkozik, de a merev hierarchia szerinti működés és főleg az ennek szellemét követő kommunikáció felett eljárt az idő, legalábbis a piaci szervezetek jelentős részében.

Chester **Barnard szervezetfelfogása azért időtálló, mert absztrakt;** azáltal, hogy a szervezet lényegét a célirányos kooperatív cselekvés rendszerére, a vezetést pedig ennek a szervezésére és irányítására szolgáló funkcióra redukálta, olyan modellt teremtett, ami minden konkrét szervezettípusra érvényes. A **formális** és **informális** szervezet megkülönböztetése, valamint a **kommunikáció** és az **autoritás** szempontjai szintén olyan tényezők, amelyek bármely szervezet esetében érvényesíthetők, a taylorista kezdetektől a jelenkori virtuális, hálózati formációkig. Barnard különös érdeme, hogy felfigyelt a **térbeliség**nek a szervezeti működés vonatkozásában másodlagos szerepére, az **időbeliség** elsődlegességével szemben. Messze megelőzte korát a **szervezeti kommunikáció** fontosságának hangsúlyozásával és tárgyalásával. A maga általánosságában érvényesnek és időtállónak tartom azt a tézisét is, mely szerint a szervezethez való kötődés, lojalitás akkor jön létre és válik tartóssá, ha a kooperatív cselekvés biztosítja a benne résztvevők szükségleteinek kielégülését. Mindezek alapján úgy tűnik, hogy **a virtuális együttműködésben is érvényesíthető ez az absztrakt szerveződési elv,** jóllehet a kooperatív cselekvés és a vezetés egyes tartalmi elemei és főként technikai feltételei jelentősen megváltoztak. Így pl. a harmincas évekhez képest átalakult a munkavállalók szükségleteinek és motivációinak szerkezete, a hálózati jelleg és a portfolió vállalati működés pedig részben más értelmet adott a szervezethez való kötődésnek és

lojalitásnak. Barnard nézetei közül viszont az individuális személyiség totális alárendelése a „szervezeti személyiségnek” idejétmúlt gondolatnak tűnik az egyén és szervezet viszonyának jelenkori felfogása szerint, különösen a virtuális együttműködés keretei között.

Max **Weber** bürokráciaelméletének lényege és jelentősége sem kérdőjeleződött meg fennállása óta, annak ellenére, hogy a bürokratikus irányítás konkrét formái, legalábbis a piaci szervezetek esetében nagyon sokat változtak az elmúlt évtizedekben. A Weber által megkülönböztetett „igazgatási rend” és „szabályozási rend” egyúttal két átfogó vezetési funkció gyakorlását jelenti, továbbá releváns dimenziókat kínál a virtuális együttműködés szervezeti és intézményi kapcsolatainak leírásához is.

A **magatartástudományi döntéselmélet** szempontjai és megállapításai szintén eredményesen alkalmazhatók mind a hagyományos, mind pedig a virtuális szervezeti működés lényegi összefüggéseinek megragadásához. A legfontosabb tényező nyilvánvalóan a **döntés,** ami bármilyen célirányos emberi tevékenység nélkülözhetetlen velejárója. Nincs olyan szervezet, amiben ne kellene döntést hozni és nincs olyan vezető, akinek ne kellene döntést hoznia; ez érvényes a szervezetek és a vezetés hagyományos és virtuális formáira egyaránt. A döntési mechanizmusban szerepet játszó befolyásolási, érdekérvényesítési, hatalmi egyenlőtlenségek ugyanúgy immanens részei a hagyományos, mint a virtuális szervezeti működésnek, de konkrét megjelenési formáik változatosabbak és eltérőek. A közös célok teljesítése érdekében (adott esetben virtuális módon) együttműködő beosztottak és vezetők között a döntések vonatkozásában is kialakult egy sajátos funkcionális differenciálódás. A kompetens munkatársak a **delegálás** révén egyrészt szakmai természetű **döntési jogosítványokat** kapnak, amivel önálló feladataik ellátása során élniük is kell. Másrészt továbbra is a vezetők döntési joga a munkavégzéshez szükséges **erőforrások feletti rendelkezés,** valamint a teljesítmény értékelése, jutalmazása, vagy szankcionálása.

A döntési és érdekérvényesítési folyamatokban a formális, hierarchikus pozíciókból fakadó hatalom mellett jelentős szerep jut az **informáltságból és szakértelemből, tudásból fakadó hatalomnak.** A hivatalból fakadó és a személyes tekintély kettőssége a virtuális vezetés során is érvényesül, de amíg a vezetői tekintély hivatali formája statikus, addig a tudásé dinamikus, mert a tudás avulásával újra és újra ki kell vívni. E vonatkozásban a tudásmunkásokat irányító vezetők hátrányban vannak, mert a szakmai részleteket illetően a beosztottak kompetensebbek és e téren több lehetőségük is van a fejlődésre. A magatartástudományi döntéselméletnek az információs egyenlőtlenséggel kapcsolatos gondolata a virtuális szervezeti működésre is érvényes, kiegészítve azzal, hogy az egyenlőtlenség nem egyszerűen az információ, hanem a funkcionális szakmai tudás és a szervezeti-hálózati kapcsolatok birtoklásában gyökerezik. A térben/időben széttagolt munkát végzők irányítása esetében különösen érvényes az elméletnek az a tétele, mely szerint a közvetlen ellenőrzés lehetetlensége miatt a szervezeti viselkedés premisszáit, benne a döntéshozatal előfeltételeit szükséges úgy alakítani, hogy az egyének (adott esetben a távol lévő beosztottak) individuális tevékenységében érvényesüljön a szervezeti célok és érdekek prioritása. Ehhez a „láthatatlan ellenőrzés” különféle formáinak érvényesítésére, a cselekvést megalapozó és befolyásoló kognitív tényezők tudatos alakítására van szükség.

A szervezetek **„interpretatív megközelítésének”** irányzata még a virtualitást megelőző időszakban mutatott rá **a szervezeti valóság, mint tudati konstrukció** jelentőségére, de ennek a megközelítésnek az eredményei fontosak a virtuális munkaszituáció és vezetés témakörének szempontjából is. A célok, értékek, normák közös értelmezése, a „szervezeti szótár” kialakítása és fenntartása nem egyszerű, de annál fontosabb funkciója a virtuális

menedzsmentnek. A **szervezetelméleti institucionalizmus** gondolatrendszere annak az egyensúlynak a tudatos kialakításában és fenntartásában segíthet, amit az irányítás adminisztratív-bürokratikus szabályrendszere, valamint az önállóságra és bizalmi elvre épülő működésmód között kell megteremteni.

A szakirodalom feldolgozásának eredményeként került sor a két különböző időpontban született **Mintzberg-féle vezetői szerepfelfogás** egymás mellé állítására és rendszerbe foglalására. Mintzberg 1994-es modellje jól lefedi a virtualitás körülményei között releváns szerepkövetelményeket is**.** Különösen fontosak az információn keresztül történő vezetéshez kapcsolódó kommunikációs, és a hatalomgyakorlás, autoritás indirekt módjának megvalósítására szolgáló információs szerepek. Jövőbe mutatónak bizonyultak a személyeken keresztül történő vezetéshez kapcsolódó olyan szerepek is, mint a beosztottak coachingja, fejlesztése, ösztönzése, a csapatépítés és a kultúrafejlesztés. Ez utóbbi kapcsolódik a szervezeti valóságra vonatkozó olyan tudati konstrukció közös kiformálásához is, ami támogatja az egymástól távol lévő team tagok és vezetőjük viselkedés-szabályainak, kommunikációs és érintkezési protokolljainak érvényesülését. A Mintzberg-féle szerepkövetelmények sok vonatkozásban felismerhetők a virtuális teamek működésére és vezetésére vonatkozó gyakorlati menedzsment irodalom praktikus szempontjai és tanácsai között. Az említett irodalom szóhasználatában azonban már nem szerep-, hanem **kompetencia** követelmények fogalmazódnak meg és a terminológiai eltérés mögött kitapintható a szemléletbeli különbség is. Ennek ellenére a szerep és a kompetencia alapú megközelítés között van átmenet, amit jól szemléltetnek a **Boyatzis-féle** kompetencia modelleket összefoglaló táblázatok.

A makrogazdasági és társadalmi háttér irodalmából leszűrhető legfőbb eredmények a következők. A 20. század második felében felgyorsult technikai fejlődés, a gazdasági, demográfiai és oktatási trendfordulók mélyreható változásokhoz vezettek a fejlett országok gépi tömegtermelésen alapuló ipari társadalmában. A század kilencvenes évtizedében kibontakozott informatikai forradalommal pedig teljessé vált a paradigmaváltás; a kapitalizmus új történelmi változata, alakzata jött létre. Ennek különböző aspektusokból történő leírására, értelmezésére számos kifejezés született, ilyen pl. a *posztindusztrializmus, az új gazdaság, a tudásgazdaság, hálózati gazdaság, információs társadalom, tudástársadalom.* Az új gazdaság kibontakozását jelentős részben az információs technológiai forradalom segítette elő, egyebek között az internet, illetve a világháló robbanásszerű fejlődése révén. Az átfogó értelemben vett informatikai, illetve infokommunikációs infrastruktúra tette lehetővé a személyek és szervezetek közötti, digitális alapú, interaktív együttműködést, a hálózati kapcsolatok kiépítését és működtetését gazdasági és társadalmi téren egyaránt. A termelékenység forrásává egyre növekvő mértékben az információ feldolgozása, elosztása és hasznosítása vált, szoros kapcsolatban a tudás alapú tevékenységek körének kiszélesedésével. Az információs, illetve tudástársadalom foglalkozás szerkezetében egyre nagyobb arányt tesz ki az információfeldolgozással, szimbolikus műveletek végzésével, tudástermeléssel foglalkozók aránya – röviden: a tudástársadalom tipikus és domináns munkaerőállományát a tudásmunkások alkotják. A foglalkoztatottság jogi formáit és intézményeit tekintve is jelentős változások indultak el: tendenciává vált az atipikus foglalkoztatási formák terjedése a hagyományos, napi nyolc órás munkavégzésen és stabil, hosszú távú munkaszerződésen alapuló foglalkoztatás gyakorlatával szemben. A munkaerő felhasználás újfajta, rugalmas mintái alakultak ki, (pl. mobil munka, távmunka) emelkedik az önfoglalkoztatók aránya, a globalizáció érezteti hatását a munkaerőpiacon is.

Az információs technika fejlődésének következtében lehetővé vált a tér és az idő újfajta értelmezése, relativizálása és virtuális újraegyesítése, akár globális méretekben is. Ennek végiggondolása arra az eredményre vezet, hogy a **tér és az idő vonatkozásában kialakult fejleményeknek kiemelt jelentőséget kell tulajdonítani a munka világának átalakulása, különösen pedig ennek jövője szempontjából.** Míg az indusztriális korban a nyolc órás fizetett munkaidő strukturálta a társadalmi időt, addig az új gazdaság kibontakozásával a munkaidő (az atipikus foglalkoztatási formák elterjedésével párhuzamosan) elveszítheti az egyéni életciklus és a társadalmi életmód koordinálásában betöltött központi szerepét. Ezzel együtt kiüresedik az idő mechanikus felfogásán alapuló, hagyományos (gyáripari) fegyelmet biztosító menedzsment funkció is. Az új gazdaság hálózatra orientált, rugalmas szervezési és vezetési rendszerében az idő felhasználása átalakul, olyan erőforrássá válik, aminek menedzselése különös figyelmet és erőfeszítést igényel.

Az új gazdaság hálózati jellegének, természetének eklatáns kifejeződése **a szervezetek átalakulása, a szervezeten belüli és a szervezetek közötti viszonyok hálózatosodása,** és ezzel legalábbis részben összefüggő módon, **a kapcsolatok virtualizálódása.** A fejlett országokban a szervezetek átalakulása a piaci környezet változásainak hatására már az új gazdaság létrejötte előtt megkezdődött. Az ilyen irányú fejlődés azonban az új gazdaság feltételei között teljesedett ki, nem kis részt a globalizáció terjedésének köszönhetően. A hálózat és a szervezet határai fellazultak, a két kategória bizonyos esetekben, illetve szempontokból felcserélhetővé vált. Az új gazdaságot legjobban reprezentáló organizációk kulcselemeivé olyan tényezők váltak, mint a szervezeti intelligencia, a szervezeti tanulás és a tudásmenedzsment, miközben a hagyományos hierarchikus-bürokratikus struktúrák is tovább élnek, főként az ipari nagyszervezetek keretei között. A hálózati alapú működés jellegzetes módon olyan tényezőkkel jár együtt, mint a folyamatorientáltság, a lapos hierarchia, a vezetői csapatmunka, általában a csapattevékenység preferálása és jutalmazása, és főként a sokoldalú kommunikáció, szervezeten belüli és kívüli relációkban egyaránt.

A virtualitás fogalom különböző jelentéseinek áttekintése arra a megállapításra vezetett, hogy a szervezetek és a vezetés vonatkozásában a *„virtuális”* a *„majdnem az/majdnem olyan, de mégsem”* relációval érzékeltethető, ahol a viszonyítás alapja az, amit hagyományosan megszoktunk, kézzelfoghatónak, reálisnak, valóságosnak tekintünk. A virtuális együttműködéssel megvalósuló tevékenység, illetve a távolból történő irányítás, vezetés legfontosabb jellemzője, egyben kihívása a közvetlen, személyközi érintkezés korlátozottsága, esetenként teljes hiánya. Ennek következtében a hagyományos szervezeti keretek között is jelentős szerepet játszó kommunikáció a virtuális együttműködés során létfontosságúvá válik. Kézenfekvő, hogy a szakirodalom egyik központi témaköre a virtuális teamek tagjai, valamint a tagok és a vezető közötti **kommunikáció** szervezése. Általános az egyetértés abban, hogy az emberi oldal és az infokommunikációs technika összehangolására, az eszközök, lehetőségek, csatornák funkcionális alapon történő megválasztására és használatára van szükség. Ennek elősegítése érdekében a szakirodalomban különféle gyakorlati szempontok, javaslatok fogalmazódtak meg. Az eszközhasználat humán vetületének fontos tényezői a kapcsolattartással, az információk továbbításával, visszacsatolásával kapcsolatban kialakított vezetői elvárások és csoportnormák, összefoglalóan a kommunikáció **„kulturális protokolljai”.** Ezek jelentősége különösen nagy akkor, ha a virtuálisan együttműködők **eltérő nemzeti kultúrákhoz** tartoznak, márpedig az ilyen esetek aránya a globalizációs folyamat kiszélesedésével együtt emelkedik.

A távolból irányító vezetők egyik legnehezebb feladata a csoporttagok egyéni pszichológiai igényeinek, szükségleteinek figyelembe vétele, illetve a **csoportdinamikai jelenségek**,

különösen pedig a személyközi konfliktusok kezelése. Ezek kapcsán a szakirodalom a technikai eszközökkel lebonyolított kommunikáció és a személyes találkozásokon folytatott beszélgetések kombinációját javasolja. A virtuális együttműködés egyik kulcsfontosságú és legtöbbet tárgyalt témaköre a **bizalom,** nem csak a teamek és a vezetés, hanem a többé-kevésbé virtualizálódott szervezetközi, hálózati kapcsolatok esetében is. A virtuális vezetéssel foglalkozó szerzők mindegyike hangsúlyozza, hogy a bizalom megfelelő szintje nélkül az egymástól távol lévő team tagok közötti együttműködés akadozni fog, esetleg meg is hiúsul, de mindenképp a munka, a teljesítmény rovására megy. Emiatt a bizalom kiépítését és fenntartását a vezető egyik legfontosabb feladatának, egyúttal az egyik legszükségesebb kompetenciájának tartják. Egy, a bizalom mikro, személyközi dimenziójában folytatott kutatás modellje szerint a bizalom alakulásában komoly szerepe van az interakciós partnerek korábbi, hasonló szituációkban szerzett tapasztalatainak, egymás ismeretének, a szituáció fontosságának, a belőle várható haszonnak és annak az általános bizalmi szintnek, amit az egyén egy adott társadalom tagjaként maga körül érzékel. Makroszociológiai megközelítésben a bizalom a társadalmi-nemzeti kultúrákba beágyazódó tényező, aminek mértéke szerint magas és alacsony bizalomszintű társadalmak különböztethetők meg. Fontos gondolat, hogy a magas bizalomszintű társadalmak (Egyesült Államok, Japán és Németország) nem csak a nagyméretű, professzionálisan vezetett vállalatok létrehozása és működtetése terén voltak úttörők, de ezekben ment, illetve megy végbe legkönnyebben az új, hálózati gazdaság kibontakozása is, aminek része a virtualitás terjedése a munka világában.

Nem tagadva a bizalom tényezőjének fontosságát, meg kell jegyezni azt is, hogy a virtuális munkaszituáció szereplői közötti kapcsolatok alakulása és a team munka eredményessége nem csak ebből az aspektusból vizsgálható. Az esetek egy részében releváns lehet az ügynökelméleti megközelítés is, ami a szervezet tagjai közötti relációkat a **megbízók** és a **megbízásra vállalkozó ügynökök** kapcsolataként modellezi. Másként fogalmazva ez a szervezetkoncepció individuumokat feltételez, akik között megbízási szerződések hálója teremt kapcsolatot, a szerződés alapja és indítéka mind a megbízó, mind pedig az ügynök esetében a haszonmaximalizálásra való törekvés.

A virtuális menedzsment irodalom **vezetői funkciók, tevékenységek, szerepek, illetve kompetenciák nézőpontú elemzése** a következő megállapításokat eredményezte. A virtuális teamek vezetőinek is megvan a formális kinevezésük, de az autoritás érvényesítése az ő esetükben, elsősorban a közvetlen felügyelet lehetőségének hiánya (és részben inadekvátsága) miatt, meglehetősen korlátozott. Sok igazság van abban a szakirodalmi szentenciában, mely szerint az a hatalom és ellenőrzés, amit a vezető gyakorolhat a beosztottak felett, többé-kevésbé megegyezik azzal, amit a beosztottak gyakorolnak önmaguk felett. Megfigyelhető ugyanis az a tendencia, hogy a csoporttagok önvezéreltté válnak, ha tetszik: **a vezetés** individuális nézőpontból **interiorizálódik,** ugyanakkor a vezetést a team egésze is gyakorolhatja **csoportfunkcióként**, legalábbis valamilyen mértékben. (Az egyszemélyi vezető nélküli, önmagát irányító team életképességét hosszú kísérletsorozat igazolta már az 1970-es években.) A vezetői funkciók egy részének átruházása, főként a döntési jogosítványok delegálása azért lehetséges, mert a beosztottak felkészültek és kompetensek feladataik ellátására. Ez a lehetőség egyúttal egyfajta kényszer is a vezető számára, mivel a magasan kvalifikált team tagok (tudásmunkások) számára demotiváló lenne az önállótlanság. A közvetlen felügyelet tehát a térbeli távolság miatt nem lehetséges, de a team tagok önálló munkavégzésre való képessége, kompetenciái miatt nem is szükséges. Ezzel együtt nyilvánvalóan megmarad a vezetői felelősség azért, hogy a csoport eredményesen és hatékonyan működjön. Ennek érdekében egyfelől **világos célkitűzésekre**, másfelől **rendszerekre, folyamatokra**, egyszóval formális kontrollmechanizmusokra, harmadrészt

pedig az **eredmények teljesítmény alapú értékelésére** van szükség. Mindennek megszervezése és érvényesítése a távolból irányító vezető egyáltalán nem egyszerű feladatai közé tartozik. A személyes érintkezés korlátai ellenére meg kell nyernie a team tagok bizalmát, erősítenie kell lojalitásukat és elkötelezettségüket, részben kognitív, részben érzelmi oldalról. Általánosabban fogalmazva az identitás építéséről, a közös jelentések „szervezeti szótárának" kialakításáról, a „mi-tudat" erősítéséről, illetve az együttműködésnek ezekre a tényezőkre épülő koordinációjáról van szó. A „pszichológiai szerződés" korábban kialakult szakirodalmi koncepciója érvényes és alkalmazható a virtuális team munka esetében is, ennek tartalma azonban nyilvánvalóan a virtualitás sajátosságainak megfelelően formálódik.

A fentiek a virtuális munkaszituációban működő vezetők belső, a saját teamjük relációjában érvényesülő feladatainak tekinthetők. Be kell azonban tölteniük egy igen jelentős külső irányultságú funkciót is, aminek lényege az általuk vezetettek számára szükséges erőforrások megszerzése, kiállás a team érdekeinek védelméért, illetve az eredmények megfelelő publicitásának biztosítása, a team „láthatóvá tétele" a szervezetben, különös tekintettel a releváns döntéshozók horizontjára. Mivel a virtuális munkaszituációk tipikus módon a mátrix szervezetekhez, a projektfeladatok ellátásához, a hálózati jellegű együttműködéshez kapcsolódnak, a távolból irányító vezetők speciális feladata a szervezeti határvonalak keresztezése, a hálózati kapcsolatok építése, szervezése, éppen a belső funkciók (leginkább az erőforrások biztosítása) érdekében. Mindez úgy foglalható össze, hogy virtuális teamek vezetése kapcsán **a fő funkció nem annyira a csoport tevékenységének irányítása, mint inkább az ehhez szükséges feltételek és erőforrások biztosítása.** Megmutatkozik ez a virtuális teamek vezetőire vonatkozó kompetenciák, kompetencia követelmények alakulásában is. Így pl. erős hangsúlyt kapnak az iránymutató vezetői (leader-i) képességek, a távoli team tagok munkájának támogatásával és személyes fejlesztésükkel kapcsolatos jártasságok (coaching), és fontossá válik a szervezeti akadályok elhárítására és a határvonalakon való áthatolásra („boundary management") való alkalmasság.

10.2 Az empirikus adatok elemzéséből származó eredmények

A tudásmunkások nagyságrendjének becsléséhez alapul vett szakirodalom tanulmányozása az alábbi következtetéseket eredményezte:

- a tudásmunkások kategóriája csak több kritérium együttes figyelembevételével (több dimenziós megközelítéssel) különíthető el a munkavállalói populációban
- a kritériumok egy részét a tudásmunkás kategóriába kerülés előfeltételeként, ilyen értelemben **normatív-szelektív** tényezőkként szükséges megfogalmazni
- a tudásmunkás kategóriába tartozásnál figyelembe kell venni a digitális írástudás tényezőjét, ami (mutatis mutandis) magában foglalja a munkavégzéssel összefüggő információtechnikai eszközhasználat mértékét, valamint a hozzáértést, kompetenciát.

A fentiekből kiindulva a tudásmunkás kategóriába kerülés előfeltételét három (normatív-szelektív) kritérium együttes teljesülése képezte. Ezek: az aktív keresői státusz, a szellemi foglalkozás és a felsőfokú végzettség. A másodelemzéshez használt World Internet Project 2006-os magyarországi adatállományban a hármas kritériumnak együttesen 256 fő felelt meg. A további differenciálás alapjául a tudásmunkához szükséges digitális eszközhasználati jártasságok, kompetenciák szintjei, illetve az ezeket kifejező változók szolgáltak, a következő csoportosítás szerint.

Általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat

- számítógép használat gyakorisága a munkahelyen
- munkahelyi internetezés heti időtartama.

Infokommunikációs (IKT) eszközhasználati kompetencia

- számítógép kezelői tudás szintje (önértékelés alapján)
- internet felhasználói tudás szintje (önértékelés alapján).

Speciális célú infokommunikációs (IKT) aktivitás

- munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten
- munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten.

A fenti három csoportba (dimenzióba) sorolt változók lehetőséget adtak a normatív-szelektív logika további érvényesítésére, a kritériumok kombinálására és a feltételek szigorítására. (A könnyebb kezelhetőség érdekében dichotomizáltam az eredetileg ötfokú skálán mért változókat.) A tudásmunkásság előfeltételeinek megfelelők csoportján belül első szintre azok kerültek, akiknek az általános célú infokommunikációs eszközhasználata és az infokommunikációs eszközhasználati kompetenciája egyaránt magas szintű. Ez az aggregátum a következőkből tevődött össze: mindennapi számítógép használat a munkahelyen, hetente jelentős mértékű munkahelyi internethasználat, a számítógép-kezelői és internet-használati tudás átlag feletti szintje. Az említett kritériumoknak 44 fő felelt meg. Ez a normatív előfeltételek szerint leválogatott 256 fős populáció 17,2%-a, a minta aktív keresőinek 3,1%-a, a szellemi foglalkozásúaknak pedig 7,5 %-a . A tudásmunkás kategórián belüli második, „elit" szintet azok képviselték, akik az előző kritériumoknak is megfeleltek, emellett a speciális célú infokommunikációs aktivitásuk is kiemelkedő volt. (Rendszeresen kerestek munkával kapcsolatos információkat az interneten és jelentős időt szántak erre a tevékenységre.) Az összes szelekciós kritérium magas szintjének 25 fő felelt meg, ami a 256 fős aktív kereső, szellemi foglalkozású és diplomás csoport 9,8%-a, a minta aktív keresőinek 1,8%-a, a szellemi foglalkozásúaknak pedig 4,3 %-a .

Az eseteket normatív-szűkítő logika alapján leválogató és egyszerű megoszlásokat alkalmazó módszer mellett többváltozós statisztikai elemzéseket is végeztem. Feltevésem az volt, hogy ha ugyanazokból a kiinduló adatokból eltérő metodikákkal hasonló (nagyságrendileg nem eltérő) eredményekre jutok, akkor a kapott számok nagy valószínűséggel jó becsléseknek tekinthetők. A főkomponens és klaszterelemzésekhez először Likert skálákat készítettem a korábbi elemzésekben használt hat változóból, majd kiszámítottam a skálák terciliseit, illetve kvartiliseit. Ezek voltak a többváltozós eljárások bemenő adatai, amelyek révén a paraméterek különböző kombinációival végzett elemzések váltak lehetővé. Végső soron kilenc főkomponens és klaszterelemzés adatai bizonyultak értelmezhetőnek abból a szempontból, hogy a normatív előfeltételek szerint leválogatott 256 fős populáción belül mekkora azok száma, akik elérik a tudásmunkás kategóriába tartozáshoz szükséges szintet a digitális eszközhasználati jártasságok, kompetenciák terén. Az így kapott eredmények 20 és 39 fő között szóródnak, míg a normatív-szűkítő logika szerinti minimum 25, a maximum 44 fő volt. A két adatsor hasonlósága azt valószínűsíti, hogy az azonos kiinduló adatokból, különböző módszerekkel kapott eredmények megbízható becslést adnak a tudásmunkások mintabeli számának több tényező együttes figyelembe vételével történő becslésére.

Az elemzések összes eredményét figyelembe véve a tudásmunkások számának minimuma 20 fő, maximuma 44 fő, átlaga pedig 33 fő volt, alacsony (19,4%) relatív szórás mellett. Az adatbázis keretei között ez azt jelenti, hogy a tudásmunkások aránya a 256 fős populációban 7,8% és 17,2% között, az aktív keresők esetében 1,4% és 3,1% között, a szellemi foglalkozásúak csoportjában pedig 3,4% és 7,5% között szóródott. A KSH adatai szerint a

foglalkoztatottak száma 2005-ben 3 846 386 fő volt. A KSH nomenklatúra foglalkozási főcsoportjai között kettő van, ami lényegében véve megfeleltethető a tudásmunkásság általam használt előzetes kritériumainak (szellemi munka és felsőfokú végzettség). Ezek a következők: a törvényhozók, igazgatási, érdek-képviseleti, gazdasági vezetők, valamint a felsőfokú képzettség önálló alkalmazását igénylő foglalkozások betöltői. A két kategóriába együttesen a foglalkoztatottak 22,1%-a, számszerűen 850 051 fő tartozott. Ennek alapján **az általam alkalmazott megközelítés szerint a tudásmunkások száma a 21. század első évtizedében Magyarországon 66 000 és 146 000 fő közé eshetett, a legvalószínűbb középérték 110 000 fő lehetett.**

A tudásmunkások csoportjának jellemzőivel, belső rétegződésével kapcsolatban azt a hipotézist fogalmaztam meg, hogy amennyiben a tudásmunkás kategória nem csupán logikai absztrakció, hanem valós szociológiai tartalma van, akkor a tudásmunkásoknak sok tekintetben szignifikáns különbségeket kell mutatniuk azokkal szemben, akik szellemi foglalkozásúak és diplomások ugyan, de az általam alkalmazott kritériumok szerint nem sorolhatók a tudásmunkások közé. Az összehasonlítás alapjául szolgáló elemszámok sajnos alacsonyak (tudásmunkások: 32 fő, egyéb diplomás szellemiek: 24 fő) ami óvatosságra kell, hogy intsen az eredmények értelmezését illetően. Mindenesetre a tizenkét vizsgált szociodemográfiai tényező közül hét esetben volt statisztikailag szignifikáns eltérés a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek adatai között. Ezek a következők:

- nemi hovatartozás (a férfiak aránya a tudásmunkások között jelentősen magasabb)
- a lakóhelyi település típusa (a legfőbb különbség az, hogy tudásmunkások jóval nagyobb arányban találhatók a fővárosban és a községekben, mint az egyéb diplomás szellemiek; a megyeszékhelyeken és az egyéb városokban kiegyenlítettebb a helyzet)
- idegen-nyelv ismeret (e vonatkozásban a tudásmunkások vezetnek)
- az apa iskolai végzettsége (a tudásmunkások esetében jóval magasabb a diplomás végzettségű és alacsonyabb a nyolc általánost végzett apák aránya, mint az egyéb diplomás szellemiek között)
- a munkahely típusa és ágazati besorolása (a tudásmunkások inkább a piaci/profitorientált szféra fizikai/termelői szervezeteiben, az egyéb diplomás szellemiek pedig inkább az állami/közszolgálati szféra szellemi/szolgáltató szervezeteiben dolgoznak)
- távmunkavégzés (a távmunkát valamilyen formában és mértékben végzők aránya a tudásmunkások között magasabb.

Az egyéb különbségeket illetően megjegyzendő, hogy az információs technikára vonatkozóan a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek között nem az eszközök (számítógép és internet hozzáférés) otthoni meglétében, hanem fontosságuk szubjektív megítélésében, ha tetszik: az attitűdben van szignifikáns különbség. A tudásmunkások jóval nagyobb fontosságot tulajdonítanak a komputernek és az internetnek is, mint az egyéb diplomás szellemiek. A munkahelyi infokommunikációs aktivitásban (e-mailezés, szörfölés) is jelentős a differencia, a tudásmunkások javára. (A két csoport munkahelyi IT eszközellátottságában nincs számottevő eltérés, vagyis ez nem befolyásolja az említett, aktivitásbeli differenciát.) Összességében véve **úgy tűnik, hogy helytálló a tudásmunkások és az egyéb diplomás szellemiek csoportjának szociológiai dimenzionáltságú eltéréseire vonatkozó hipotézis.** A teljes bizonyossághoz azonban további kutatómunkára van szükség.

A professzionális projekt menedzserek között végzett, a tudásmunkás fogalom ismertségére és a „tudásmunkás tudat” néhány összefüggésére irányuló saját, kis mintás vizsgálatom fő eredményei, megállapításai:

- a válaszadók a projekt menedzseri munkát a tudásmunkásokéhoz képest kevésbé kreatív és innovatív, de egyébként az előzőekéhez sokban hasonló jellegű tevékenységként érzékelték, tehát ezen az alapon önmagukat indirekt módon nagyrészt a tudásmunkások közé sorolták
- majdnem minden válaszadó úgy gondolta, hogy egy projekt team tagjai (a vezetőt is beleértve) részben, vagy egészben tudásmunkásoknak tekinthetők, vagyis direktebb megközelítésben is a hasonlóság érzékelése dominált
- összességében az állapítható meg, hogy bár a tudásmunkások jellemzőihez viszonyítva a projekt menedzsment szakma már többé-kevésbé pozícionálni tudja önmagát, ebben a populációban a „tudásmunkás tudat” jelei nagyon halványak. Nyitott és izgalmas a kérdés, hogy a nagyon heterogén tudásmunkás kategóriába való tartozás együtt járhat-e olyan mértékű identitásképző erővel, ami empirikusan megragadható csoporttudat kialakulásához vezet.

A **tudásmunka** és az **atipikus munkavégzés** összefüggéseinek elemzése felemás eredményeket hozott. A szakirodalom alapján valószínűsíthető a következő kétirányú összefüggés. Egyfelől a tudásmunkások jelentős része atipikus munkaszituációban dolgozik (pl. mobil munkát végez, távmunkás, virtuális team tagja), másfelől pedig az atipikus munkaszituációban dolgozók jelentős része tudásmunkát végez. A terminológiai tisztázatlanságok és módszertani problémák miatt azonban az átfedés mértékének becslését lehetővé tevő adatok hiányosak, nem megbízhatóak és ellentmondásosak. Ez érzékelhető a szakirodalom makroszintű, nemzetközi összehasonlításaiban, de az általam végzett másodelemzés adatainak torz nagyságrendjében is. Az atipikus foglalkoztatás gazdasági hátterével foglalkozó irodalomból azonban származik egy nagyon fontos eredmény: a **portfolió vállalat** modellje, illetve a modell vezetéssel kapcsolatos konzekvenciáinak kiemelése.

10.3 Új és újszerű tudományos eredmények

Újszerűnek, eredetinek tekinthető az értekezés témaválasztása, mivel (ismereteim szerint)

- a magyar szakirodalomban korábban még nem került sor a vezetői funkciók és szerepek önálló szempontként való tárgyalására
- a virtuális munkaszituáció és vezetés kérdésköre nálunk még lényegében véve feltáratlan, a kettő összekapcsolásának pedig értelemszerűen nincsenek hagyományai
- az új gazdaság reprezentánsainak tekinthető tudásmunkásokra vonatkozóan a magyar szakirodalomban sem teoretikusan, sem empirikusan átfogó elemzés még nem készült.

A szakirodalom elemzéséből származó új eredmények a következők:

- a szervezetelmélet klasszikus műveinek és egyes irányzatainak elemzése, újragondolása, kifejezetten a vezetési funkciók, a vezetői tevékenységek és szerepek szempontjából

- Chester Barnard szervezet és vezetés felfogásának részletes tárgyalása, tekintettel arra, hogy Barnard munkássága a jelentőségéhez képest alulreprezentált a magyarországi vezetéstudományban
- a vezetés átalakuló makrotársadalmi és szervezeti környezetének bemutatása az új gazdaság és az információs társadalom kontextusában
- a tér és idő átalakuló szerepének (virtualizálódásának) hangsúlyozása a munka világában
- a vezetői szerepek helyett a vezetői kompetenciákban való gondolkodás irányában történő fordulat kiemelése, illetve dokumentálása Boyatzis munkássága alapján
- a virtuális munkaszituáció, team munka és vezetés legfontosabb témaköreinek és megállapításainak bemutatása az e vonatkozásban élen járó amerikai menedzsment irodalom alapján.

Az országosan reprezentatív survey adatállományán végzett másodelemzésből, valamint egy saját kis mintás vizsgálatból a következő új eredmények származnak:

- a tudásmunkás kategória operacionalizálásának és mérésének alapjául szolgáló módszertan kialakítása (a szakirodalom és a rendelkezésre álló adatbázis alapján)
- a magyarországi tudásmunkások arányának, nagyságrendjének becslése hagyományos és többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával
- a tudásmunkások belső (szociodemográfiai) rétegződésének bemutatása, adalékok a „tudásmunkás tudat" kérdéséhez
- a tudásmunka és az atipikus munkavégzés egyes formái (távmunka, mobil munka) közötti összefüggések elemzése.

11 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Amennyiben az emberi együttműködésen alapuló szervezeteket organikus képződményeknek tekintjük, az **irányítás tekinthető a legátfogóbb kategóriának**, ami magában foglalja azokat a funkciókat, amelyek révén a szervezet képes környezetéhez alkalmazkodni, fennmaradni és fejlődni. Ebből adódóan **a vezetés**, mint az erre specializálódott személyek tudatos tevékenysége, megítélésem szerint **az irányításnál szűkebb fogalom,** annak egy sajátos megnyilvánulása. Az irányítás és vezetés között mindamellett szoros és kölcsönös a kapcsolat, amit az **igazgatás** intézményével, illetve fogalmával lehet példázni. Az igazgatás a formális szabályok, előírások olyan bürokratikus rendszerét jelenti, amit a vezetés dolgoz ki, de létrejötte után már a szervezet irányításának személytelen mechanizmusaként működik tovább.

A szervezetek és a vezetés mintegy száz éves történetében, a **funkcionális differenciálódás** folyamatában egyaránt jelen van a **kontinuitás** és a **diszkontinuitás**. A folyamatosság főként a **hierarchia** és a **bürokrácia** tovább élésében érvényesül, míg a minőségileg új fejlemények és tendenciák kialakulása túlnyomórészt technikai, technológiai innovációkhoz kötődik. Ezek között döntő fontosságú az infokommunikációs technika és ennek alkalmazása terén az 1990-es évektől kezdődően végbement, a kvantumugráshoz hasonlítható minőségi fejlődés. Hangsúlyozni kell azonban, hogy az infokommunikációs forradalom mellett több más makrogazdasági és társadalmi, sőt globális méretű tendencia is hozzájárult a szervezeti környezet radikális átalakulásához. Az infokommunikációs technika által lehetővé tett virtualitás a szervezetek működtetésében, a térben/időben elkülönülő team tagok közötti együttműködésben és a csoportmunka távolról történő irányításában egyfajta **válasz a gyorsan változó és globalizálódó környezet kihívásaira.** A virtualizáció megjelenése és várható erősödése azonban csak egyik összetevője a munka világát átalakító, nagy jelentőségű változásoknak, amelyek elsősorban a foglalkoztatás új mintáinak elterjedésével, a szervezetek és tagjaik közötti jogi és pszichológiai szerződés (lojalitás, motiváció) új mintáinak kialakulásával állnak kapcsolatban.

A kontinuitás és diszkontinuitás fentebb említett nézőpontjából az látható, hogy **az infokommunikációs technikai forradalom ugyan katalizálta és felgyorsította az eseményeket, de a változások gyökerei régebbre nyúlnak vissza.** A vezetési paradigmaváltás az én olvasatomban a Fayol-i alapelvek, az egyszemélyi vezetés és az irányítás egységének felpuhulásával kezdődött. A makro tényezők hatására kialakuló **külső kényszer** az volt, hogy a vállalatoknak nyitottabbakká és rugalmasabbá kellett válniuk a piac irányában. Ennek következményeként indult meg a szervezetek **belső átalakulása** a divizionális, majd a mátrix felépítés irányában, a szervezeti változások következményei pedig éreztették hatásukat a vezetés vonatkozásában is. Ez utóbbi fejlődése, elveinek és gyakorlatának alakulása nem kis részt a képzettebb és igényesebb munkaerő tömeges alkalmazásából, valamint a munka jellegének megváltozásából fakadt. **Az önállóan dolgozó és felelősségteljes feladatokat ellátó, a korábbiakhoz képest jóval komplexebb szervezeti struktúrába integrálódó fehérgallérosok irányítása volt az a tényező, ami legalábbis részben, megkérdőjelezte a klasszikus Fayol-i elveket.** Nem a klasszikus vezetői funkciók váltak egészében véve irrelevánssá, hiszen a tervezésre, szervezésre, koordinálásra, ellenőrzésre és személyes irányításra továbbra is szükség van, hanem ezek feltételrendszere és gyakorlata alakult és alakul át. A hagyományos vezetési funkciók ellátására a korábbiaktól eltérő módon van szükség, illetve a megváltozott környezethez speciális funkciók és újfajta

kompetencia követelmények társulnak. Ezek jelentős része az infokommunikációs technikának a munka világára gyakorolt hatásából fakad, ami a lehetővé teszi a tér és idő hagyományos kereteinek meghaladását, a személyes és szervezeti kapcsolatok virtualizálódását.

Tekintettel arra, hogy a virtuális munkaszituáció és a távolból történő vezetés kérdéskörének lényegében véve még nincs magyar tapasztalatokon is alapuló irodalma, fontos kutatási feladat lenne azt vizsgálni, hogy a klasszikus vezetési elveknek és a virtualitást is magában foglaló új fejleményeknek milyen jellegzetes konfigurációi alakultak ki a magyarországi szervezetek körében. Véleményem szerint ehhez meglehetősen széles tapasztalati bázis áll rendelkezésre, elegendő csak a mobil munkavégzés különféle formáira és reprezentáns szakmai csoportjaira utalni, a területi alapon szerveződő értékesítői hálózatoktól az átmenetileg az ügyfelek telephelyein dolgozó tanácsadó cégek munkatársain át a professzionális projekt menedzsment szakmában dolgozókig. Ezen túlmenően vannak olyan munkavállalók, akik Magyarországról kapcsolódnak be virtuálisan multinacionális cégek globális hálózatába, és vannak olyanok, akik magyar lokális multik (pl. a MOL) hálózatában alakítják ki a virtuális együttműködés gyakorlati mintáit. A kutatást két irányban, vagy inkább irányultság szerint kellene folytatni.

Az **intenzív irányultság** célja a virtuális működés mikrovilágának és mechanizmusainak feltárása; ez alapvetően a munkafolyamat empirikus elemzését, az interakciók és a kommunikáció részletekbe menő tanulmányozását jelenti. Módszerei: a megfigyelés, a lazán strukturált interjú és a szervezeti működés tágan értelmezett dokumentációjának tanulmányozása. Ez utóbbiba beletartozna a technikailag közvetített (szinkron és aszinkron) kommunikáció csatornáinak, üzeneteinek, tartalmainak kvantitatív és kvalitatív elemzése is. A kvantitatív elemzés a média csatornáinak használatában mutatkozó preferenciákra, ezek telítettségére és a legújabb tendenciák megjelenésére irányulna; ilyen pl. a WEB 2.0, vagyis a közösségi tartalmak megosztásának megjelenése a munka világában is. A kvalitatív elemzés tárgya a szervezetek és a vezetés immanens lényegéhez kapcsolódó döntéshozatal vizsgálata lehetne, abból a szempontból, hogy a döntéshozatal alaptényezői (pl. informáltság, hozzáértés, hatalom, hierarchikus pozíció) hogyan működnek egymástól térben távol lévő partnerek között. A koordinált emberi együttműködésen alapuló szervezet és vezetés egyetlen, elemi formája sem lehetséges döntéshozatal, ebből adódóan pedig a döntési jogosítványok valamilyenfajta erősorrendje nélkül. Ahogy Peter Drucker fogalmaz, a hierarchikus szervezetek, vagy a szervezeteken belüli hierarchia végéről beszélni egyszerűen badarság. (DRUCKER, 2001) Végső döntéshozónak lennie kell, a virtuális működés során is.

Az **extenzív irányultság** célja annak vizsgálata, hogy a virtuális munkaszituáció és vezetés releváns tényezői és összefüggései mennyire elterjedtek, jellemzőek, tipikusak Magyarországon. Ennek a megközelítésnek két előfeltétele van: az egyik azoknak a szempontoknak, kérdéskköröknek a világos megfogalmazása, amelyek alapján szélesebb körű empirikus adatfelvétel szervezhető, a másik annak a (szervezeti) alapsokaságnak a körülhatárolása, amiből megfelelő eljárással kiválasztható az extenzív vizsgálatba bevonható minta. Számomra az a logikus, ha elsőként az intenzív irányultságú kutatásra kerül sor, mivel ennek eredményei alapján lehet értelmes kérdéseket feltenni és összefüggéseket vizsgálni az extenzív irányultságú kutatásban.

Az értekezés tematikájának több olyan eleme van, amit megítélésem szerint érdemes lenne további kutatómunka tárgyává tenni. Ilyen a **tér és idő** kategóriáinak átrendeződése és újraértelmezése a munka világában. Ez részint teoretikus, történelmi és szociológiai megközelítést igényel, részint azonban empirikus vonatkozásai is vannak, mivel a makro dimenzionáltságú változások visszatükröződnek a mindennapi időfelhasználásban, így megjelennek (vagy legalábbis megjeleníthetőek) az időmérleg vizsgálatok adataiban is. Fontos lenne a **szervezeti kommunikáció** kérdéskörének alapos és komplex kutatása mind elméleti, mind pedig empirikus vetületben, mert e téren meglehetősen hiányos a magyar szakirodalom. Fontosnak tartanám a **tudásszociológiai** irodalom szervezet- és vezetéselméleti nézőpontú feldolgozását is, nem utolsó sorban azért, mert a tudásmenedzsment gondolkodás megítélésem szerint a lehetségesnél szűkebb perspektívát alkalmaz (amivel természetesen nem vitatom Polányi Károly munkásságának relevanciáját). Elméleti, de korántsem csak tudománytörténeti relevanciája miatt érdemes lenne **a szociológiai cselekvéselméletek és a szervezetekről való gondolkodás kapcsolatát** vizsgálni, **vagy a szociológia nagy dichotómiáit** szervezetelméleti nézőpontból végiggondolni (Spencertől Durkheimen át Tönniesig és tovább).

További kutatómunkára érdemes véleményem szerint a **tudásmunkások** behatárolásának és szociológiai jellemzésének témaköre. Korábban tárgyaltam, hogy a tudásmunkát végzők, a tudásmunkások fogalmának operacionalizálása nem egyszerű, de korántsem megoldhatatlan feladat. Az bizonyos, hogy csak több dimenziós modellel ragadható meg, amiben a kvalifikációnak, a végzett munka tartalmának, az IT eszközök extenzív és intenzív használatának, a digitális írástudás szintjének, kompetencia és attitűdbeli komponenseknek egyaránt szerepet kell kapniuk, – amiből természetesen nem következik, hogy mindegyik szempontnak, vagy dimenziónak azonos súllyal kell szerepelnie. A kellően kimunkált modell összetevőit operacionalizált formában célszerű lenne beépíteni az országosan reprezentatív lakossági, háztartási adatfelvételekbe, amelyeket a tudásmunkás kérdéskör nem terhelne meg különösebben. Ezekből folyamatos adatbázist lehetne nyerni a tudásmunkások számának, arányának alakulásáról. Érdemes lenne elvégezni a kérdéskör szempontjából számításba vehető, különböző korábbi kutatások és statisztikai adatfelvételek szisztematikus másodelemzését is. Ami nagyobb munkát és költséget jelentene, az a foglalkoztatottak alapsokaságából vett mintán végzett, célzott kutatás lenne. A mintavételt a szervezetek valamennyi típusára (üzleti vállalkozásokra, közintézményekre, non-profit szférára) és valamennyi nemzetgazdasági ágazatra ki kellene terjeszteni. Egy ilyen rétegzett reprezentatív minta alapján lehetne általános érvényű, ugyanakkor kellően differenciált képet kapni a tudásmunka, tudásmunkások magyarországi helyzetéről. Ezzel túl lehetne lépni az információs társadalom mérésére irányuló felmérések túlzottan IT eszköz-centrikus gyakorlatán, és közelebb kerülhetnénk a tudástársadalom komplexitásának empirikus megragadásához.

Bár a fentiekben sok vonatkozásban alapkutatás jellegű javaslatokat fogalmaztam meg, ez korántsem jelenti azt, hogy ezek eredményeit ne lehetne hasznosítani. Erre egyrészt a felsőoktatásban, (főként az MA szinten, illetve az MBA képzésben), másrészt a szervezetfejlesztés és vezetőképzés különféle formáiban (tréning, coaching) nyílik lehetőség. Különösen fontosak tartom az egyetemi képzésben résztvevő hallgatók (úgy is, mint leendő vezetők) bevonását a kutatásba, főként a szakdolgozati témaválasztást tekintve. A virtuális munka és vezetés kérdéseire egyfelől a média publikációs fórumain, másrészt a szakmai egyesületeken és szövetségeken (pl. Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, Magyar Projekt Menedzsment Szövetség, stb.) keresztül lehetne és kellene felhívni a figyelmet.

12 ÖSSZEFOGLALÁS

A 20. század utolsó évtizedétől kezdődően a legfejlettebb országokból kiindulva, majd globális léptékűvé válva, új trend bontakozott ki a szervezetek és a vezetés vonatkozásában. Az infokommunikációs technikának, különösen az internetnek köszönhetően a munka világában is megindult a tér és az idő relativizálódása, lokálisan és globálisan is terjednek a virtuális együttműködés különféle formái. Mindez időszerűvé és indokolttá teszi annak áttekintését, hogy a hagyományos vezetői funkciók és szerepek közül mi és hogyan él tovább a virtuális szervezeti környezetben, illetve hogy milyen új sajátosságai vannak a virtuális team-munkának és a távolból irányító vezetésnek.

A vezetési funkciók, tevékenységek és szerepek kialakulása, majd átrendeződése a 20. század elejétől kezdődően napjainkig a gazdasági-társadalmi környezetben bekövetkező változásokra adott, sajátos **szervezeti reakciókként** értelmezhetők. A szervezetek a makroszintű társadalmi gyakorlat **funkcionális differenciálódásának** termékei, a vezetés egészében véve szintén a funkcionális differenciálódás eredménye. Ugyanakkor a vezetői tevékenységen belül is további differenciálódás figyelhető meg; egyfelől különféle vezetői részfunkciók alakulnak ki, másfelől ezek ellátása megoszlik a vezetők és team tagok között.

Az ipari tömegtermelés korszakának szakirodalmi tanulmányozása alapján a következő megállapítások tehetők. A Henri **Fayol** által leírt k**lasszikus vezetői funkciók a jelen korig érvényesek,** jóllehet alkalmazásukra sokféle konfigurációban kerül sor. A Fayol-féle vezetési elvek már többet veszítettek érvényességükből az elmúlt, több mint fél század alatt. Így pl. a legfontosabbnak tartott egyszemélyi vezetés elve a széles körben elterjedt mátrix és projekt szervezetekben, vagy a hálózati alapú együttműködésben már kevésbé alkalmazható. Chester **Barnard szervezetfelfogása azért időtálló, mert absztrakt;** azáltal, hogy a szervezet lényegét a célra irányuló kooperatív cselekvés rendszerére, a vezetést pedig ennek a szervezésére és irányítására szolgáló funkcióra redukálta, olyan modellt teremtett, ami minden konkrét szervezettípusra érvényes. A **formális** és **informális** szervezet megkülönböztetése, valamint a **kommunikáció** fontosságának hangsúlyozása szintén olyan tényezők, amelyek bármely szervezet esetében érvényesíthetők, beleértve a hálózati alapú és virtuális együttműködést megvalósító szervezeteket is. Max **Weber** bürokráciaelméletének lényege és jelentősége sem kérdőjeleződött meg fennállása óta, annak ellenére, hogy a bürokratikus irányítás konkrét formái, legalábbis a piaci szervezetek esetében nagyon sokat változtak az elmúlt évtizedekben. A **magatartástudományi döntéselmélet** szempontjai és megállapításai szintén eredményesen alkalmazhatók mind a hagyományos, mind pedig a virtuális szervezeti működés lényegének megértéséhez. Kiemelendő, hogy a döntési és érdekérvényesítési folyamatokban a formális, hierarchikus pozíciókból fakadó hatalom mellett egyre fontosabb szerep jut az informáltságból és szakértelemből, tudásból fakadó hatalomnak. A Henry **Mintzberg** által leírt **vezetői szerepek** alkalmasak mind a hagyományos, mind pedig az új gazdaság szervezeteinek irányításához szükséges vezetői tevékenységek rendszerezésére. Az 1990-es évektől kezdődően azonban a szerepkövetelmények helyett a **kompetenciákban** való gondolkodás vált uralkodóvá. A szerep és a kompetencia alapú megközelítés közötti átmenet szempontjából fontos és figyelemre méltó Richard **Boyatzis** munkássága.

A makrogazdasági és társadalmi háttér szakirodalmának főbb gondolatai a következők. A 20. század második felében felgyorsult technikai fejlődés, a gazdasági, demográfiai és oktatási trendfordulók mélyreható változásokhoz vezettek a fejlett országok gépi tömegtermelésen alapuló ipari társadalmában. Az új gazdaság kibontakozását jelentős részben az információs

technológiai forradalom segítette elő, egyebek között az internet, illetve a világháló robbanásszerű fejlődése révén. Az átfogó értelemben vett informatikai, illetve infokommunikációs infrastruktúra tette lehetővé a személyek és szervezetek közötti, digitális alapú, interaktív együttműködést, a hálózati kapcsolatok kiépítését és működtetését gazdasági és társadalmi téren egyaránt. Az információs technika fejlődésének következtében lehetővé vált a tér és az idő újfajta értelmezése, relativizálása és virtuális újraegyesítése, akár globális méretekben is. Ennek a folyamatnak különös jelentősége van a munka világának átalakulása, különösen pedig ennek jövője szempontjából. Az új gazdaság hálózati jellegének megfelelően folytatódik a szervezetek átalakulása, a szervezeteken belüli és a szervezetek közötti viszonyok hálózatosodása, és ezzel legalábbis részben összefüggő módon, a kapcsolatok virtualizálódása. Az információs, illetve tudástársadalom foglalkozási szerkezetében egyre nagyobb arányt tesz ki az információfeldolgozással, szimbolikus műveletek végzésével, tudástermeléssel foglalkozók aránya. A tudástársadalom tipikus és domináns munkaerőállományát a tudásmunkások alkotják. A hagyományos, napi nyolc órás munkavégzésen és stabil, hosszú távú munkaszerződésen alapuló munkaviszony rovására terjednek az atipikus foglalkoztatási formák. A munkaerő felhasználás újfajta, rugalmas mintái alakultak ki, (pl. mobil munka, távmunka) emelkedik az önfoglalkoztatók aránya, a globalizáció érezteti hatását a munkaerőpiacon is.

Az értekezésnek a magyarországi tudásmunkásokra vonatkozó megállapításai közül ki kell emelni, hogy a tudásmunkások kategóriája csak több kritérium együttes figyelembevételével (több dimenziós megközelítéssel) vizsgálható. Ennek a koncepciónak a jegyében a tudásmunkások csoportjába való kerülés előfeltételeként szerepelt az aktív kereső foglalkozás, a felsőfokú végzettség és a szellemi munkakör betöltése. További differenciáló tényező volt a digitális írástudás szintje, a munkával összefüggő számítógép és internethasználat kompetenciáinak mértéke. A többdimenziós megközelítés és a különböző statisztikai eljárások eredményeként úgy becsülhető, hogy a tudásmunkások száma a 21. század első évtizedében Magyarországon 66 000 és 146 000 fő közé eshetett, a legvalószínűbb középérték 110 000 fő lehetett. A tudásmunkás kategóriába tartozók számos szociodemográfiai tényező vonatkozásában eltértek azoktól, akik szellemi munkát végeztek és felsőfokú végzettséggel rendelkeztek, de nem érték el a digitális írástudásnak azt a szintjét, mint a tudásmunkások.

A munka világában, a szervezetek és a vezetés vonatkozásában a ***„virtuális”*** a *„majdnem az/majdnem olyan, de mégsem”* relációval érzékeltethető, ahol a viszonyítás alapja az, amit hagyományosan megszoktunk, kézzelfoghatónak, reálisnak, valóságosnak tekintünk. A virtuális együttműködéssel megvalósuló tevékenység, illetve a távolból történő irányítás, vezetés legfontosabb jellemzője, egyben kihívása a közvetlen, személyközi érintkezés korlátozottsága, esetenként teljes hiánya. A virtuális együttműködés egyik kulcsfontosságú és legtöbbet tárgyalt témaköre a **bizalom,** nem csak a teamek és a vezetés, hanem a többé-kevésbé virtualizálódott szervezetközi, hálózati kapcsolatok esetében is. Emiatt a bizalom kiépítése és fenntartása a virtuális környezetben működő vezetők egyik legfontosabb feladatává, illetve az egyik legszükségesebb kompetenciájává lett. Megjegyzendő, hogy a munkakapcsolatokban kialakuló bizalom szintje attól is függ, hogy a szervezetet befogadó társadalom kultúrája mennyire bizalom-orientált. A **közvetlen felügyelet** a vezető és a team tagok között a térbeli távolság miatt nem lehetséges, de a team tagok önálló munkavégzésre való képessége, kompetenciái miatt nem is szükséges. Ezzel együtt nyilvánvalóan megmarad a vezetői felelősség azért, hogy a csoport eredményesen és hatékonyan működjön. Ennek érdekében egyfelől **világos célkitűzésekre**, másfelől **rendszerekre, folyamatokra**, egyszóval formális kontrollmechanizmusokra, harmadrészt pedig az **eredmények teljesítmény alapú értékelésére** van szükség. Megfigyelhető az a tendencia, hogy a csoporttagok önvezéreltté

válnak, **a vezetés** individuális nézőpontból **interiorizálódik,** ugyanakkor a vezetést a team egésze is gyakorolhatja **csoportfunkcióként**, legalábbis valamilyen mértékben. Mindez úgy foglalható össze, hogy a virtuális teamek vezetése kapcsán a fő funkció nem annyira a csoport tevékenységének irányítása, mint inkább az ehhez szükséges feltételek és erőforrások biztosítása.

Az értekezés két szempontból tekinthető eredetinek, újszerűnek. Az egyik a témaválasztás; ez az első kísérlet a magyar szakirodalomban a vezetői funkciók és szerepek kérdéseinek összehasonlító elemzésére hagyományos és virtuális környezetben. A másik a tudásmunkások számának becslésére és szociológiai jellemzésére irányuló elemzőmunka; ennek sincsenek előzményei a hazai szakirodalomban. Az értekezés legfőbb tudományos eredményei a következők:

- a szervezetelmélet klasszikus műveinek és egyes irányzatainak elemzése, újragondolása, különös tekintettel Chester Barnard munkásságára
- a vezetés átalakuló makrotársadalmi és szervezeti környezetének bemutatása az új gazdaság és az információs társadalom kontextusában
- a tér és idő átalakuló szerepének (virtualizálódásának) hangsúlyozása a munka világában
- a vezetői szerepek helyett a vezetői kompetenciákban való gondolkodás irányában történő fordulat kiemelése
- a virtuális munkaszituáció, team munka és vezetés legfontosabb témaköreinek és megállapításainak bemutatása az e vonatkozásban élen járó amerikai menedzsment irodalom alapján.
- a tudásmunkás kategória operacionalizálásának és mérésének alapjául szolgáló módszertan kialakítása (a szakirodalom és a rendelkezésre álló adatbázis alapján)
- a magyarországi tudásmunkások arányának, nagyságrendjének becslése hagyományos és többváltozós statisztikai módszerek alkalmazásával
- a tudásmunkások belső (szociodemográfiai) rétegződésének bemutatása, adalékok a „tudásmunkás tudat" kérdéséhez
- a tudásmunka és az atipikus munkavégzés egyes formái (távmunka, mobil munka) közötti összefüggések elemzése.

Az értekezés témaköréhez kapcsolódóan további empirikus kutatómunka végzése javasolható, kétféle megközelítésben. Az egyik megközelítés célja a virtuális működés mikrovilágának és mechanizmusainak feltárása; ez alapvetően a munkafolyamat elemzését, az interakciók és a kommunikáció részletekbe menő tanulmányozását jelenti. Kiemelt témakörök: a szervezeti kommunikáció, mint komplex média működésének kvantitatív és kvalitatív vizsgálata, a döntéshozatal alapvető tényezőinek (pl. informáltság, hozzáértés, hatalom, hierarchikus pozíció) súlya, szerepe távoli együttműködők esetében. Módszerek: megfigyelés, lazán strukturált interjú és a szervezeti működés tágan értelmezett dokumentációjának tanulmányozása.

A másik megközelítés célja annak vizsgálata, hogy a virtuális munkaszituáció és vezetés releváns tényezői és összefüggései mennyire elterjedtek, jellemzőek, tipikusak Magyarországon. Ehhez egyrészt tisztázni kell azokat a szempontokat és kérdésköröket, amelyek alapján szélesebb körű (extenzív) empirikus adatfelvétel szervezhető, másrészt meg kell határozni a vizsgálati minta kiválasztásának módját. Az alkalmazható metodikák: kérdőíves és interjús adatfelvétel, esettanulmányok készítése, hasznosítva az előző megközelítésből származó eredményeket is. Indokolt az empirikus kutatómunka folytatása a

tudásmunka és tudásmunkások magyarországi helyzetének, jellemzőinek mélyebb megismerése érdekében is.

Az értekezés egyes, teoretikus jellegű témaköreihez kapcsolódóan szintén érdemes lenne további, szakirodalmi kutatásokat végezni. Javasolt területek: a tér és idő kategóriáinak átrendeződése és újraértelmezése a munka világában, a tudásszociológiai irodalom szervezet- és vezetéselméleti nézőpontú feldolgozása, illetve a szociológiai cselekvéselméletek és a szervezetekről való gondolkodás kapcsolatának vizsgálata.

Az értekezés és a javasolt kutatások eredményei egyrészt a felsőoktatásban, (főként az MA szinten, illetve az MBA képzésben), másrészt a szervezetfejlesztés és vezetőképzés különféle formáiban (tréning, coaching) hasznosíthatók. Célszerű lenne a mesterszakosok közül azokat bevonni, akik a szakdolgozatuk témájával összefüggésben végezhetnének kutatómunkát. A virtuális munka és vezetés kérdéseire főként a szakmai egyesületeken és szövetségeken (pl. Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége, Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság, Magyar Projekt Menedzsment Szövetség, stb.) keresztül lehetne és kellene felhívni a figyelmet.

13 MANAGEMENT FUNCTIONS AND MANAGERIAL ROLES IN TRADITIONAL AND VIRTUAL ENVIRONMENTS (SUMMARY)

In the last decade of the 20th century the most developed countries of the world gave rise to a new trend concerning the way work is organised and managed. Earlier than later this trend was seen to reach global dimensions. Due to the expansion of infocommunications technology, with particular respect to the internet, the physical measures of space and time began to obtain a more relative status at the workplace. As a consequence, forms of virtual cooperation began to proliferate both on a local and global scale. This trend makes it relevant to explore how management functions are to live on in the future and in what ways they are to become part of the emerging virtual organisation. The characteristics of virtual teamwork as well as virtual (distance) management are also to be addressed as part for such research.

The development and subsequent restructuring of management roles and functions, as taking place from the beginning of the 20th century, can be interpreted as **organisational reactions** to all the changes materialising in the social-economic environment of work. Organisations emerge in response to the **functional differentiation** of macro-level social practice and management can also be considered as the result of the same specialisation pattern. At the same time, however, the management function is further differentiated within, giving rise to separate managerial subfunctions and an allocation of work among managers and team members.

Based on an elaborate study of the classic professional literature of the industrial period of mass production, the following conclusions may be drawn. **The classic management functions described by Henry Fayol have remained to be relevant until the present**, although they have been put to use in many different configurations over time. At the same time, the management *principles* introduced by Fayol have been substantially challenged over the past half a century. For example, the all important principle of single-person control are less practicable in organisations adopting matrix or project based structures or operating as network cooperations. **It is the abstract nature of** Chester **Barnard's concept of the organisation that makes it so capable of resisting the passage of time**. By defining the essence of the work organisation as a system of cooperation based efforts orientated towards the accomplishment of certain goals, and management as a function to organise and supervise these efforts, he created a model that applies to any specific types of organisations. The concept of differentiating between **formal** and **informal** organisation as well as the emphasis he put on the importance of **communication** are once again factors that are applicable to describe any form of organisation, including the ones operating on the basis of networks or virtual cooperation. **Max Weber's** theory of bureaucracy has not been successfully challenged since its conception either. This is true despite the fact that the actual forms of bureaucratic control have gone through many changes during the past decades, particularly in the case of market oriented work organisations. The concepts and conclusions of **behavioural decision theory** also continued to provide valid guidelines to understand the essence of both classic and virtual organisations. However, it should be noted that in situations of decision-making and persuasion the importance of power legitimised by knowledge, information or special expertise has been growing in importance as compared to power based on hierarchical status. The management roles described by Henry **Mintzberg** continue to provide a relevant system to conceptualise the activities needed for supervising work in organisations. The

1990s saw the rise of **competence theory** as gradually replacing the previous model of role based thinking. The transition from one to the other was pronounced in and assisted by the works of Richard **Boyatzis**

Macroeconomic and social literature provides the following background for the issues discussed in this dissertation. Accelerated technical development as well as shifts in economic, demographic and educational trends during the second part of the 20th century triggered underlying changes in the way work was organised in the traditionally machine driven and mass production oriented industrial civilisations of developed nations. The expansion of this new economy was to a large degree enhanced by the revolution taking place in information technology, with particular respect to quantum leaps in the development and proliferation of the internet and world wide networks, among other factors. It was due to the development of this information technology based infocommunications infrastructure that interactive cooperation among individuals and organisations could rapidly emerge and economic as well as social networks could begin to operate. The development of information technology paved the way for a reinterpretation of space and time at the workplace. Accordingly, these factors began to be considered as more relative than before and were then reunified in a virtual space on a global scale. This development introduced some considerable changes into the world of work and continue to shape its transformation for the times to come. The network based nature of the new economy sets a new pattern for the reconfiguration of organisations as it accelerates the proliferation of network oriented forms of cooperation both within and among organisations. As a partial consequence, this trend also encourages the virtualisation of relations at the workplace. As a consequence, an ever growing segment in the occupational structure of the emerging information or knowledge society is made up by personnel whose work is predominantly related to the processing of information, the management of symbolic operations or the creation of knowledge. The typical and prevailing representative of the workforce in a knowledge society is the knowledge worker. Traditional forms of employment based on eight hours workdays and stable long-term employment contracts are gradually withdrawing, giving room for more atypical forms of employment. New and more flexible patterns of workforce utilisation are taking the floor (e.g. mobile work, distance work). The number of self-employed is on the rise and globalisation shows its effects in the labour market too.

One of the key conclusions made by this dissertation is that the category of knowledge workers can only be studied by considering several factors in parallel (multi-dimensional approach). Accordingly, the criteria for qualifying as knowledge worker were defined as follows: gainful employment status, degree in higher education and engagement in intellectual work. Further factors of differentiation were: level of digital literacy, level of competence in work related computer and internet usage. Based on this multi-dimensional approach and various statistical methods applied, it is estimated that the number of knowledge workers in Hungary during the first decade of the 21st century falls in the range of 66-146 thousand, the most probable central value being 110,000. The study has shown that those qualifying as knowledge workers tend to differ along many socio-demographic dimensions from those who are equally engaged in intellectual work, have a degree in high level education but have not reached the same level of digital literacy that knowledge workers have.

With regards the world of work, organisations and management the concept of **'virtuality'** is to be interpreted as *'almost like that, but not quite'*, the basis of comparison being the aggregate of all the things that we have traditionally become used to, anything that we take for granted, things we consider realistic and tangible. The most pronounced feature as well as

most demanding challenge associated with the practice of virtual cooperation and distant management is the limited nature (or complete absence) of interpersonal encounter. One of the key aspects and perhaps the most discussed quality of virtual cooperation is **trust**. This applies not only to teams and leadership issues but also to the more or less virtualised network of relationships linking different organisations. As a consequence, building and maintaining trust have become one of the key tasks as well as critical competencies of managers working in virtual environments. It is to be noted that the level of trust achievable in work relations is also dependent on the overall level of trust-orientation characterising the culture of the society into which the organisation is embedded. **Direct supervision** by managers over employees is not practicable where physical distances are large. However, such control is often not necessary either because of the autonomous qualities and related competencies of team members. At the same time, the manager still retains overall responsibility for the team to be effective and efficient in its operations. For this to be implemented three important criteria are to be provided for: **clear goals, systems** and **processes** (control-mechanisms in other words) and **performance related feedback**. It can be observed that in such teams members become self-driven as the management function becomes **internalised**. Another partially viable option is for the management function to be exercised by the team as such in the form of **group tasks**. In summary, managing virtual teams is not so much a task of control but one of setting the conditions and providing the resources for autonomous teamwork.

This dissertation can be deemed original and new for two main reasons. One is the author‘s choice of subject matter: this is the first attempt made in Hungarian professional literature to provide a comparative analysis of managerial functions and roles across traditional and virtual organisational environments. The other source of originality is represented by author’s endeavour to offer an estimate of the number of knowledge workers in Hungary as well as provide an analysis of their sociological characteristics. The main scientific achievements of the dissertation can be summarised as follows:

- analysing and reconsidering some of the classic works and schools of organisational theory, with particular respect to the works of Chester Barnard
- providing an overview of the changing macro-social and organisational environment of management in the context of the new economy and information society
- emphasising the way the role of time and space is being transformed (becoming virtual) at the workplace
- highlighting a shift of focus from managerial roles to managerial competencies
- introducing the underlying aspects of the virtual work situation, including virtual teamwork and virtual management, based on the conclusions of up-to-date (and in this respect leading edge) American management literature
- providing a methodology for operationalising and measuring the concept (category) of the knowledge worker (based on professional literature and the data available)
- setting an estimate of the proportions and magnitude of knowledge workers in the Hungarian society, based on traditional and multidimensional statistical methods
- offering insights into the internal (socio-demographic) stratification of knowledge workers as a social group and into the various aspects of ‘knowledge worker identity’
- exploring the relations between knowledge work and various forms of atypical employment (distance work, mobile work).

As related to the subject matter of this dissertation, further empirical research is recommended in two particular directions. One such direction could be to analyse the microworld and internal mechanisms of virtual operations: this would include the implementation of workflow

analyses and detailed studies of interactions and communications. Key areas: the qualitative and quantitative analysis of the operations of organisational communication as complex media; the importance and role of the basic factors of decision-making (being informed, expertise, power, hierarchy and status) in case of cooperation over large physical distances. Methods: observation, semi-structured interview, analysing documentation related to the operations of the organisation in a broad sense.

The other research direction could be aimed at exploring the extent to which the relevant factors of the virtual work situation and management are widespread, typical or characteristic in Hungary. As a prerequisite of such research, it is necessary that two issues are clarified. First, the set of factors based on which data can collected on a wider (extensive) scope should be defined. Second, a method needs to be identified for selecting the research sample. Applicable methodologies: data collection based on questionnaires and interviews, preparation of case studies also by way of utilising the results obtained from the previous research direction. The continuation of empirical research may also be relevant for obtaining a deeper understanding the domestic circumstances of knowledge workers.

Further research related to some of the more theoretical concepts addressed in this dissertation may also be worth to conduct based on scientific literature. Recommended subject areas: the reconfiguration and reinterpretation of the categories of time and space in the world of work; a study of the literature of knowledge-sociology from the point of view of organisation- and management theory; analysing the relationship between sociological action-theories and organisational theory.

The results and conclusions of this dissertation as well as those of both recommended areas of potential further research could be put to practical use in two major fields. One is higher education (especially as part of MA and MBA courses), the other is the area of organisational and management development (training, coaching). It may be worth to seek the participation of such Masters Degree graduates who may use the results of this dissertation to conduct meaningful research in connection with their thesis. The underlying issues of virtual work may draw more attention if promoted through professional associations and societies (e.g. Association of Hungarian Management Consultants, Scientific Society of Organisation and Management, Hungarian Project Management Association, etc.).

MELLÉKLETEK

1. Melléklet: Irodalomjegyzék

ADIZES I. (1992):
Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? Budapest: HVG Kiadó. 350 p.

ARGYRIS C. (1971):
A vezetés aktív módszere. Egy sikeres vezető portréja. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 253 p.

BARABÁSI A. L. (2008):
Behálózva. A hálózatok új tudománya. Budapest: Helikon, 320 p.

BARNARD CH. I. (1968):
The Functions of the Executive. Cambridge GB [etc.]: Harvard University Press, 334 p.

BELBIN M. (1998):
A team, avagy az együttműködő csoport. Budapest: SHL Hungary, 220 p.

BELL D. (2001):
Az információs társadalom társas keretrendszere. *Információs Társadalom,* 1 (1) 3-33. p.

BENIGER J.R. [2004]:
Az irányítás forradalma. [Budapest: Gondolat-Infonia,] (Az információs társadalom klasszikusai) 758 p.

BERGER P. L. - LUCKMANN T. (1998):
A valóság társadalmi felépítése. Tudásszociológiai értekezés. Budapest: Jószöveg Műhely Kiadó, 256 p.

BERGER U.-BERNHARD-MERLICH I. (1995):
A magatartástudományi döntéselmélet. 167-209. p. In: KIESER (Szerk.): *Szervezetelméletek.* Budapest: Aula, 494 p.

BLANCHARD K. (1998):
Helyzetfüggő vezetés. Budapest: Bagolyvár Kiadó, 108 p.

BLANCHARD K. (1998):
Empowerment: A felelősség hatalma. Budapest: SHL Hungary, 104 p.

BMIK (2006):
Tanulmányok a távmunkáról. Elektronikus könyv.
http://www.bmik.hu/etavmunka/ebook/pages/engine/session.html?CourseFile=http://www.bmik.hu/etavmunka/ebook/courses/course/imsmanifest.xml&ProcessID=-1&PagesLocation=

BOURDIEU P. (1997):
Gazdasági tőke, kulturális tőke, társadalmi tőke. 156-177. p. In: ANGELUSZ (Szerk.): *A társadalmi rétegződés komponensei.* Budapest: Új Mandátum, 471 p.

BOYATZIS R. E. (1982):
The Competent Manager. A Model for Effective Performance. New York US [etc.]: Wiley, 308 p.

BROWN J. A. C. (1966):
Az ipar nem hivatalos szervezete. 283-309. p. In: SUTERMEISTER R. A. (Szerk.): *Ember és termelékenység.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 428 p.

BUCHANAN M. (2003):
Nexus, avagy kicsi a világ. A hálózatok úttörő tudománya. Budapest: Typotex, 236 p.

CASTELLS M. [2005]:
A hálózati társadalom kialakulása. [Budapest: Gondolat-Infonia,] (Az információs társadalom klasszikusai.) 662 p.

CASTELLS M. [2007]:
Az évezred vége. [Budapest: Gondolat-Infonia,] (Az információs társadalom klasszikusai.) 477 p.

CHILD J. (1982):
A szervezetről – vezetőknek. (Útmutató gyakorlati problémák megoldásához.) Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 330 p.

CROSIER M. (1981):
A bürokrácia jelensége. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 456 p.

CSÁNYI V. (2006):
Az emberi viselkedés. Budapest: Sanoma, 390 p.

CSATH M. (2008):
Interkulturális menedzsment: Vezetés eltérő kultúrákban.
Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 335 p.

CSERMELY P. (2005):
A rejtett hálózatok ereje. Mi segíti a világ stabilitását? Budapest: Vince Kiadó, 376 p.

DAVENPORT T. H. - PRUSAK L. (2001):
Tudásmenedzsment. Budapest: Kossuth Kiadó, 199 p.

DRUCKER P. F. (1966):
Az értelmiség vezetése. 138-152. p. In: SUTERMEISTER R.A. (Szerk.): *Ember és termelékenység.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 428 p.

DRUCKER P. F. (1991):
A hatékony vezető. Az eredményes irányítás kézikönyve. Budapest: Park Kiadó, 173 p.

DRUCKER P. F. (2001):
21. századi kihívások a vállalatirányításban. Budapest: HVG Rt., 219 p.

DUARTE D. L. - SNYDER N. T. (2006):
Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools and Techniques That Succeed. San Francisco: Jossey-Bass, 251 p.

EBERS M. - GOTSCH W. (1995):
A szervezetek intézményi közgazdaságtani elméletei. 251-313. p. In: KIESER (Szerk.): Szervezetelméletek. Budapest: Aula, 494 p.

EL-FARR H.K (2009):
Knowledge Work and Workers: A Critical Literature Review. Leeds University Business School, Working Paper Series. Vol.1/No.1 October 2009
http://business.leeds.ac.uk/fileadmin/webfiles/research/WPS/El_Farr_oct2009.pdf

FAYOL H. (1984):
Ipari és általános vezetés. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,184 p.

FISCHER K. - FISCHER M. D. (2001):
The Distance Manager. A Hands-On Guide to Manaing Off-Site Employees and Virtual Teams. New York US [etc.]: McGraw-Hill, 252 p.

FÓTI J. - LAKATOS M. (2005-2006):
Foglalkoztatottság és munkanélküliség. Információk a magyarországi cenzusok eredményeiből. 7. kötet. A foglalkoztatottak strukturális jellemzői. Budapest: Országos Foglalkoztatási Alapítvány. CD változat.

FUKUYAMA (1997):
Bizalom. A társadalmi erények és a jólét megteremtése.
Budapest: Európa Könyvkiadó, 616 p.

FUKUYAMA (2000):
A Nagy Szétbomlás. Az emberi természet és a társadalmi rend újjászervezése.
Budapest: Európa Könyvkiadó, 494 p.

GALBRAITH J. K. (1970):
Az új ipari állam. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 430 p.

GELLÉRINÉ L. M. (Szerk.) (1990):
Időben élni. Történeti-szociológiai tanulmányok. Budapest: Akadémiai Kiadó, 239 p.

GÖRÖG M. (1999):
Általános projektmenedzsment. Budapest: Aula, 193 p.

GULICK L. H. - URWICK L. (et al.) (1937):
Papers on the science of administration. New York: Inst. of Public. Admin., 195 p.

HALL E. T. (1975):
Rejtett dimenziók. Budapest: Gondolat Kiadó, 275 p.

HALL E. T. (1976):
Beyond Culture. New York: Doubleday/Anchor, 320 p.

HARANGI L. (2008):
A knowledge worker komplementer kompetenciái. *Tudásmenedzsment* 2 (9) 21-30 p.

HAYWOOD M. (1998):
Managing Virtual Teams: Practical Techniques for High-Technology Project Managers. Boston-London: Artech House, 199 p.

HOEFLING T. (2003):
Working virtually. Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations. Sterling, Virginia: Stylus Publishing, 203 p.

HOFSTEDE G. (1980): Culture's consequences: International differences in work-related value. Sage, 474 p.

HOFSTEDE G. (2008):
Kultúrák és szervezetek. Az elme szoftvere. Pécs: VHE, 520 p.

ITU-D (2010):
MEASURING THE INFORMATION SOCIETY. Geneva: International Telecommunication Union. Version 1.01 108 p. PDF formátum.

JÁVOR I. - ROZGONYI T. (2005):
Hatalom Konfliktus Kultúra. Budapest: KJK-KERSZÖV, 434 p.

JÁVOR I. (1988):
A hatalom szerkezete a vállalatban. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 231 p.

JONES S. - MARSH S. (1997):
Human-Computer-Human Interaction: Trust in CSCW. SIGCHI Bulletin. (29) 3, July
http://bulletin.sigchi.org/1997/july/papers/jones/

KESZI R. (2007):
A távmunkavégzés munkaszervezeti bevezetését meghatározó tényezők öt európai régióban. Szervezetszociológiai modellkísérlet. *Információs Társadalom,* 2 (7) 66-92 p.

KIESER A. (Szerk.) (1995):
Szervezetelméletek. Budapest: Aula Kiadó, 494 p.

KLEIN S. (et al.) (2001):
Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest: SHL Könyvek, 717 p.

KOMÓCSIN L. (2011):
A coaching helyzete Magyarországon 2011-ben. *Humánpolitikai Szemle* 3 (22) 21-27. p

KOSKINEN S. - MIKKULA H. (2001):
The new work and labour law. Helsinki: Sitra, 233 p.

KOSTNER, J. (1994):
Virtual Leadership. Secrets from the Round Table for the Multi-Site Manager. New York-Boston: Warner Books, 178 p.

KSH (2008):
Távmunkás definíció. Utolsó frissítés: 2008.07.22.
http://portal.ksh.hu/pls/ksh/ksh_web.meta.objektum?p_lang=HU&p_menu_id=220&p_ot_id=200&p_obj_id=4001&p_session_id=59808366

KSH (2010):
A KSH jelenti. Gazdaság és társadalom 2009/11.
http://portal.ksh.hu/pls/ksh/docs/hun/xftp/gyor/jel/jel20911.pdf

LEWIN K. [1972]:
A mezőelmélet a társadalomtudományban. Válogatott elméleti tanulmányok.[Budapest: Gondolat Kiadó,] (Társadalomtudományi Könyvtár.) 543 p.

LIPNACK J. - STAMPS, J. (2000):
Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations With Technology. Second Edition. http://netage.com/pub/books/download_vt2.html

LITTLE E. - MARANDI E. (2008):
Kapcsolati marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó. 224 p.

MAKÓ CS. - ILLÉSSY M. - CSIZMADIA P. (2008):
A munkahelyi innovációk és a termelési paradigmaváltás kapcsolata. A távmunka és a mobilmunka példája. *Közgazdasági Szemle,* 12 (LV) 1075-1093 p.

MAKÓ CS. (1985):
A taylorizmustól a munkaszervezeti reformokig. Budapest: Akadémiai Kiadó, 246p.

MAKÓ CS. (2001):
A munkaerő szubjektív, valamint emocionális és esztétikai jellemzőinek felértékelődése a munkafolyamatban (Példák a "régi" és az "új" gazdaságból.) *Vezetéstudomány,* 12 (32) 13–24. p.

MAKÓ CS. (et al.) [2008]:
Az új fejlődési utak lehetőségei a tanuló gazdaságban. A rugalmasság és biztonság átalakuló jelentései. [Debrecen: Debreceni Egyetem Közgazdaságtudományi Kar,] (Competitio Könyvek 6.) 213 p.

MARCH, J. G. (2000):
Bevezetés a döntéshozatalba. Hogyan születnek a döntések? Budapest: Panem Kiadó. 295 p.

MAROSI M. (1985):
Japán vállalatok vezetése és szervezése. Budapest: Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 283 p.

MAYNTZ R. (1969):
Az ipari üzem társadalmi szervezete. 91-127. p. In: ÁDÁM GY. (Szerk.): *Üzemszociológia.* Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 427 p.

MÉREI F. (2006):
Közösségek rejtett hálózata. Szociometriai értelmezés. Budapest: Osiris, 346 p.

MINTZBERG H. (1989):
Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organization.
New York: Free Press, 418 p.

MINTZBERG H. (2010):
A menedzsment művészete. Budapest: Alinea Kiadó - Rajk László Szakkollégium, 435 p.

MORITA A. (1989):
Made in Japan: Morita Akio és a Sony. Budapest: Árkádia, 391 p.

MULLINS L. J. (1993):
Management and Organizational Behaviour. London: Pittman Publishing, 730 p.

NALEBUFF B. J. - BRANDENBURGER A. M. (1996): Co-opetition : A revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace : The game theory strategy that's changing the game of business. London: Harper Collins Business, 290 p.

NEGROPONTE N. [2002]:
Digitális létezés. [Budapest: Typotex,] (Információs társadalom A-tól Z-ig.) 203 p.

OECD (2001):
Comptencies for the Knowledge Economy.
http://www.oecd.org/dataoecd/42/25/1842070.pdf

PERROW CH. (1994):
Szervezetszociológia. Budapest: Osiris-Százdavég - Panem-McGraw-Hill, 334 p.

PETERS T.H .-WATERMAN R.H (1986):
A siker nyomában. Tanulságok a legjobban vezetett amerikai vállalatokról. Budapest: Kossuth- Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 359 p.

POÓR J. (2005):
A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái. Budapest: Akadémiai Kiadó, 265 p.

POÓR J. (2009):
Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Budapest: CompLex, 638 p.

RÉNYI Á. (Szerk.) (1985)
Válogatás Talcott Parsons cselekvéselméleti írásaiból. In: Szociológiai Füzetek. Budapest: Művelődési Minisztérium, 104 p.

RIESMAN D. (1983)
A magányos tömeg. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 403 p.

RIMLER J. (2000):
Hosszú távú változások a munka világában. *Statisztikai Szemle,* 5 (78) 317-332 p.

ROUSSEAU D. M. (2009)
Developing Psychological Contract Theory. In: SMITH K.G.- HITT M.A. (Szerk.) Great minds in management: The process of theory development. Oxford: University Press, 600 p.

SÁRVÁRI GY. (2008):
A belső harcos útja: Coaching kézikönyv. Budapest: Sanoma, 214 p.

SCHEIN, E. H. (1992):
Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 418 p.

SENGE P. M. (1998):
Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélet és gyakorlata.
Budapest: HVG Kiadó, 464 p.

SIMON H. A. (1982):
Korlátozott racionalitás. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 311 p.

SPENCER L. M. - SPENCER S. M. (1993):
Competence at Work. Models for Superior Performance. New York US [etc.]: Wiley, 369 p.

STEHR N. [2007]:
A modern társadalmak törékenysége. [Budapest: Gondolat-Infonia,] (Az információs társadalom klasszikusai.) 272 p

SVEIBY K. E. (2001):
Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás. Budapest: KJK-KERSZÖV, 291 p.

SZABÓ K. - HÁMORI B. (2006):
Információgazdaság. Digitális kapitalizmus, vagy új gazdasági rendszer? Budapest: Akadémiai Kiadó, 614 p.

SZABÓ K. (2003):
A munkaviszonyok fellazulása. Paradigmaváltás a munka világában az információtechnológiák hatására. *Információs Társadalom,* 1 (3) 75-95 p.

SZABÓ-NÉGYESI (2004):
Az atipikus munka térnyerésének okai a tudásgazdaságban.
Közgazdasági Szemle, 1 (LI) 46–65. p.

T. DÉNES T. (2010):
(Információ)biztonság: A nagy testvér 60. születésnapján - I. rész: XX. századi irodalmi utópia vagy a XXI. századi e-társadalom virtuális valósága?
Társadalomkutatás, 4 (28) 447-464. p.

T. DÉNES T. (2011):
(Információ)biztonság a nagy testvér 60. születésnapján. II. rész.
Társadalomkutatás, 1 (29) 112-130. p.

TAYLOR F. W. (1983):
Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai.
Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 278 p.

TÓTH, I. J. - NEUMANN, L. (2006):
A távmunka (e-munka) hazai helyzetének, lehetőségeinek és korlátainak vizsgálata.
In: Tanulmányok a távmunkáról. Elektronikus könyv.
http://www.bmik.hu/etavmunka/ebook/pages/engine/session.html?CourseFile=http://www.bmik.hu/etavmunka/ebook/courses/course/imsmanifest.xml&ProcessID=-1&PagesLocation=

TÖNNIES F. [2004]:
Közösség és társadalom. [Budapest: Gondolat,] (Társadalomtudományi Könyvtár.) 257 p.

TÖRÖK L. G. (2001):
A szervezeti kultúra. 477 -507. p. In: KLEIN S. (et al) *Vezetés- és szervezetpszichológia.* Budapest: SHL Könyvek, 717 p

TÖRÖK L. G. (2005)
Az informális kapcsolati háló és a kompetenciák. Szociometria és 360 fokos értékelés alkalmazása egy felsővezetői team vizsgálata során. *Vezetéstudomány*, 4 (36) 29-44. p.

VOGELAUER W. (2002a):
Coaching a gyakorlatban. Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása. Budapest: KJK-KERSZÖV, 155 p.

VOGELAUER W. (2002b):
A coaching módszertani ABC-je. A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve. Budapest: KJK-KERSZÖV, 152 p.

WEBER M. (1967):
Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 334 p.

WEBER M. (1987):
Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 329 p.

WILSON III E. J. (2005):
A vezetés dinamikája és különböző formái a tudástársadalomban: a "gyémántmodell".
Információs Társadalom, 4 (5) 30-49 p.

WOLLNIK M. (1995):
Interpretatív megközelítések a szervezetelméletben. 359-383. p. In: KIESER (Szerk.):
Szervezetelméletek. Budapest: Aula, 494 p.

Z. KARVALICS L. (2001):
Bevezető az információs társadalom tudománytörténetéhez.
Információs Társadalom, 1 (1) 34-48. p.

Z. KARVALICS L. (2005):
Információ, tudás, társadalom, gazdaság, technológia: egy egységes terminológia felé.
Információs Társadalom, 4 (5) 7-17 p.

Z. KARVALICS L. (2007):
Információs társadalom - a metakritika hiábavalósága és gyötrelmessége.
Információs Társadalom, 4 (7) 107-123 p.

Z. KARVALICS L. (2009):
A fehérgalléros forradalom krónikája. Jean Gottmann, az információs társadalom elméletének elfeledett úttörője. *Információs Társadalom,* 3 (9) 53-66 p.

2. Melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat	Az információs társadalom néhány szintetikus alapkategóriája, ezek mérhetősége és metaforái	41. old.
2. táblázat	A vezetési funkciók, feladatok és kompetenciák rendszere Boyatzis alapján	90. old.
3. táblázat	A kompetenciák és a vezetői szerepek rendszere Boyatzis alapján	91. old.
4. táblázat	Általános vezetői kompetencia modell Spencer & Spencer alapján	92. old.
5. táblázat	A WIP 2006-os kutatás alapmegoszlásai	104. old.
5.1 táblázat	Számítógéphasználat gyakorisága a munkahelyen	105. old.
5.2 táblázat	Munkahelyi internetezés heti időtartama	105. old.
5.3 táblázat	Számítógépkezelői tudás szintje (önértékelés)	105. old.
5.4 táblázat	Internetfelhasználói tudás szintje (önértékelés)	105. old.
5.5 táblázat	Munkával kapcsolatos információk keresésének gyakorisága az interneten	106. old.
5.6 táblázat	Munkával kapcsolatos információszerzésre fordított idő hetente az interneten	106. old.
6.1 táblázat	Az általános célú infokommunikációs (IKT) eszközhasználat dichotóm változói szerinti megoszlások	107. old.
6.2 táblázat	A speciális célú IKT eszközhasználat dichotóm változói szerinti megoszlások	107. old.
7. táblázat	A Likert skálák megoszlásaiból számított tercilisekbe és kvartilisekbe tartozó személyek száma	108. old.
8. táblázat	Faktorszkórok tercilisei és kvartilisei	108. old.
9. táblázat	A tudásmunkás klaszterbe tartozók száma	109. old.
10. táblázat	A tudásmunkás kategóriába tartozók számának alakulása a mintában az alkalmazott becslési eljárások eredményeképpen	109. old.
11. táblázat	A tudásmunkások számának/arányának becsült minimuma, maximuma és átlaga	110. old.
12. táblázat	A tudásmunkások és a diplomás szellemi foglalkozású, de a tudásmunkás kategóriába nem sorolhatók megoszlása	110. old.
13. táblázat	Nemek szerinti megoszlás	111. old.
14. táblázat	Korcsoportok szerinti megoszlás	111. old.
15. táblázat	A lakóhely településtípusa szerinti megoszlás	111. old.
16. táblázat	A diplomát adó intézmény típusa szerinti megoszlás	111. old.

17. táblázat	Beszél-e valamilyen idegen nyelvet?	112. old.
18. táblázat	A munkahely típusa szerinti megoszlás	112. old.
19. táblázat	Az apa iskolai végzettsége a kérdezett 14 éves korában	112. old.
20. táblázat	Beosztás szerinti megoszlás	112. old.
21. táblázat	A munkahely ágazati besorolása szerinti megoszlás	113. old.
22. táblázat	A távmunkavégzés szerinti megoszlás	113. old.
23. táblázat	A háztartás egy tagjára jutó jövedelem kvartilisei szerinti megoszlás	113. old.
24. táblázat	A háztartás anyagi helyzetének szubjektív megítélése	113. old.
25. táblázat	Számítógép otthon, a háztartásban	114. old.
26. táblázat	Internethozzáférés otthon, a háztartásban	114. old.
27. táblázat	A számítógép szubjektív, személyes fontosságának megítélése	114. old.
28. táblázat	Az internet szubjektív, személyes fontosságának megítélése	114. old.
29. táblázat	Munkával összfüggő e-mailezés gyakorisága a munkahelyen	115. old.
30. táblázat	Munkával összefüggő internetes szörfölés gyakorisága a munkahelyen	115. old.
31. táblázat	Az ideális munkahellyel kapcsolatos elvárások a tudásmunkások preferencia-sorrendjében	115. old.
32. táblázat	Elégedettség a munkával, munkahellyel és az élettel általában	115. old.
33.1 táblázat	A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak életkor szerinti megoszlása	117. old.
33.2 táblázat	A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak végzettségük jellege szerinti megoszlása	117. old.
33.3 táblázat	A projektmenedzseri felmérés válaszadóinak szakmai gyakorlati idő szerinti megoszlása	117. old.
34. táblázat	A különböző jellegű szellemi tevékenységet végzők tudásmunkásként való elfogadása	118. old.
35. táblázat	A professzionális projekt munka sajátosságainak megítélése az összes válaszadó szerint	120. old.
36. táblázat	Az egyes szellemi tevékenységek megítélése aszerint, hogy mennyire jellemzőek a tudásmunkásokra, illetve a projekt menedzserekre	120. old.
37.1 táblázat	A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók életkora szerint	121. old.
37.2 táblázat	A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók végzettségének jellege szerint	121. old.

37.3 táblázat	A projekt team tagok tudásmunkásokként való felfogása a válaszadók szakmai gyakorlata szerint	121. old.
37.4 táblázat	A projekt menedzsment tevékenység jellege és a projekt team tagok, mint tudásmunkások megítélésének kombinált gyakorisági megoszlása	122. old.
38. táblázat	A „távmunkások” száma és aránya a mintában az aktív keresők között	124. old.
39.1 táblázat	A „távmunkások” nemek szerinti megoszlása	125. old.
39.2 táblázat	A „távmunkások” korcsoportok szerinti megoszlása	125. old.
39.3 táblázat	A „távmunkások” lakóhelyi településtípus szerinti megoszlása	125. old.
39.4 táblázat	A „távmunkások” iskolai végzettségi szint szerinti megoszlása	125. old.
39.5 táblázat	A „távmunkások” fizikai és szellemi foglalkozás szerinti megoszlása	126. old.
39.6 táblázat	A „távmunkások” önálló és alkalmazotti státusz szerinti megoszlása	126. old.
39.7 táblázat	A „távmunkások” munkahelyi típus szerinti megoszlása	126. old.
39.8 táblázat	A „távmunkások” munkahelyi ágazati besorolás szerinti megoszlása	126. old.

3. Melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra	Az információs paradigma szerint szerveződő munkafolyamat dimenziói és szereplői	102. old.
2. ábra	A tudásmunkás fogalmával kapcsolatban tájékozatlanok válaszai (n=29)	119. old.
3. ábra	A tudásmunkás fogalmával kapcsolatban tájékozottak válaszai (n=27)	119. old.

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ez úton is szeretném kifejezni köszönetemet dr. Nemes Ferencnek, aki elsőként bíztatott a PhD tanulmányok megkezdésére és dr. Makó Csabának, aki témavezetőként támogatott a hosszúra nyúlt doktoranduszi időszak során. Külön köszönet illeti dr. Farkasné dr. Fekete Máriát, amiért bátorításával és személyes példájával is segített túllépni a holtpontokon. Hálás vagyok Kapolka Gábornak önzetlen baráti közreműködéséért. Végül, de nem utolsó sorban köszönöm édesanyámnak és feleségemnek, Török Zsuzsánnának, hogy annyi megértéssel és türelemmel támogattak a doktori tanulmányok évei alatt.