

OTDK-dolgozat

Bakonyi Zoltán

2013.

Mire jó a szervezeti demokrácia?

Why should we use organizational democracy?

Kézirat leadása: 2012.03.15.

## Kivonat

A demokratikus vezetési módszerek egyre jobban terjednek mind az elméleti mind a gyakorlati vezetéstudományban. Dolgozatom célja, hogy bemutassa ennek elméleti hátterét, illetve korlátait. Elemzésem középpontjában az áll, hogy a tudás, mint vállalati erőforrás szerepének és a versenykörnyezet turbulenciájának növekedése miatt a vállalati vezetés jelentős információs kihívással áll szemben. Ennek lényege, hogy motiválnia kell az erőforrásokat ismerő munkavállalókat, hogy osszák meg információjukat a stratégiaalkotáshoz és az innovációhoz, valamint ösztönöznie kell őket a stratégia megvalósítására.

Ezen információs kihívás kezelésére az innovációra ösztönző és elkötelezettséget eredményező demokratikus vezetés alkalmasabb mint a magas operatív válaszképességre képes autokratikus vezetés.

Azonban mivel a demokráciának több hátránya is van, a vállalatoknak nem kell, hogy célja legyen a totális demokrácia elérése. Dolgozatomban bemutatom a hatásköri és az időbeli korlátozott demokrácia egy modelljét. Ez alapján a döntésekbe azokat a munkavállalókat vonjuk be, akik információval bírnak az adott erőforrásról, illetve a vállalat számára fontos tevékenységet befolyásolnak. Az időbeli korlátozás lényege, hogy előre definiált, hogy egyes döntéseket milyen időközönként hoznak meg a vállalatoknál, így az operatív döntésekről akár napi szinten, összvállalati stratégiáról viszont akár több évenként hozhatnak döntést a munkavállalók.

A korlátozott demokrácia bevezetésére egy három lépcsős módszert mutatok be, melynek első része, hogy azonosítsuk, hogy a szervezet melyik területén jelent előnyt a demokratikus vezetés alkalmazása (szituatív tényezők). Második tényezőként fontos, hogy azonosítsuk, hogy mind a menedzsment mind a munkavállaló igényli-e a demokratikus vezetést, illetve rendelkezik-e azokkal a képességekkel, ami a demokratikus működéshez szükséges (érintetti tényezők). Végül a hatásköri és időbeli korlátozással kialakíthatjuk a megfelelő vezetési módszert (korlátozott demokrácia).

Dolgozatom végén a demokratikus vezetés magyarországi állapotát vizsgálom. Bár a demokratikus aktivitás igénye növekszik a fiatalabb és tudás-munkások esetében, a válság hatására újra megnőtt a vezetés centralizációja.

# Tartalomjegyzék

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| Bevezetés.....                                          | 1  |
| I. Demokrácia a vállalatokban .....                     | 2  |
| Mi a demokrácia? .....                                  | 2  |
| Demokratizációs trendek a vállalatokban .....           | 3  |
| A szervezeti demokrácia elméleti megközelítései .....   | 4  |
| A szervezeti demokrácia gyakorlati megközelítései ..... | 6  |
| II. A vállalatvezetés információs kihívása .....        | 8  |
| Erőforrás-alapú vállalatelmélet .....                   | 8  |
| Információs kihívás .....                               | 9  |
| III. Az autokrácia és a demokrácia válaszai .....       | 12 |
| Autokratikus és demokratikus vezetői szerepek .....     | 12 |
| Autokrácia vagy demokrácia? .....                       | 14 |
| Megerősítő mechanizmusok.....                           | 16 |
| IV. A korlátozott demokrácia keretrendszer .....        | 17 |
| A szervezeti demokrácia árnyoldalai .....               | 17 |
| A korlátozott demokrácia egy modellje .....             | 18 |
| V. Miként vezessük be a demokratikus vezetést? .....    | 20 |
| Befolyásoló tényezők és megvalósítás.....               | 21 |
| Kitekintés – szervezeti demokrácia Magyarországon.....  | 27 |
| Konklúzió és összefoglalás .....                        | 29 |
| Hivatkozások.....                                       | 31 |

## Bevezetés

*„Olyan alkotmánnyal élünk ugyanis, amely nem igazodik szomszédaink törvényei után, s inkább mi magunk szolgálunk például, mintsem hogy utánoznánk másokat. A neve pedig, mivel nem kevesekre, hanem a többségre támaszkodik: demokrácia.”*

Thuküdidész: Periklész beszéde [Simon, s.a.]

Napjainkban egyre szélesebb körben terjed a demokratikus értékek alkalmazása a vezetéstudományban és a menedzsmentben egyaránt. Alábbi dolgozatomban ennek a jelenségnek az eredetét, valamint gyakorlati korlátait fogom bemutatni.

Dolgozatom céljai, hogy (1) röviden bemutassa a szervezeti demokrácia alapjait, (2) belássa, hogy napjaink vállalati vezetésének információs kihívására miként válaszol a demokrácia, (3) szemléltesse, hogy a szervezeti demokráciának milyen árnyoldalai vannak, illetve (4) rövid körképet mutasson arról, hogy a demokratikus vezetés milyen perspektívákkal bír Magyarországon.

Bár dolgozatomban alkalmazok államelméleti fogalmakat, mind kutatási kérdésem, mind elemzési módszertanom a vezetéstudomány kereteiből kerül ki. Dolgozatomnak nem célja a modern politikai demokrácia értékelése<sup>1</sup>, vizsgálatom eredményei is kifejezetten az üzleti szférára vonatkoznak, hozzáadott értéke nem politológiai természetű.

Jelen dolgozatom első fejezetében a politikai demokrácia alapfogalmait, a demokratikus értékek üzleti világban való terjedésének trendjeit, illetve a szervezeti demokrácia megnyilvánulási formáit mutatom be. Ezt követően egy stratégiai és vezetéselméleti keret segítségével bemutatom, hogy milyen információs kihívással néz szembe napjaink menedzsmentje. Erre a kihívásra keresem a megoldást mind az autokratikus, mind a demokratikus vezetés elemzésével. Ezek után a demokratikus vezetés árnyoldalainak bemutatásával azonosítom a korlátozott demokratikus vezetés modelljét, illetve bevezetésének kihívásait. Végül, dolgozatom kitekintéseként bemutatom, hogy milyen kihívásokkal néz szembe a demokratikus vezetés Magyarországon.

Dolgozatomban nagyban támaszkodtam politikatudományi, gazdálkodástudományi elméleti művekre, valamint két interjút készítettem közel két évtizedes tapasztalattal rendelkező szervezetfejlesztő tanácsadókkal. Az interjúk szövegét mellékletként közlöm.

---

<sup>1</sup> Bár e dolgozat szerzője mélyen elkötelezett híve a politikai demokráciának.

## I. Demokrácia a vállalatokban

Napjaink vezetéstudományában egyre elterjedtebbek a demokratikus értékek. A következő fejezetben röviden bemutatom a politikai demokrácia alapfogalmait, majd azt, hogy milyen tényezők vezettek a demokratikus értékek vállalaton belüli elterjedéséhez, végül röviden definiálom a szervezeti demokráciát és megjelenési formáit.

### ***Mi a demokrácia?***

A politikaelmélet egyik legnagyobb kérdése évezredek óta, hogy melyik politikai intézményrendszer teremti meg a legjobb társadalmat és egyént [Goodin – Klingemann, 2003].

Köznapi értelemben a diktatúra és demokrácia kifejezései értékítéletet hordoznak: a demokrácia jó, a diktatúra pedig rossz [Lánczi, 2005], azonban a fogalmak alaposabb ismerete nem ilyen általános. Jelen fejezetben definiálom a szervezeti demokrácia vizsgálatához elengedhetetlen fogalmait, melyeket a későbbi elemzéseim során alkalmazni fogok.

Lánczi [2005] szerint a demokráciának három kiemelkedő jellemzője van, (1) a részvétel, (2) a választás, valamint (3) a nyílt tájékoztatás, kommunikáció. A *részvétel* meghatározza, hogy a közösség tagjai részt vegyenek, illetve döntsenek az őket érintő vitákban és kérdésekben. A *választás* lényege, hogy a közösség tagjai kiválasszák a felmerülő alternatívák közül azt, amelyek a leginkább megfelel számukra<sup>2</sup>. A *nyílt tájékoztatás* alapján a közösség minden tagja megismerheti a velük kapcsolatos információkat, illetve ezekről szabadon véleményt alkothat.

Többféle demokrácia-megközelítést különböztethetünk meg. Schumpeter *versengéselmélete* alapján a választó és a jelölt között üzleti tranzakció kötődik. Amelyik jelölt a választási piacon jobb ajánlatot mond, azé lesz a mandátum. A *részvételi demokrácia* koncepciójának középpontjában az áll, hogy csak akkor valósul meg a demokrácia, ha a közösség tagjai valóban, aktívan részt vesznek a folyamatban. A pluralista demokrácia koncepciója azt fejezi ki, hogy a demokrácia intézményrendszere képes *heterogén társadalmi csoportok érdekeit* is becsatornázni, megjeleníteni [Lánczi, 2005].

Pateman megállapításai szerint a társadalmi egyenlőség feltétele a demokratikus részvételnek, illetve maga a demokratikus részvétel segíti elő a társadalmi egyenlőség fenntartását. Ebben az esetben a részvételt ki kell terjeszteni az államon kívüli társadalmi intézményekre is, többek között a munkahelyekre [Goodin – Klingemann, 2003].

---

<sup>2</sup> Politikai demokrácia esetén főként választott tisztségviselőkről van szó.

Későbbi elemzésem során a demokrácia három fő aspektusát (részvétel, választás, kommunikáció), a politikai verseny-, a részvételi demokrácia- és az eltérő érdekek fogalmait fogom alkalmazni.

### **Demokratizációs trendek a vállalatokban**

A demokrácia egyre népszerűbb az autokráciával szemben és ez a vállalatok szintjén is megmutatkozik [Kerr, 2004]. Ezt három jelentős tendencia támogatja, melyek (1) a világpolitikai trendek, (2) az emancipáció az üzleti világban, valamint (3) a megváltozott munkavállalói elvárások.

#### **Világpolitikai trendek**

A demokratikus országok száma 1985-ről 2000-re 44-ről 82-re változott, ezzel szemben az autoriter államok száma 67-ről 26-ra csökkent [Ringent idézi Yazdani, 2010, p. 52]. A nyugati-típusú demokráciák általánossá válása jelentős kulturális hatást fejtettek ki mind a „klasszikus demokráciákban”, mind a rendszerváltó országokban.

Még a rendszerváltó országokban is felnőtt egy olyan generáció, mely már demokráciába született, így napjainkra a világon többmilliárd ember számára alapértéknek számít. Ezek alapján önmagában is **népszerűek a demokratikus értékek, melyek beszűrődnek a menedzsment világába** is. Azonban fontos kiemelni, hogy a politikai és a szervezeti demokrácia jelentős különbségekkel<sup>3</sup> bír mind céljai, mind eszközei szempontjából [Kerr, 2004].

#### **Emancipáció az üzleti világban**

Az *érintettelmélet* előretörésével általánossá vált a vállalati gyakorlatban, hogy a tulajdonosok és a fogyasztókon túl érdemes figyelembe venni más érdekcsoportok igényeit is [Chikán, 2008]. Freeman és McVea [2006] szerint az érintettek érdekeit még a stratégiaalkotás folyamatába is be kell illeszteni, hisz a vállalat nem csak gazdasági és jogi, de társadalmi és környezeti felelősséggel is rendelkezik. Ez **az érintetti (köztük a munkavállalók) emancipációs törekvések elősegítik** a demokratikus értékek vállalaton belüli alkalmazását is.

#### **Munkavállalói elvárások**

Macpherson szerint a demokráciában résztvevő állampolgár szabadságeszménye meghaladja az anyagi felhalmozás igényét. A szabadságot sokkal inkább a demokratikus részvételhez szükséges egyéni képességek kiterjesztéseként foghatjuk fel [Goodin – Klingemann, 2003].

---

<sup>3</sup> Ezzel a későbbiekben bővebben is foglalkozom.

A megváltozott munkavállalói elvárások között kiemelhetjük, hogy a baby-boom generációtól kezdve a munkavállalóknak sokkal nagyobb igényük van arra, hogy a munkájuk magasabb jelentéstartalommal bírjon, nem csupán a jövedelmük forrásaként tekintek munkahelyükre [Manz – Sims, 1992]. A munkavállalókat immár a pusztán pénz-alapú ösztönzők kevésbé motiválják, **nagyobb önállóságot és beleszólást igényelnek a vállalat működésébe**, mely elősegítheti önmegvalósításukat [Dobák – Antal, 2010].

Napjaink gazdaságában a tudás kiemelkedő szerepet játszik, melyet az emberi erőforrás képvisel [Chikán, 2008]. Ezáltal növekedett a munkavállalók alkuereje is, így elvárásaiknak nagyobb eséllyel tudtak hangot adni. Így a szervezeti demokrácia koncepciójának terjedését a munkavállalók alkuereje<sup>4</sup> is elősegíti.

Összességében kimondható, hogy **a demokratikus értékek egyre népszerűbbek**, mind a vezetéstudomány, mind a gyakorlati menedzsment szemszögéből.

### ***A szervezeti demokrácia elméleti megközelítései***

A **szervezeti demokrácia koncepciója szerint a vállalat szervezésében és kormányzásában folyamatosan részt vesznek a vállalat tagjai** [Harrison et al.-t idézi, Yazdani, 2010]. Ez közvetlenül két formában jelenhet meg a vállalatokban, egyrészt részvételi menedzsmentmódszerek alkalmazásával, másrészt a szervezeti tagok aktív véleményformálásával [Yazdani, 2010].

A következőkben a teljesség igénye nélkül, röviden áttekintem a szervezeti demokrácia irodalmát, különböző megközelítések azonosítása céljából, végül definiálva a dolgozat kutatói hozzáállását.

A szervezeti demokráciának többféle megközelítését is azonosíthatjuk. Ezek közül érzékelhetően elkülönül egy politika- és egy gazdálkodástudományi megközelítés. A politikatudományi megközelítésének kutatási kérdése általában az, hogy miként vehetnek részt a szervezet politikai vezetésében az állampolgárok. Célja azonosítani a politikai intézmények, vagy a politikai kultúra azon elemeit, mely kapcsolatban áll a szervezeti demokráciával.

Pateman<sup>5</sup> a szervezeti demokrácia szerepét, mint a szélesebben értelmezett állampolgári aktivitás megerősítőjét azonosította. Almond és Verba szerint pont az ország politikai kultúrája van hatással a társadalmi és politikai viselkedésre, mely meghatározhatja intézményrendszerüket. Inglehart szerint a fiatalabb generációk értékrendszerét sokkal inkább

---

<sup>4</sup> Meggyőződésem, hogy ez az alkuerő a gazdasági válság következtében létrejött túlkínálatos munkaerőpiac hatására csökkenni fog.

<sup>5</sup> Ebben a bekezdésben nagyban támaszkodom Goodin és Klingemann [2003] művére.

a poszt-materiális értékek (önkifejezés, egyéni szabadság stb.) dominálják, melyek kedveznek a demokrácia iránt támasztott igénynek mind állami, mond szervezeti szinten [Goodin – Klingemann, 2003].

Ezzel szemben eltérést láthatunk a gazdálkodástudományi munkák esetében, ahol a kutatások célja elsősorban az üzleti szervezetek demokratikus működési módjának a vizsgálata. Bár a politikatudomány több fogalmát is alkalmazza<sup>6</sup>, logikája több esetben is eltér.

#### **Politikai vs. szervezeti demokrácia**

A vállalati demokrácia több alapellentmondáson nyugszik, melyet eredendően az üzleti és a politikai logika különbsége adja. Ezt a következő bekezdésben három szempont szerint mutatom be.

1. **Eltérő koordinációs mechanizmus.** A politikai demokráciában a szavazatmaximalizáló politikusok versenyeznek a bürokratikus koordináció logikájában, a vállalatok ezzel szemben profitmaximalizáló szervezetek, melyek a fogyasztó pénzéért versenyeznek a piaci koordináció logikájában [Kornait idézi Chikán, 2008]. Ezek alapján a vállalatokon belüli demokráciát úgy kell megfigyelnünk, hogy magára a vállalatra teljesen másik koordinációs mechanizmus erői hatnak, mint a politikai életre.
2. **A választók személye.** A nyugati típusú demokráciákban egy bizonyos életkort átlépő állampolgár automatikusan megkapja az egyetemes választójogát [Yazdani, 2010]. Ezzel szemben a vállalatok esetében jelentősebb kihívás meghatározni a választókat, akik a döntéseket hozzák. A modern polgárjog egyértelműen a vállalat tulajdonosát határozza meg, mint legfőbb döntéshozót, hisz ő birtokolja a vállalkozást [Chikán, 2008]. A tulajdonosok (ha másképp nem döntenek) vagyoni cenzus alapján határozzák meg a vállalat vezetőjének személyét, esetleg megfogalmazzák főbb elvárásait. Dolgozatom fókusz a szervezeti demokráciával foglalkozik, ezért nem a tulajdonosokat, hanem a menedzsmentet és a munkavállalókat tekintem „választóknak”. Ebben az esetben nehéz meghatározni, hogy ki vehet részt milyen döntés meghozatalában. Nyilván a részvételi demokrácia elvein alapulva akár minden egyes munkavállaló kinyilváníthatja véleményét a vállalatot érintő minden kérdésben.
3. **A választások tárgya.** A politikai demokrácia esetén a választók állami tisztségviselőket választanak [Lánczi, 2005], így személyre, pártra voksolnak

---

<sup>6</sup> Példaként említhetjük a részvétel [Collier – Esteban, 1999; Forcadell, 2005], a szubszidiaritás [Forcadell, 2005], illetve az autokrácia [McMahon, 1995; van Oosterhout, 2007; Smith, 2007] fogalmait.

(kivételt képeznek ez alól a népszavazások). A szervezeti demokráciában, mivel a felsővezetőket a tulajdonosok nevezik ki, ezért általában nem személyi kérdésben döntenek a munkavállalók, hanem célkitűzésekben, a munkamenettel és javadalmazással kapcsolatos állásfoglalásokban.

A gazdálkodástudományi munkák esetében két megközelítéssel találkozhatunk. Az egyik az üzleti etikai megközelítés, mely általában az igazságos döntéshozatal, illetve a munkavállalói jólét szempontjából vezeti le a szervezeti demokráciát. De Jong és van Witteloostuijn [2004] szerint a szervezeti demokrácia mindig is mögé mutat annak eszközein, ugyanis az igazságra, az egyenlőségre és a szabadságra épül. Collier és Esteban [1999] a döntéshozatalban és vállalati kormányzásban való részvétel etikai oldalát mutatja be. Smith [2007] pedig a szervezeti demokrácia, mint a kooperáció egy fajtáját a társadalmi jólét előmozdítójaként látja.

Ezzel szemben a másik gazdálkodástudományi nézőpont a pragmatikus megközelítés, melyet a funkcionalista paradigma kereteiben értelmezhetünk. Fő kutatási kérdése az, hogy miként növelhető legjobban a tulajdonosi érték a szervezeti demokrácia segítségével. Kerr [2004] szerint a politikaival szemben a vállalati demokráciát nem a vélemények kifejtésének értékéből, hanem az eredményesség növeléséből szükséges levezetni. Jarley és munkatársai megállapították, hogy a demokratikus menedzsment kulcsfontosságú a magasabb hatékonyság eléréséhez, Manville és Ober pedig már az innovációs képesség fejlesztését látta benne [Forcadell, 2005]. Yazdani [2010] már kifejezetten szituatív tényezőkből (verseny erőssége, innováció igénye stb.) vezette le, hogy mikor érdemes demokratikus módszereket alkalmazni egy vállalatban az eredményesség növelése érdekében. Dolgozatomban, **elismerve a funkcionalista paradigma dominanciáját, a pragmatikus megközelítést fogom alkalmazni.**

### ***A szervezeti demokrácia gyakorlati megközelítései***

A szervezeti demokrácia megvalósulási formái között három elkülönülő modellt azonosíthatunk.

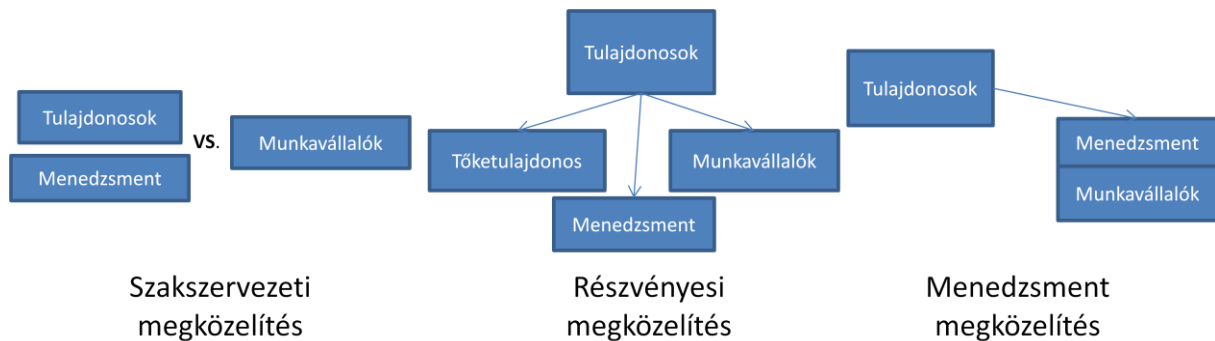
Az első a vállalati szakszervezetek és üzemi tanácsok. Ez az irány közel egy idősebb a szakaszervezeti mozgalmakkal [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. E modell eredete a tőke és munka ellentmondása, miszerint a munkavállaló (munkás) a tulajdonos eszközeit alkalmazva állít elő értéket szintén a tulajdonosoknak (tőkés). Ezek alapján a munkavállaló

abban érdekelt, hogy minél feljebb, a tulajdonos pedig minél lejjebb szorítsa a munkaóra jutó kompenzáció mértékét [Collins, 1995].

Itt az üzemi tanács egy ellensúly, mellyel a tulajdonosokkal szemben (1. ábra) képes érdekét érvényesíteni [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. Kapcsolatukat elsősorban a munkajog szabályozza. E megközelítés nagy hátránya, hogy a munkavállaló és a tulajdonos érdekellentétét nem szünteti meg, csak jogi keretek közé szorítja, így a két érintett fél általában nem közös, hanem egyéni célokra optimalizál.

A második modell a részvénytulajdonlás megközelítése, melynek keretében a munkavállalók is tulajdonossá válnak és így alapvető tulajdonosi jogaikkal élve vehetnek részt a vállalat irányításában. Fontos, hogy ebben az esetben a munkavállaló közvetlenül lesz motivált a magasabb teljesítményben, hisz ezáltal közvetlenül növelheti saját vagyonát [de Jong – van Witteloostuijn, 2004].

E megközelítés nagy hátránya, hogy e megoldás alkalmazási lehetősége korlátozott (csak részvénytársaság vagy szövetkezi formában működő, illetve fejlett jogi szabályozás mellett megvalósítható) [Forcadell, 2005], másrészt az eredeti tőketulajdonosok sokszor még így is nagy befolyással vannak a végső döntésekben.



1. ábra A szervezeti demokrácia gyakorlati megközelítései

Forrás: Saját koncepció

A harmadik a menedzsment megközelítés. Ebben az esetben a menedzsment a vezetésen keresztül vonja be a munkavállalókat a vállalat döntéshozásába [Collier – Esteban, 1999]. Ennek nagy előnye, hogy nincs szükség speciális jogi szabályozásra a megvalósításához, azonban így nincs is biztosíték arra, hogy a vállalat hosszú távon ezt a jogot biztosítja munkavállalóinak.

**Dolgozatom elsősorban a menedzsment megközelítést fogja alkalmazni.** Egyrészt azért, mert dolgozatom vezetéstudományi megközelítésű, melyhez ez a modell áll a legközelebb. Másrészt azért, mivel ez rendelkezik a legkisebb kötöttséggel, ezért bármilyen

jogi és tulajdonosi háttérrel megvalósítható. Végül pedig azért, mert mind a kettő korábban bemutatott modellel összeegyeztethető.

Ebben a fejezetben azonosítottam azokat a politikatudományi alapfogalmakat (részvétel, politikai verseny, kommunikáció), mely a későbbiekben még fontosak lesznek. Ezt követően azonosítottam három trendet (a demokrácia világpolitikai térnyerése, az érintetti emancipáció és a poszt-materiális munkavállalói elvárások), melyek elősegítik a szervezeti demokrácia elterjedését. Végül röviden bemutattam a témakör néhány megközelítését, kiemelve, hogy dolgozatomban a szervezeti demokrácia pragmatikus és menedzsment megközelítését fogom alkalmazni a vállalat információs kihívásának vizsgálatakor.

## **II. A vállalatvezetés információs kihívása**

A következőkben az erőforrás-alapú elmélet keretének alkalmazásával mutatom be napjaink vállalatvezetésének egyik legfontosabb információs kihívását. A szervezeti demokrácia hatásainak vizsgálatakor ez lesz elemzésem alapja.

### ***Erőforrás-alapú vállalatelmélet***

Az erőforrás-alapú elmélet szerint a vállalatok teljesítménykülönbségeit azok költségesen másolható belső adottságai magyarázzák [Conner, 1991]. Amennyiben az adottságok egyediek és értékesek<sup>7</sup>, a vállalat járadékot realizálhat a fenntartható versenyelőny által [Barney, 1995]. Az elmélet szerint a stratégia feladata, hogy ezen értékes és egyedi adottságokra fókuszálva fenntartható versenyelőnyt biztosítson, így a vállalatnak ismernie kell erőforrásait és képességeit [Grant, 1991].

Wernerfelt [1984] belső adottságoknak a vállalat erőforrás-portfólióját tekintette, melyek hozzájárulnak a vállalat stratégiájának megvalósulásához [Barney – Arikan, 2006]. Az erőforrások együttes működését lehetővé tevő vállalati adottságokat képességeknek nevezzük [Grant, 1991]. A képességek integrációjával magasabb szintű képességek fejlődhetnek ki, melyek hierarchiája kialakítja a képességek felépítését<sup>8</sup> [Grant, 1996]. Ezek alapján megkülönböztethetünk erőforrásokat, képességeket, valamint szervezeti képességeket, melyek komplex rendszert alkot a vállalatban.

---

<sup>7</sup> Annak vizsgálatára, hogy mely vállalati adottság biztosít fenntartható versenyelőnyt, különböző erőforrás-elemzési modellt alkalmazhatunk. Ezen egyre szofisztikáltabb modellek az erőforrások több olyan, a (másolhatóságon túlmutató) tulajdonságát emelik ki, melyek fenntartható versenyelőnyt nyújthatnak. Az erőforrás-elemzési modellekhez lásd: Barney [1995], Black – Boal [1994], Collins – Montgomery [1995], Grant [1991].

<sup>8</sup> Fontos megemlíteni, hogy a képességek felépítése és hierarchiája nem feltétlenül egyezik meg a szervezet strukturális felépítésével és hierarchiájával [Grant, 1996].



2. ábra Az erőforrás-alapú vállalati működés sematikus modellje

Forrás: Saját koncepció

Dolgozatomban nagyban fókuszálok a vezetési módszerek vállalati teljesítményt érintő hatásaira. A 2. ábra az erőforrás-alapú vállalatkép egy sematikus ábrája. Ez alapján a vállalat rendelkezik különféle erőforrásokkal<sup>9</sup>, melyekre a vállalati stratégia<sup>10</sup> alapszik. Ez a stratégiaalkotási folyamat keretében jön létre. Az így kialakult stratégia a vállalati működés kereteit fogja meghatározni, így az implementáció során hat a teljesítményre. Végül a visszacsatolási mechanizmusok mentén a teljesítmény kontrollja, a stratégia felülvizsgálata, illetve az erőforrások fejlesztése következik.

Az erőforrás-alapú elmélet legfontosabb elemei maguk az erőforrások. E tautologikus magyarázaton túl több érv is kiemeli a stratégiaalkotási folyamat fontosságát. Egyrészt a megvalósítás során több olyan tényező is kitérítheti a vállalat tevékenységrendszerét eredeti pályájáról, melyeket nem lehetett előre látni. Azonban bármilyen módosulás következik be, az implementáció kiindulópontja mindig is a stratégia lesz, legyen az munkaóra-ra történő konkrét célebontás, vagy a nagyvonalakban megfogalmazott vízió.

Másrészről a teljesítmény elemzése kizárólag relatíve értelmezhető, azaz egy konkrét teljesítményt csak egy korábban meghatározott értékhez képest lehet viszonyítani [Anthony – Govindarajan, 2009]. Ez a korábbi érték pedig mindig az eredetileg meghatározott stratégiára kell reflektálnia. Szintén hasonló logikával nem nehéz belátni, hogy az erőforrások fejlesztése is kizárólag az erőforrások korábbi állapotának ismeretében lehetséges. A fent vázolt sematikus **modell egyik legfontosabb elemei az erőforrások, a stratégia és a stratégiaalkotás.** A következő alfejezetben ebben az erőforrás-alapú keretrendszerben értelmezem a vállalat információs kihívását.

## Információs kihívás

Ahhoz, hogy sikeres stratégiát alkosson a vállalat, megfelelő információra van szükség az erőforrásokról, mely két ok miatt is jelentős kihívást jelent.

---

<sup>9</sup> Mint arra korábban utaltam a vállalat belső adottságai között nem csak erőforrások, de különböző szintű képességek is megtalálhatóak. Az egyszerűbb értelmezhetőség kedvéért a továbbiakban többnyire csak az erőforrások kifejezést fogom alkalmazni.

<sup>10</sup> A stratégiát többféleképpen is értelmezhetjük, többek között formalizált tervezés, vagy vízió, illetve sémaként stb. [Mintzberg, 1987] azonban a különböző értelmezések nem befolyásolják jelentősen dolgozatom modelljét, illetve annak eredményeit, így nem specifikálom tovább a „stratégia” fogalmát.

*1. Az erőforrásokról a vállalat egyik tagja sem rendelkezik teljes körű információval.*

Simon [1978] szerint a szervezetek egyik legkritikusabb szűkös erőforrása a figyelem. Minél erősebb a komplexitás a szervezetben, az egyén annál kevesebb információt képes befogadni [Simon, 1979], korlátozott racionalitása miatt [March, 1978]. Ezek alapján **az erőforrásokról szóló információkat a szervezet különböző tagjaitól szükséges beszerezni.**

*2. A szervezet tagjai azt az erőforrást ismerik jobban, mellyel szorosabb kapcsolatban állnak.*

Reed és De Filippi [1990] szerint az erőforrások megismerését nehezítik azok belső tulajdonságai a specifikusság, a tacit jelleg és a komplexitás. Ezek a tulajdonságok, azonban viszonylagosak az eltérő erőforrás-észlelés miatt, így előfordulhat, hogy ugyanaz az erőforrás a szervezet egyik tagjának nagyon specifikus, míg a másik könnyedén átlátja azt. Ezek alapján **minél szorosabb az egyén kapcsolata az erőforrásokkal, annál jobban ismerheti is azokat.**

Mivel menedzsment magasabb szintű képességekkel áll kapcsolatban mint a vonalbeli munkatársak, ezért a stratégiai központ inkább kontextuális információkkal rendelkezik az erőforrásokról. Másrésztől a vonalbeli munkatársak gyakorlatorientált feladatokat látnak el, így szorosabb a kapcsolatuk az alacsonyabb szintű képességekkel és erőforrásokkal, így jobban ismerik azok napi működését.

A fenti két megállapításból következtetve nem nehéz belátni, hogy a megfelelő **stratégia kialakításához a vállalat különböző részeiről szükséges információt beszerezni.**

|              | Erőforrások működése | Erőforrások kontextusa | Teljesítmény |
|--------------|----------------------|------------------------|--------------|
| Tulajdonos   | ✗                    | ✗                      | ✓            |
| Menedzsment  | ?                    | ✓                      | ✓            |
| Munkavállaló | ✓                    | ?                      | ✓            |

**3. ábra A belső érintettek információ-típusai**

Forrás: Saját koncepció

Az információáramlás és döntéshozás kérdésköre a politikatudományban is megjelenik. Goodin és Klingemann [2003] szerint az információ és tudás megszerzése nagy költség a döntéshozóknak, viszont pontosan ez segítené őket, hogy a végeredményt a nekik megfelelő irányba befolyásolják. Az a kérdés, hogy miként alakítható ki az a motiváció, hogy a képviselők megszerezzék a döntéshez szükséges szaktudást.

A vállalatok esetében ezen információáramlást megvizsgálva a három belső érintettet szükséges megfigyelnünk, a tulajdonosokat, a menedzsmentet és a munkavállalókat. Mindhárom érintettnél megjelenik az információs aszimmetria (3. ábra).

Az érintettek közül a tulajdonos a legszélsőségebb esetben<sup>11</sup> kizárólag a teljesítményről rendelkezik információval. A munkavállalók az erőforrásokat ismerik jobban, a menedzsment pedig azok kontextusát. A tulajdonos és a menedzsment kapcsolatát a klasszikus megbízó-ügynök probléma írja le [Jensen, 1990]. Azonban a menedzsment és a munkavállalók között is fennállhat a morális kockázat [Collins, 1995]. Ebben az esetben a munkavállaló kevesebb információt ad ki a stratégiaalkotáshoz, a menedzsment pedig nem ad ki elegendő információt az összvállalati erőforrásokról (pl.: a rendelkezésre álló bérkeretről), így több munkát vár el a munkavállalóktól.

A menedzsment és munkavállalók közötti vertikális kommunikáció elsősorban a stratégiaalkotást és annak végrehajtását segíti, mivel egyrészt feltárható, hogy mely erőforrásra alapozható a versenyelőny, másrészt a kész stratégiát megfelelően tudják implementálni [Grant, 2003]. A vertikális információ áramlás pedig elsősorban az innovációban segít, hisz ezek alapján elérhető, hogy újrastrukturálják az erőforrásokat [Galunic – Rodan, 1988].

A fent leírt információs kihívás két indokból is kiemelkedően fontos napjainkban. Egyrészt **a tudás szerepe egyre jobban felértékelődik** még a kevésbé innováció-orientált iparágakban is [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. Ezért különösen fontos, hogy megosszák a tudásukat, ismeretüket, illetve a vállalati célok megvalósításáért dolgozzanak. Másrészt pedig napjainkban **a környezet változékonysága még tovább erősödött**, ezáltal megnőtt a vállalatok részéről a stratégiai adaptáció igénye. Ezt szintén csak együttműködő, proaktív munkavállalókkal lehetséges stabilan biztosítani.

Összességében tehát az erőforrás-alapú elmélet legnagyobb információs kihívása az, hogy miként motiválhatjuk a munkavállalókat és a menedzsmentet arra, hogy megossza információit és megvalósítsa a stratégiát, növelve ezzel a tulajdonosi értéket. Több szerző is kiemeli, hogy a szervezeti demokrácia hozzájárul ehhez a folyamathoz. A következőkben ezért azt fogom megvizsgálni, hogy **a demokratikus vezetés miként segíti elő (1) a stratégiaalkotáshoz és innovációhoz szükséges információ megosztását és (2) annak implementációját.**

---

<sup>11</sup> Ekkor a tulajdonos nem vesz részt a vállalat napi működésében, teljes a személyi elkülönülés.

### **III. Az autokrácia és a demokrácia válaszai**

Goodin és Klingemann [2003] szerint az autoriter és demokratikus rendszerek intézményei hasonló felépítésűek (mindkét esetben beszélhetünk szabályalkotó, szabály alkalmazó, szabálmódosító és szabály kikényszerítő intézményekről), ám tartalmuk jelentősen különbözik. A következőkben azt vizsgálom meg, hogy a különböző az autoriter és demokratikus vezetői szerepek miként jelenhetnek meg a menedzsmentben, végül megvizsgálom, hogy az előző fejezetben bemutatott információs kihívást miként kezelik.

#### ***Autokratikus és demokratikus vezetői szerepek***

Mind az autokratikus mind a demokratikus vezetést meghatározza három előfeltevés. Ezek a vezetéshez szükséges legitimitáció, a vezetett munkavállalók hozzáállásáról és ezek által a vezetés céljáról alkotott elképzelések.

*Legitimitáció.* Az autoriter vezetés alapfeltevése, hogy a vállalat legfőbb érintettje az azt birtokló tulajdonos. A tulajdonos nevezi ki az első számú vezetőt, aki a vállalat teljesítményéért lesz felelős. A demokratikus megközelítés a tulajdonos fontosságát nem tagadja, viszont kiegészíti azzal, hogy a vállalat teljesítményének legfontosabb elemét a munkavállalók adják, ezért fontos, hogy ők legitimálják a vezetői döntéseket.

*Munkavállalók hozzáállása.* Az autoriter megközelítés szerint a munkavállaló adott képességekkel rendelkezik, melyek birtokában a vállalat javára lemond szabadidejének egy részéről kompenzációért cserébe. A demokratikus megközelítés alapja, hogy a munkavállaló számára a munkahelye az önmegvalósításának egy terepe, így teljesítményéért cserébe anyagi és nem anyagi kompenzációt egyaránt kap. Ez alapján nem nehéz belátni, hogy McGregor felosztása alapján [Dobák – Antal, 2010] az autoriter vezetés az X, míg a demokratikus az Y emberképet vallja magáénak.

*Vezetés célja.* Az autoriter vezetés célja a munkavállalók irányítása, hatékonyságuk növelésével, a célok megvalósítása érdekében. A demokratikus vezetés ezzel szemben sokkal inkább a munkavállalók koordinációját tartja homlokterében, elősegítve, hogy azok minél jobban kiteljesíthessék képességeiket a vállalat keretein belül.

Dobák és Antal [2010] vezetői szerepek mindegyikét értelmezhetjük autokratikus és demokratikus megközelítés szerint.

*Stratégiaalkotás.* Autoriter vezetési stílus esetén a stratégiaalkotás a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő célok kitűzése után egy szűk körű stratégiai vezetés látja el. Ehhez a vezetés feladata a munkavállalóktól az információk begyűjtése, azok feldolgozása, majd döntéseik munkavállalók felé történő kommunikálása. Demokratikus megközelítés esetén a

stratégiaalkotás lényege, hogy a szervezeti tagok közös alkufolyamat részeként alakítják ki az elérendő célokat és az oda vezető stratégiát. A demokratikus elvek szerint működő holland Breman csoport például egy egyéves folyamat keretében alkotja meg a vállalati célokat és a részletes terveket a vonalbeli munkatársak bevonásával [de Jong – van Witteloostuijn, 2004].

*Szervezés.* A szervezés autoriter megközelítésének alapja az egyértelmű hierarchia és eljárásrend, melynek segítségével megvalósítható az információ és döntések kommunikációja. A demokratikus vezetés ezzel szemben sokkal inkább mellérendelt szerepben működik. Ez különösen fontos, hisz ez által valósulhat meg a legkönnyebben, hogy a munkavállalók részt vegyenek a döntések meghozatalában. Például a brazil Semco munkavállalói maguk dönthetik el, hogy munkaidejük egy adott részében milyen projektben szeretnének részt venni [Maresco – York, 2005].

*Közvetlen irányítás.* Az autoriter irányítás lényege, hogy a vezető a lehető legpontosabban meghatározza, hogy mit vár el a munkavállalótól, ezáltal elsődlegesen a szervező, menedzseri szerepek fontosak számára. A demokratikus közvetlen irányítás ezzel szemben arra helyezi a hangsúlyt, hogy elősegítse a munkavállalót abban, hogy a megtalálja miként képes a lehető legmegfelelőbben elvégezni a rá bízott feladatot. Itt elsősorban a leader szerepek elsődlegesek<sup>12</sup>. Jó példa erre a baszk Mondragón Szövetkezet, mely több száz önmenedzselő csoportot hozott létre, ahol a munkavállalók rotációs rendszerben töltik be a vezetői pozíciók egy részét, hozzájárulva ahhoz, hogy a munkavállalók is jobban megismerjék a vezetés és a vállalat kihívásait [Forcadell, 2005].

*Kontroll.* Az autoriter kontroll mivel célja a nagyon pontosan meghatározott munkafeladatok végrehajtása, így elsősorban folyamatkontrollt alkalmaz, melyet egy központi, a menedzsment által kinevezett intézmény végez el. A demokratikus kontroll esetében az előre (a stratégiaalkotáshoz hasonló módon) közösen meghatározott elvárásokban jelenik meg, melynek betartatása kollektív felelősség (természetesen előfordulhat, hogy ez egy közösen választott intézményben is megjelenik). Itt elsősorban a klán kontroll dominál. A W.L. Gore például erősen elkötelezett a munkahely-magánélet megfelelő egyensúlyának támogatásában. Ezáltal nincsenek leírt szabályok a munkaidőre vonatkozóan, annak betartatását a munkacsoportok informálisan végzik [Maxwell, 2008].

---

<sup>12</sup> Érdemes összevetni Manz és Sims [1992] superleadership megközelítésével, melynek lényege, hogy a vezetőnek továbbra is motiválnia kell a munkavállalókat, de már nem arra, hogy egy adott feladatot elvégezzenek, hanem arra, hogy kialakítsák saját magukban az önmenedzselés képességét. Ezáltal a munkavállaló is eredményesebbé és innovatívabbá válik.

## **Autokrácia vagy demokrácia?**

Mint azt az előző fejezetben bemutattam, dolgozatom központi kérdése, hogy a szervezeti demokrácia miként járul hozzá (1) a stratégiaalkotáshoz és innovációhoz szükséges információáramláshoz, valamint (2) a stratégia megvalósításához. A következőkben az autoriter és demokratikus vezetés korábbi ismérvei segítségével fogom ezt bemutatni. E fejezetben többször is támaszkodok szervezetfejlesztőkkel készített interjúimra, melyek gyakorlati példával szolgálnak majd.

Az autokratikus vezetés kiemelkedő előnye az erőforrások megfelelő kiaknázása [Kerr, 2004]. Ez különösen fontos, ha az adott szervezetnek magas operatív válaszképességgel kell működnie (pl.: hadsereg). Ez biztosítja a kialakított stratégia és részletes tervek megvalósítását. A folyamatos kontroll hozzájárul, hogy a szervezet tagjai a meghatározott terveket pontosan végrehajtsák.

McMahon [1995] háromfajta autoritást különböztet meg: a szakértői (expert - E), az ígéret alapú (promise - P) és a kooperáció alapú (cooperation – C) autoritásokat. Az autokratikus vezetés alapja az első kettő, ugyanis a menedzsment, mint a vállalat „szakértői” működik, begyűjtve az információkat, majd döntéseket hozva. Ezt egészíti ki az ígéret alapú P-autoritás, mely tartalmilag kifejezi, hogy a munkavállaló engedelmességéért és munkájáért kompenzációban részesedik.

Van Oosterhout [2007] szerint az E-autoritás gyengesége abban rejlik, hogy vitatott lehet, hogy ki miben rendelkezik extra tudással, vagy információval. Az ígéret-alapú P-autoritás gyengéje, hogy ha nem definiált a kikényszerítő erő, akkor nehezen tartatható be az engedelmesség. Ez alapján az autokratikus vezetés kizárólag akkor működhet hosszú távon is hatékonyan, ha egyértelműen biztosított a menedzsment információs és tudásbeli többlete, illetve a kontroll-rendszer folyamatosan, kiszámíthatóan ellenőrzi a munkavállalókat és szankcionálja a nem megfelelő teljesítményt.

Mivel az erőforrások működését a vonalbeli munkatársak jobban ismerik, így tőlük kell megszerezni az információkat. A munkavállalók ezt akkor fogják kiadni, ha biztosak lesznek benne, hogy a megfelelő kompenzációt fogják érte kapni. Elképzelhető ugyanis, hogy egy kiadott információ miatt többet kell majd dolgozniuk<sup>13</sup> ugyanazért a kompenzációs csomagért.

---

<sup>13</sup> Még, ha ugyanannyi mennyiségű munkát kell is elvégezniük, egy új munkafolyamatra való áttérés is költséggel jár a munkavállaló számára (új tevékenységek betanulása, eltérő erőforrások megismerése stb.), ezért még azonos munkamennyiség esetén is csökken az egységre jutó kompenzációja.

Az innovációt tekintve az autoriter vezetés kizárólag a központi irányítású fejlesztéseket tudja kezelni, mivel egyrészt az erőforrások újrakonfigurálásához szükséges döntési felhatalmazás a menedzsmentnél van, a munkavállaló erről egyedül nem dönthet. Másrészt mivel a munkavállaló munkavégzése mind a szervezés mind a közvetlen irányítás szempontjából szigorúan szabályozott, ezért kicsi az esélye a próbálkozásokon alapuló (trial and error) innovációra<sup>14</sup>.

A demokratikus vezetés alapja, hogy a munkavállalók részt vesznek a vállalattal kapcsolatos döntésekben [Collier – Esteban, 1999]. Ez alapján a munkavállalók egyenlő félként fejthetik ki állásfoglalásukat az egész szervezetet érintő kérdésekben, érdekeik és véleményeik felszínre kerülnek. A döntéshozatalba való bevonás segítségével a munkavállalók közvetlenül járulnak hozzá a vállalat céljainak meghatározásához.

*„Ugyanott élnek, ugyanazt a szervezetet látják, de más szempontból tudnak szemlélni dolgokat. Fel tudnak vetni olyan témákat, ami a felsővezetés pozíciójában nem látszik. Sőt az emberek is fel tudnak vetni olyat, ami nem látszik a középvezetők oldaláról”* [Frenyo, 2012].

A végrehajtást tekintve a munkavállalók érdekeltébbé válnak azzal a döntéssel kapcsolatban, melynek meghozatalában részt vettek [Kerr, 2004]. Így a stratégia megvalósításban is sokkal elhivatottabbak lesznek annál, mintha nélkülük történt volna annak meghatározása. Nyilván ez kizárólag akkor hasznos a vállalat számára, ha a megfelelő stratégiát hajtották végre, azaz elegendő információval rendelkeztek a döntéshozók. Ebben szintén kulcsfontosságúak mind a munkavállalók, mind a menedzserek. Forcadell [2005] szerint a munkavállalók nyitottabbak az információ megosztásban, ha átlátják annak hasznait.

Smith [2007] szerint a kooperáció alapú, C-autoritás alapja, hogy a szervezet tagjai együttműködnek egy közösen meghatározott cél érdekében. Ezt a társadalmi normarendszer szabályozza. Van Oosterhout [2007] szerint a C-autoritás mindenesetben erősebb lesz a szakértői és az ígéret alapú autoritásnál is mivel esetében nem szükséges annak meghatározása, hogy ki, milyen alapon szakértő, illetve mellérendelt viszony miatt nem szükségesek a társadalmi normarendszeren túli biztosítékok. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy könnyű elérni a C-autoritást, mindössze annyit, hogy amennyiben kialakult, erősebb a hatása a másik kettővel szemben.

De Jong – van Witteloostuijn [2004] szerint a szervezeti demokráciát felfoghatjuk a szervezeti és egyéni célok közötti hosszan tartó és erős szövetség alapjaként, mivel a nagyobb

---

<sup>14</sup> Hasonló jelenséget ír le Kornai [2011] Gondolatok a kapitalizmusról c. könyvének első fejezetében, a szocialista és a kapitalista gazdasági rendszer innovációs folyamatának leírásakor.

bevonódás elkötelezettséget szül. Ezek alapján a munkavállaló érdekeltőbb lesz az információ megosztásban is, mivel hozzájárulhat a vállalat sikerességéhez.

*„Úgy érzem az egész demokratikus vezetés arról szól, hogy az emberek magukénak érezzék azt, amik velük történnek, hogy akarják és szeressék a változást, még akkor is, ha az kellemetlen számukra” [Frenyo, 2012].*

### **Megerősítő mechanizmusok**

Mind az autoriter, mind a demokratikus vezetési stílusnál **azonosíthatunk olyan önmegerősítő folyamatokat, mely az adott rendszer fenntartását, jellemzőinek erősítését eredményezik.**

Az autoriter vezetés esetén a munkavállaló kizárólag azt teszi, illetve teheti meg, amivel a menedzsment megbízta. Mivel egyrészt nincs szabad döntési jogköre és nem rendelkezik a munkaidejével, másrészt a kompenzációja adott, ezért érdekelt abban, hogy minél kevesebb munkát végezzen. A menedzsmentnek szüksége van az információira a konkrét terv elkészítéséhez, de azáltal, hogy abban érdekelt, hogy minél kevesebb munkát kelljen végeznie, nem fog semmi olyan információt elárulni, ami ez ellen megy (egy innovációs folyamat tipikusan ilyen). Mivel a menedzsment sejti, hogy a munkavállaló a kevesebb munkában érdekelt, ezért mind a tervet, mind a kontrollt továbbra is szorosan tartja. Ennek következtében a munkavállaló kizárólag azt fogja elvégezni, amivel a menedzsment megbízza és a folyamat kezdődik előlről.

A demokratikus vezetés esetén a munkavállaló motivált a közösen meghatározott cél elérésében. Mivel ennek a célnak az alakításában részt vehet, alakíthatja azt, ezért meg fogja osztani ötleteit és véleményeit a közösséggel, hogy meggyőzze őket. A megosztott információ alapján közösen alakítják ki a stratégiát, melynek megvalósításáért elhivatott lesz, így önkontrollt fog gyakorolni és az egész folyamat újakezdődik<sup>15</sup>.

Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy az autoriter és a demokratikus vezetés rendelkezik olyan mechanizmussal, mely megerősíti a fennálló rendszert.

Összességében a fentiek alapján megállapíthatjuk, hogy az autokrácia nem motiválja a munkavállalók innovációs tevékenységét, a stratégiaalkotásban való részvételt is kizárólag akkor, ha előre, stabilan tisztázott a kompenzáció. A végrehajtásban azonban magas operatív válaszkapességet képes elérni. A demokratikus vezetés támogatja az innovációt, valamint a stratégiaalkotáshoz szükséges információ megosztást. A végrehajtás szempontjából is hasonló

---

<sup>15</sup> Hasonló jelenséget ír le Collins [1995] modelljével, mellyel egy demokratikus menedzsmentre áttérő szervezet ösztönzési rendszerét vizsgálta empirikusan egy négy éves időszakon.

a helyzet, mivel a döntésbe bevont munkavállalók elkötelezettebbek annak végrehajtásában. Ezek alapján megállapíthatjuk, hogy a **demokratikus vezetés jobban motiválja a munkavállalókat az információ megosztásban és a stratégia megvalósításában.**

#### **IV. A korlátozott demokrácia keretrendszere**

Sem totális autokrácia, sem totális demokrácia nem létezhet a szervezetekben, az átmeneteket szükséges megvizsgálnunk [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. A következőkben a szervezeti demokrácia negatívumait, illetve a korlátozott demokrácia egy modelljét mutatom be.

##### ***A szervezeti demokrácia árnyoldalai***

Dolgozatomat egy Thuküdidész által lejegyzett Periklész beszédrészlettel kezdtem. Németh György történészprofesszor [2011] szerint jelenlegi tudásunk szerint ez az egyetlen pozitív hangvételű forrás az ókori demokráciáról. A legtöbb forrás ugyanis, amelyeken keresztül megismerjük a demokrácia intézményrendszerének működését, mind elítélően szól róla.

Természetesen a demokráciafogalmak is nagyban változtak az ókor óta [Yazdani, 2010], mindenesetre annak negatívumai a mai napig jelen vannak a politikatudományban. A következő fejezetben célom, hogy kifejezetten a szervezeti demokrácia negatív jelenségeit mutassam be menedzsment szempontból.

*Időigényesség.* A demokratikus döntési folyamat általában időigényes és ezáltal a szervezeti hatékonyságot csökkentheti [Harrison – Freeman, 2004]. Egyrészt maga a témakör megvitatása, másrészt az alternatívák felállítása, végül az azokról való döntés hosszadalmas folyamat.

Képzeljünk el egy több száz fős szervezetet, amely döntést szeretne hozni az összvállalati vízióról, az üzletági és funkcionális stratégiákról, a projektekről, vagy akár az üzleti tervekről. A felszínre kerülő információk, vélemények cseréje, egymás meggyőzése hosszadalmas folyamat. A baszk Mondragón Szövetkezet közel egy éves folyamat során határozza meg iteratív módon a stratégiáját [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. Sok esetben a változó környezet gyorsabb reagálást várna el a vállalattól, melynek nem kedveznek a demokratikus módszerek<sup>16</sup>.

*Tájékozottság és tudásbeli különbségek.* A demokrácia részvételi elve alapján a közösség minden tagja részt vehet a vitákban és a döntésekben is. Harrison és Freeman [2004] szerint ez különösen problémás lehet abban az esetben, amikor a szervezet alacsony beosztású tagját kérdezzük meg egy döntésről, hisz ő (beosztásánál fogva) nem láthatja a vállalatra

---

<sup>16</sup> Demokratikus csoportos módszertanok közé sorolhatjuk például az Open Space-t [openspace.hu, 2012], a Future Search-öt [futuresearch.net, 2012], vagy a Search Conference-t [Rehm – Cebula, 1996].

vonatkozó teljes képet, így nincs elég információja egyes döntésekhez. Kerr [2004] tovább megy és azt állítja, hogy olykor a menedzsment, össz vállalati érdekből levezetve tart vissza információt a munkavállalóktól. Az erőforrás-alapú elmélettel összhangban ugyanis lehetséges, hogy a menedzsment birtokában olyan információ van, melynek a versenytársak általi megszerzése következtében a vállalat elvesztheti versenyelőnyét. Ha a menedzsment kiadja ezt az információt a munkavállalóknak, akkor növeli annak kockázatát, hogy csökken versenyelőnye, így érdekelt lehet azok munkavállalókkal szembeni visszatartásában.

A szervezeti demokrácia legnagyobb hátrányai az időigényessége, mely arányos a bevont munkavállalók körével, illetve a megalapozatlan döntéshozatal, mely a szervezet minden területén megjelenhet.

### ***A korlátozott demokrácia egy modellje***

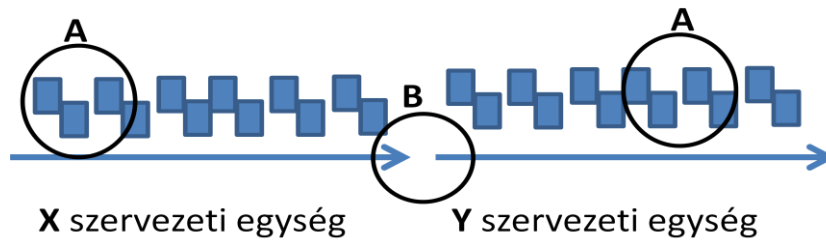
Kerr [2004] kiemeli, hogy a szervezeti demokrácia elméletben sokkal gyakrabban alkalmazott, mint gyakorlatban. Yazdani [2010] szerint a legtöbb demokratikus alapokon szerveződő vállalati kísérlet kudarcba fulladt.

A korábbi fejezetben megállapítottam, hogy a szervezeti demokrácia jobban motiválja a vállalat tagjait a versenyképes működéshez szükséges információ megosztásra és a stratégia végrehajtására. A továbbiakban a demokrácia egy korlátozott modelljét fogom bemutatni, melyre két indokból van szükség. Egyrészt mert mint korábban kiemeltem nem létezhet totális demokrácia [de Jong – van Witteloostuijn, 2004], másrészt egy átmeneti megoldás segítségével talán kezelhetővé válnának a demokrácia hátrányai. A következőben két korlátozást definiálok, mely kezelheti a demokrácia hátrányait: az egyik a hatáskörbeli, a másik az időbeli korlátozás.

*Hatásköri korlátozás.* A demokrácia hatásköri korlátozásának lényege, hogy a vállalat tagjai olyan döntésbe szólhatnak bele, mellyel kapcsolatban információs előnyük van. Ez a korlátozás kezelni képes a információ-hiányos döntést, illetve csökkenteni annak negatív hatásait.

A hatáskörök meghatározásánál két szempontot szükséges figyelembe venni, az egyik az erőforrások, a másik pedig a tevékenységek rendszere (4. ábra). Az erőforrások esetében azt szükséges vizsgálni, hogy melyik munkavállaló ismeri azt a legjobban, így meghatározhatjuk, hogy a vele kapcsolatos döntésbe kit vonjunk bele. Nyilván a munkavállaló saját tudását ő ismeri a legjobban, így azzal kapcsolatban mindenképpen be kell vonnunk. Hasonló a helyzet egy gyártósor műszaki állapotával kapcsolatos döntéseknél is,

hiszen az azzal foglalkozók ismerik azt a legjobban ezért fontos véleményük becsatornázása („A” típusú döntés).



**4. ábra A demokrácia hatásköri korlátozása**

Forrás: Saját koncepció

A másik vizsgálati szempont a tevékenységekhez kötődik, hiszen fontos, hogy a munkavállalók ne elszigetelt egységként szemléljék munkájukat, hanem legyenek tisztában azzal is, hogy a vállalat tevékenységrendszerének részei, így egyes esetekben szükséges bevonni más szervezeti egységeket is egy döntésbe, amennyiben az kihat a másik tevékenységre is. Például, ha a gyártás helyi raktározási tevékenységét magában dönti el, viszont a logisztikai osztály tevékenységét ez nagyban befolyásolja (pl.: költségeit nagyban meghatározza a bepakolás stb.), akkor érdemes az ő véleményük becsatornázása is a döntésbe. Hasonló esetre példa, amikor egy eszközbeszerzésről a pénzügy és a műszaki terület közösen dönt, hisz az egyik erőforrása befolyásolja a másik tevékenységét (B típusú döntés).

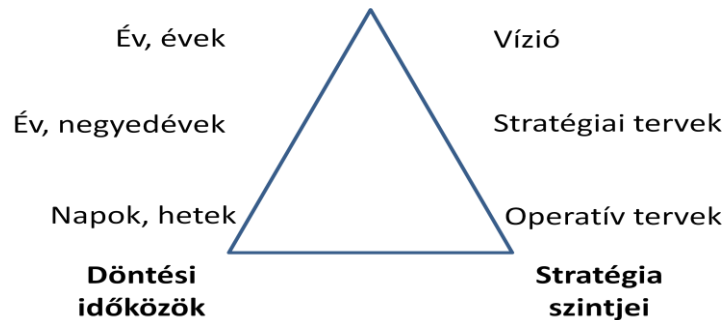
*Időbeli korlátozás.* Az időbeli korlátozás lényege, hogy a stratégiaalkotásba<sup>17</sup> csak meghatározott időben vonjuk be a munkavállalókat. Ez a megoldás a demokrácia időigényességét kezeli. Fontos kiemelni, hogy ettől nem lesznek rövidebbek a viták és a véleménycserék, csupán keretek közé szorítja azokat.

A korlátozás mértékét a stratégia szintjei határozhatják meg. Nyilván minél operatív szintű egy döntéshozatal, annál egyszerűbb bevonni a munkavállalókat, illetve annál gyorsabban képesek arról döntést hozni. Például egy a gyártási tervhez szükséges beosztásról akár hetente dönthetnek a munkavállalók. Ennek megfelelően a magasabb szintű stratégiai kérdésekről például gyártástechnológiával, termékportfólióval, a vállalat vízióval kapcsolatos döntésekbe már ritkábban lenne bevonás (5. ábra).

Ez elősegíti a kiszámíthatóságot és a döntés tranzakciós költségeinek kezelését. A vízió kialakítását például évente, vagy akár többévente érdemes elvégezni, hisz ez az egész vállalatot érinti (lásd: hatásköri korlátozás) ezért sok egyént kell koordinálni ezzel

<sup>17</sup> Fontos kiemelni, hogy az innovációs ötleteknek mindig terepet kell adni, de stratégia megalkotásában időbeli korlátokat építünk a rendszerbe.

kapcsolatban, másrésről mivel erre épül az összes többi terv, ezért ennek kiszámíthatónak és stabilnak kell lennie.



5. ábra A demokrácia időbeli korlátozása

Forrás: Saját koncepció

*A szétkapcsolási pontok.* A hatáskörben és időben korlátozott demokrácia a szervezetben eltérő részein különböző szintű bevonást indukál. Ezért fontos, hogy az adott vállalat tisztában legyen azzal, hogy mely szervezeti egység milyen kérdésekben dönthet, illetve milyen szinten demokratikusak. „(Több olyan szervezettel is dolgoztam), ahol csak egy-egy osztály, igazgatóság, vagy szervezeti egység működik demokratikusan, nem az egész szervezet” [Frenyo, 2012].

Kontingencia-elméleti logikával pedig könnyen előfordulhat, hogy a szervezet egyik területén sokkal fontosabb az operatív válaszképesség, mint az innováció, így azon a területen a demokrácia előnyei kevésbé jelentkeznenek. *Egy dél-dunántúli vízvezeték-szerelő vállalat például demokratikus vezetést alkalmaz, de csak művezetői szintig, a vonalbeli munkatársakat nem vonják be, mivel náluk fontos, hogy pontosan végrehajtsák a terveket* [Kelemen, 2012].

Összességében bemutattam a **korlátozott demokrácia egy modelljét, melynek lényege, hogy a szervezet tagjait hatáskörben és időben korlátozottan vonjuk be a stratégiaalkotásba**, ezáltal kezelve a demokrácia hátrányait és elérve, hogy a szervezeten belül különböző mértékben működjön az.

## V. Miként vezessük be a demokratikus vezetést?

A demokratikus vezetés bevezetése komoly kihívás elé állíthatja a vállalatokat [Kerr, 2004]. Ebben a fejezetben bemutatom, hogy milyen tényezők befolyásolják leginkább a szervezeti demokrácia bevezetését és hogy miként lehet ezeket fejleszteni.

## **Befolyásoló tényezők és megvalósítás**

### **Szituatív tényezők**

*„Egyébként a vállalati kultúrára nagyon hat a piaci környezet is, ezt tréningeken látom. Amikor egy versennyel nem igazán találkozó gázszolgáltató vállalat munkatársainak tartottunk tréninget, akkor látszott, hogy nagyon jól elvannak, (...) de erős volt a hierarchia. Amikor kreatív feladatot kellett csinálni, akkor nagyon lassúak voltak és amikor nem sikerült, akkor csak nevettek egyet. De nyilván az adott szervezetben a hozzáállásuk megfelelő volt. Másik oldalon egy értékesítői csapat lakossági üzletága iszonyat motiváltan, időre elkészíti a feladatot, de ha nem lenne jó, akkor újra csinálnák. Nyilván ott ők a megfelelő emberek és náluk fontos a demokratikusabb működés is” [Kelemen, 2012].*

Több szerző is kiemeli, hogy a szervezeti demokráciát érdemes szituatív tényezők azonosítását követően bevezetni (lásd: Collins [1995], Forcadell, [2005], Kerr [2004], Yazdani [2010] stb.). Mint azt már a korábbi fejezetekben is beláttuk, a demokratikus vezetés elsődleges előnye az autokráciával szemben az innovációra kész rugalmassága. Ez alapján **érdemes azonosítani a vállalat versenykörnyezetét és ott bevezetni a demokratikus vezetést, ahol fokozottabb szerepe van az innovációnak.** Nyilván még a legerősebb költségversenyben működő vállalatok esetén is szükség lehet innovációra<sup>18</sup>, azonban ha a vállalat olyan versenyhelyzetben van, amikor az operatív válaszképesség előbbre való ennél, akkor nem érdemes demokratikus vezetést alkalmaznia.

*„(A korábban említett) vizes cég azért tért át erre a demokratikus vezetésre, mert egyrészt megnövekedett, másrészt a környéken mindent becsatornáztak, így kevesebb lett a munka. Ahhoz, hogy megmozdítsunk egy szervezetet, akkor be kell vonni az embereket, mert ha ezt nem teszed meg, akkor ellenállnak. Ha nem nyíltan, akkor bújtatottan. Mindenképpen meg kell nyerni őket a változás felé” [Kelemen, 2012].*

A másik jelentős tényező is ehhez kapcsolható. A szervezeti demokrácia másik jelentős előnye az információ-megosztásban való ösztönzés. Ez abban az esetben igazán nagy kihívás, ha a **vállalat számára elsődlegesek a komplex, nehezen azonosítható erőforrások** (pl.: emberi erőforrás tudása, társadalmi tőke stb.). Ezeket igazán az erőforrást alkalmazó munkavállalók ismerik a legjobban, így fontos, hogy bevonjuk a stratégiaalkotásba. Viszont, ha a vállalat erőforrás-portfóliója könnyen áttekinthető és felmérhető, akkor nem szükséges ezt megtenni.

---

<sup>18</sup> Kerr [2004] kiemeli, hogy a Southwester Airlines fapados légitársaság is erős költségversenyben alkalmaz demokratikus vezetést.

*„Ezek a művezetők egymástól távol különböző utcákban, sokszor más falvakban dolgoznak. Ismerik ugyan egymást, de nincs közös know-how. Mindegyik a saját szája íze szerint szervezi a munkát és megvan a maga munkamódszere. Ez önmagában még nem baj, de nincs módjuk tudásmegosztásra, ahol egymástól tanulhatnának best practice jellegű fogásokat, trükköket, pedig szükségük volna rá. Ez pl.: lehetne a munkahelyi demokrácia egyik kézzelfogható jelensége” [Kelemen, 2012].*

Összességében szituatív tényezők esetén fontos azonosítani, hogy (1) a versenyben fontos-e az innováció, illetve (2) komplexek-e a vállalat által felmért erőforrások. Kerr [2004] cikkében kiemeli, hogy sokféle érv miatt lehetséges a demokratikus vezetés bevezetése, mindenesetre a legfontosabb, hogy a menedzsment azonosítani tudja a bevezetéssel járó potenciális előnyt.

### **Érintetti tényezők**

Dolgozatom második fejezetében azonosítottam a kérdéskör legfontosabb érintettjeit, a menedzsmentet és a munkavállalókat. Most azt tekintem át, hogy az ő oldalukról milyen tényezőknek kell teljesülniük.

Az összes tényező közül talán az egyik legfontosabb, hogy mind a menedzsment, mind a munkavállalók motiváltak legyenek a demokratikus vezetéssel kapcsolatban, **azaz a munkavállalók** [Kerr, 2004] és **a menedzsment is igényelje azt** [de Jong – van Witteloostuijn, 2004].

*„Persze (mindig) vannak olyan emberek, akik úgy gondolják (...), ha nem veszek részt, akkor nincs kockázatom. Például, ha van egy 180 fős workshop, akkor biztos, hogy lesz egy 20 fős, aki a kávézó környékén lesz. (De) olyat még nem láttam, hogy egy 180 fős workshopon el kezdünk dolgozni, akkor mondjuk 160 fős ne akarna bevonódni” [Frenyo, 2012].*

*„(A vezető szempontjából) a bevonás egy bátorság: el kell tudnom fogadni, hogy nálam vannak jobbak és okosabbak és az nem az én vezetői kvalitásaimat kérdőjelezi meg, hanem hozzátesz a közöshöz. (Aki) magukban bíznak, mindig és mindent ellenőrizni akarnak, nem fogják elhinni, hogy az emberek jót akarnak” [Frenyo, 2012].*

**Ha az igény jelen van a vállalat érintettjeiben, akkor kialakulhat a demokrácia.** Amennyiben se munkavállalói igény, sem menedzsmenti bizalom nincs meg, akkor az autokrácia lesz az egyensúlyi pont<sup>19</sup>. Ha a munkavállalók elvárják a demokráciát, de a menedzsment nem hajlandó bevonni őket a vezetésbe, akkor alakul ki az „elnyomó” vagy

---

<sup>19</sup> Természetesen több átmeneti fokozat is létezhet; jelenleg céloom az egyes szélsőértékek jellemzőinek bemutatása.

diktatórikus vezetés (6. ábra). Ellentétben az autokráciával ez hosszú távon nem egyensúlyi pont, mindenképpen vagy vezetési stílus, vagy személyváltással végződik.

| Van-e igénye? |       | Munkavállaló         |                      |
|---------------|-------|----------------------|----------------------|
|               |       | Nincs                | Van                  |
| Menedzsment   | Van   | Impotens vezetés     | Demokratikus vezetés |
|               | Nincs | Autokratikus vezetés | Elnyomó vezetés      |

6. ábra Az érintettek igényének vizsgálata

Forrás: Saját koncepció

„Még ezekben az (elnyomó) típusú szervezet alszervezetében is, valamelyik nukleuszban el kezdhet kialakulni egy demokratikus működés. Kiderült, hogy a(z adott cégben a) szoftverfejlesztőknek minden nap van egy meetingjük, ahol megbeszélik, hogy hogyan haladnak. Kiderült, hogy senki (nem irányítja a megbeszélést), maguktól jönnek össze, mert megszokták” [Kelemen, 2012].

Amennyiben a munkavállalókban nincs meg az igény a demokráciára, de a vezető be szeretné őket vonni a vezetésbe, akkor alakul ki az impotens vezető látszata. Hisz a munkavállalók azt várják el, hogy pontosan mondják meg, hogy mit tegyenek, de a vezető véleményt vár tőlük, ami tanácstalanságot jelezhet. „Például, ha a korábbi vezető egy vadállat volt, akkor az emberek nem értik, hogy miért akarják őket hirtelen bevonni” [Frenyo, 2012].

Magához a demokrácia gyakorlásához is szükségesek bizonyos képességek [de Jong – van Witteloostuijn, 2004]. A csoportmunkák, a gyűlések, a szavazási mechanizmusok megértése és alkalmazása speciális képességeket igényelnek, melyekkel, ha nincs tisztában egy munkavállaló, vagy vezető, akkor könnyen rendszeren kívülnek érezheti magát. Amennyiben többen sem képesek kapcsolódni a demokratikus rendszerekhez, akkor akár az egész működésképtelenné válhat. „Tapasztalataim szerint van olyan vezető, aki enged beleszólást a működésbe, de erre coaching vagy mentoring képességek szükségesek” [Kelemen, 2012].

A demokratikus döntéshozatalnak kiemelkedő része a kommunikációs, azon belül kifejezetten a retorikai képességek. Ezzel szemben meg kell jegyezni, hogy a szervezeti tagságból eredő szorongás egyik formája a kommunikációban jelenhet meg [Kranzt-ot idézi Láng, 2011]. Ezáltal megeshet, hogy bár a közösség minden tagjának joga van a vélemény

kifejezésre, azzal még sem élnek, viszont az információs előnyben lévő kiváló rétorok képesek meggyőzni őket. Így valójában mégsem közösségi döntés születik.

„Fontos, hogy érdeemben tudjanak visszajelzést adni egymásnak. Nem is demokráciának hívom, hanem az információ szabad áramlásának” [Kelemen, 2012]. „(A munkavállaló azt) érezze, hogy amit tesz az az ő felelőssége. Hogy visszajelzést kér a munkájáról, partnernek tekinti ő is a főnökét, mert ez csak kölcsönösen működik” [Frenyo, 2012].

Amennyiben **mind a munkavállaló, mind a menedzsment jártas a demokratikus képességek terén, akkor egyensúlyi pont a demokrácia**, illetve ennek ellentétében az autokrácia. Ha a munkavállalók rendelkeznek a demokratikus működéshez szükséges képességekkel, de a vezető továbbra is autoriter módon irányít, akkor szintén nem egyensúlyi pontot kapunk (7. ábra). Ez a „puccs” szituációja, amikor a vezetőt egy demokráciát elváró és gyakorló közösségben próbál működni. Jellemző, hogy a puccsot vagy egy újabb puccs követ, azaz vagy egy demokráciában jártasabb vezető, vagy a kultúra átalakulása. „Egy (szakmailag jártas és nagy önállóságot igénylő munkatársnak) már nem biztos, hogy megmondhatom (hogy pontosan miként végezze el a munkáját), hisz egy tapasztalt kollégának kiadom, hogy mit csináljon, akkor abból nagy konfliktusok lehetnek” [Kelemen, 2012].

| Van-e<br>képessége? |       | Munkavállaló |            |
|---------------------|-------|--------------|------------|
|                     |       | Nincs        | Van        |
| Menedzsment         | Van   | Interregnum  | Demokrácia |
|                     | Nincs | Autokrácia   | Puccs      |

7. ábra Az érintettek képességének elemzése

Forrás: Saját koncepció

Végül amennyiben a munkavállalók nem rendelkeznek demokratikus képességekkel, de a vezető igen, akkor jelentkezik az „interregnum” állapota. Ekkor ugyanis a megszokott autoriter vezetést egy demokratikus követ, melyhez a munkavállalók rövid időn belül nem tudnak alkalmazkodni. Ezt vagy kultúraváltás, azaz a demokratikus módszerek megismerése követi, vagy vezetőváltás, mellyel egy újabb autoriter kultúra zárja az átmenti időszakot.

„Az (adott vállaltnál az) eddigi vezető egy vonalas, nagyon kevés szabadságfokot adó vezető volt. Az új pedig egy nyitott, cél és eredményorientált vezető volt (...). A tréning célja

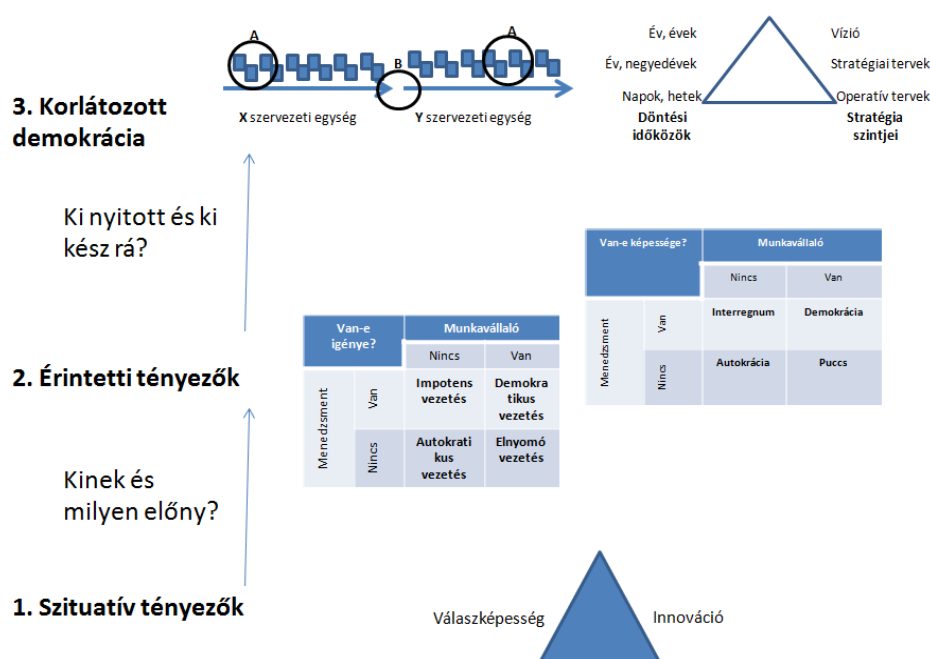
az volt, hogy a kulcs embert integrálja, a munkatársak hagyják abba az egymásra mutogatást (ez egyébként tipikus egy diktatórikus szervezetben) és a csapatösszefogás. Elkezdte a vezető a demokratikusabb vezetést, de azt mondja, hogy a munkatársak még így sem mennek be a szobájába. Persze, mert még megvan a régi autoriter rutin” [Kelemen, 2012].

Mind az igények, mind a képességek tekintetében a legnagyobb kérdés az, hogy a szervezet képes-e áttérni az autokrácia önfenntartó mechanizmusáról a demokráciára. Ugyanis, ha a modell csak egy-egy elemét módosítjuk rövid időre, akkor az önmege erősítő mechanizmus révén a rendszer képes visszatérni az autokratikus egyensúlyba.

Összességében tehát mind a munkavállalóknak, mind a menedzsmentnek igényelnie és ismernie is kell a demokratikus vezetést.

## Megvalósítás

A korlátozott demokrácia megvalósításánál három fázist különböztethetünk meg. Az első a szituatív tényezők elemzése és a lehetőségek azonosítása, a második az érintetti tényezők vizsgálata, végül a demokrácia korlátozásának meghatározása (8. ábra).



8. ábra A korlátozott demokrácia megvalósítási lépései

Forrás: Saját koncepció

A szituatív tényezők vizsgálatánál fontos kiemelni a már korábban is bemutatott állítást, miszerint nem kell minden vállalatnak demokratikusan működni. Kerr [2004] és Yazdani [2010] is kiemeli, hogy **kizárólag akkor érdemes demokratikus eszközöket alkalmazni, ha a vállalat képes azonosítani, hogy milyen versenyelőnyöket képes realizálni tőle.** Nyilván, amelyik szervezet esetén az operatív válaszképesség fontosabb az

innovációnál, ott nem szükséges demokratikus vezetést bevezetni, sőt még versenyhátrányba is kerülhet a vállalat. Fontos azonban megemlíteni, hogy a kontingencia-elméleti logikával a szervezet eltérő részeire különböző szituatív tényezők hathatnak, így lehetséges, hogy a vállalat egy része demokratikusan működhet, míg a többi továbbra is autoriter módon.

Han és Chin szerint az önmenedzseléshez a szervezetnek radikálisan kell megváltoznia, mely ellenállást és bizonytalanságot szülhet az egyének szintjén és a szervezetben is [Kerr, 2004]. A vezetési stílusban való változtatás jelentős befolyással van a vállalat működésére, mely változásnál szükséges a szervezeti tagok támogatása is. E mentén nem csak **vállalati, de szervezeti egység, vagy akár egyéni szinten is érdemes megfogalmazni, hogy a demokratikus váltás milyen előnyöket biztosít.**

*„(...) meg kell értetni az emberekkel, hogy mi a jó benne. Ha ez nincs meg, akkor a kis ujját sem fogja mozgatni érte. Nem feltétlenül kell anyagi haszonnak lenni, például az is jó, ha ettől megmarad az állása, vagy a főnöke jobb szemmel fog ránézni, lehet, hogy többet fogok keresni stb.”* [Frenyo, 2012], de nyilván ideköthetjük a belső motivációs tényezőket is.

Ez átvezet az érintetti tényezők vizsgálatára. Randolph – Sashakin kiemeli, hogy nem mindig motiválja a munkavállalókat a nagyobb beleszólás joga, mivel az nagyobb felelősséggel is jár, melyet sokan nem hajlamosak vállalni [Kerr, 2004]. Fontos, hogy azonosítsuk, hogy az adott munkavállalók és menedzsment mennyire igényli és mennyire képes demokratikus úton működni. Előfordulhat, hogy szükséges képezések elvégzése is az érintetteknek, hogy könnyebben megszokják az új stílust.

*„(...) például csináltunk egy Open Space-t, ahol egy évvel ezelőtt még az is csoda volt, hogy a stratégiai workshop nem úgy nézett ki, hogy a vezető prezentálta a stratégiát. (...) Mondtam, hogy az senkit sem fog érdekelni, inkább keverjük össze a két dolgot. Tartson csak prezentációt, de utána adjunk teret az embereknek, hogy fejtsék ki a véleményüket. Heteket beszélgettem a vezetővel, aztán végül is megvalósult. Az a vezető, aki egy évvel ezelőtt még csak annyit akart tudni, hogy mikor jön az ő 40 perces prezentációja, most belement az OS-be. Azok az emberek, akik az elején kicsit meg voltak lepődve, most nagyon természetesen csinálták ezeket a feladatokat”* [Frenyo, 2012].

Miután mind a nyitottság és a készség azonosított a munkavállalók és a menedzsment oldalról, azután érdemes tisztán **definiálni a demokrácia korlátait, mind időben, mind hatáskörben.**

Az egész folyamattal kapcsolatban azonban **ki kell emelni a fokozatosság elvét, azaz a demokratikus működés rutinját is fokozatosan kell kialakítani a szervezetben.** *„(Az adott vállalatnál a) végén lett egy akcióterv és munkacsoport, akik tovább viszik a témát. Egy*

*idő múlva találkoztunk és mondta a vezető „Te, ezek dolgoznak.” Mert a magukénak érzik a témát. Persze a vezetőknek is tetszik, szóval megkérdezni időről időre, hogy miként haladnak a dolgok, akkor azok beszámolnak. Nyilván ez egy nagy szervezet és gyökeresen nem fog ettől megváltozni, de az emberek már egy kicsit másképp érzik magukat” [Frenyo, 2012]. „Ez a változás csak úgy fog menni, ha percről percre bizonyítod, hogy a demokrácia eredményes” [Kelemen, 2012].*

Összességében ebben a fejezetben bemutatam a korlátozott demokrácia egy modelljét, mely egyszerre képes előmozdítani a hatékony információáramlást és motiválni a munkavállalókat a stratégia megvalósításában, másik oldalról viszont képes kezelni a demokrácia hátrányait. E modell a hatásköri és időbeli korlátozásból indult ki. Ennek bevezetését azonban szituatív és érintetti tényezőkre egyaránt meg kell alapozni. Az egész megvalósítási folyamatot a fokozatosság elvének kell uralnia.

### ***Kitekintés – szervezeti demokrácia Magyarországon***

A szervezeti demokrácia bevezetésénél nagy szerepet játszanak a demokratikus hagyományok [Forcadell, 2005]. Azok az országok, amelyek minden demokratikus értéktől meg vannak fosztva, azoktól nem várható el, hogy a demokratikus részvételt gyakorolják, ráadásul súlyosan befolyásolhatóak a politikai folyamatokban megnyilvánuló kényszerekkel szemben. Ebben a rendszerváltó országok pozitív változást mutatnak [Goodin – Klingemann, 2003].

Inglehart két alaptétele a modern ipari országok értékrendjének eleméleti keretéhez (1) a hiányelmélet, miszerint az egyének azoknak a dolgoknak tulajdonítanak nagyobb értéket, amiből viszonylag kevés van. (2) szocializációs elmélet, azaz a felnőtté válást megelőző életszakasz befolyásolja leginkább az egyén értékprioritásait. A nyugati ipari országok régebbi generációja még a materiális értékeket (gazdasági jólét, közbiztonság stb.) tekintik alapvetőnek, de a fiatalabb generációk, akiknek ez már megadatott inkább a posztmateriális értékek (önkifejezés, egyéni szabadság, stb.) felé fordulnak [Goodin – Klingemann, 2003].

Trendszerűen a magyarországi választási részvétel növekszik. Ez különösen pozitív azzal szembeállítva, hogy még a többi közép- és kelet-európai rendszerváltó országok esetében is megfigyelhető csökkenés [Angelus – Tardos, 2005]. Nyilván a szervezeteken belüli demokráciát kevésbé a formális politikai, inkább az informálisabb civil aktivitáshoz köthetjük. Ebből a szempontból viszont Magyarország inkább az újonnan csatlakozó EU-tagországokhoz áll közelebb, az EU 15-höz képest viszont jelentősen el van maradva [Angelus – Tardos, 2005]. Ezek alapján láthatjuk, hogy a munkavállalói és a menedzsment

demokráciával kapcsolatos igényeit befolyásoló informális, civil aktivitás még kezdetleges Magyarországon.

A csoportösszetételt megfigyelve észre vehetjük, hogy elsősorban a fiatalabb, magasabb jövedelemmel és iskolázottsággal bíró társadalmi csoport aktívabb ezen ebből a szempontból [CATREG-et idézi Angelus – Tardos, 2005]. Ez azt indukálja, hogy **elsősorban a tudásmunkás, fiatalabb munkavállalók és a jövőbeli pályakezdekők számára fontosabb a demokratikus vezetés**. Ezek alapján lassú, de fokozatos elmozdulást várható a demokratikus vezetés felé Magyarországon. „(...) *ha alig kap fizetést, akkor nem lesz motivált abban, hogy bevonódjon, akkor tényleg csak azt fogja megcsinálni, amit minimálisan elvárnak tőle. Addig nem lesz fontos a felelősség és a munkaélvezet, amíg nem tudod, hogy miből veszel élelmet a családnak*” [Frenyo, 2012].

De Jong és van Witteloostuijn [2004] szerint a demokratikus működés képességét ki kell tanulni. „*A felmérések azt mutatják, hogy elég sok az agresszív viselkedés a magyar cégekben. A magyarok alapvetően perfekcionista, ebben az esetben azt jelenti, hogy úgy érünk el eredményeket, hogy megszakadunk. Hogy csak akkor dolgoztunk jól, ha szét dolgoztuk magunkat. Ha perfekcionista főnök vagyok, akkor nehezen engedem el a kontrollt, mert csak az lesz jó, amit én csinállok*” [Frenyo, 2012].

Ami mindig is autokratikus módszerekkel működött, az önmagában nagyon nehezen fogja átvenni a demokratikus vezetést. Ide köthető az is, hogy Magyarországon még kevésbé terjedtek el a demokratikus vezetési módszerek [Kelemen, 2012], viszont még erősebben él a rendszerváltást megelőző autoriterebb módszerek hagyománya. „*Persze a munkavállalók megszokták, hogy a vezetők ezeket nem tudják (a demokratikus vezetést) és így a régi értékrend szerint működnek az új vezető alatt is (és ez kihat a munkavállalók viselkedésére is)*” [Frenyo, 2012].

**A munkavállalói igényeket és képességeket szintén meghatározzák az eddig megszokottan alkalmazott módszerek.** „*Felelősséget kell vállalni. Ez a kulcsa, de hogy ez képesség-e azt nem tudom. biztos, hogy fejleszthető, de nem ebben a korban, hanem általános iskolában. Ez egy társadalmi kérdés*” [Frenyo, 2012].

Fontos kiemelni a trendek közül, hogy még a kisebb vállalkozásoknál lassabb az elmozdulás a demokratikusabb vezetés felé, addig a Magyarországon működő multinacionális vállalatoknál már erősebb fejlődést tapasztalhatunk. „*Azt látom, hogy a nagyvállalatoknál megvannak ezek a rendszerek, a multinacionális cégek hozzák ezeket a dolgokat. Az már más kérdés, hogy miként valósítják meg. Például a PWC-nél van egy teljesítményértékelő*

*formanyomtatvány, amit mindenkinek az egész világon ki kell töltenie, de hogy a vezető aztán tényleg leül és tényleg van-e jelentősége, az nem tudható” [Frenyo, 2012].*

Végül érdemes megemlíteni, hogy bár egyre jellemzőbb a demokratikus vezetés a magyarországi vállalatok esetében, a gazdasági **válság centralizációs hatásai ellene mennek ennek**. „A (jelenlegi) gazdasági körülmények nem kedveznek a demokratikus módszereknek. (...) Nyilván ha van egy kialakult bevonós rutin a szervezetben, akkor az nem fog válság esetén sem diktatúrává alakulni” [Frenyo, 2012].

A Budapesti Corvinus Egyetem Versenyképesség Kutató Központjának 2009-es felmérése a stratégiaalkotásba való bevonást<sup>20</sup> is vizsgálta a magyarországi vállalatok esetén. A minta 77 vállalat adatait tartalmazza, melyek alapján megállapíthatjuk, hogy **erősödött a stratégiaalkotás centralizációja** [Balaton – Kerek, s.a., p. 15.]. Jelentősen növekedett azoknak a vállalatoknak a száma, melyeknél kizárólag a felsővezetés határozza meg a stratégiát, a középvezetőket is bevonók aránya pedig csökkent. A beosztottak bevonása az előző mintavételek idején is alacsony volt, ez továbbra is stagnál. Jellemző, hogy a kis és középvállalatok esetén túlnyomó többségében csak a felsővezető dönt a stratégiáról. Ezzel szemben a külföldi tulajdonban lévő vállalatok esetében a legmagasabb az összes vezető bevonásának aránya [Balaton – Kerek, s.a.].

A magyarországi trendeket tekintve megállapíthatjuk, hogy a demokratikus vezetés kevésbé elterjedt, azonban egyre jellemzőbb a tudás-munkások és a multinacionális vállalatok körében. A válság hatására ez a trend lelassult, sőt centralizáció vált újra hangsúlyossá. Az alacsony jövedelmű munkavállalók esetében kevésbé jellemző a demokratikus aktivitás mind a munkahelyen, mind azon kívül. A demokratikus vezetési módszerek terjedésének egyik legfőbb gátja a rendszerváltást megelőző autoriterebb gyakorlat<sup>21</sup> is.

## Konklúzió és összefoglalás

Dolgozatomban a korlátozott demokrácia egy modelljét mutattam be, mely egy reális megoldás lehet a vállalatot érintő információs kihívásra, mivel motiválja a munkavállalókat a stratégiaalkotáshoz és innovációhoz szükséges információk megosztásában és a stratégia megvalósításában.

Dolgozatom elején a demokrácia alapfogalmait, a vállalati demokrácia trendjeit, elméleti és gyakorlati megvalósításait mutattam be. Pragmatikus megközelítésemben a

---

<sup>20</sup> Fontos kiemelni, hogy ez a demokratikus vezetés csak egyik oldalát, a stratégiaalkotásba való bevonást vizsgálja, a közvetlen irányítás és a kontroll nem szerepel benne.

<sup>21</sup> Fontos azonban megemlíteni, hogy bár nem ez volt a jellemző, a szocializmus alatt is több demokratikus vállalatvezetési módszer is megjelent, erről bővebben lásd Héthy 1983-as üzemi demokráciáról szóló művét.

demokratikus menedzsmentet vizsgáltam. Második fejezetben bemutatam az egyre komplexebb erőforrásokkal és növekvő versennyel szembe néző vállalatok információs kihívását. Ezután teoretikusan vezettem le, hogy a demokrácia jobban kezeli a kihívást az autokráciával szemben. Mivel azonban a totális demokráciának több hátránya is van, egy hatásköri és időbeli korlátokkal működő demokratikus modellt vázoltam fel, illetve annak gyakorlati megvalósításának menetét. Dolgozatom végén a magyarországi szervezeti demokrácia trendjeit azonosítottam.

Vizsgálataim során beláttam, hogy a demokratikus vezetés hasznos a vállalat számára, azonban rengeteg hátránya miatt, a demokratizálódási folyamat végpontjának nem a totális demokráciát kell tekinteni. Meggyőződésem, hogy a legtöbb iparágban előnyt jelenthet a korlátozott demokrácia egy formájának bevezetése, mely elősegíti az innovációt, azonban ehhez elkötelezettség és képességek kellenek. Bár a gazdasági válság következtében a demokratikus törekvések háttérbe szorultak, véleményem szerint középtávon ez újra erősödni fog, mégpedig a felnövő demokráciához szokott generáció igényei miatt. Dolgozatomban végig pragmatikus nézőpontot képviseltem, de nyilván üzleti etikai megközelítéssel is számos, ám más természetű előnyt lehetséges kiemelni.

A mai magyarországi üzleti realitásra tekintettel nehezen elképzelhető, hogy egy vállalat filantropikus érvek alapján vezesse be a totális demokráciát. Dolgozatom ahhoz kívánt hozzájárulni, hogy bemutassa, pragmatikus érveléssel, egy korlátozott szervezeti demokrácia bevezetése már elérhetőbb közelségű, mely hozzájárulhat a versenyképesség növeléséhez.

## Hivatkozások

**Angelusz R. – Tardos R. (szerk.)** [2005]. *Törések, hálók, hidak*. Demokrácia Kutatások Magyar Központja Alapítványa, Budapest.

**Anthony, N. R. – Govindarajan, V.** [2009]. *Menedzsmentkontroll-rendszerek*. Panem Kft, Budapest.

**Balaton, K. – Kerek, J.** [s.a.]. *A stratégiaalkotás folyamatának jellemzői a 2009. évi kérdőíves felmérés alapján*. Műhelytanulmány. BCE Versenyképesség Kutató Központ, pp. 1-29.

**Barney J.** [1995]. *Looking for inside competitive advantage*. Academy of Management Executive, Vol. 9, pp. 49-61.

**Barney, J. B. - Arikan, A. M.** [2006]. *The Resource-based View: Origins and Implications*. in Michael A. Hitt - R. Edward Freeman - Jeffrey S. Harrison: *Handbook of Strategy Management*, The Blackwell Publishing, Oxford

**Black, J. A. - Boal, K. B.** [1994]. *Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, Vol. 15. Summer, pp. 191-148.

**Chikán A.** [2008]. *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest, pp. 1-576.

**Collier, J. – Esteban, R.** [1999]. *Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity and Ethics*. Journal of Business Ethics, Vol. 21, No. 2/3, pp. 173-188.

**Collins, D.** [1995]. *A Socio-Political Theory of Workplace Democracy: Class Conflict, Constituent Reactions and Organizational Outcomes at a Gainsharing Facility*. Organization Science, Vol. 6, No. 6, pp. 628-644.

**Collins, D. J. - Montgomery, C. A.** [1995]. *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*. in Harvard Business Review on Corporate Strategy, Harvard Business School Publishing 1999. Boston pp. 33-62.

**Conner, K. R.** [1991]. *A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?* Journal of Management, Vol. 17, No. 1, pp. 121-154.

- de Jong, G. - van Witteloostuijn, A.** [2004]. *Successful Corporate Democracy: Sustainable Cooperation of Capital and Labor in the Dutch Breman Group*. Academy of Management Executive, Vol. 18. No. 3., pp. 54-66.
- Dobák M. – Antal Zs.** [2010]. *Vezetés és szervezés*, Aula kiadó, Budapest. pp. 1-484.
- Forcadell, F. J.** [2005]. *Democracy and Business Success: The Case of Mondragón Corporación Cooperativa*. Journal of Business Ethics, Vol. 56. No. 3., pp. 255-274.
- Freeman, R. E. – McVea, J.** [2006]. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. In Hitt, M. A. et al. (ed.) [2006]. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- Frenyo, A.** [2012]. *Interjú a demokratikus vezetésről*. Mellékletként csatolva.
- futureresearch.net** [2012]. Future Search – About the Method. <http://www.futuresearch.net/method/index.cfm> Letöltve: 2012.március 25.
- Galunic, D. C. - Rodan, S.** [1998]. *Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation*. Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 12, pp. 1193-1201.
- Goodin, R. E. – Klingemann, H-D. (szerk.)** [2003]. *A politikatudomány új kézikönyve*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Grant, R. M.** [1991]. *The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategic formulation*. California Management Review, Vol. 33, Spring, pp. 114-135. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Grant, R. M.** [1996]. *The Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science, Vol. 7, July-August, pp. 375-387. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Grant, R. M.** [2003]. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil and Gas Majors*. Strategic Management Journal, Vol. 24., June, pp. 491-518. in: Golubeff L.(szerk.) [2008]. *Tudás és stratégia*. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Harrison, J. S. – Freeman, R. E.** [2004]. *Special Topic: Democracy in and around Organizations*. Academy of Management Executive, Vol. 18., No. 3., pp. 49-53.

- Héthy, L.** [1983]. *Vállalatirányítás és demokrácia: Az üzemi demokrácia szociológiai koncepcója és fejlesztésének lehetőségei szervezeti-társadalmi viszonyainkban*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, pp. 1-218.
- Jensen, M. C.** [1990]. *Performance Pay and Top-management Incentives*. Journal of political Economy, Vol. 98., No. 2., pp. 225-264. In: Golubeff L. (szerk.) [2008]. Tulajdonosok és menedzserek. Alinea Kiadó- Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Kelemen, Z.** [2012]. *Interjú a demokratikus vezetésről*. Mellékletként csatolva.
- Kerr, J. L.** [2004]. The limits of organizational democracy. Academy of Management Executive, Vol. 18. No. 3., pp. 91-95.
- Kornai J.** [2011]. *Gondolatok a kapitalizmusról*. Akadémiai Kiadó, Budapest, pp.1-248.
- Lánczi A.** [2005]. *Diktatúrák és demokráciák*. In: Gallai S. – Török G. [2005]. Politika és politikatudomány. AULA Kiadó, Budapest, pp. 185-208.
- Láng A.** [2011]. *Erők és ellenerők küzdelme – Bevezetés a szervezetek tudat alatti mechanizmusainak működésébe*. In: Glózer R. – Gelei A. (szerk.) [2011]. Valóság-konstrukciók. Gondolat kiadó – PTE, Budapest-Pécs, pp. 102-120.
- Manz, C. C. – Sims, H. P.** [1992]. *SuperLeadership: beyond the myth of heroic leadership*. Organizational Dynamics. 1992 Spring, pp. 18-35.
- March, J. G.** [1978]. *Bounded Rationality, Ambiguity, and Engineering of Choice*. Bell Journal of Economics, Autumn in Golubeff L. (szerk.) [2005]. Szervezeti tanulás és döntéshozatal. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.
- Maresco, P. A. – York, C.C.** [2005]. *Ricardo Semler: Creating Organizational Change Through Employee Empowered Leadership*.  
<http://www.newunionism.net/library/case%20studies/SEMCO%20-%20Employee-Powered%20Leadership%20-%20Brazil%20-%202005.pdf> Letöltve: 2012. március 16.
- Maxwell, G.** [2008]. *Case Study Series on Work-Life Balance in Large Organizations*. Society for Human Resource Management, pp. 1-25.
- McMahon, C.** [1995]. *The political Theory of Organizations and Business Ethics*. Philosophy and public Affairs, Vol. 24., No. 4., pp. 292-313.
- Mintzberg, H.** [1987]. *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review, Vol. 30., Issue 1, 11. in Golubeff (szerk.) [2010]. Henry Mintzberg: A menedzsment művészete. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium, Budapest.

**Németh Gy.** [2011]. *Az athéni demokrácia működése*. Előadás, Eötvös Loránd Tudomány Egyetem, 2011. december 12.

**openspace.hu** [2012]. Open Space Konferencia. <http://www.openspace.hu/index.php?page=konf20040512> Letöltve: 2012. március 25.

**Reed, R. - DeFilippi, R. J.** [1990]. *Casual Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage*. The Academy of Management Review, Vol. 15, No. 1, pp. 88-102.

**Rehm, R. – Cebula, N.** [1996]. The Search Conference Method for Participating Planning. <http://www.elementsuk.com/libraryofarticles/searchconference.pdf> Letöltve: 2012.március 25.

**Simon R. (szerk.)** [s.a.]. *Lakoma – A görög-latin próza mesterei*. <http://mek.niif.hu/06100/06151/06151.htm#16>, Letöltve: 2012. január 06. 23:28.

**Simon, H. A.** [1978]. *Rationality as Process and as Product of Thought*. The American Economic Review, Vol. 68., No. 2., pp. 1-16. in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) [1982]. *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

**Simon, H. A.** [1979]. *Rational Decidion Making Business Organizations*. The American Economic Review, No. 4, pp. 493-513. in: Hajnal A. – Kindler J. – Kiss I. (szerk.) [1982]. *Korlátozott racionalitás – Válogatott tanulmányok*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.

**Smith, J. D.** [2007]. *Managerial Authority as Political Authority: A Retrospective Examination of Christopher McMahon's Authority and Democracy*. Journal of Business Ethics, Vol. 71. No. 4., pp. 335-338.

**van Oosterhout, J. H.** [2007]. *Authority and Democracy in Corporate Governance*. Journal of Business Ethics, Vol. 71. No. 4., pp. 359-370.

**Wernerfelt, B.** [1984]. *A Resource-Based View of the Firm*. in Foss, J. Nicolai: *Resources, Firms and Strategies*, Oxford University Press 1997. Oxford pp. 17-130.

**Yazdani, N.** [2010]. *Organizational Democracy and Organizational Structure Link: Role of Strategic Leadership & Environmental Uncertainty*. Business Review, Vol. 5., No. 2., pp. 51-74.

## Mellékletek

**Frenyo Andrea**

szervezetfejlesztő, Flow Csoport  
2012. március 19.

### **Milyen formái vannak a demokratikus menedzsment módszereknek?**

A gazdasági körülmények nem kedveznek a demokratikus módszereknek. Ha csinálunk szervezeti kultúra felméréseket, akkor van egy erőteljesebb vágy a diktatórikusabb, autoriter vezetésre. Válság helyzetben diktatúra van. Egy kézben kell mindent központosítani, figyelni kell a részletekre, csak a támogatókkal kell szóba állni, ez a válságkezelés menete. Most azt látom, hogy pont nem a demokráciának van itt az ideje. Azonban folyamatosan nő a bevonás iránya és a nagy cégek, vagy akik hosszú távra gondolkodnak, azoknál folyamatosan nő a bevonás és az együttműködés a döntéshozatalban, a problémakezelésben. Olyan cégek is, amikre demokratikus működés illik, most „szorítanak” a demokrácián mert válságban a demokrácia időigényességét nehéz kezelni. Meg egyébként sok pénz is, mert workshopok vannak, ki kell embereket venni a munkából szóval ez költség. Esetleg tanácsadót kell bevonni, még ha belső tanácsadóval végzik. Röviden ez pénz is meg idő is és válságban egyik sincs.

### **Ki felől van vágy az autoriterebb vezetés felé?**

A vezetők felől. Persze attól is függ, hogy mihez szoktak az emberek. Nyilván ha van egy kialakult bevonós rutin a szervezetben, akkor az nem fog válság esetén sem diktatúrává alakulni. De kevesebb idő és energia jut arra, hogy beszéljünk emberekkel, amikor tüzet kell oltani, márpedig most azt kell tenni. Nyilván, akik eddig is normálisan működtek, azok most is fognak arról beszélni, hogy a nehéz a helyzet, azok továbbra is fognak, de kicsit kevesebbet.

Most csináltunk olyan kultúrafelmérést, ahol mérünk jelenlegit is és az ideálisat is. Kiderül, hogy a vezetők, akik egyébként bevonós, demokratikus vezetők, azok most szeretnének egy kicsit direktebb kultúrát is, mert most már „itt az ideje, hogy csináljunk már valamit ahelyett hogy folyamatosan barátkozunk”.

Vannak olyan szervezetek, ahol csak egy-egy osztály, igazgatóság, vagy szervezeti egység működik demokratikusan, nem az egész szervezet. Ez azért nehéz, mert általában egy emberen, a vezetőn múlik a dolog és ha ő elkerül, akkor nem biztos, hogy ez így folytatódik tovább. Lehet, hogy újra betagozódik az egész, kevésbé demokratikus cégbe. Javarészt én a bevonással foglalkozom, szóval kevés olyan vállalatnál voltam, ahol nem így működik. Arról csak annyit tudok mondani, hogy általában az történik, amit a főember (menedzser, vagy tulajdonos) mond. Akár úgy is, hogy a tulajdonos kivonul, de ha nem az van, amit ő mond, akkor ki van borulva.

Úgy érzem az egész demokratikus vezetés azért van és arról szól, hogy az emberek magukénak érezzék azt, amik velük történnek, hogy akarják és szeressék a változást, még akkor is ha az kellemetlen számukra. Ez az én munkám, hogy segítsük a vezetőket abban, hogy be tudják vonni az embereket abba a folyamatba, ahol a döntések születnek. Ez akkor tud majd működni.

Sok olyan példát tudunk mondani, amikor a vállalatvezetés kitalál valamit, majd a középvezetés elszabotálja az egészet és nem lesz belőle semmi. Nem vonták be őket, nem kérdezték meg, csak annyit éreznek, hogy púp a hátukon. Azt akarják, hogy valami másképp legyen. Mi ahhoz értünk, hogy segítsük ezt a folyamatot, hogy az emberek magának érezzék, hogy részt vegyenek a változásban.

### **Miként alakulhat ki olyan vállalat, ahol csak egy szervezeti egységben jelenik meg a demokrácia?**

A vezető határozza meg szerintem. Nagyon érdekes, mert vannak olyan szervezetek, mondjuk a menedzsment, ahol a vezérigazgató eléggé tekintélyelvű. Ezzel együtt lehet vele normálisan beszélni, ám vannak abban a menedzsmentben olyanok is, akik tudnak vele úgy beszélni, hogy ezt nem veszik figyelembe és vannak olyanok, akik nem. Hogy ez miért van, azt nem tudom. Az emberek jellemzően közelebbre látják a korlátaikat, mint azok valójában vannak. Erre épül az öncenzúra. Egy kicsit kevesebbet engedek meg magamnak, mint szeretném, hogy nehogyan elveszítem a jó kis állásomat, pláne a mai időkben. Ezért az emberek szeretnek „jó magaviseletűek” lenni. Amelyik szervezetben ez megjelenik ott szerintem egyes emberek távolabbra helyezik saját határaikat, mások pedig közelebb, ezért alakulhat ki ez a jelenség. Az adott vezető így a saját embereivel is így fog beszélni.

Nem könnyen és nem minden dimenzióban, de ez lehet egy reális tanácsadói szerep, hogy időről időre szólni az ilyen vezetőnek, hogy „héj, épp megyünk vissza a korábbi autoriter működéshez”. Tipikus kételyek a vezetők részéről: „De hát elég bevonni csak a top 20 embert.” Miért a másik százal mit fogunk csinálni és hogyan fogja érezni magát, ha tudja, hogy nincs benne? „Na jó, de száz emberrel fogunk itt workshopolni?” Igen! „De az mekkora költség?” Akkor csináljuk csak egy fél napot, elmondjuk nekik hogy mi van és megkérdezzük a véleményüket. Általában elmegyünk és ilyenkor és kiderül, hogy tényleg jó bevonni őket.

Attól is függ, hogy milyen vezetői képességeik vannak. Mennyire biztosak saját magukban, mennyire mernek bevonni. Mert a bevonás egy bátorság: el kell tudnom fogadni, hogy nálam vannak jobbak és okosabbak és az nem az én vezetői kvalitásaimat kérdőjelezi meg, hanem hozzátesz a közöshöz. Sokkal inkább segít.

### **Milyen vezetői készségek szükségesek a bevonáshoz?**

Már ahhoz, hogy bevonja, kell hogy jól álljon a lábán mint önismeretileg és önbizalmasan, másrészt szakmailag, illetve tudjon bánni az emberekkel. Nem túlzott önbizalom, csak az, hogy stabilan álljon a lábán, hogy tudjon beszélgetni emberekkel, hogy be tudja fogadni a kritikákat, a visszajelzéseket. Kell tudni csoportot vezetni. Kell tudni elengedni dolgokat, hisz nagyon kontroll-free-ek lehetnek ezek a vezetők, mert biztosra akarnak menni. Ha valamire azt mondják a beosztottak, hogy hülyeség, az még nem a világ vége. Sőt még lehet, hogy meghallgattuk és azt mondják, hogy hülyeség és még is megcsináljuk, akkor legalább tudjuk a véleményüket. Ha igazolódik, hogy mégis jó, akkor a beosztottakat is meg lehet győzni, de ha mégis hülyeség, akkor meg el kell tudni engedni.

Szerintem kell egy egészséges önbizalom és bátorság. A folyamat-tanácsadók egyik fő üzenete az a „trust the process”, tehát el kell hinni, hogy a dolog működni fog. Ha bevonsz valamibe embereket, akkor annak pozitív eredménye lesz. Jó, eltekintve attól az esettől, ha egy elmebeteg kerül a rendszerbe, de ez tipikusan nem történik meg. Az emberek tipikusan jó fejek, okosak, értenek a munkához, akarnak pozitív irányba változtatni. Azt kell elhinni, hogy az emberek képesek erre és akinek van vezetői képessége erre, az el fogja hinni, akinek meg nincs, az nem fogja elhinni. Azok csak magukban bíznak, mindig mindent ellenőrizni akarnak, nem fogják elhinni, hogy az emberek jót akarnak, vagy jó ha beszélnek valamiről. Azt nehéz elhinni, hogyha én tudom hogy mit kell csinálni, akkor mitől lesz az több, hogy megkérdezek még hatvan embert.

Nagyon ritka az, hogy egy vezetés kitalál valamit és a középvezetés pedig elsöpri azt, mert hogy ez idiótaság. Ugyanott élnek, ugyanazt a szervezetet látják, de más szempontból tudnak szemlélni dolgokat. Fel tudnak vetni olyan témákat, amit a felsővezetés pozíciójában nem látszik. Sőt az emberek is fel tudnak vetni olyat, ami nem látszik a középvezetők oldaláról. Nagy szervezetekben a középvezetés a minden. Ha ők nincsenek valami mellett, akkor az nincs. Ha ezt egy menedzsment tag nem látja be akkor nem tud sikeres lenni. A középvezetőt ugye két irányból nyomják, szóval kritikus a szerepe a vállalatnál. Ha jó akarok lenni a felsővezetésnél, de belerúgok az embereimbe, akkor nem fogok tudni sikeres lenni. Milyen készségek kellene még? Figyelni kell tudni. Jó, ha ki tudod választani, hogy kik legyenek a

vezetők. Fontos, hogy be tud osztani az idődet, például több legyen a people menedzsment, mint a feladatmenedzsment. Jó, ha tudsz coacholni embereket, hogy átlássák egy adott helyzet problémáját.

Úgy kell tudni kommunikálni az emberekkel, hogy embernek érezzék magukat. Ez nagyon triviálisnak hangzik, de baromira nem az. Közben megmaradjon az önbecsülésük, hogy érezzék: fontos a véleményük. Azt is lássák, hogy te is emberből vagy, hogy érezzék felelősséget és támogatást is kapnak. Támogatod őket, de a felelősség az továbbra is az ő dolguk. Ez nem annyira könnyű. Vannak olyan emberek, akiknek ez zsigerből megy. Vannak, akik jó szakemberek és út közben ezt megtanulják. Azt látom, hogy ez egy tanulható dolog, fejleszthető. Kell tudni konfliktusokat kezelni, átlátni megérteni. A személyes konfliktust meg kell tudni konstruktívan oldani. Másrészt, ha másoknak van konfliktusuk, akkor abban is kell tudni segíteni.

Jövőképet meg kell tudni fogalmazni és nem csak magam számára, hanem a többieknek is. Ahhoz kell érteni a trust the process –en kívül, hogy meg kell értetni az emberekkel, hogy mi a jó benne. Ha ez nincs meg, akkor a kis ujját sem fogja mozgatni érte. Nem feltétlenül kell anyagi haszonnak lenni, például az is jó, ha ettől megmarad az állása, vagy a főnöke jobb szemmel fog ránézni. Lehet, hogy többet fogok keresni, vagy újat tudok találni. Mindegy, hogy ez mi, mindenkinek más lehet. Az embereknek segítsen a vezető megtalálni, hogy mi lehet neki a jó.

### **Láttál olyat, amikor a vezetésben meg volt a készség a bevonásra, de a munkatársaknál jelentkezett probléma?**

Tipikusan akkor van, ha valami nagy vezetői stílusváltás van. Például, ha a korábbi vezető egy vadállat volt, akkor az emberek nem értik, hogy miért akarják őket hirtelen bevonni. Nyilván olyan is van, amikor a vezető normálisan beszélt mindenkivel és most hirtelen bevonják őket, akkor meglepődnek.

Tapasztalatom szerint azonban az emberek mindig rájönnek, hogy ez jó. Most például csináltunk egy Open Space-t, ahol egy évvel ezelőtt még az is csoda volt, hogy a stratégiai workshop nem úgy nézett ki, hogy a vezető prezentálta a stratégiát. Teljesen véletlenül kerültem ehhez a vezetőhöz, aki elmondta, hogy az első nap legyen egy csapatépítő móka, utána meg egy workshop, ahol a vezetőség elmondja a legújabb dolgokat. Mondtam, hogy az senkit sem fog érdekelni, inkább keverjük össze a két dolgot. Tartson csak prezentációt, de utána adjunk teret az embereknek, hogy fejtsék ki a véleményüket. Heteket beszélgettem a vezetővel, aztán végül is megvalósult. Lett egy top 40-es workshop, lett egy teljes, 100 fős is. Iszonyatosan élvezték az emberek, pláne annak a másik 60-nak, akiket eredetileg nem terveztek bevonni, mert ők „csak” nem tudom milyen szintű emberek.

Nem betanított munkásokról beszélünk, de még szerintem náluk is fontos, hogy be legyenek vonva. Egy év múlva megint együtt dolgoztunk ezzel a céggel és idén már OS volt. Az a vezető, aki egy évvel ezelőtt még csak annyit akart tudni, hogy mikor jön az ő 40 perces prezentációja, most belement az OS-be. Azok az emberek, akik az elején kicsit meg voltak lepődve, most nagyon természetesen csinálták ezeket a feladatokat.

Tipikus félelem: „Na de mi lesz, ha nem lesznek kérdések?” Akkor szervezzetek be valakit, hogy kérdezzen, de egyszerűen mindig van kérdés, mindig. A végén lett egy akcióterv és munkacsoport, akik tovább viszik a témát. Egy idő múlva találkoztunk és mondta a vezető „Te, ezek dolgoznak.” Mert a magukénak érzik a témát. Persze a vezetőnek is tetszik, szóval megkérdezni időről időre, hogy miként haladnak a dolgok, akkor azok beszámolnak. Nyilván ez egy nagy szervezet és gyökeresen nem fog ettől megváltozni, de az emberek már egy kicsit másképp érzik magukat. Úgy érzik, hogy nekik fontos, hogy benne legyenek. Igazából nincsen ellenállás. El kell hinni, hogy nem jelentünk senkinek, el kell hinni, hogy fontos, amit mondanak, hogy foglalkoznak a gondolataikkal. El kell hinni, hogy nem lesznek kirúgva, lefokozva a véleményük elmondásakor.

**Tudsz olyan példát mondani, hogy egy munkavállalónak nem volt meg az igény, hogy bevonják?**

Persze vannak ilyen emberek, akik úgy gondolják (egyébként az ország is így működik), ha nem veszek részt, akkor nincs kockázatom. Mindig vannak ilyen emberek. Például, ha van egy 180 fős workshop, akkor biztos, hogy lesz egy 20 fő, aki a kávézó környékén lesz. Szívük joga. Olyat még nem láttam, hogy egy 180 fős workshopon el kezdünk dolgozni, akkor mondjuk 160 fő ne akarna bevonódni. Mindig van, aki nem akar, egy csapat. Vagy rájönnek, hogy jó lenne nekik is bevonódni, de ha nem, akkor maradnak úgy. Ha vezető nem akarja őket bevonni, akkor úgy maradnak. Persze, ha nem hiszik el, hogy a vezetőnek ez valóban fontos, akkor nem fognak aktívak lenni. Szerintem ezen múlik, ha elhiszik, hogy történni fog valami, ha ők is aktívak. Ha sok olyan példájuk van, hogy múltkor is volt valamilyen felmérés mégsem lett semmi változás, akkor nem akarnak majd bevonódni.

**Milyen képesség kell a munkavállalóknak?**

Felelősséget kell vállalni. Ez a kulcsa, de hogy ez képesség-e azt nem tudom. biztos, hogy fejleszthető, de nem ebben a korban, hanem általános iskolában. Ez egy társadalmi kérdés. Emlékszem 1984-ben Norvégiában voltam AISEC gyakorlaton és ott beszélgettem egy norvég sráccal. A srác egy Oslo környéki kisvárosban volt postatisztviselő, leveleket rendezett, adott fel stb. Amikor megkérdeztem, hogy mit dolgozik, akkor olyan lelkesedéssel beszélt a munkájáról, hogy leesett az állam. Mindent amit mondott arról szólt, hogy ő fontos. Nyilván nem ő találta ki, hanem így bántak vele. Mindegy, hogy pecsétel, vagy leveleket pakol, de úgy érezte, hogy a munkája fontos. Persze valószínű vele nem ordítottak annyit, mint nálunk szoktak a levélkiadóban. A felelősségvállalást az iskolában, a szüleinktől tanuljuk az iskolában. Felelősek vagyunk azért, amit csinálunk.

Ő csak annyit tud tenni, hogy azt érezze, hogy amit tesz az az ő felelőssége. Hogy visszajelzést kér a munkájáról, partnernek tekinti ő is a főnökét, mert ez csak kölcsönösen működik. Van olyan szervezet, ami egy nagy cégből kinőtt projekt, szóval egy része nagy céges kultúra, másik pedig zöldmezős. A nagy céges kultúrájú emberek hozták ezt a „majd a főnök megmondja, hogy mi legyen”. Azonban a másik, zöldmezős része a szervezetből teljesen demokratikusan működik. Ők szerették volna, hogy ez ilyen demokratikusan működjön. Néha vannak kirohanásai, hogy hiába próbál bevonni, ha ők nem akarják.

Kérdés, hogy mennyire nyitottak a felelősségvállalásra. Rájöttünk, hogy konkrétan rengeteg vezetői készségük hiányzik. Nem tudnak konfliktust kezelni, delegálni coacholni embereket, mert sosem tanulták. A vezetőknek ezt meg kell tanulni. Persze a munkavállalók ezt megszokták, hogy a vezetők ezeket nem tudják és így a régi értékrend szerint működnek az új vezető alatt is. A felelősségvállalás hiányzik az emberektől.

Kell egy személyes input, hogy emberszámba vegyenek bármilyen munkában. A munkavállalóknak tudnia kell, hogy mit kell elmondania, de azt kb. mindenki tudja. A betanított munkások is el tudják mondani, hogy mit lehetne jobban csinálni, hisz a saját munkájukhoz értenek. Ha főnökeik sohasem kérdezik meg a véleményüket, akkor ők sosem fogják elmondani, hogy miként lehet jobban, hatékonyabban, gyorsabban dolgozni. Fontos, hogy az is benne van a dologban, hogy ha alig kapnak fizetést, akkor nem lesz motivált abban, hogy bevonódjon, akkor tényleg csak azt fogja megcsinálni, amit minimálisan elvárnak tőle. Addig nem lesz fontos a felelősség és a munkaélvezet, amíg nem tudod, hogy miből veszel élelmet a családnak. Ha arról szól, hogy az életért harcolok és 47 ezer forintért kell részt vennem ilyenekben, akkor nem ez a lényeg, biztos, hogy nem lehet bevonni.

Pedagógusoknál nehéz elérni bármit mert 1. úgy vannak iskolázva, hogy tudják a tutit, azaz úgy érzik, hogy nem kell senkit bevonniuk, illetve 2. a túlélésért harcolnak, olyan kevés fizetésük. Hogy leüljenek a gyerekekkel, pláne a szülőkel beszélgetni, az rémálom számukra. Vagy akár egymással is. Túlélésekre játszanak, nyilván ez is egy válság csak személyi szintű.

**Milyen tényezők nyomhatják el a demokratizálódási folyamatot?**

Az előző főnök szerepéről már beszéltünk. Másik, ha alacsony az életszínvonaluk és nem kevés van ma ilyen Magyarországon. Sokaknak csak ez adatik meg.

**Mai magyar for-profit szférában milyen trendeket látsz?**

Human Synergistics elemzést használjuk, ebből a konstruktív kultúra az, amiről te beszélsz. Ez minősítő kultúratipológia, mert mond egy aktív pozitív kultúrát egy passzív és egy agresszív védekező kultúrát is.

Ahol mi dolgozunk, ott legtöbb helyen ilyen bevonósan működnek, mivel azok keresnek meg minket. Mondjuk ez sem teljesen igaz, mert mint mondtam van olyan ügyfelünk, ahol a cég csak egy része működik demokratikusan. Van ahol csak annyira akarnak bevonni, amennyire muszáj.

Azt látom, hogy a nagyvállalatoknál megvannak ezek a rendszerek, a multinacionális cégek hozzák ezeket a dolgokat. Az már más kérdés, hogy miként valósítják meg. Például a PWC-nél van egy teljesítményértékelő formanyomtatvány, amit mindenkinek az egész világon ki kell töltenie, de hogy a vezető aztán tényleg leül és tényleg van-e jelentősége, az nem tudható. Az biztos, hogy a vágy, az ideális kultúrában szinte mindenhol megvan a demokratikus működéshez. Négy eleme van ennek. 1. A teljesítmény, hogy úgy érünk el sikereket, hogy közben jól érezzük magunkat. Mi határozzuk meg a célokat, megvalósítjuk, megünnepeljük, levonunk belőle tanulságokat stb. 2. Önmegvalósítás. A saját kis feladatomat, a saját helyemen megfelelően végezzem. 3. A bevonás támogatás, hogy együtt csinálja a vezetés az emberekkel a dolgot és megbeszéljük, megosztjuk. 4. A konfliktusokat nyíltan megbeszéljük és megyünk tovább. A világon szinte mindenhol ez a konstruktív a vágyott kultúra. Nem jelenti azt, hogy nincs benne valamilyen védekező elem, de megvan. Az emberek ezt akarják.

Az a kérdés, hogy mitől megy el ez a dolog más irányba. Például, ha versenyezni kezdenek az emberek egymással, azaz csak akkor lehet a legjobb, ha van legrosszabb. Nem segíti ezt a kultúrát, ha csak azokat jutalmazza, vagy vonja be, akik pozícióban vannak, azaz kisemberként nincs szavam. Sokat ront ezen, ha a főnökök elvárják, hogy az övék legyen az utolsó szó. Jól kell viselkedni a szervezetben c. történet.

A vállalatok többségénél Magyarországon még is csak győzedelmeskedik a magyar virtus. A felmérések azt mutatják, hogy elég sok agresszív a viselkedés a magyar cégekben. A magyarok alapvetően perfekcionista, ebben az esetben azt jelenti, hogy úgy érünk el eredményeket, hogy megszakadunk. Hogy csak akkor dolgoztunk jól, ha szét dolgoztuk az agyunkat. Ezért szeretik a magyar dolgozókat külföldön, mert 120%-ot akar teljesíteni. Nincs időnk értékelni az eredményeket, mert már jön a következő feladat. Folyamatosan be van kapcsolva a telefonja. A rádióban hallottam, hogy a betelefonálók azt mondták a hosszú hétvégét többségében munkával töltik.

Ha perfekcionista főnök vagyok, akkor nehezen engedem el a kontrollt, mert csak az lesz jó, amit én csinálok. Nagyon nehezen tanítok meg embereket dolgokra „mire megtanítom, azóta én háromszor megcsinálom”. A hosszú táv az még nem divat a magyar szemléletben. A multinacionális vállalatoknál ez már általánosabb. Van olyan ügyfelem, amiben az ügyvezető nőjének van egy menedzsment csoportja, akikkel folyamatosan meg akar állapodni. Megkérdezi a véleményüket. Végül a saját ötleteit valósítja meg, de bevonós módon. Azt látom, ha közös célért be lehet lelkesíteni embereket, akkor sok mindent meg lehet valósítani. De akkor az tényleg közös legyen és hozzájárulás szerint részesüljenek.

Jelentős átalakulás volt, hogy lettek külföldi tulajdonosok. Például több élelmiszer gyártó céget összeraktak egybe és odaraktak egy marketing fókuszú, mba-t végzett fiatal vezetőséget. Ők nem látták a gyárakat, semmibe vették a nyugdíj előtt álló munkásokat, akik mindent tudtak az iparról, a gépekről, a termékekről. Ezek a csávók csak a marketing számokat ismerték, semmi mást. Nagyon csúnyát szétverték a céget. Csak azért mert az öreg középvezetők nem voltak divatosak. A különböző gyárak mind más-más jellemzőkkel is bírtak. Nem biztos,

hogy mindig jó stratégia, ha gyors eredményeknek kellenek és emiatt nem vonják be az öreg dolgozókat.

Két pontot látok, amit érdemes még figyelembe venni. A demokrácia arról szól, hogy minél szélesebb kört megkérdezzünk, megismerjük a véleményüket, de nem a széles körnek kell döntenie! Konceptió az, hogy nem a teljes kör, de még a szűkebb kör sem. Nem a gyártósoron fogják eldönteni, hogy hogyan kell gyártani, de elmondhatják, hogy szerintük hogyan kell és mondjuk az üzemvezető az összes szükséges üzleti információ birtokában hozza meg a döntést. Szerintem nincs szükségük sok olyan információra, elég a saját kontextusukat látni a munkavállalóknak. Nem is érdekli őket. Az talán érdekelheti őket, hogy dolgozunk valami újon és mondjatok ötleteket, hogy amiket be lehetne építeni ehhez. Nem kell eltitkolni a vezetésnek semmit. Olyan, mint a gyerekeknek a szexről beszélni: mindenkinek annyi információt kell megadni, amennyi azon a szinten szüksége van. Egy háromévesnek és egy tizenhat évesnek teljesen máshogy kell beszélni róla.

A másik dolog, hogy minél több véleményt bevonni és meghallgatni, majd azután dönteni. Minél nagyobb kört vonunk be, annál döntésképtelenebb lesz a rendszer. Ebben kell autoriternek lenni, hogy sokat meg kell hallgatni, de a döntést a végén meg kell hozni.

Minden bevonás a vezetői kommunikáció eszköze. El kell tudni mondani, hogy mi van a fejünkben és ehhez kérjük a véleményeiket. Mi elmondtuk nekik és ha kell módosítunk.

**Kelemen Zoltán**

szervezetfejlesztő  
2012. március 21.

### **Milyen formái vannak a demokratikus menedzsment módszereknek?**

Főképp nagycéges tapasztalataim vannak, de inkább mikroszintű perspektívából közelítek a szervezetfejlesztéshez (emberekkel és mikro kultúrákkal foglalkozom). Az ún. demokratikus működést kis cégeknél látom érvényesülni. Ott az a jellemző, hogy családi jellegű működés van. Ez azt jelenti, hogy mivel kicsi, ezért a család és a csapat informális kapcsolata határozza meg. Egy vagy két ember köré szerveződő szervezetek. A demokráciának az a formája érvényesül, hogy nagyon sok mindent szabad tenni, kevés az írásbeliség, sok minden szóban történik, sok minden kimondható, a stílus közvetlen. Aki közel van a tűzhöz, az jár jobban. Most olvasom a Handy: God's of management c. könyvét, ennek a kultúratiológiájában azonosíthatunk különféle demokrácia példákat. Van egy Zeus, egy Apollo, egy Pallasz Athéné és egy Dionüszosz jellegű kultúra. A Zeus egy pókháló, ami kevés személy köré szerveződő, informális, gyors szervezetet jelent. Az Apolló a kiszámítható, hierarchizált, automatizált kultúra. A Pallasz Athéné rátermettség alapú kultúra, itt hálózat, projektek, mátrix szervezet jellemző, itt a szakmai rátermettség adja meg a szerepét, a feladat és a track record azonosítja. A Dionüszosz egy laza szövetség, ahol a saját egzisztenciájuk és független személyiségük a legfontosabb a számukra.

Ha megkérdezem valakitől, hogy miből élsz, akkor be lehet azonosítani, hogy milyen kultúra körben van. A Zeus kultúra tagja, általában azt azonosítja, hogy kinek dolgozik. Apollóban az embereket a pozíció határozza meg, elsősorban arról kezdenek beszélni, például, hogy valaki a BKV logisztika osztályának a vezetője, akkor látszik, hogy elsősorban ebbe a kultúrába tartozik. Aki Pallasz Athénében dolgozik az azt fogalmazza meg, hogy mit ért el, milyen dolgok köthetőek a nevéhez. Viszont, ha valaki azt mondja, hogy „festek” akkor valamennyire Dionüszosz kultúrában mozog.

Ez az egyik keret, amiben talán érdemes értelmezni a demokráciát. Az Apollóniban ez nehezen értelmezhető, hisz nagyon hierarchikus. Az összes többiben természetesebben jelenik meg a demokrácia. Tapasztalataim jellemzőbben az Apolló szervezethez kötődnek, mivel ők tudják megfizetni a tanácsadást.

A tanácsadó feladata is javarészt ide kapcsolódnak, például a skill-képzés, vagy a hogyan kezeljük nehéz embert c. feladatok. Na jó, de ki az a nehéz ember? Egy tegnapi tréningen felrajzoltam egy Jack Sperrowt, egy Uma Thurmant, egy Mr. Beant, meg a Penelopé Cruzt a Vikcie, Christina, Barcelonából. Melyik a nehéz ember? Lehet, hogy valakinek a Mr. Bean. A tegnapi cégnél többségében mindig a német anyavállalatnál dolgozó, kizárólag interneten elérhető, viszont soha nem válaszoló embert emelték ki. Egy kivétel volt, az éppen lecsúszó, súlyos válságban lévő munkatárs volt. Felmerült egy momentum, hogy még ezekben az Apolló típusú szervezet alszervezetében is, valamelyik nukleuszban el kezd kialakulni egy demokratikus működés. Kiderült, hogy a szoftverfejlesztőknek minden nap van egy meetingjük, ahol megbeszélik, hogy hogyan haladnak. A meetinget állva tartják, mindig 10-15 perc. Az volt a cél, hogy elérjük, hogy a problémás munkatárs ne csak arról számoljon be, hogy semmivel nem tudott haladni. De felmerült, hogy na jó, de ki hívja össze a meetinget? Kiderült, hogy senki, maguktól jönnek össze, mert megszokták. Rendszer és rutinként működik a demokratikus értekezlet. Itt úgy látszik, hogy önműködő keret van.

Kiderült, hogy 360°-os kérdőív is volt, de névtelen. Kiderült, hogy a HR nem akarja vállalni azt, hogy közvetlenül jelezenek vissza a problémás munkatárshoz. Van egy adott szempontrendszerű és névtelen 360°-as visszajelzés. Ez most akkor demokratikus berendezkedés? A benne lévő kérdések abszolút felülről jönnek, de a névtelen, szóval az egyik kevésbé, a másik sokkal inkább demokratikus. Tapasztalataim vannak, hogy van olyan vezető, aki enged beleszólást a működésbe, de erre coaching vagy mentoring képességek szükségesek.

Másik példa Blanchard helyzetfüggő vezetés elmélete. Van négyféle munkavállalói típus (D1-D4), akiket a motiváltság és a szakmai ismeret alapján lehet jellemezni. A bekerülő munkavállalók nagyon motiváltak, ami folyamatosan csökken, ellentétben a szakmai ismerettel, mely folyamatosan növekszik. Erre jó példa az, hogy „legszívesebben elmennék külföldre, mert itt már nem tudok mit csinálni”. A másik része a modellnek a vezető, akinek négy típusát az érdeklődés mértéke és az utasítások konkrétságának mértéke mutatja meg. Ezek alapján van olyan főnök, aki irányít (ő nem érdeklődik, viszont előre elmond mindent) ez a tipikus autoriter vezető. A selling típusú vezető az, aki kérdéseivel irányít, de a végén még is az lesz, amit ő akar. Erre jó példa, amikor az értékesítő az autószalonban megkérdezi, hogy milyen autót szeretnék, de a végén mégis úgy érzem, hogy olyan autó előtt állok, amilyenje van raktáron. Végig kérdezi, hogy családi vagy sportos, raktér vagy biztonság... és a végén ott állok, amije van. Amikor nem akarnak megvezetni, de érdeklődnek irántam, időnként rám nyitja a főnök az ajtót, és én is rá, ez a mentor stílus. Végén, amikor nem is utasít és nem is érdeklődik, ez a delegálás, amikor már a döntéshozatal felelősségét is átadja a munkavállalónak. Akkor van gáz, ha valaki D1-ben van (nagyon motivált, de nincs szakmai ismerete) és be akarok tanítani egy számlázási rendszert. Egyszer megmutatom neki, majd délután visszamegyek hozzá, de semmit nem tudott megvalósítani. Gyakorlatilag delegáltam egy D1-nek: gáz van. Egy D3-nek már nem biztos, hogy megmondhatom, hisz egy tapasztalt kollégának kiadom, hogy mit csináljon, akkor abból nagy konfliktusok lehetnek. A delegálásra azt szoktam mondani, hogy olyan, mint a középkori király, amikor járta az országot, azért hogy ellenőrizze az országot. Igen, még mindig hozzánk tartozik, nem állt át, közben tanácsot ad, leveri, akit le kell, de egyszer elmegy és odébb áll. Fontos, hogy hagyjon ott valakit, akiben bízunk.

Van olyan kultúra, ahol csak ez a kettő van, hogy vagy irányítom, vagy delegálok, azaz vagy nem adok támpontot, vagy mindent előírok. A macsós, irányító kultúrában a munkatársaknak esélyük sincs arra, hogy demokratikus működés alakuljon ki. Nem is biztos, hogy indokolja a helyzet.

Abban pillanatban viszont, amikor egy szervezetet változásra kényszerít a környezete, akkor a macsó kultúrában a vezetés rejtett ellenállást fog tapasztalni. Lehet, hogy értem a parancsot,

de nem akarom végrehajtani. Nagyon militáns kultúrákban is lehet ellenállás, de rejtett. Úgy csináltunk, amikor katonák voltunk, mintha dolgoznánk, de nagyon lassan, hogy ne adjanak ki új melót. A demokratikus vezetés valami olyasmi, ahol olyan viszonyrendszert tud létrehozni a vezetés, hogy egészségesen delegál, de ezt a delegálást annak tudatában csinálhatja, hogy megbízhat az emberekben.

Egy nagy magyar szállítmányozó cég romániai terjeszkedésekor megvett egy kinti céget, és meghagyták a korábbi, magyar nemzetiségű vezetőt. A csapatépítő tréningen jelentették be a román felvásárlást. Az is volt a cél, hogy a román vezetőt integráljuk a vállalatba. A vezérigazgató elég kemény vezető volt, olyat is mondott, hogy XY-t látni akarom ebben a gyakorlatban, gyerünk... Ez a vezető ott a tréningen egyszer csak azt mondta, hogy „Dodit szeretném kiküldeni oda. Dodi!” „Rendben.” Ennyi volt a párbeszéd, mert olyan volt a légkör, hogy nyitott volt a delegálásra. A szó Blanchard-i értelmében vett delegálásra jó példa ez.

### **Milyen képességekkel kell rendelkezni a munkavállalóknak?**

Ez egy kulturális és egy bizalmi kérdés. Nem feltétlen van úgy, hogy csak abban érdekelt, hogy minél kevesebbet dolgozzon és minél többet keressen. De ha családja van persze, akkor nagyon fontos a szabadideje. Persze egy idő után fontos az egyéneknek az önmegvalósítás a munkájukon keresztül.

Nemrég csináltunk egy változásvezetési projektet. Van egy cég, ami autószelepvédőket gyárt, német anyacég magyar leánya. Üvegre helyeznek műanyagokat. A helyzet az, hogy van egy gyártókapacitás, van valahol egy távoli német anyacég, ami még a beszállítókat is előírja. Az eddigi vezető egy vonalas, nagyon kevés szabadságfokot adó vezető volt. Az új pedig egy nyitott, cél és eredményorientált vezető volt (Zeuszi vagy Athnénéi kultúrában dolgozott annakelőtte). A tréning célja az volt, hogy a kulcs embert integrálja, a munkatársak hagyják abba az egymásra mutogatást (ez egyébként tipikus egy diktatórikus szervezetben) és a csapatösszefogás. A régi munkafolyamatok nem működtek egyáltalán. A gyár meglátogatásakor számos disszonanciát tapasztaltunk a munka szervezésében. láttuk ugyan, hogy vannak például felfestett logisztikai útvonalak, de ezeket láthatóan nem tartották be, a különböző kész és félkész termékek valamilyen más, első látásra nem következő logika szerint helyezkedtek el az üzemcsarnokban, amit láthatólag már rég kinőtt a termelés. Az üzemvezető azt mondta, hogy meg van kötve a keze, még alapvető eszközöket sem tud venni, mindent felülről irányítanak. Arra sem volt ideje, hogy újragondolja a folyamatait. Rajtuk múlik az újratervezés, fel kell ismerni a felelősséget. Elkezdte a vezető a demokratikusabb vezetést, de azt mondja, hogy a munkatársak még így sem mennek be a szobájába. Persze, mert még megvan a régi autoriter rutin. A csapatot pókháló feladattal fejlesztettük, így jobban átgondolták az újraszervezést. Ez a változás csak úgy fog menni, ha percről percre bizonyítod, hogy a demokrácia eredményes. Ez is demokratikus vezetés, de a középvezetőknél. A munkásokkal nem biztos, hogy meg lehet csinálni és nem is biztos, hogy kell. Mindig meg kell tudni indokolni, hogy miért éri meg a munkavállalóknak.

Délután megyek egy dél-dunántúli céghez, ahol projektvezetési-szemléletet fejlesztettünk egy vízvezeték-építő cégnél. Átalakult a macsó kultúra az utasítás és lecseszés egy kooperatívabb stílussá, de az egyel lejjebbi szinten, a dolgozóknál még a régi rutinok működnek. Már azt is nehéz volt elérni, hogy a művezetőket bevegjük a projektbe. Bevettük a legjobbat, egy művezetőt, aki csak folyamatosan panaszkodott, meg egy átlagosan teljesítményűt is. Az első nap arról szólt, hogy egymás fejétől vegyék el a pisztolyt. A második nap már nem csak a siránkozás és az egymásra mutogatás volt a domináns, de a tartalmi megbeszélés is elindult. Most ott tartunk, hogy megrendeltek még egy napot, ahol az összes művezetővel lemegyünk beszélgetni. Két-három éve, amikor még családi vállalkozás volt, akkor teljesen evidens volt, hogy mindenki együtt fog velünk gulyást enni a birtokon (tehát megmutatja a földesúr, hogy mije van) és együtt fogunk berúgni a gödörbeli melóst kivéve. Hirtelen megnőtt a szervezet, ekkor a cél az volt, hogy csak azokkal foglalkozunk, akikkel kell. Ez nem volt egy

demokratikus vezetés. Kezd visszajönni, hogy talán a művezetőkkel is kellene foglalkozni, hisz ők állnak az első sorban és nézik, hogy miként halad a terv. És amikor az egyik művezető öreg rókának lejön a terv, akkor háborogni kezd: „aki ezt a tervet készítette, nem látta ezt az utcát.

Ezek a művezetők egymástól távol különböző utcákban, sokszor más falvakban dolgoznak. Ismerik ugyan egymást, de nincs közös know how. Mindegyik a saját szája íze szerint szervezi a munkát és megvan a maga munkamódszere. Ez önmagában még nem baj, de nincs módjuk tudásmegosztásra, ahol egymástól tanulhatnának „best practice” jellegű fogásokat, trükköket, pedi szükségük volna rá. (ez pl.: lehetne a munkahelyi demokrácia egyik kézzelfogható jelensége). Fontos, hogy érdemben tudjanak visszajelzést adni egymásnak. Nem is demokráciának hívom, hanem az információ szabad áramlásának. Ez nagyon fontos. Nyilván nem fogja a művezető megmondani, hogy ki legyen a vezérigazgató.

Ez egy hitéleti kérdés: tapasztalataim alapján úgy hiszem, hogy a tudásmegosztás, és a nyílt, többirányú információáramlás és az ezt támogató a hozzáállás eredményességet és hatékonyságot növel, kivéve akkor, ha minden nagyon jól megy és minden változatlan. A szóban forgó vizes cég azért tért át erre a demokratikus vezetésre, mert egyrészt megnövekedett, másrészt a környéken mindent becsatornáztak, így kevesebb lett a munka. Ahhoz, hogy megmozdítsunk egy szervezetet, akkor be kell vonni az embereket, mert ha ezt nem teszed meg, akkor ellenállnak. Ha nem nyíltan, akkor bújtatottan. Mindenképpen meg kell nyerni őket a változás felé.

Ez a cég most találta ezt ki. Úgy kezdődött az egész, hogy nincs projektszemlélete az embereknek. Először le kell bontani, hogy a vezető pontosan mire gondol, majd célfüggvényt kell gyártani, amire épülhet majd a fejlesztési folyamat. Ebben a cégben maguktól készítettek egy ilyen kiadványt, ami egy képregény formájában írja le a vállalati célokat. Ilyet még nem láttam. 11 milliárdos magyar cég, nincs külföldi tulajdon. Láthatod, hogy azon gondolkodik, hogy kialakuljon az önmenedzselő szervezetük. Leírták, hogy mikor lesznek az értekezletek, azon kb. mikről lesz szó. Hogy milyen céljai vannak a cégnek, azt miként fogja elérni és ezt mind alulról szerveződve, közös megállapodásokra alapozva. Egy információ-megosztó szervezet alapjait teszi le.

Gyakori, hogy a külföldi anyavállalat megmondja a távolból, hogy milyen értékeket kell követni. Valaki kitalálja New Yorkban, hogy milyen értékek mentén kellene működni és akkor jön a magyar hr-es buta arccal, hogy kéne valamit csinálni, de látom, hogy nem is érdekli igazán. Ha tisztességesebb vagyok, akkor azt mondom, hogy csinálunk egy konvertert, hogy meglássuk, hogy mit jelent ez a magyar kultúrában.

### **Mi az a folyamat, ami mentén el lehet jutni a demokratikus vezetéshez?**

Minden szervezet életében van egy úttörő fázis, melynek vége felé a szervezet megnő, a folyamatok egyre szabványosabbak, az emberek egyre távolabb vannak egymástól. A céget még kisvállalati módszerekkel vezetik. Jellemző a nosztalgia: bezzeg a régi szép időkben, amikor még mindenki itt maradt kilencig és utána elmentünk sörözni. Jellemzője az, hogy családias, közvetlen, saját szabályaik vannak stb. Ha jól megy a cégnek, és mondjuk megnő, onnantól kezdve többet akarnak, bevonnak tőkét, például egy banktól, aki már külső szemlélőként másképpen tekint a szervezetre. Vagy ha nem, akkor megjelenik maga a piac, vagy egyszerűen annyian vannak már, hogy ezt a belsőséges hangulatot nem lehet tovább tartani. Vagy ha megpróbálják, akkor alakul ki az, hogy egy nagyvállalat, amit kisvállalati módszerekkel irányítanak, sok ilyen van. Innentől kezdve vagy megbukik és meghal a cég, vagy meg tud újulni. Ez a cég azt mondta, hogy profi vezérigazgató és profi folyamatok kellenek. Kontrollinggal, pénzüggel és folyamatmenedzsmenttel kezdték. Megszüntették a készpénzes kifizetéseket, sok felesleges folyamatot abbahagytak. Mindenki kapott sztenderdizált leírást a munkafolyamatokról, így könnyebben lehetséges tervezni. Miért fontos a projektszemlélet? Mert nem akkor van vége, amikor letettük a lapátot, hanem, amikor

elment az APEH, meg az EU kifizette a támogatást. Ehhez hívnak be engem, hogy segítsek abban, hogy a munkatársak elérjenek fejben oda, ahol tart a cég. Ez a folyamat, hogy felismerjük, hogy ez így nem fog menni, az nagyon kell a változáshoz.

Az egyik nagyáruháznak és egy telconak volt egy közös projektje, ami arról szólt, hogy legyen egy közös cég, közös termékkel: a cég polcra árulja a mobilszolgáltatást a telefonnal együtt. A vezetés úgy nézett ki, hogy két ember az egyik két embert a másik cég ad bele. Tudatosan 50-50%-ra balanszírozott közös vezetést találtak ki, nem volt egyetlen vezető. Ezt külföldi példák alapján hozzák létre. A döntést közösen hozták mindig. Az egyik cég szerint a másik cég képviselői vonalaskák (valószínű a meló miatt is). A mi embereink olyanok, hogy nem szeretik annyira a rendet, lazák, nyitottak stb. Itt fog összezsugorodni egy autoriterebb és egy kevésbé autoriterebb rendszer. Sajnos nem tudom, hogy mi lett belőle. Annyira sztereotípiákban gondolkodunk, hogy nagyon nehéz bármit is mondani. Például a mai hadsereg is iszonyat messze van a régi regurális hadseregektől. Az a fő szabály, hogy mindig van egy vezető, de sokkal önállóbbak már a kisebb csapatok, rugalmasan kell reagálniuk.

Egyébként a vállalati kultúrára nagyon hat a piaci környezet is, ezt tréningeken látom. Amikor egy versennyel nem igazán találkozó gázszolgáltató vállalat munkatársainak tartottunk tréninget, akkor látszott, hogy nagyon jól elvannak, ugratták egymást, jó volt a hangulat, de erős volt a hierarchia. Amikor kreatív feladatot kellett csinálni, akkor nagyon lassúak voltak és amikor nem sikerült, akkor csak nevettek egyet. De nyilván az adott szervezetben a hozzáállásuk megfelelő volt. Másik oldalon egy értékesítői csapat lakossági üzletága iszonyat motiváltan, időre elkészíti a feladatot, de ha nem lenne jó, akkor újra csinálnák. Nyilván ott ők a megfelelő emberek és náluk fontos a demokratikusabb működés is.