

52545

472

**ACTA UNIVERSITATIS SZEGEDIENSIS  
DE ATTILA JÓZSEF NOMINATAE**

---

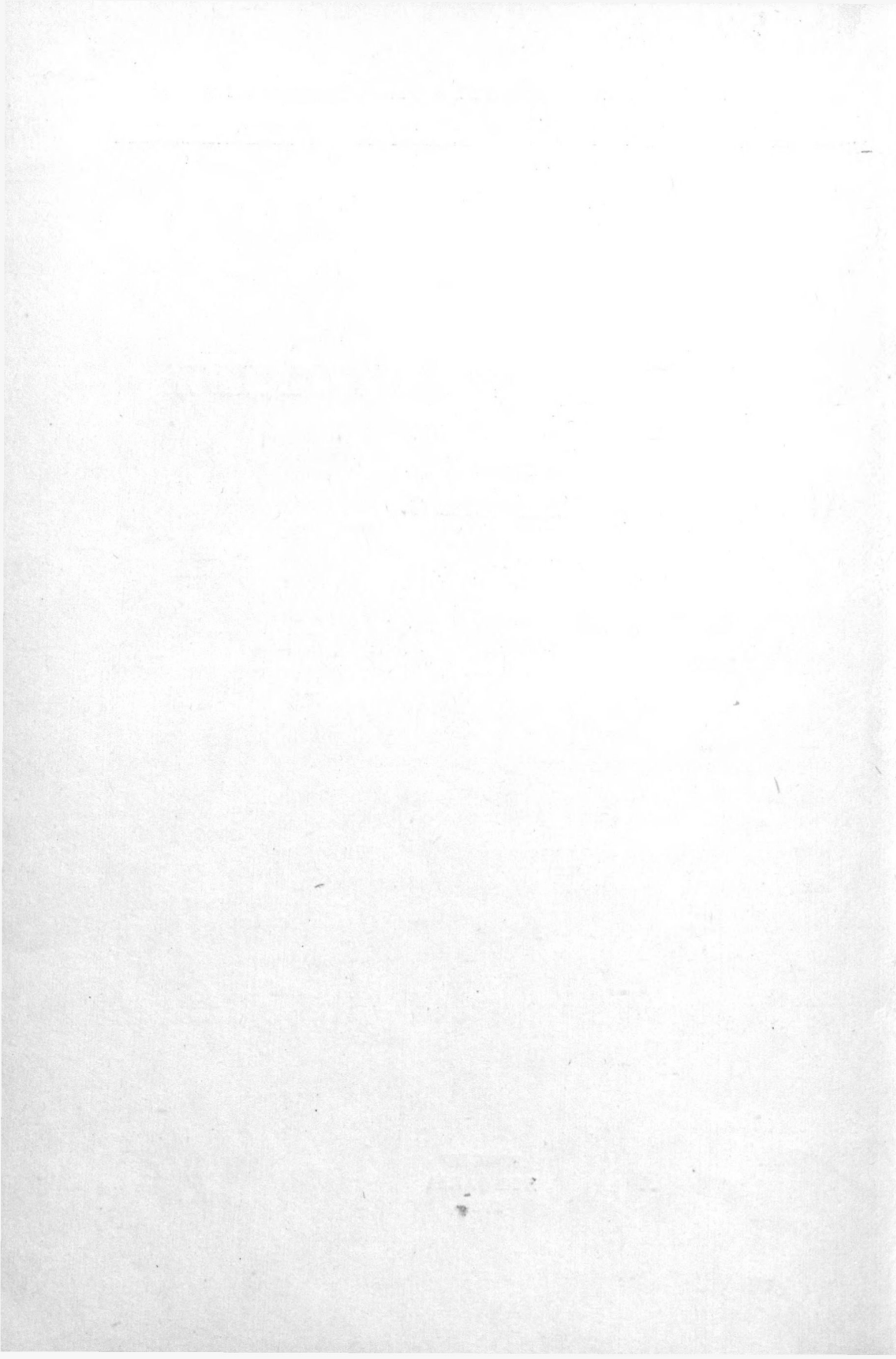
# **ACTA JURIDICA ET POLITICA**

**Tomus XIII.**

**Fasciculus 7.**

**SZEGED  
HUNGARIA  
1966**

4087 / 1966



52545



ACTA UNIVERSITATIS SZEGEDIENSIS  
DE ATILA JÓZSEF NOMINATAE

---

ACTA JURIDICA ET POLITICA

Tomus XIII.

Fasciculus 7.

SZENTPÉTERI ISTVÁN

**Általános vezetéselméleti koncepciók**

SZEGED  
1966

Redigunt

GYÖRGY ANTALFFY, ÖDÖN BOTH, ANTAL FONYÓ, ISTVÁN KOVÁCS,  
JÁNOS MARTONYI, KÁROLY NAGY, ELEMÉR PÓLAY

Edit

*Facultas Scientiarum Politicarum et Juridicarum Universitatis Szegediensis  
de Attila József nominatae*

Nota

*Acta Jur. et Pol. Szeged*

Szerkeszti

ANTALFFY GYÖRGY, BOTH ÖDÖN, FONYÓ ANTAL, KOVÁCS ISTVÁN,  
MARTONYI JÁNOS, NAGY KÁROLY, PÓLAY ELEMÉR

Kiadja

*A Szegedi József Attila Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kara  
(Szeged, Lenin krt. 54.)*

Kiadványunk rövidítése

*Acta Jur. et Pol. Szeged*

Párt és állami szerveink a népi demokratikus állami fejlődés minden egyes szakaszán hangsúlyozottan foglalkoztak a vezetésnek a szocializmus építésében betöltött szerepével. Nem kétséges, hogy a proletárdiktatúra mechanizmusában a vezetési munka megjavításának kérdése a különböző időszakokban egészen más és más oldalról vetődött fel. Semmi esetre sem véletlen, hogy a vezetés hatékonyságának, eredményességének problémája néhány év óta egészen új oldalról — nevezetesen a vezetési stílus és technika oldaláról — kerül egyre inkább a vizsgálatok középpontjába. Megpróbáljuk — történeti perspektívába ágyazva — magyarázni a vezetési stílus változások fázisait, s azt, hogy jelenleg milyen objektív tényezők indokolják ennek a feladatnak újabb szempontok szerinti elemzését.

Ahány szervezet, s azokban ahány funkció elhatárolható, ott mindenütt vezető van. A vezetés problémái ma már messze kiléptek a „kiváltságosok” érdeklődési és ható köréből. A vezetés „tömegesedése” óta mindenkinek van élménye, tapasztalata vezetési stílusokról, s módszerekről. Érthető tehát, ha a legszélesebb közvélemény figyelmének középpontjában vannak e problémák, sőt ezen túlmenően mindenki feljogosítva érzi magát, hogy „szakértőként” szóljon hozzá a kérdésekhez. A dogmatikus szemlélet erősen korlátozta azt, hogy szakember és laikus egyéni véleményt nyilvánítson a vezetésről. Napjainkban ez a korlát lebomlott s egyenesen szezoncikké vált tudományban, publicisztikában a vezetésproblematika. Akármilyen szervezetről van szó, mindenütt tömegmérésekben támadnak értékelő, kritikus megállapítások, illetve a vezetési munka megjavítására tett javaslatok. Elképzelhető, hogy milyen nehéz ilyen szituációban az elméleti munka helyzete. Százak véleményével kerül szembe azért, mert állít valamit, s ezek hiányolják azt, hogy erre vagy arra nem mutatott rá. Ugyanekkor azonban — az előbbi jelenségek magyarázzák is annak a vállalkozásoknak a szükségességét, amelyek az *általánosítás* módszereivel igyekeznek rendező elveket felállítani ezekben a viszonyokban. Az általános vezetéselméleteknek voltaképpen iránytű szerepet kell betölteniök, amelynek a segítségével az összegyűlt hatalmas tényanyagban el lehet igazodni, az egymásnak ellentmondó tapasztalati anyagban szelektálni lehet, s az organizmus történelmi fejlődésének adott szakaszán a továbbfejlődés feltételeit jelentő intézkedéseket meg lehet tervezni és ki lehet vitelezni.

A dolgozatomban — a címhez pontosan ragaszkodva — vezetéselméleti irányzatok kimunkálására teszek kísérletet. A félreértések elkerülése végett külön is kiemelem azt, hogy mire nem vállalkozom — ehelyütt —, mivel nem foglalkozok, noha elvi és gyakorlati jelentőségét tekintve talán fontosabb is lenne, mint vizsgálatom tárgya.

Bizonyára sokan vitathatónak tartják álláspontomat, amikor abból a fel-tételezésből indulok ki, hogy lehet *általános* vezetéselméletekről beszélni. Ez a probléma teljesen analóg azzal a kérdéssel, hogy van-e *általános szerve-zéstán*?<sup>1</sup> A vezetésstudomány első eredményei kétségtelenül ágazati viszony-latokban jelentkeztek. Ahány fajta szervezeti forma, annyiféle speciális ve-zetési technika, stílus alakult ki, s ezekkel az organizációkkal foglalkozó tudományágak tették meg a lépéseket sajátos vezetési problémáik megvála-szolására. A *politika* tudományán belül pl. a párt és az állami szervezeti élet legfontosabb vezetési viszonylatainak tisztázására tettek kísérletet. Európában. a másik ágazati vezetésstudomány, a *közigazgatási* szervezetek irányításával való foglalkozás alapján bontakozott ki. Az USA-ban viszont hosszú ideig a legizmosabb ágazati vezetéstán a *vállalati* irányítás problematikájából fakadt. Nem is szólnak arról, hogy a *katonai*, *pénzügyi* igazgatásban számos speciális. vezetési problematika ösztönözte a *kutatásokat*, amelyeknek eredményei a harcászati vonatkozások miatt nem kerülhettek nyilvánosságra. Ma már egy-re többen vallják azt, hogy a politikai, általános és speciális igazgatási, vál-lalati stb. ágazati vezetésstudomány eredményei lehetővé teszik *általános* ve-zetési elméletnek a felállítását. Ha vannak a vezetésnek *ágazatonként* kiala-kult kutatási területei — már pedig ezt ma már nehezen lehet tagadni — ak-kor a tudományok történetének tanulsága szerint előbb utóbb felvetődik az az igény, hogy *általános, szervezet-szociológiai szempontú összegezésre is meginduljanak a kísérletek*. Hogy ezek a munkák milyen címszó alatt foly-nak (szerveztán, vagy vezetéstán, — minden valószínűség szerint az előbbi) az egyelőre teljesen mindegy, a fontos az, hogy elméleti megközelítés mód-szereivel segítsük az ágazati tapasztalatoknál általánosabb érvényű törvény-szerűségek kimunkálását.

Az általános vezetéselmélet jellegét illetően — a rendszertani viták mel-lett is — elég határozottan állást foglalhatunk. Azok a fogalmak, kategóriák, amelyeket a vezetés kapcsán használunk, s még szorosabban *szervezetszocio-lógia* aspektusból származnak. Mint minden kialakulóban levő tudományág-nál az első nehézség a tudományos irodalomban következetesen, azonos ér-telemben, egymást fedő tartalommal használt *kifejezések bevezetése*.<sup>2</sup> A ve-zetéssel évszázadok óta — az utóbbi félévszázadban belterjesebben is — fog-lalkoznak, mégis a tanulmányokban használt kifejezések értelmezése körül meglehetősen önkényesség, sőt azt mondhatni, hogy anarchia tapasztalható. Amikor a tanulmány szerzők tekintélyes része azt hiszi, hogy joga és oka van teljesen új kifejezések felállítására, vagy szavak egészen különböző értelmű használatára, mert *ezzel még nem foglalkoztak* mások, akkor az a tudomá-nyos diszciplína aligha lépett túl serdülő korán. A vezetéselméletek kimun-

<sup>1</sup> Hasonló probléma merült fel az általános szervezéselmélet és az ágazati szerveztánok viszonylata vonatkozásában. Vö. Kovács István *vitaösszefoglalóját* a gyöngyösi szervezéstudományi anketón. Megjelent: *A tudományos szervezés kér-dései*. Bp. 1965. 149. s. köv. old.

<sup>2</sup> Erdei Ferenc részletesen foglalkozik azzal a problémával, hogy milyen je-lentősége van a kifejezések következetes és szabatos használatának és általában a fogalmak precíz kimunkálásának a fejlődő szocialista szervezettudomány szem-pontjából. (Erdei Ferenc: *A szervezés, irányítás és igazgatás tudományáról*. Kritika 1966. ápr. sz. 10. és köv. old.) Zieleniewski Jan ugyancsak felvetette ezt a problé-mát, s kísérletet is tett arra, hogy a szerveztán által használt néhány kifejezés tartalmát meghatározza. (*Az általános szervezéselmélet néhány kérdése*. Jogtudo-mányi Közlöny 1965. 11. sz. 545. s. köv. old.)

kálásával kapcsolatban éppen ezért bizonyára nagyon sok nézeteltérés, vita lát napvilágot új fogalmak felállításával, s régiek újszerű értelmezésével kapcsolatban. Valamivel szerencsésebb a helyzet a vezetéskonceptiókhoz nélkülözhetetlen szervezéstanai kifejezések vonatkozásában, amelyeknél a terminológia kialakultabb, a kifejezések tartalma tisztázottabb. Talán érthető ezek után, hogy a szimplifikálás elkerülése érdekében nem akarok a vezetés lényegét magyarázó hatalmas irodalmi anyag értékelésébe bele menni. Rendkívül sokféleképpen használják a szót ágazati szervezéstudományokint, egyes államok társadalmi tudományainak történeti sajátosságainak következményeként, világnézeti felfogás különbségek alapján, s nem is szólva a meg lehetőségen szubjektívista koncepciók terminológiájáról.<sup>3</sup> Reméljük, hogy ál-

<sup>3</sup> A vezetés szó tartalmának a meghatározása felveti a vele teljesen azonos vagy hasonló tartalommal használandó kifejezések megállapításának problémáját. Irodalmunkban még egymást felváltva — tehát szinonim tartalommal — használnak ilyen kifejezéseket: vezetés, szervezés, igazgatás, irányítás stb. (Az igazgatás és vezetés relációjában foglalkozik e kérdéssel Szamel Lajos: *Az államigazgatás vezetésének jogi alapproblémái*. [Bp. 1963.] c. könyvének 81. s köv. old.) A vezetés meghatározásával foglalkozó újabb magyar szervezéstudományi irodalomból lásd dr. Dallos Ferenc: *A vezetés módszereiről*. Állam és Igazgatás 1962. 1. sz. 12. old.; Bihari Ferenc: *Gazdasági vezetés a gyakorlatban*. Bp. 1965. 5. old.

A polgári irodalomban is nagy a zavar, de a jelentősebb szerzők terminológiája kezd bizonyos rendszerességet belevinni a szóhasználatba. L. F. Carter pl. a vezetés (leadership) kifejezés tartalmát 4 jelentősebb kutató koncepciója alapján osztályozza 4, illetve sajátjával 5 csoportba. (Vö. L. F. Carter: *On Defining Leadership*. Megjelent: C. G. Browne—T. S. Cohn, *The Study of Leadership* [Danville 1958.] c. munkájának 22. s köv. oldalain.) De a fogalom tartalmára, más kifejezésekkel érintkező határaitra vonatkozóan végzett legújabb és részletes áttekintést D. Cartwright nyújtja *Influence, Leadership, Control* című tanulmányában. (Megjelent: *Handbook of Organizations*. Szerk.: J. G. March. Chicago 1965. 1—47. old.)

Tovább nehezíti a kifejezés konzervens használatának lehetőségeit, hogy a vezetéssel kapcsolatos ismereteket más országokban a mi „vezetés” kifejezésünkötől eltérő elnevezéssel (értelmezéssel) is használják, sőt az ágazati szervezéstani kifejezése eldifferenciálódott az általános szervezéstani vezetés fogalmától. (Vö. *A vezetés és igazgatás korszerű megalapozása és a vezetőképzés gyakorlata*. Összeállította: Erdei Ferenc. Bp. 1964. 1—2. old. A továbbiakban: *A vezetés és igazgatás...*) Az angol irodalomban pl. az üzemvezetés (management) szóhasználat elválik az általánosabb leadership kifejezéstől. Mi a továbbiakban, amennyiben az angol-amerikai irodalmat hivatkozunk — ha külön ellenkezőjét nem mondjuk — mindig az ott leadership értelmében használt „vezetés”-ről beszélünk. Ebből következik az, hogy tanulmányomban nem veszem vizsgálat alá azokat a „vezetéselméleteket”, amelyeket az angolszász szervezéstan irodalom „Theory of Management” címen tárgyal. Az idevonatkozó nézeteket, és részben a gyakorlatot is, jelentősebb államonként (de csak a polgári viszonyok elemzésére helyezve a súlyt) vizsgálja dr. Kurt Junckerstorff: *Internationaler Grundriss der wissenschaftlichen Unternehmensführung* (Berlin 1964.) című könyve. Lásd továbbá: J. L. Massie: *Management Theory* c. tanulmányát a *Handbook of Organizations* (szerk.: J. G. March. Chicago 1965.) 387—422. old.

A Szovjetunióban nagy ütemben nekilendülő szervezéstanai (igazgatástudományi) irodalomból csak példaként ragadhunk ki néhányat: M. J. Piszkotyin—B. M. Lazarjov—N. G. Szalicsseva—J. A. Tyihomirov: *Az igazgatástudományról*. Külföldi Jogi Cikkgyűjtemény 1965. 1. sz. 13—23. old.; C. A. Jampolszkaja: *Az igazgatástudomány módszertanáról*. Külföldi Jogi Cikkgyűjtemény 1966. 1. sz. 21—30. old.; V. M. Manohin: *Az igazgatástudomány tárgya és feladatai napjainkban*. Külföldi Jogi Cikkgyűjtemény 1965. 3. sz. 434—439. old.; J. A. Tyihomirov: *Az igazgatási munka időszzerű szervezeti és jogi kérdései*. Külföldi Jogi Cikkgyűjtemény 1965. 3. sz. 440—447. old.

láspontunk részletesebb kifejtése után, külön magyarázat nélkül, világosabban előáll néhány alapfogalom tartalma.

Hazánkban vita folyt arról a kérdésről, hogy a szervezetek irányításával foglalkozó tudományt szervezéstannak vagy vezetéselméletnek (vezetéstannak) nevezzék-e. Ma már a szerzők többsége az új diszciplínát mind határozatokban szervezéstannal kifejezéssel jelöli.<sup>4</sup> A vezetési problematikát tökéletesen bele lehet építeni a nagyobb viszonyrendszer felölelő szervezéstani fogalmi rendszerbe. A magam részéről csupán olyan vonatkozásban van észrevételem, hogy a *vezetés rendszeren belüli* jellegének elfogadásából nem szabad egy meghatározott szervezéstani irányzat mellett — már a diszciplína kibontakozása előtt — elkötelezettséget vállalni.<sup>5</sup> Az alább elmondandókban érinteni fogom azt, hogy a rendszeren (struktúrára) belülség mennyire érvényes általánosságban, de mennyire nem határozza meg a vezetés irányját bizonyos körülmények között.

## I.

A vezetést — a lényegét magyarázó bármilyen elméletről van is szó — mindig alakító, mozgósító, formáló tevékenységnek fogták fel a szervezéstannban. A szervezeti mechanizmusban ez az a dinamikus erő, amelyik a fejlődés rugója. Ennek a dinamikának a jellegéről nagyon különböző vélemények, felfogások láttak napvilágot a társadalomtudományi irodalomban. A vitáknak az eredője azonban abban a talán még mélyebben fekvő problematikában jelentkezik, hogy *miből származik a vezetés dinamikája*. Mivel magyarázható az, hogy a szervezeti tényezők között a fejlődést motíváló elem egyik helyen egészen másként alakul, mint a látszat szerint az előbbihez nagyon hasonló milliőben. Szubjektív oldalra víve a kérdést, *mi a titka annak, hogy egyén vagy testület egyszer mozgató rugója, máskor meg minden jó szándéka és törekvése ellenére csak veleikísérője vagy gátja a szervezeti életnek*. Vagy megint másként megfogalmazva a kérdést *mi által válik valaki vezetővé, milyen tényezők által motíválódik a testületi és az egyszemélyi vezető is?*

A vezetés mibenlétére, eredetére vonatkozó magyarázatoknak természetesen hatalmas irodalma gyűlt össze idők folyamán, hiszen a társadalom elemi érdekeivel összefüggő kérdések megválaszolására nagyon sokan kísérletet tettek. Mégis azt mondhatjuk, hogy a tudományos módszeresség az ilyen tárgyú irodalomban csak az utóbbi évtizedekben mutatkozik. Sőt, még azt is megkockáztathatjuk, hogy a vezetésre vonatkozó hatalmas tapasztalati

<sup>4</sup> A szervezés vagy vezetéstudomány elnevezés körüli vitáról, amely nem egyszerűen szemantikai kérdés nálunk, lásd *A vezetés és igazgatás...* 78. s. köv. old. Amíg ez a munka még eldöntetlenül hagyta a kérdést — s inkább az eltérő véleményeket ismertette —, addig az újabb irodalomban egyre inkább uralkodóvá vált a szervezéstani alapokból kiinduló felfogás. Lásd Erdei Ferenc: *A szervezés, irányítás és igazgatás tudományáról*. Kritika 1966. ápr. sz. 5–6. old.

<sup>5</sup> Nevezetesen arra az irányzatra gondolok, amelyik a *struktúrának* a szerepét és jelentőségét „felfedezte” a szervezeti fejlődés vonatkozásában. Ez az irányzat a vezetést is *csoporthatásnak* fogja fel. (Lásd alább a II. fejezetben részletesen kifejtetteket.) Az iskola kétségtelen pozitív funkciójának elismerése mellett ma már olyan egyoldalúságai mutatkoznak, amelyeket a vezetésre „rendszeren kívülről” jövő befolyásoló tényezőknek tudományosabb megközelítésével kell el-  
lensúlyozni.

anyag ellenére is a tudomány inkább a vezetői gyakorlat után kullogott. A vezetésre vonatkozóan a tudomány által kimunkált alapelvek és normatívák inkább ajánlások maradtak, amelyekkel a megfelelő egyéniség kezdeni tudott valamit, más pedig semmit. A tudománynak ez a nagyon viszonylagos hozzájárulása a társadalmi gyakorlathoz, különösen a vezetés *politikai* területeire érvényes. A marxizmus megjelenésével történik fordulat ebben a viszonylatban, amikor is a szocialista forradalom előkészítése és megvívása bizonyíthatóan igazi tudományos *vezetési* elvek és *módszerek* alapján ment végbe. Amíg a marxizmus — a *klasszikusok* munkájának eredményeként — vitathatatlanul megelőzte a társadalmi-politikai vezetés koncepciójában a polgári politikai tanokat, addig más ágazati területeken a szocialista országokban a forradalmat közvetlenül követő ilyen irányú nagy nekilendülés után sem — nem folytatódtak a vezetési technikák *tisztázására* és *további fejlesztésére* irányuló kísérletek. A polgári tudomány viszont annál nagyobb érdeklődéssel fordult — a gazdasági élet igényei által ösztönözve — a szakágazati vezetési kérdések felé, különösen az *üzemvezetés területén*. A burzsoa *szervezet szociológiának* ugyancsak központi kérdésévé vált a vezetés problematikája, s a sok áltudományos és formalista tanulmány mellett nem lehet tagadni azt, hogy értékes, gondolatébresztő hatású munkák is jelentős számban születtek.

A vezetés mibenlétére, a vezetői tevékenység aktivizáló voltának magyarázatára vonatkozó elméleteknek *három fő csoportját különböztetem meg*. Senki előtt nem kétséges, hogy a vezetés számos tényező motiválja, s a vezetés komplex folyamatok eredménye. A vezetéselméletek mindegyike azonban az alább ismertetendő alaptényező közül *valamelyiknek döntő fontosságot tulajdonít a vezetésben*. Számtalan felfogás kiindulási alapja az, hogy a *vezetés személyi tulajdonság* (képeség), mások viszont a vezetés *strukturális pozíció* által meghatározott *funkciónak* tartják, végezetül a harmadik csoport a vezetés *valamilyen szituációnak való megfeleléségnek tartja*, amelyben az egyéni képeség mellett is döntő szerepe a szubjektumon kívüli objektív körülményeknek van.<sup>6</sup>

Annak az irányzatnak, amelyik a vezetés *tulajdonságként* (képeségként) fogja fel, olyan nagy múltja és sokágú megközelítési módja van és volt, hogy méltán nevezik *klasszikus vezetéselméletnek*. A vezetői tulajdonságot nagyon különbözőképpen fogják fel és magyarázzák, közös vonása az ezekhez az irányzatokhoz tartozó mindegyik iskolának, hogy a vezetés a kollektíva *átlagemberétől megkülönböztető, különleges személyi adottságnak tekinti*. A klasszikus vezetéselméletek mindegyike valamilyen módon és valamilyen mértékben az úgynevezett *nagy ember* koncepcióhoz jut el. Az emberi nagyság-

<sup>6</sup> Az amerikai irodalomban M. G. Ross és C. E. Hendry az üzleti, kulturális és társadalmi szervek vezetői számára írt összefoglaló jellegű könyvükben használnak hármas tagolást. (*New Understandings of Leadership*, New York 1963. 17. s. köv. old.) Az általunk alábbiakban kifejtettek azonban sem az egyes iskolák elnevezésében nem egyeznek pontosan, s különösen nem egyeznek az említett irányzatok szerzők általi jellemzésével és értékelésével.

Hasonlít nagyon az előbbi kategorizáláshoz R. Tannenbaum—J. R. Weschler—F. Massarik: *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, (New York—Toronto—London 1961.) c. könyvének 24. oldalán ismertetett csoportosítás.

A politikai vezetésre vonatkozó koncepciókat L. G. Seligman négy csoportra bontja. Lásd *Political Behavior*. Szerk.: H. Eulau—S. J. Eldersveld—M. Jannowitz. Glencoe 1959. 178. s. köv. old.

nak sok fajtája van, bármilyen szervezetben lehet különleges — átlagtól eltérő — képességű ember, akinek a nagy emberi mivolta rendkívüli energiában, hatékonyságban, akarakterőben, másokat irányító, befolyásoló készségben jut kifejezésre. A klasszikus vezetéselmélet különböző iskolái rendszerint egységesek abban is, hogy a vezetői képességet *individuális potenciálként* fogják fel. Az egyén *belső* mozgatói azok, amelyek a kollektíva életében azt a pluszt jelentik, amelyik a szervezeti továbbfejlődéshez szükséges. Az igazi személyi tulajdonság elméletek ezért elsődlegesen tartják az egyéni kvalitásokat, s rendszerint a kollektíva (szervezet) funkcióját passzívnak, esetleg visszahúzóznak minősítik, a szabad egyéniség aktivizáló funkciójával szemben. Van olyan felfogás, amelyik a vezetői készségek fejlődésében a csoport által támasztott igényeknek, s a strukturának is jelentős vagy esetleg döntő szerepet szán, ez az iskola azonban voltaképpen *már nem tartozik a klasszikus elméletekhez*.

a) A vezetést a személyiség képességként felfogó koncepcióknak számos változata van. Elsőként azt említhetjük, amelyik megpróbál *egyetlen vezetői tulajdonságot* kimutatni. A vezetés ebben a vonatkozásban olyan készség, amelyik speciális adottsága (vagy szerzett tulajdonsága) valamilyen egyénnek. Ez a kezdetlegesebb felfogás a vezetői *tulajdonságot* születéstől adottnak, sőt még örökölhetőnek is tartotta. Kevés meggyőző erővel rendelkeztek ezek a tanulmányok, s voltaképpen semmiféle ilyen speciális tulajdonságot kimutatni nem tudtak. Amint ilyenkor történni szokott a vezetés „magyarázatában” az irracionális lett úrrá, valamilyen értelmileg felfoghatatlan — misztikus eredetű — képesség lett az alapvető motívum.<sup>7</sup>

b) Az előbbi iskolának a szembevetendő egyoldalúságát mások azzal akarták elkerülni, hogy *több vezetői tulajdonság* létezésének hipotéziséből indultak ki. A vezetőben egy csoport olyan tulajdonság van, ami a „közönséges” emberben nem található. Különösen a két világháború között volt népszerű ez a megközelítési módszer. A legkülönbözőbb szerzők kutatták a vezetési vonásokat. Fizikai, alkati tényezőktől kezdve az intelligenciáig, akarakterőig stb. mi kell ahhoz, hogy valaki vezető legyen. Az egyik ilyen közismertebb vezetői tulajdonság gyűjteményt 1948-ban Stogdill állította össze.<sup>8</sup> A tudósok nagyobb részét — teljesen joggal — ezek a kísérletek egyáltalán nem tudták meggyőzni arról, hogy valóban vannak ilyen vezetői tulajdonságok.

c) A klasszikus nyomdokokon haladó kísérleteknek azonban távolról sem szakadt vége. A második világháború után egyre inkább az a nézet vált úrrá, hogy *sajátos vezetői tulajdonságok* nincsenek. Minden ember *személyisége* tulajdonságok rendkívüli komplexumát foglalja magába. A közönséges emberben ugyanazok a tulajdonságok megvannak vagy meg lehetnek, mint a

<sup>7</sup> Nagyon sokan foglalkoztak a szociológiai irodalomban azzal a „valamivel”, ami nagy emberré tesz valakit. Így pl. a charizmatikus (mágikus) képességű vezetőről lásd Max Weber: *Soziologie- Weltgeschichtliche Analysen — Politik*. Stuttgart 1964. 159. s. köv. old.

A „nagy ember” koncepció történeti alakulásáról lásd részletesen E. E. Jennings: *An Anatomy of Leadership*. New York 1960. 2. s. köv. old.

Érdekes kísérlet a charizma jelentőségének egy választási kampányban való megállapítására J. C. Davies tanulmánya *Charisma in the 1952. campaign* címen. Megjelent: *Political Behavior*. Szerk.: H. Eulau—S. J. Eldersveld—M. Jannowitz. Glencoe 1959. 193. s. köv. old.

<sup>8</sup> R. M. Stogdill: *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. Közli Browne — Cohn: i. m. 50—61. old.

vezetőkben. A vezetőben ezek a vonások más *kapcsolatokban*, illetve az egyes személyi tulajdonságok nagyobb *energiákban* nyilvánulnak meg. A vezető azért és annyiban „nagy ember”, hogy egyes általános személyi vonások benne — valamilyen oknál fogva — erőteljesebbek, bizonyos vonatkozásokban sokkal hatékonyabbak. Másrészt a vezetési készség egyes személyi tulajdonságok olyan *kombinációja*, amelyik az átlagembereket rendszerint nem jellemzi.

Hosszú utat tett meg a vezetést tulajdonságként felfogó irányzat, amíg ez utóbbi állásponthoz eljutott. A kiindulási alap primitívségének a leküzdése az újabb és jobb módszerek alkalmazásával fokról fokra haladt előre. A vezetői tulajdonság kutatásának kezdeti — ma sem hiányolható — módszere az *életrajzkutatás* volt. A nagy emberek élettörténetének tanulmányozásával akarták az egyetlen vagy több vezetői tulajdonságot megtalálni. Mindenekelőtt a klasszikus életrajzi, történeti irodalom nyújthatott ehhez segítséget. Kétségtelen, hogy a világirodalom klasszikusainak zsenialitása abban is megnyilvánult, hogy látnokian hívták fel a figyelmet a nagy emberi magatartás jellegzetes vonásaira. A mai személyiség-kutatások mellett sem ment ki a gyakorlatból a nagy emberi életutak elemzésével foglalkozó vezetéstani megközelítések kísérlete. Sőt a múlt nagy egyéniségei által hatalmas eredmények titkainak megfejtésére a legújabb tudományos módszereket is igénybe veszik, a pszichoanalízis elvei szerint „átírják”, felülértékelik az eddigi életrajzi adatokat.

A vezetői tulajdonság elméletek fő módszertani megközelítési eszközévé azonban egyre inkább a *pszichológia* vált. A személyiség kutatásában az egyéni és társaslélektan a vonásoknak olyan tömeget kimunkálta, amelyeknek az áttekintése egyre lehetetlenebbé vált. Egyes problémák tökéletesebb magyarázására a pszichoanalitikai irányzat tartotta magát leghívatottabbnak. Akár pszichológus volt a kutató, akár a vezetéstannal foglalkozó szociológus, a kutatásokba mindkét oldalról beléphetett a *kísérletezés*. A szociológiai szemlélet egyébként is támogatta, sokrétűbbé tette a módszertani eszközök skáláját. Különösen bizonyos *statisztikai* módszerek alkalmazásával igyekeztek később a tulajdonságok dzsungeljében fő *vonásokat*, rendszerré fejleszthető kereteket kimutatni. Bármilyen sok módszert alkalmaz is ez az irányzat, a *kulcsszerepet* a pszichológia tölti be, az szolgáltatja azokat az alapismereteket, amelyeket életrajzirodalom, statisztika, kísérlet segítségével finomítani és teljesebb érvényűvé lehet tenni.

A vezetői személyiség kutatásoknak mondhatni egészen új szakaszát nyitották meg azok a próbálkozások, amelyek különféle kutatási módszerekkel kimunkált tanulmányok eredményeinek egymással való korrelációba állítására irányultak. Az egyik első „összegezésre” az USA-ban 1933-ban Smith és Krueger vállalkozott, akik Calton, Wood és Terman statisztikai módszerű munkáit Platon és Machiavelli műveire vonatkoztatva alkalmazták.<sup>9</sup>

Az első próbálkozásoknak a köztudat szerint is nagyon keves eredményei sem vették el a követőknek a kedvét a különféle módszerrel elért adatok egybevetésétől. 1940-től datálják a kísérletek egyik még nagyobb hullámának kezdeteit. Bird ebben az évben 20 mások által végzett úgynevezett „ellenőrzött vizsgálat” tanulmányokban foglalt eredményeinek egybevetésére vállalkozott statisztikai módszer alkalmazásával. Megállapításai egyre kézzel-

<sup>9</sup> E. E. Jennings, i. m. 161. s. köv. old.

foghatóbbá tették, hogy a pszichológiai és kísérleti tanulmányok voltaképpen egyáltalán nem tudnak általánosan elfogadott vezetői személyiségi vonásokat kimutatni. A 20 feldolgozott tanulmányban 79 vezetői tulajdonságot számolt össze Bird. A különböző szerzők által megállapított vezetői személyi tulajdonságok hatalmas szóródását csupán a két szélső adattal jellemezzük. A 79 vezetői tulajdonságból 65% csupán egy szerzőnél szerepelt. A tulajdonságoknak mindössze 5%-a szerepelt a 20 tanulmány közül 4-nél vagy ennél többnél. Ez a statisztika nagyon jól mutatja, hogy a személyiség kutatások mennyire nem tudtak kimutatni általános elfogadott vagy elfogadható vezetői vonásokat.<sup>10</sup>

Az „összegezési” kísérletekkel jóformán egy időben kialakult a nagy ember vezetői irányzatnak egy másik tökéletesítési formája. Az előbbieket az általános lélektan és a kísérleti vizsgálatok eredményeit statisztikai módszerekkel akarták korrigálni. Ez a másik vonal a *pszichológia* talaján maradt, s annak újabb irányzatait akarta a *vezetői mivolt* megmagyarázására felhasználni. A *mélypszichológia* annak elismerésével kezdi idevonatkozó fejtegetéseit, hogy egész természetes az általános pszichológia kiúttalansága a vezetési tulajdonságok kidolgozásában. A vezetés — épp úgy, mint az emberi cselekvés számos más megnyilvánulási formája — csak látszólagosan tartozik az egyszerű racionális folyamatok birodalmába. Az emberek tudatalatti élete az a láthatatlan alap, amire az ember racionális (és vezetői) magatartása is ráépül. Az az oka annak, hogy a tulajdonság elméletek semmiféle általános vezetői vonást nem tudtak kimutatni, hogy a *felszínen* mozogtak, s nem vették tudomásul, hogy a racionális magatartás ezer oldalról meghatározott, befolyásolt a tudatalatti által.

A pszichoanalitikusok épp a mélylélektan alapokra vonatkozóan állítottak fel olyan hipotéziseket, amelyeknek segítségével a vezetői magatartás, illetve az úgynevezett vezetői vonások tudatalattiból fakadó motivációit magyarázták. Gouldner által felvetett újszerűen felfogott tulajdonságok meghatározására F. Redl tett kísérletet. 10 fajta vezetői típust különböztetett meg. Ő azonban már nem tartozik a vezetést elsődlegesen tulajdonságként felfogó tudósok közé, mert a vezetőtipusok elhatárolásában a *situációnak* alapvető jelentőséget tulajdonít.<sup>11</sup>

A vezetői hajlam kialakulásának pszichoanalitikus magyarázatára vonatkozóan vannak korábbi — nem annyira a szervezéstan, mint inkább az általános mélylélektan oldaláról kiinduló — koncepciók. Adler bírálta Freud egyoldalúságát, amidőn a szexuális ösztönre vezette vissza az emberi cselekvés minden motivációját. Kifejtette, hogy nem szabad megelégedezni — az előbbi mellett — a gyermekben is benne levő *uralomvágy ösztönéről*. Ez az ösztön a másokon való rendelkezésre törekvésben, illetve mások uralmának való ellenállásban nyilvánul meg. A mások feletti hatalomvágy az az ösztön, amelyik valakiben a vezetői hajlamokat kifejleszti. Ebbe a koncepcióba is szükségszerűen belép a környezet, amelyik ilyen vagy amolyan irányba alakítja az ösztönélet fejlődését. A gyermek vágyainak kielégülése elé számos akadály kerül, s minden ilyen eset lelki defektusokat okoz. Így alakul ki az emberben az az *alsóbbrendűségi érzés*, amelyik a vezetői haj-

<sup>10</sup> Vö. M. G. Ross—C. E. Hendry, i. m. 18. old.

<sup>11</sup> I. m. 19. s. köv. old.; A. W. Gouldner: *Situations and Group: The Situationist Critique*. Közli: Browne — Cohn, i. m. 76—83. old.

lamainak továbbfejlődéséhez vezet. Az adleri pszichológia szerint a kisebbrendűségi érzés hajtja az embert a kompenzációra. Amikor az egyén fizikai, szociális vagy szellemi önérvényesítése során yereségeket szenvedve magát „kárpótolni akarja”, akkor voltaképpen eddig szétszóródó energiáit egyetlen irányba koncentrálja. Ilyenkor az egyéni ambícióknak az iránya mások feletti uralmi viszonyok megteremtése felé fordulhat, s ezzel a fokozott energia koncentrációval olyanra képes, amit a normális (alsóbbrendűsége által kompenzációra nem ösztönzött) egyén általában nem tud megtenni. Adler szerint ezért a vezetői hajlamok épp a lelki defektusokból kompenzációra képes egyénekben fejlődhetnek ki. A vezetői tulajdonság ezek szerint a személyiség harmóniájának megbomlása, amelynek eredményeként egyes egyéneknél az akaraterő megedződik vagy megtöbbszöröződik, az emberek közötti viszonylatoknak az alá- és fölérendeltségi vonatkozásaiban rendkívüli jártasság, s végül készség alakul ki.

A nagy vezetők egész soránál kimutatható, hogy a hatalmi vágyuk, másokon való uralkodási képességük voltaképpen valamilyen kisebbségi érzésük kompenzációjára törekvésükből bontakozott ki. A klasszikus példának Demosthenest tekintük, de közismert, hogy Cromwell, Napoleon, Roosewelt stb. életében is milyen szerepe volt valamilyen emberi oldalukon őket terhelő meg nem felelőségi (alsóbbrendűségi) érzésnek.<sup>12</sup>

A vezetői vonások kompenzációs eredetüként való felfogása természetesen nem csupán az extrém — kivételes vagy nagy egyéniségekre — vonatkozatható, hanem a „közönséges” vezetési szintekre is. A vezető tudatalatti lényéből fakadó mások feletti hatalomvágy kiélése burkoltabban — nem olyan nyersen és szembetűnően, mint a „nagyoknál” — kianalizálható az „átlagembervezető” motivációiban is.

A vezetői tulajdonságok pszichoanalitikus felfogása egyébként átvezet a szituáció elméletekhez, mert a hasonló személyiségek különböző tulajdonságokat mutató reakcióját az a helyzet magyarázza, amelybe a vezetői pozícióban levő egyén került. A vezetés lényegét magyarázó pszichoanalitikus koncepció teljes megértése ezért csak a másik oldal részletes kifejtése után lehetséges,

A vezetői képességet személyi tulajdonságként felfogó legújabb elméletet talán leghelyesebb *történetpszichológiai* irányzatként felfogni. Amint látni fogjuk, vele szemben ma már egy másik — pártfogóinak táborát tekintve nagyobb — szintén szociológiai iskola áll, amelyik hasonló módszerekkel éppen ellenkező előjelű eredményekre jutott el.

E. Jennings nevével fémjelezzük ezt az irányzatot. Mindazoknak a fogyatékoknak a tudatában vannak ennek az irányzatnak a képviselői, amelyek az előző vezetői tulajdonságelméleteket jellemezték. Nem tagadják a csoport-struktúrának, szituációnak a szerepét a vezetésben. Elsődlegesnek mégis magát a *személyiséget* tartják, mert abban van — vagy hiányzik — az a készség, amellyel az adott korban és meghatározott környezetben a kollektívát a legeredményesebb tevékenységre lehet bírni. Rendkívül sokrétűen figyelembe veszi a személyiségre motiválólólag ható tényezőket, sokkal komplexebbül és racionálisabban is néha, mint az ellentábor, — de a döntő meghatározónak mégis a személyiséget tartja. A vezetéstudomány birtokában lehet mindazoknak a történeti, egyedi és társaslélektani, szociológiai

<sup>12</sup> Vö. E. E. Jennings, i. m. 134. s. köv. old.

ismereteknek, amelyekkel előző korok vezetői magatartását elfogadhatóan elemézheti és többé-kevésbé meggyőzően magyarázhatja, számbaveheti a szituációnak szerepét is, mégis saját korában a „nagy ember” vezetői habitusának a titkát megoldani nem tudja. A személyiséget ma még olyan rejtélynek tekinti, amelynek belső mozgástörvényeit, a régebbi típusokra vonatkozóan ismerhetjük, a fennálló kor vezetőegyenisége sikereinek titkáról azonban a fátylat még nem tudja fellebbenteni.

Ezt a szociológiai koncepciót tehát bizonyos szkepticizmus jellemzi. Minden előbb tárgyalj irányzatnál többre vállalkozik azonban, mert a „nagy ember” analízisbe beviszi a történet-szociológiai módszert. Minden kornak megvan a maga történelmileg meghatározott „nagyember” típusa. Ez a történelmi meghatározottság az a nagyon bonyolult valami, ami a személyiség vezetői „lehetőségeit” tartalmazza. A polgári szociológusok ezt a történelmi meghatározottságot (vagy ahogy Ortega kifejezi: „korszellemet”) rendszerint idealista alapon magyarázzák, de kísérletet tesznek a marxista történetfilozófia egyes részének koncepciójukba való beépítésére. Ez a szociológiai irányzat tehát a marxizmus bizonyos igazságait elismeri, de természetesen elutasítja a marxista koncepciót a maga teljességében.

Az irányzat a jelen és a jövő vonatkozásában irracionalista, s azt mondja, hogy a történelmi kor új vezetőtipusának kialakulása után lehetséges megmagyarázni az előzőt. Őszintén elismeri, hogy nincs olyan tudományos módszernek a birtokában, amelyeknek a segítségével egzaktul meg tudná fejteni azt, hogy mikor és miért tud a vezetői személyiség ellentállni a társadalmi nyomásnak, s mikor török össze az alatta. Vagyis véleménye szerint a „nagy ember” vezetési gyakorlat pillanatnyilag még előbb van, mint a tudomány. A társadalom mindig produkál olyan nagy egyéniséget, akit a tudomány nem tud előre megrajzolni, eljöveteletét indokolni és magyarázni.

A klasszikus vezetéselmélet nyomdokain halad ez az irányzat, mert a vezetést, mint különleges személyi kapacitást fogja fel, amelyet befolyásolhat külső tényező, de ami igazi és döntő, az belső energiából fakad. Változatlan tehát az az alapállás, hogy a vezetés a személyiség ereje, a nagy egyéniség önérvényesítésének útja, társadalomformáló ereje is az individualistában van. Ezt azonban „kiegészíti” azzal, hogy minden kornak megvan a neki megfelelő ideáltípusa történeti tapasztalat szerint. A polgári forradalmi korszak kialakította a „herceget”, klasszikus kapitalizmus a „hóst”, századunk pedig a „szupermen”-t. Mindegyik történelmileg meghatározott típus, amelyik mint a történelemben semmi „nem ismétlődhet” még még egyszer, — szerzőt szíve azonban az „aranykorhoz” húzza, s a „hős”-ről beszél a legnagyobb szimpátiával. Végezetül mégis uralkodóvá válik szkepticizmusa, mert századunkat „hősök” (ideáltípusok) nélküli kornak nevezi s oda konkludál, hogy talán napjaink „ideáltípusát” az ember azért nem fedezi fel, mert még benne él, s nem ismeri a mozgató „korszellemet” sem.<sup>43</sup>

<sup>43</sup> E. E. Jenningsnek történet-szociológiai-ként jellemzett koncepciója nagyon sok eredeti gondolatot tartalmaz. A herceg, hős és szupermen megkülönböztetése közismert a polgári irodalomban. Ő azonban ezt egy olyan társadalom-történeti műllőbe helyezte, amelyik teljesen mentes azoktól a vulgarizálásoktól, ami sok más polgári szerző fejtegetését jellemzi. A vezetés társadalom-történeti kritikája nagyon sok mély gondolatot tartalmaz. Munkájának 11. fejezete (i. m. 219. s köv. old.) azonban tükrözi azt a bizonytalanságot, ami jelen, s még inkább a jövő vezetési formáját illetően elfogja. Az igazság kedvéért meg kell mondani, hogy kü

A klasszikus vezetéselméletek kritikáját voltaképpen a vezetéstulajdonságnak felfogó minden újabb irányzat maga elkezdte a régi iskola vonatkozásában. Persze mindezt azzal az alapállással végezte, hogy ő majd kiküszöböli az előbbi fogyatékosait, s végül is bebizonyítja, hogy a szervezeti fejlődés fő motívója a személyiség. Ezt egyetlen koncepció sem tudta a tudományos igényességet kielégítő okfejtéssel bizonyítani. Mindezek ellenére a polgári vezetéstudományban ismételten és ismételten feléled ez az irányzat, s új reneszánsza kezdődik.

A vezető személyiségnek a szervezeti fejlődés vonatkozásában betöltött szerepét a marxista koncepció szempontjából a későbbiekben ismertetjük részletesebben. Közismert tény, hogy a marxizmus az egyéni fejlődést meghatározó tényezők dialektikus kapcsolatába helyezve szemléli. Minden más módszer a személyiséget tulbécsüli, vagy ellenkezőleg lebécsüli, de mindenképpen olyan, egyoldalúságot képez, amelyet elfogadni nem lehet. A marxizmus előtt is bizonyos történelmi helyzetekben nagyon szembevethető volt az elutasító magatartás a tudományban a vezetést sajátos képességként (tulajdonságként) kezelő irányzattal szemben. A polgárság forradalmi korszakában — joggal — egyenesen arisztokratikusnak bélyegezte ezt az iskolát, mert voltaképpen a nemesi vezetőréteg saját nélkülözhetetlenségét akarta ezzel igazolni. A polgárság tehát maga elvetette akkor azt a felfogást, hogy a vezetés olyan különleges készség, amelyik csak az öröklés szabályai szerint származtatható át másra. A tőkés állam keletkezésekor a polgárság elemi érdeke volt annak bizonyítása, hogy a születésüknél fogva vezetési tulajdonságok birtokában levő arisztokrácia mellett ő megszerezheti, megtanulhatja a vezetés módszereit és fogásait. A forradalmi burzsoázia tehát akkor „demokratikus” vezetés-koncepció felé hajlott, a vezétést különleges, szinte személyi kiváltsággként felfogó nézettel szemben. Ez az iskola tehát semmiképpen sem a forradalmak korában divik. A forradalmak nagyon optimisták a személyiséggel szemben, ez abban nyilvánul meg, hogy feltételezik a vezetői személyiség mindig és mindenkor alá veti magát a struktúra követelményeinek. A forradalmak története azonban több példát mutat arra, hogy a személyiség felszabadul a strukturális kötelek alól és saját belső motívumai alapján irányít. A struktúra esetenként csak nehezen és hosszabb küzdelem után tudja a maga elsődlegességét kötelező normaként elfogadtatni az egyes vezetői személyiségek előtt. Történelmi tapasztalat, hogy sem a forradalomban, sem a forradalmi konszolidációban nincs határozott alakja a vezetést, személyi tulajdonságként felfogó iskolának. Nincs akkor, amikor a vezetési stílust *ténylegesen* nagyon is a személyiség vonásai (vagy egyes tulajdonságai) színezi. Ez az irányzat akkor jelenik meg, amikor a vezetői személyiség már alárendelődött a strukturális rendszerbeli követelményeknek. A társadalmi gyakorlatban ez pedig bizonyos végletekben jut kifejezésre: a vezetői személyiség a struktúra normáit egyre inkább személyisége szabad érvényesülésének korlátjaként érzékeli. A *vezetést személyi tulajdonságként* felfogó iskola voltaképpen tehát akkor bontakozik ki, amikor a vezetői személyiségben mind erősebb az az igény, hogy felszabadítsa magát a struktúra által személyiséget túlzott mértékben normák alá szorító kötelek egy részétől. Vagyis annak a

is mondja: elsősorban a múlt analizisére koncentrál. Ugyanakkor azonban több helyen is — s különösen a könyv végén — a mai vezetői „ideálról” tett megjegyzései határozottan agnosztikusak.

személyiségnek a „segélykérése” a tudománytól, amelyik a „nagy” — átlagtól kiemelkedő — egyénisége számára bizonyos feloldást akar kieszközölni a szervezeti normák egy része alól, mert azok a szervezet érdekében kifejtendő egyéni képességeit béklyózzák. A strukturális normák ugyanis „tűlbiztosítással” vannak már méretezve, az „optimizmusából” kiábrándított organizmus ugyanis az indokoltnál is bizalmatlanabb a személyiséggel szemben. A klasszikus iskola tehát a vezetési potenciál kiterjesztéséért küzd akkor, amikor a szervezeti kötelek a személyiséget általában, s speciálisan a „nagy” vezetői egyéniséget egyre jobban korlátozzák. Ez az irányzat megpróbálja pszichológiai oldalról kimutatni azt, hogy ki az a *különleges képességű egyén*, aki számára a kommunikációt, a vezetési pontokra emelkedést könnyíteni kell, s — épp az organizmus érdekében — bizonyos biztosítékok mellett fel kell menteni az „átlag” embert megkötő egyes normatívák alól. Az imperializmus korában ezért szükségyszerűen kerül előtérbe egy vezetői tulajdonság: a *rendkívüli akaratérő, energia*. Ennek a „vezetői tulajdonságnak” a történelmi pozícióját Nietzsche alapozta meg. Megtestesítője a fasiszta vezér vagy a szupermen egyaránt „forma romboló” egyéniség, aki megszabadítja, elsősorban önmagát, illetve a szervezetrendszerét a *túlformalizált* szervezeti kötelektől.

## II.

A vezetők személyi vonásainak megállapítására folyó kutatások — mint láttuk — minden erőfeszítésük ellenére nem jártak általánosan elfogadható eredményekkel. A vezetéstanal foglalkozó polgári tudósok egyrésze ezért egészen új utakat keresett a vezetés mibenlétének megmagyarázására. Fokozatosan irányzattá erősödtek azok a kísérletek, amelyek a vezetéset a *szervezeti struktúra által meghatározott* tényezőnek kezdték elfogadni. Egészen új — az előbbivel szöges ellentétben álló — megközelítése volt ez a problémának. A vezetés lényegét nem a szubjektumban levő adottságok adják, hanem személyiség vezetési vonásai úgy alakulnak ki, hogy az egyén meg akar felelni valamilyen *szervezet struktúrájának*. A vezetői karakter — akár egyszemélyi, akár testületi — annak megfelelően alakul, hogy a struktúra milyen *lehetőségeket, ösztönzéseket* ad neki. Vagyis a vezetés a *rendszeren belül van*, a meghatározó tényező az organizmus szerkezete, a személyiség fejlődése csak a struktúrába beillesztve magyarázható. Ez az irányzat a *vezetőképességet a kollektíva erejeként fogja fel*. A közösség a forrása minden szervezeti fejlődésnek, ez emel sokszor „átlag” személyiséget is „nagy emberré”, de ugyanekkor elvághatja a felemelkedés útját a „legtehetségesebb” ember előtt is.

A struktúrának a vezetés irányába gyakorolt meghatározó szerepét elég régtől fogva ismerik. Gyökerei a klasszikus kapitalizmusba nyúlnak vissza, de részletes és sokirányú vizsgálatára mégis különösen századunkban került sor. Pontosabban az általános tételek kísérleti stb. igazolásához most fogtak hozzá tömegmérésekben. Ha a vezetéset személyi tulajdonságként felfogó irányzatokat — bizonyos fokig teljes joggal — *arisztokratikus* érzületű koncepciónak mondták, akkor ez az iskola az előbbihez viszonyítva méltán viseli a „*demokratikus*” jelzőt a vezetéselméletek között. A strukturális irányzat a kollektívát állítja első helyre az egyénnel szemben, a közösségi érdeket elsődlegesebbnek tekinti az individuális érdekekhez viszonyítva stb. — mi ez, ha nem a demokratizmus térhódítása a vezetéselméletek körében?

A vezetés strukturális meghatározottságának hipotézisből „bizonyított” elméletté válása a polgári tudományban mégis csak a *kiscsoport* kutatások kibontakozása után történt meg. A nagy struktúrában nagyon nehéz pontosan kimutatni az összefüggést a szerkezet és a vezetés között. A kis (közvetlen, face-to-face) csoportokon belül sokkal több eshetőség van annak bizonyítására, hogy a vezetést voltaképpen a *struktúra*, abban kifejeződő *csoportigény* határozza meg. Az USA-ban Hemphill, Cattel, Cartwright és Zander, Halpin és Winer, Krech és Crutchfield ennek az irányzatnak kiemelkedőbb képviselői.<sup>14</sup> A kezdeti egyszerűbb összefüggésektől eljutottak bonyolultabb elvi megállapításokig is. Még sem mondható, hogy a struktúrának a vezetésre gyakorolt befolyása minden területen, s egyforma mélységben fel volna tárva.

Mindenekelőtt különbséget kell tenni a vezetést meghatározó *belső* és *külső* strukturális tényezők között. A *belső* struktúra meghatározó szerepe is két síkon jelentkezik. a) A vezetést elsősorban annak a *szervrészlegnek* a strukturális követelményei alakítják, amelyben a vezető funkciójának gyakorlása közben közvetlenül beletartozik. b) Ez a *szervrészleg* azonban egy *szervrendszerbe* (egy szervtípust alkotó hálózatba tartozik) s ez a „magasabb”, nagyobb struktúra is speciális követelményeket támaszthat a vezetés-sel szemben. Végezetül a *külső* struktúra c) a *szervet* (s benne az egyént is) körülvevő, előbbiektől különböző jellegű szervtípusokban jelentkezik. Legáltalánosabban tehát a vezetésre valamilyen mértékig feltétlenül hat az adott társadalom mechanizmusának az egésze. Ezt a hatást úgy is fel szokták fogni, mint a vezető egyénre „*szociális státusából*” származó követelmények komplex motívumát.<sup>15</sup> A *belső* struktúra meghatározó szerepe *szervezeti részlegek szintjein*, s azonos szinteken a *funkciók* szerinti munkamegosztás szerint alakul. Kiscsoportokon belül — ahol a szervezet szintbelileg nem vagy alig tagozódik — a csoportfunkcióval állítható relációba a vezetés. A vizsgálatok mindenekelőtt arra irányultak, hogy „általános” csoportfunkciókat próbáljanak kimutatni. A polgári szervezet szociológiai tudomány a szervezet rendeltetésétől, típusától, működésének tartalmától függetlenül *kísérletek* alapján próbált ilyen minden kiscsoportra jellemző *funkciókat* kimutatni. Halpin és Winer 9 ilyen vezetői csoportfunkciót állított fel (pl. kezdeményezést, képviseletet, szervezést, integrálást stb.). A vezetői szerepek még differenciáltabb rendszerének meghatározására tett kísérletet Krech és Crutchfield. 13 csoportfunkciót különböztettek meg, s mindegyik egy-egy külön vezetői pozíciót jelent.<sup>16</sup> Mások szerint jóval kevesebb általános funkcióról lehet beszélni. Talcot Parson és iskolája minden emberi közösség alapfunkciójának az integritás fenntartását és rendszer folyamatosságának biztosítását tartja.

<sup>14</sup> Vö. M. G. Ross—C. E. Hendry, i. m. 22—24. old.

<sup>15</sup> A struktúra hatást ilyen differenciáltan fogja fel a politikai irodalomban L. G. Seligman (*Political Behavior*, 178. s. köv. old.) Meg kell jegyezni viszont, hogy a *situáció* szerepét ugyanakkor nem sorolja fel a vezetésre ható tényezők között.

A struktúrának a vezetésre gyakorolt általános ellenőrző hatásairól lásd részletesen A. Etzioni *Organisational Control Structure* c. tanulmányát a *Handbook of Organization*. (Szerk.: J. G. March, Chicago 1965.) 650—677. old.

<sup>16</sup> Ezek: végrehajtás, tervezés, rendalkotás, szakértőség, csoport *külső* képviselete, *belső* viszonylatok ellenőrzése, jutalmazás és büntetés, ítélezés és közvetítés, példakép, szimbólum, helyettesítés, „atyakép” és bűnbak. (M. G. Ross — C. E. Hendry, i. m. 24. old.)

Az a körülmény, hogy az „általános” csoportfunkciókat milyen sokféleképpen fogták fel és magyarázták, mutatja azt, hogy épp úgy nincs közös nevező ezen az iskolán belül, mint azok között, akik a vezetői személyi tulajdonságokat kutatták. A vezetést csoportfunkcióként magyarázó irányzat azonban kétségtelenül felhívta a figyelmet néhány olyan fontos tényezőre, amelyek jelentős hozzájárulás a vezetéselméletek továbbfejlesztéséhez. Ezek közül az egyik az, hogy a csoport céljaiból fakadó igények, illetve szervezeti keretei által meghatározott lehetőségek a vezetői személyiséget nagyban, sőt esetleg döntően — alakítják. Vagyis nem a vezetői karakter formálja a kollektívát, hanem fordítottan, a közösség struktúrájának megfelelő, ahhoz igazodni tudó személyiség válik vezetővé. Vezetőképessége azt jelenti, hogy valaki fel tudja mérni a csoport céljaiból származó sajátos igényeket, s be tud tölteni valamilyen csoportfunkciót. A másik oldalról viszont a szervezet szükségszerűen teret ad a vezetőre válasra. A szervezeti keretek, a csoport működésében kialakult funkciók „igénylik” a vezetőt, „válogatnak” az adott személyek között, s „felnevelik” a személyiséget a vezetői rangra. Minden szervezet a vezetőre válasznak annyiféle lehetőséget tartalmazza, ahány belső szervezeti funkció elválasztható, s ahány ilyen funkció viselő helyzete a szervezetben belül formalizálható. Az elmélet tehát teljesen megfordítja a vezetés helyzetének képletét: a vezetővé választ elsősorban a szervezeti funkciók nyitják meg, azok fedezik fel, majd pedig fejlesztik tovább a személyiségben azokat a vonásokat, amelyekre azt mondják, vezetői tulajdonság. Az igazi vezető azonban tudja, hogy a készségek nem benne rejlenek, hanem a csoportstruktúrában. Vagy leegyszerűsítve vezetni annyi, mint megfelelni valamilyen csoportfunkciónak, a szervezeti struktúra által meghatározottan élni a lehetőségekkel.

A vezetést csoportfunkcióként felfogó irányzat mindenkit, aki funkciót betölt, vezetőnek tekint. A vezetőnek mégis mások a keretei a különféle szervezeti rendszerekben belül. A vezetés a formalizált szervezetben is a struktúra által van meghatározva, de másként, mint az informál szervezetben.<sup>17</sup> A formál szervezetben a vezető (funkciót viselő) helyzete a struktúrán belül fő vonásaiban meg van határozva a szervezeti alpnorma (alkotmány, státusszabályzat, szervezeti és működési szabályzat) által. A vezetést azonban struktúrából folyóan köti egy sor egészen más szabály is. Elsősorban a háttérkör, másrészt az eljárás szabályok rendszere. A vezető alá van vetve minden alpnorma szerint kötött intézményen belül egyéb szabályformáknak is. Ebbe beletartoznak a felső státusbeliek formális feltételeknek megfelelő utasításai is. A formál szervezetben a csoportfunkció rögzített szabályforma-

<sup>17</sup> A formál és informál szervezet közötti megkülönböztetést a szocialista irodalom is használja. (Pl. Kulcsár Kálmán: *Az államigazgatási szervek szociológiai vizsgálatának lehetőségei*. Állam és Igazgatás 1965. 5. sz.; Dobossy Imre is beszél „a munkahelyi hivatalos és nem-hivatalos szervezet”-ről. *A vezetés és igazgatás*... 79. old. A magyar szociológiai irodalomban ez a kifejezés a vonatkozó nyugati szociológiai munkák terminológiájából hatolt át. Hegedűs András *A modern polgári szociológia és a társadalmi valóság* c. könyvében (Bp. 1961.) foglalkozott az idevonatkozó polgári nézetekkel (130–140. old.)

Nincs még teljes következetesség abban, hogy mikor beszéljünk „csoport”-ról és mikor „informál” (nem hivatalos) szervezetről. Kulcsár Kálmán: *Bevezetés a szociológiába* c. jegyzetében (Bp. 1965.) a csoport és a szervezet közötti fogalmi elhatárolásra kísérletet tesz, ugyanakkor mind a csoport, mind a szervezet fajtáinál különbséget tesz a „hivatalos” és „nem-hivatalos” kategóriák között. (97, 119. old.)

ban tartalmazza a struktúra igényét a vezetővel szemben. Az informál szervezetben a struktúra meghatározó szerepe a vezetés felé nem olyan világos és pontos, mint a formál szervezetben, — de mégis kétségtelenül ott is érvényesül. A kiscsoportkutatók voltaképpen épp az informál oldalról közelítve próbálták az általános csoportfunkciókat kimunkálni. Az informál szervezetben a csoportfunkció szintén „szabályozott” formában támasztja a struktúra igényét a vezetővel szemben. Az informál szervezeti belső normatívák kialakulása és jellege nagyon sok hasonlóságot mutat az állami szokásjoggal. A kiscsoport tevékenységben fokozatosan és meglehetősen rugalmassággal alakulnak a normává váló követelmények, amelyeknek „szabály” jellege mégis a szankciókban szembetűnővé válik. Minden informál szervezetben vannak a polgári tudósok szerint általános és speciális, a csoportigényeknek megfelelően funkciók (kezdeményező, szervező, békítő, képviselő stb.), anélkül, hogy formális szabályba lennének foglalva. Az informál szervezeten tehát sokkal kötetlenebb, a csoportkövetelmények nem annyira pontosak és félreérthetetlenek, de a funkcióviselő spontánul is „tudja”, hogy mit „követel” tőle a kollektíva, és fordítva is, a kollektívának is megvan az értékmérője ahhoz, hogy a funkció ellátására vállalkozó személy munkájának eredményességét, megfelelőségét vagy pedig fogyatékos voltát megállapítsa.

A csoport (vagy szervezet) tehát a maga által támasztott követelményekkel „neveli” a vezetőt. Az „igényes” struktúra erős vezetői szintek kialakulására ad lehetőséget, illetve mindig keresi a neki legjobban megfelelő személyiséget. A strukturális vezetéselmélet koncepcióját következetesen végig vevve az következik belőle: minden szervezetnek olyan vezetése van, amilyet strukturájának jellegéből folyóan „megérdemel”. A strukturális elmélet ezért a vezetés megjavításának lehetőségét a *struktúra elemeinek fejlesztésében látja*. Különösen a következőktől függ a jobb vezetés: 1. A struktúra állandóan tökéletesítse *normarendszerét*. Nem csupán arról van szó, hogy a csoportnormák elavulnak, hanem, hogy azokba mind magasabb követelményeket kell rögzíteni. 2. A struktúra *csökkentsen* a szervezet olyan *belső feszültségeit*, amelyek az organizmus vezetésének lehetőségeit korlátozzák. Vagyis a negatív hatású informáltevékenységet csökkenteni kell, lehetőség szerint teljesen ki kell iktatni. 3. Mindezek pedig alapvetően azon múlnak, hogy egy strukturán belül az egyes *egyedek szervezeti habitusa* (fejlődőképessége, kulturáltsága stb.) hogyan fejlődik. A strukturális elmélet szerint a szervezeti fejlődés (így magának a vezetésnek is) kulcskérdése a szervezetet alkotó egyének általános műveltsége, felvilágosodottsága, szervezeti célokkal való azonosultsága stb. Ez egyben a vezetési teendőknek egy rendjét is meghatározza: a vezetői személyiség, ha nagy célokat akar keresztülvinni, mindenekelőtt azt kell megnéznie, hogy arra „érett-e” a szervezet tagsága, s ha nem, alakítani, formálni, nevelni kell őket, hogy megértsék és elfogadják a célok megvalósításának szükségességét.

Az előbbinél nehezebb kérdés a *külső strukturának* a vezetésre gyakorolt hatását felmérni. A személyiség vezetői tulajdonságait nem csupán *egy* szervezeti *struktúra* motiválja és alakítja, hanem a strukturának mindazon *rendszere*, amelybe valamilyen szervezet beleilleszkedik, vagyis az, hogy a valahol funkciót viselő *egyén* más szerveknek is a tagja, illetve vezetője. Ma már az ember magatartását — így vezetői habitusát — organizmusok közvetve vagy közvetlenül *egymással összefüggő rendszere is alakítja*. A külső struktúra hatása még erősebb is lehet, mint a vizsgált szerven belüli motiváció

ereje. Ennek „mérése” még nagyon gyermekcipőben jár, — ha egyáltalán lehetséges lesz is valamikor. Mindenesetre tény, hogy a szervi struktúrák rendkívül komplex módon alakíthatják az egyént a szervi igényeknek megfelelőiségre.

A nyugati politikai irodalomban elég divatosak azok az elemzések, amelyek a társadalmi struktúra és a politikai vezetés stílusa közötti összefüggéseket akarják kimutatni. A német társadalom természetes alapsejtjének, családának a struktúráját is gyakran vizsgálták e szempontból. A német család-szerkezet a családfő férfi *autokratikus* hatalmának kifejlődését mutatja. Ennek az autokratikus hatalomnak rendkívül mély hagyományai is vannak Németországban, a közmeggyőződés abban látta az „ideális” családi viszonylatokat megtestesülni. Szinte „természetes” — mondják —, hogy az ilyen millióiban nevelkedő ember számára más szervezetben is a *tekintélyi elv* volt vezetőivel szemben a fő kíváncsiság. Hitler hatalomra kerülése és rendszerének megszilárdulása nem véletlen, nem személyi tulajdonságaival magyarázható, — a szituáció később tárgyalandó szerepén kívül — hanem azzal, hogy ez a *társadalmi struktúra egyenesen ösztönözte funkcióviselőit*, hogy az „ideális” ősi német autokrata vezető stílusát vegyék fel és gyakorolják. A vezetést struktúra által meghatározottnak tekintő elmélet ezért az organizmus oldaláról magyarázza a vezetési habitus alakulását. Az előbbi példánál maradva a konklúziókat így vonja le: Hitler azért összpontosíthatott kezébe olyan hihetetlen hatalmat, mert a korabeli német társadalom struktúrája *egészében* olyan vezetőtipust igényelt, aki korlátlan úr az államban, mint a férfi a német családban, a pártvezér a pártban, vagy a német törzsfőnök volt a törzs harci szervezetében. Az ilyen társadalomban Hitler csupán egy „formája” a társadalmi igény kifejeződésének. Ez az igény Hitler helyett „megtalálta volna” — s felőni engedte volna — azt a másik személyt is, aki Hitler „nem létében” strukturális igényeit éppen úgy kiszolgálta volna.<sup>18</sup>

Érthető, ha ez az irányzat a *meghatározó rendszer* irányába különös érdeklődést fordít. Ha valamilyen struktúra — organizmus belső, állandósult viszonylatai, saját normái — alakítja a vezetést, akkor *mindenelőtt annak mozgástörvényeivel kell tisztába lenni*. Strukturális oldalról megközelítve akarta a vezetési lehetőségeket kiszélesíteni a nagy hírre emelkedő *Human Relation* irányzat is.<sup>19</sup> Mellette számos más szervezet-szociológiai iskola is az organizmus (a rendszer) oldaláról látta megoldhatónak a vezetői szintek továbbfejlesztését.

A struktúrának a vezetésre gyakorolt hatásának vizsgálata közben eljutottak ahhoz a problémához is, hogy milyen az összefüggés a „beteg” szer-

<sup>18</sup> Vö. Sidney Verba: *Small Groups and Political Behavior*. Princeton 1961. 33. s. köv. old.

<sup>19</sup> A *Human Relations* irányzatáról lásd: *A vezetés és igazgatás...* 28. s. köv. old.; Hegedűs András, i. m. 118. s. köv. old.

A nyugati — természetesen elsősorban az amerikai — irodalomban hatalmas publikációs anyag jelent meg ennek az irányzatnak a további értelmezésére, tökéletesítésére stb. Csupán példaként említünk néhány vezetési problematika oldaláról is jelentősebb tanulmányt. R. Dubin: *Human Relations in Administrations*. Englewood Cliffs N. J. 1961.; E. E. Jennings, i. m. 171. s. köv. old.; R. Tannenbaum — J. R. Weschler — F. Massarik: *Leadership and Organization*. A Behavioral Science Approach. New York — Toronto — London 1961. 5–21. old.

Szellemesen jellemzi az irányzat mögött levő „anyagi meggondolásokat” Molnár Ferencre hivatkozással Bihari Ferenc i. m. 18–20. old.

kezet és a vezetés között. A szervezet struktúrája — függetlenül attól, hogy milyen okokból és eredőkből — ugyanis gyakran deformálódást mutat. A polgári szervezéstan ezeket hol a *dizorganizáció* kifejezése alá gyűjti, más vonatkozásban pedig *deviatios* (elhajlás) jelenségnek minősíti.<sup>20</sup> Az egyik ilyen tipikus beteg szerkezet a *bürokratikus* struktúra. A legkomplexebben a torzulások az ún. *elidegenülés* jelenségei közé tartoznak. Hogyan hat a vezetésre, ha egy kollektívában erősek az olyan jelenségek, érzések, mint érték-nélküliség, társadalmi elszigeteltség, önmegbecsülés hiánya, kétségbeesettség, hatalomnélküliség stb.? *A beteg struktúra patológikus hajlamokat erősít a vezetésben is.* Éppen ezért valamilyen rendszer vezetési mechanizmusának a megjavítása nem mehet végbe pusztán a felső szint tökéletesítésével. A deformálódott társadalmi struktúra mindig bizonytalanná teszi a vezetési szint megjavítására tett legheroikusabb erőfeszítések eredményeit is. Az előbbi példát továbbvive, a német társadalomban az első világháború végén nem csupán az *autokratikus* szerkezet, hanem a *tömeges patológikus jelenségek is magyarázzák a fasizmus „sikereinek” titkát.* Az akkori német társadalomban megfigyelhető dizorganizáció magyarázza, hogy az az autokratikus szerkezet, amely másutt ilyen végzetesen társadalomellenes tendenciák forrásává nem vált, a „vezérben” ugyancsak meglevő patológikus hajlamok kifejeződésére minden „társadalmi ösztönzést” megadott.<sup>21</sup>

A struktúra betegségek vizsgálata, okainak és kifejlődési irányainak a feltárása a legszorosabb összefüggésben van a vezetési stílusok fejlődésével. Természetes az, hogy a strukturális deformálódáshoz a vezetési habitus, helytelen intézkedési vonulatai is hozzájárulhatnak, sőt minden bizonyára a patológikus fejlődési irány alapvető kiváltó okaivá válhatnak. A struktúrakutatók mégis elsősorban arról az oldalról közelítették meg a dizorganizációt, hogy ha ez van valamilyen struktúrában, — bármi oknál fogva — akkor miként lehet a struktúra oldaláról a gyógyulás feltételeit előmozdítani. A struktúrakutatás hatalmas segítséget jelent tehát a vezetésnek ahhoz is, hogy hatókörét — épp e tudományos eredmények alapján — sokkal jobban kiterjessze. Míg a kiváló vezetői személyi tulajdonságok birtokában vezető nem ritkán szubjektív módon cselekszik, s gyakran csak ösztönösen érhet el sikereket, addig a struktúra szociológiájának ismeretében levő „átlag vezető” a problémát könnyen felismeri és meg is oldja.<sup>22</sup>

A vezetés struktúra elmélete joggal hívta fel a figyelmet egy sor szerkezeti meghatározottságra. Amennyire indokolt, jogos, aktuális társadalmi igényt fejezett ki ez az irányzat a szubjektívista vezetés stílus elleni harcban, annyira inkább képtessé vált pozitív funkciója, amikor alkalmazási lehetőségeit túllépve, kezdik abszolutizálni, minden vezetési viszonylatra érvényesnek kikiáltani. A struktúraelmélet egyes pontokon már sematikus magyarázza a szerkezet hatását a vezetésre. Próbáljuk néhány alaptézisen ke-

<sup>20</sup> Kulcsár Kálmán viszont — R. K. Merton alapján — a *dizfunkciót* különbözteti meg a manifesztálódott és latens funkciótól. (*Bevezetés a szociológiába.* Bp. 1965. 119—120. old.)

A polgári irodalomban a dizorganizációt nagyon részletesen tárgyalják. M. A. Elliott és F. E. Merrill monografikusan is feldolgozta azt *Social Disorganization* (New York, 4. kiad., 1950.) c. könyvében.

<sup>21</sup> E. E. Jennings, i. m. 13. old.

<sup>22</sup> A bürokratizmusnak a vezetésre gyakorolt hatásáról lásd Szentpéteri István: *A bürokratizmus okai és megjelenési formái.* Állam és Igazgatás 1966. 3. sz. 224. s. köv. old.

-resztül kimutatni azt, hogy ami bizonyos keretek között még érvényes igazság, mozgató erő volt, hogyan vált stagnálás forrásává. Mindenekelőtt a vezetés strukturális elméletének néhány alapelvét rögzítjük.

1. Sémmilyen kiváló személyi tulajdonsággal rendelkező egyén sem tud vezetési eredményt produkálni megfelelő szervezet nélkül. A struktúra a vezetői sikereknek az alapja.

2. Annál több vezető fejlődhet ki, minél nagyobb a szervezet, és mennél inkább formalizáltabb.

3. Minden szervezeti funkció vezető igényel és ténylegesen teremt is magának. Funkciót viselni annyi, mint vezetni.

4. A vezetővé válás alapfeltétele az, hogy a struktúrában meg legyenek azok a kommunikációs csatornák, amelyeken keresztül természetes úton felbukkanó „központi személyek” formálisan is vezetővé válhatnak. A strukturális elméletben a kommunikációnak döntő szerepe van a vezetővé válásban, mert csak ilyen technika mellett „áramolhat felfelé a tehetség”.

5. Az organizmus vezetésének megjavítása mindig elsődlegesen a strukturális alapegységeknél (kiscsoportoknál) kezdődik, s alulról fölfelé halad. A „beteg” vezetési stílus okainak keresését is a strukturális sejteknél kell kezdeni, s onnan kell magasabb szintek felé haladni.

Kissé egyszerűsítve, de alapjában jól jellemzi ezt az irányzatot ez a jelző: *mindenki vezető* (vagy legalább is az lehet), ha valamilyen szervezetben, csoporton belül funkciót visel. Vezető azért van, mert a csoport, a szervezet léte ezt igényli, vagyis maga a szervezeti élet szükségszerűen kialakítja a vezetőt. A szervezet annál erősebb és hatékonyabb, minél több vezetője van. *A hány fajta funkció elválasztható a szervezeti tevékenységben, annyi-féle vezető szükséges.* A vezetési munkamegosztásban pl. vannak emberek, akik kezdeményező, ötletadó készségükkel tűntek ki, mások mesterei a belső ellentétek feloldásának, a harmadik a szorosán vett szervező, aki koordinál stb. Sőt az amerikai polgári szervezéstan szerint van olyan csoport-funkció is, hogy bizonyos személynek kell vállalnia a népszerűtlen kezdeményezésektől a felelősséget, akit azután *bűnbak* vezetőnek neveznek.<sup>23</sup> S van végül valaki, aki a sok funkcióviselő (belső vezető) munkáját egybehangolja és összefogja. Az elmélet egyes követői nem is igénylik, hogy ezt a személyt vezetőnek nevezzék. Találóbbr, ha azt mondjuk, hogy ő a szervezetben a „központi személy”. E felfogás szerint a vezetési mechanizmus sok helyről meghajtott gépezet, amelyben, ha le is áll egy-egy dinamó, a többi energia-szolgáltató telepen keresztül a mechanizmus mozgásban marad.

E vezetéselmélet nem sok jót tud mondani a különleges képességű személyiségről, vagyis a „nagy emberről”. Ez olyan autonóm egyéniség, aki bizonyos fokig a csoport (és normái) fölött valónak érzi magát. „Nagy emberen” természetesen nemcsak az országos hírnévre emelkedőket értik, „nagy emberi” mentalitás érvényesülhet az egész kis közösség vezetőjénél is. A szervezettel mindenben nem azonosuló, azon bizonyos értelemben felülálló „nagy ember” – mondják – manapság voltaképpen csak a nagy társadalmi átalakulások esetében (forradalomban, ellenforradalomban, felkelésben, lázadásban, háborúban stb.), *mindenképpen a társadalmi szervezethez hiányában,* vagy egy belső strukturáltság felbomlása következtében emelkedhet fel.

<sup>23</sup> Lásd fent a Krech- és Crutchfield-féle csoportfunkció megkülönböztetéseket. 16. jegyzet.

A „nagy ember” a szervezetlen vagy a viszonylag alacsonyan szervezett társadalom képződménye.

A vezetést csoportfunkciónak tekintő irányzat alapjaiban ellene van a csoporton kívül érvényesülni kívánó embernek. Hasznos lehet tevékenysége eleinte, de végeredményben palackjából *szabadult* gonosz szellemmé válik, ellenőrizhetetlen, társadalomtól önállósuló hatalom bontakozik ki benne. A történelem számtalan példával bizonyítja, hogy a társadalom ellenőrzése alól kibújó „nagy ember” (pl. Napóleon, Hitler) ezrek és milliók pusztulásának okozójává vált.

Ha egy társadalom biztonságban akar élni, akkor *intézményesen akadályozza meg*, hogy „nagy emberek” kinőhessenek belőle. Személytelenítse el a vezetést: vagyis szabályokat állítson fel, az alapvető kérdések mikénti eldöntésére, a fő hatalmi *góccokban* pedig ossza szét a vezetési *funkciókat*.

E vezetési koncepció pozitív funkciója — amire most nem kívánunk kitérni — bizonyos fejlődési szakaszban *vitathatatlan*. De gyakorlata kiérlelte azokat az ellentmondásokat, amelyeket manapság egyre inkább joggal bírálunk.

A „minden funkció viselése vezetés” a gyakorlatban teljesen *devalválta a vezető fogalmát*. A vezetői ideál a tapasztalat szerint csupán az *átlagemberi* ideál már. A „demokratikus” vezetési gyakorlat alapján minden vezető gyorsan megtanulta, hogy előrehaladása előtt a kapuk a csoporthoz való *alkalmazkodás*, azzal való *azonosulás* útján nyílnak meg, s ezzel megkezdődött azoknak az értékeknek a feladása, amelyek a társadalom gyors és nagy intenzitású fejlesztését tartják kötelességüknek. Ezzel párhuzamosan az egyéni felelősségviselés is teret veszített.<sup>24</sup>

A csoportvezetési funkció elméletnek a szervezeti gépezet működésének illusztrálására hozott hasonlatát így fordítják vissza. Az előbbi elv alapján működő mechanizmusnál a gyakorlatban nem lehet pontosan megállapítani, hogy melyik dinamó *szolgált* valóban energiát, és melyik az, amelyik voltaképpen csak *elnyeli* a másik által termelt áramot. Kielezve még azt is megkockáztathatják, hogy: egy bonyolult igazgatási mechanizmusban a strukturális vezetés mellett szinte megállapíthatatlan az, mi az, ami az organizmust előre mozgatja, és kinek a funkcionálása a szervezet *önmozgatójának a következménye*. Vagyis ilyen esetben egy nagyobb kerék is csak azért forog, mert beleilleszkedik egy rendszerbe, amelyik mozgásban van. A vezetésnek struktúra funkcióként való felfogása vezet egyébként ahhoz az elvtelen nézethez is, amelyik szerint a „mindenki vezető lehet” jelszó úgy is értelmezhető, hogy a vezetővel szemben *nem szükséges pontos, objektíve meghatározott követelményt támasztani*. A strukturális elmélet gyakorlata mellett vesztett erejéből az az igény, hogy a vezető *különleges* képességű, a szervezeti működéshez rendkívüli és pótolhatatlan *tulajdonsággal* és *cselekvési eredménnyel* hozzájáruló *tényező* legyen.

Nyilvánvalónak tűnik, hogy a szervezéstannak a strukturális viszonylatokból fakadó problematikája azért vált annyira központi kérdéssé ma, mert a személyi kultusz időszakában a *vezetés éppen ezeknek a szervezeti kapcsolatoknak a jelentőségét nem vette tudomásul*, illetve ezeknek a viszonyoknak a szervezeti fejlődésében betöltendő szerepét semmibe vette. A szervezéstan

<sup>24</sup> A struktúra vezetésre gyakorolt torzító hatásairól lásd E. E. Jennings, i. munkájának különösen a 7. és 8. fejezetét.

eképpeni felfogása bizonyára valamilyen mértékig a személyi kultusz káros szervezeti következményeinek felszámolására irányuló törekvések által van motiválva. Túlságosan leegyszerűsítünk a dolgot, ha a szervezetközpontos szemlélet terjedését egyszerűen a személyi kultusz korszakának hibái által kiváltott ellenhatásnak tartanánk. A szervezet központos szemléletnek világviszonylatban széles és stabil alapjai vannak. Ez pedig arra vezethető vissza, amit a szervezet szociológia úgy fejez ki, hogy a fejlett társadalmak formái oldalról egyöntetűen mind magasabbfokú szervezethez vezetnek.<sup>25</sup> Ez nem egyszerűen a szervezetek egyre növekvő számában mutatkozik meg, hanem az ember szervezeti kapcsolatainak egyre bonyolódó rendszerében különösen fontos a strukturális elmélet megítélése vonatkozásában az, hogy a vezetés napjainkban mind nagyobb mértékben *elszemélytelenedik*. Itt nem arról van szó, hogy a fontos döntések egyedi szervek helyett egyre inkább testületekre tevődnek át, — hisz ez többnyire objektíve meghatározott, szükségszerű folyamat — hanem sok vonatkozásban mind nehezebb megállapítani, hogy *miként és hol születik a döntés*. Ma egyre szembetűnőbb, hogy valamilyen formálszervezeti eljárás csak része vagy esetenként külső megjelenítése az informál tevékenység alapján hozott döntéseknek. A magasfokú szervezethez tartozó társadalomban a vezetés elszemélytelenedésének másik közismert oka az, hogy a szervi működés *mindinkább normatívák közé van szorítva*, nem csupán eljárásilag, hanem az ügyek érdemét illetően is. E szabályozottság előnye közismert pl. az államigazgatási önkényeskedés (vagy a diszkrécio) kikapcsolása tekintetében. A magasfokú szabályozottság azonban bizonyos *kényelmességet kifejleszt a vezetésben*, mert felelőssége mindenekelőtt a szabályban foglaltak végrehajtására terjed ki. Nehéz valamilyen vezető szerv felelősségét megállapítani olyan mulasztásáért, ami normatívában elő nem írt követelmény nem teljesítéséből származó károsodás következtében állna elő. Egy társadalom magasfokú szervezethez tartozó társadalomban a strukturális irányzat többnyire csak a pozitívumokat látta, akkor is, ha elismerte negatív irányú kísérő jelenségeit. A magasfokú szervezethez tartozó társadalomban a szervezet központi irányzat szemében a fő argumentum mellett, hogy mindenekelőtt az *organizációs rendszereket* kell tanulmányozni, mert azok gyarapodása, differenciálódása és integrálódása olyan törvényszerűségeket mutat, amelyekkel szemben a szubjektum nem állhat ellen. Vagyis e felfogás végkonzekvenciájában az egyéniséget, s a vezetés bármilyen formáját is, mint a szervezeti keretek által körülhatárolt, s meghatározott rendszeren belüli elemet fogta és fogja fel. A vezetőszerkezet a rendszernek szükségszerűen korlátozni kell, — és a magasfokú szervezethez tartozó társadalomban ezt megmásíthatatlanul meg is teszi — mert a *szervezeti biztonság igényli*, hogy a vezetés alárendelje magát a rendszernek. Egyesek egyenesen azt mondják, hogy a magas fokú szervezethez tartozó társadalomban egyik alapvető funkciója a szervezeti lét *fenntartása*, s ennek a funkciónak a betöltésében döntő szerepe nem a ve-

<sup>25</sup> Kulcsár Kálmán a szervezeti nyomás bizonyos negatívumaira rámutatott, s azt a konklúziót vonja le „igaz lehet, hogy a szervezet az egyénre pszichológiailag deformálóan hat, méginkább igaz, hogy az egyén személyiségét a szervezetek differenciált sokasága nélkül nem tudná kifejteni.” (*Bevezetés a szociológiába*. Bp. 1965. 116. old.). Ezt a megállapítást természetesen el kell fogadni, azzal a megjegyzéssel, hogy a vezető központi szemlélet reagált elsődlegesen a strukturális meghatározottság negatív kísérő jelenségeire s pozitív funkcióját ennyiben feltétlenül méltányolni kell.

zetésnek van, hanem magának a szervezeti rendszernek. Vagy másként megfogalmazva, a magas fokon szervezett társadalom vezetési mechanizmusában az egyénnek le kell mondani bizonyos fokig önérvényesítési lehetőségeiről, azért, mert a szerv rendszerekhez kapcsolódik mindaz a jó (civilizáció, gazdagság, viszonylagos társadalmi biztonság, vezetési önkénnyel szembeni védettség), amelyet a mai fejlettebb társadalmak embere magáénak mondhat.

### III.

*A szituáció szerepének a felismerése a vezetés fejlődésében szintén nem új, de kétségtelenül ma kezdik a jelentőségét a maga teljességében felmérni.* A vezetéselméleti irodalomban talán ez az, ami felé egyre több figyelem fordul napjainkban. A szituációnak van *tágabb* értelmezése, amelybe bele foglalják az előbbi pontban tárgyalt strukturális hatást, továbbá a szervezet dinamikus oldalának megközelítéséből származó *szűken* értelmezett szituációt is. A polgári szerzők egyik csoportja ezért a szituációs elméletet a struktúraelmélet modernizált, „javított” kiadásának tekinti s csak két szembenálló alapkonceptciót ismer el.<sup>26</sup>

Kétségtelenül nehéz feladat a vezetésre gyakorolt strukturális és szűken értelmezett szituációs hatás elválasztása. Véleményünk szerint — számos más szerző véleményével egyezően — mégis van erre lehetőség. A struktúrában a vezetés elsődlegesen a *környezeti* és *statikus* tényezők által van meghatározva. Nem kétséges, hogy a struktúra is „mozog”, változik, s ezért a vezetésre gyakorolt hatása nem állandó, azonos intenzitású. A struktúrában azonban van mindenképpen bizonyos *stabilitás*: a szervezeti elemek pozíciója írott normába van rögzítve, vagy a szokás által kialakított gyakorlat szerint el van ismerve. A struktúra egyes részeinek a funkciói is valamilyen normába vannak foglalva. (Kifejezetten vagy informál norma alapján a struktúra részleghez tartozó személy hol pontosabban, hol csak körvonalaiiban tudja, hogy mit vár tőle a szervezeti mechanizmus egésze. A struktúra tehát a szabályozott viszonyrendszerek követelményeit foglalja magába a *vezetéssel* szemben. Ez a szabályozottság — amelyik, ismételten hangsúlyozzuk, lehet formál vagy informál norma is — bizonyos állandóságot, rendszerességet, előre kiszámítható irányú hatást gyakorol. A struktúra maga akarja a kollektívát irányítani, a vezetés ezt *raciónalisán* átláthatja, helyesli azt, vagy a struktúra nyomása alatt meggyőződése ellenére eleget tesz annak.

A formál struktúrában a *csoporthatások* (a szerv részlegfeladatok) első-sorban a hatásköri normákba vannak rögzítve. A szerv alapnormája, hatásköri szabályai, s ezek keretében a szervnél intézményesített jogforrási formák alakjában kiadott utasítások mind *raciónalis alapon támasztanak követelményeket a vezetői szintekkel szemben*. A struktúra tehát elszemélytelenített, s időtlenített értékrendnek megfelelőségre készíti a vezetőt. A struktúra norma rendszere sem változatlan, de ez a fejlődés szakaszos, egy-egy perióduson belül akkor is érvényesíti a normát, ha alkalmazásához még, vagy már nem a legkedvezőbbek a strukturális követelmények.

<sup>26</sup> Voltaképpen csak a vezetési tulajdonságok, illetve a szituáció meghatározó szerepe alapján gyűjtötte össze Browne és Cohn munkájuk I. részének B. pontjában közzétett tanulmányokat. (i. m. 5–83. old.)

A szituáció kettős értelmezéséről lásd R. Tannenbaum — J. R. Weschler — F. Massarik, i. m. 26–27. old.

A szervezeti életben a célok megvalósítása felé törekvés azonban távolról sem megy olyan egyenes vonalon, ahogy azt a normatívák előírják. A normákba rögzített feladatok megoldásának *sorrendjére, ütemére* (dinamikájára) vonatkozóan a legjobb szabályok is alig tudnak pontos kereteket nyújtani, nem is szólva arról, hogy ez egyenesen károsan merevítheti a szervrészek tevékenységét. A szervezeti célok megvalósításának tehát olyan *taktikai és stratégiai* útja van, amelyet a normák aligha tudnak rögzíteni, minden bekövetkező helyzetre vonatkozóan. A szervezeti működésben a feladatok mi-benlétének (idevonatkozó normák értelmezésének) megállapítása szubjektív és objektív tényezők befolyása alatt áll. A szubjektív tényezőt, amelyik a vezetés személyi vonásaival hozandó összefüggésbe, most kapcsoljuk ki, s próbáljuk azt kutatni, hogy e személyi vonásoktól függetlenül mi az, ami a szervezeti *dinamikában* a vezetésre hat. (Persze ez csak logikailag lehetséges, mert a tulajdonság befolyását is be kell számítani minden konkrét esetben.) A szervezeti élet megfigyelései tanúsítják, hogy a szervi működésnek vannak olyan periódusai, amikor a feladat megvalósítására rendelkezésre álló eszközök közül a választást, az ütemet, az *események* maguk diktálják. A vezetés ilyenkor, ha valamilyen racionális (hatásaiban előre megtervezett, kiszámított) döntést hoz is, rációját se nem személyi adottsága, sem nem a struktúra követelményeinek megfelelésre törekvés diktálja, hanem az a rendkívüli komplex valami, amit így foglalhatunk össze: *situáció*.

A munkásmozgalom történetéből számos példát vehetünk annak illusztrálására, hogy hány lényeges döntésnél a *situáció* határozta meg az állásfoglalás tartalmát. Ezt gyakran csak „átmeneti megoldásnak”, „taktikai engedménynek” tekintették, s mégis az volt, ami meghatározta egész periódusra a fejlődés irányát. Több fontos döntés a struktúra elfogadott normái (addig közzeggyőződésként ható alaprincípiumai) ellenére született meg. Ilyennek tekinthetjük pl. a szovjet szocialista forradalmi felkelés időpontjának eldöntéséről szóló határozatot,<sup>27</sup> vagy annak felismerését, hogy a szocializmus egyetlen országban felépíthető, s le kell mondani a világforradalomra épülő stratégiáról.<sup>28</sup>

A *situáció* a szervezeti élet *dinamikájának* a terméke. A *situációs* érzék legszélső alakjában az adott korban emberi agy által sokszor egész jelentőségében és következményeiben teljesen át sem fogható komplex hatások megérzése vagy bizonyos mélységig felismerése. Az „egyszerűbb” *situációs* befolyás természetesen nem annyira bonyolult. A vezetés a döntés két vagy több, szinte egyenlő eséllyel számba jövő lehetősége körül az események adott pillanat szerinti alakulására hivatkozással választ. A *situációs* hatásnál az a jellemző, hogy a *vezetés nem a struktúra által ajánlott és javasolt utat választja* — sőt gyakran annak leghevesebb ellenállásával találkozik a döntés —, illetve nem is úgy határoz, hogy ez személyi habitusából következne. Szinte a struktúra és saját — eddigi — „énje” ellenére hozott vezetői döntésről van szó. Amíg „*situáció nélkül*” — ami pusztán absztrakció, mert

<sup>27</sup> A polgári szervezéstan (különösen politikai szociológiai) irodalomban „kedvenc” témává vált az 1917-es szovjet forradalmi *situációnak* és a személyiség (Lenin) szerepének a relációba állítása. Természetesen saját idealista történeftel fogásukat akarják igazolni akkor is, ha a szocialista forradalmi helyzet érlelődésének objektív törvényszerűségeiből egyet más némi szerző már el is ismer.

<sup>28</sup> Tudjuk, hogy e kérdés körüli vita a breszti békekötéssel kapcsolatban kezdődött, de a bolsevik párt központi szerveinél később is többször napirendre került.

valamilyen szituáció mindig van — a döntés a struktúra és a vezetői személyiség struktúrához igazodó készségeinek kombinációi szerint alakul, addig a szituáció a vezetésben valami olyat hoz felszínre, ami eddig nem volt benne (vagy pontosabban nem látszott), mert sem a struktúra, sem az addigi személyi kvalitás nem volt elégséges. A szituációs döntés tehát a vezetés régi énjének, értékrendjének, stílusának és módszerének az áttörése. Mondani sem kell, hogy ebben a vezetői magatartásban van a legtöbb *kockázatvállalás*. A döntés eredménytelensége esetén a *struktúra leváltását, sőt likvidálását követeli* (s rendszerint teljes könyörtelenséggel azt keresztül is viszi), amellet állandó *önvád* fogja kísérni, hogy kipróbált énjének feladása volt az eredményre nem vezető döntés oka, s azt el tudta volna kerülni, ha „hű” maradt volna „önmagához”.

A szervezeti működésben voltaképpen senki sem „szereti” a szituáció kényszere által hozott döntést. Mind a struktúra, mind a vezetői személyiség autonómiájának korlátozását látja benne. Ilyen döntések létét mégis aligha lehet tagadni. *Mi az oka és magyarázata annak, hogy a racionális normák, struktúrák, kialakult vezetői habitusok mellett valamilyen más tényező is belép a döntési motívumok közé?* Mindenekelőtt arra kell választ adni, hogy a szervezeti dinamikában miként áll elő a *helyzet*. Gyakran a szituációt a szervezeti *racionális elemeinek hibájaként* fogják fel. Az egész „normális” szervezeti működés — mondják — arra irányul, hogy kiküszöbölje az olyan irracionális tényező befolyását, mint a szituáció. Természetesen nem szabad számon kívül hagyni, hogy a formális oldalról működést irányító tényezőknek megvannak a maguk racionális hibaforrásai. A *felületesen szerkesztett és fogalmazott alapnorma* mellett bizonytalanság lépett fel a szervezet alapvető céljait illetően. *Zavarhatja* a szervi működést a *hatáskörök* megfelelő elhatárolásának hiánya, vagy a *helytelenül kialakított munkamegosztás* stb. A vezető szakismeret, taktikai érzék stb. hiányában helytelen intézkedéseket adhat ki. Mindezek természetesen forrásai és alakítói lehetnek a *szituációnak*, de nem magyarázzák meg egészében a folyamatok alakulását.

A szituáció jelentkezését semmi esetre sem szabad a racionális oldal hibaforrásainak, elégtelenségeinek következményeként felfogni. *A szituáció a szervezeti működés objektív fejlődési törvényeinek következménye*, azt a „hibák” előrelendíthetik vagy máskor éppen kifejlődésükben akadályozzák, de semmi esetre sem jelentik annak alapmotívumát. A szervezeti élet szükségzerű jelensége a *szituáció*, melyet a *belső ellentmondások érlelnek, alakítanak ki*. A szervezeti élet dialektikájában több ellentétpár is analizálható, amelyek egymáshoz kapcsolódóan élezik a belső ellentmondást. Ezek közül csak néhány jelentősebb *helyzetformáló* ellentmondásra utalok. A szervezeti dinamika a *szervezet racionális<sup>29</sup> és irracionális* oldalának dia-

<sup>29</sup> Max Weber éppen azért látta a bürokráciában az ideális uralmi formát, mert az a legformalizáltabb szervezeti típus, a legracionálisabb, legszakzerűbb ügyintézési rendszer. A szervezeti fejlődést ezért szerinte az mutatja, hogy egyre nagyobb szerepe és jelentősége lesz a bürokráciának, míg más szervezési formák háttérbe szorúlnak. (Lásd Max Weber: *Soziologie — Weltgeschichtliche Analysen — Politik*. Stuttgart 1964. 153. s. köv. old.)

A weberi „racionális” bürokrácia koncepcióit a polgári irodalomban is többen vitatják és bírálják (Vö. C. J. Friedrich: *Some Observations on Weber's Analysis of Bureaucracy*. Megjelent *Reader in Bureaucracy*. Glencoe 1960. 27. s. köv. old.)

A szocialista felfogás mindenekelőtt azért nem tudja elfogadni ezt a koncepciót, mert az a folyamatosan racionalizált szervtípust (bürokráciát) a többi szervtípushoz fűződő viszonylatokból kiragadva, nagy egyoldalúsággal idealizálja.

lektikus együttműködéséből áll. A *formalizálás* — a racionális oldal fejlesztése — a szervezeti alap-célkitűzéseknek írott normába való lerögzítése, a szervezeti részlegek *felépítésének*, egymáshoz való viszonyának megállapítása, a *hatáskörök* minél pontosabb egymástól való elválasztása, továbbá a *működés alapelveinek* és részletes *eljárási szabályainak* a kidolgozása, a célok megvalósításának részletes *programozása*, a szervrészlegek és az egyének *jogaiknak és kötelességeinek* minél szabatosabb *felsorolása* stb. A formalizált-ságon a szervezet felépítésének és működésének *szabályozottsági* fokát értjük. A szabályozás pedig a szervezet racionális törekvése arra, hogy „mindent lásson előre”, minden bekövetkező helyzetre készen álljon elv és norma, ami a magatartást szabályozza. A szervezeti fejlődés története azt tanúsítja, hogy a modern korban hatalmas mértékben nekilendült a szervezeti *formalizálás*, s igen jelentős mértékben ennek tudható be a szervezetek eredményességének, hatékonyságának szinte hihetetlen méretű növekedése.

Egyes szervtípusoknál, különösen a számában, méreteiben legnagyobb és legdifferenciáltabb szervtípusnál: az igazgatásban — a szervezeti viszonyok rendkívüli fokú szabályozottsága mellett — látszat szerint teljesen eltűnik az *informális* tényezők szerepe. A legracionalizáltabb (szakmai) szervezet sem lehet meg azonban az informál oldal bizonyos egyensúlyozó szerepe nélkül. A szervezeti élet dialektikájában az informál tényezőknek is megvan a maguk pótolhatatlan funkciója. Az informál tényezőket azonban nem úgy kell „fejleszteni”, táplálni — mint a racionális elemeket —, hanem meg kell ismerni jelentkezésük, előtérbe kerülésük, működésük jelentését. Az informál tevékenység a szervezeti élet rendkívül hasznos *jelzőberendezése* annak számára, aki fel tudja fogni, s meg tudja fejteni impulzusait. Sőt még odáig is elmehetünk, hogy azt mondjuk: informál tendenciákból lehet jó részben a racionális oldal *fogyatékoságait* kiolvasni, s ezért mintegy egyik alapfeltételei a szervezet *tovább racionálásának*. Félreértés elkerülése végett fel kell hívni a figyelmet arra, hogy az informál tevékenységet nem szabad eleve „hibaként”, torzulásként felfogni — noha abban is megnyilvánulhat. Informál elemről azt az alapismérvet kell tudnunk: a mechanizmusba formál szabályozás nélkül, sőt az ellenére is belépő ható tényező. Az informál elem lehet strukturális jellegű és működési vonatkozású is. *Van pozitív hatású informál struktúra*, amelyik többet tesz a szervezet céljainak elérése érdekében, mint amit a normák szorosan véve kívánnak a szerv részlegétől. A közvélemény azonban inkább az olyan *negatív hatású informál* szervezet (csoportokat) ismeri, mint a *klikk*, vagy a *frakció*, amelyek mindketten akadályozzák a szervezet normáknak megfelelő működését, s gátolják a szerv célmegvalósító tevékenységét.

A *klikk* valamilyen testületen belül a vezetés vagy annak egy része köré való olyan csoportosulás, amidőn ez az informál szerveződés saját *külön érdekeit* rendszeresen és ismétlődően a közösség általános érdekei elé helyezi. A klikk tehát áttöri az alapnormákat, az általános szervezeti célokat, de ezt rendszerint olyan formában teszi, mintha az összesség (a kollektíva) általános érdekében tenné. Ezt a látszatot annál könnyebben fenn is tarthatja, mivel a klikkbe tömörülő egyének a szervezet formál struktúrája szerint fel vannak jogosítva intézkedésekre, s ebből az a látszat, hogy minden vezetői csoportosulás voltaképpen mindig a csoportnormák alapján tevékenykedik.

A *frakció* ezzel szemben olyan negatív hatású informál szervezet, amelyik egy testületen belül a szervezeti alapnormákhoz és célokhoz hű formál

vezetést olyannak tünteti fel, mintha az klikk lenne, illetve képességeinél fogva nem alkalmas a szervezet irányítására. A frakció tehát a formál vezetést úgy akarja megváltoztatni, hogy nem tartja be a szervezeti élet „játékszabályait”. Destruálja, élesen támadja azt a vezetést, amelyik a strukturális követelményeknek a lehetőségek között legjobban megfelel.<sup>30</sup>

A szervezeti élet formál és informál oldala közötti egyensúly csak viszonylagos, valamelyik oldal súlya növekszik mindig s ez pedig ellentmondást érlel. A szervezeti célok és viszonyok szabályai a változó belső és külső strukturális körülmények között egyre elégtelenebbül funkcionálnak. Ilyen helyzetben az informál oldal hatása szükségszerűen előtérbe kerül, még hozzá nagyon kedvező milió támad a negatív hatású informál tevékenység számára. Ez elavult normák mellett a vezetés „kénytelen” mellőzni a normák egyes előírásait. Ezen a címen viszont mások felhatalmazva érzik magukat arra, hogy a norma helyére általában saját, szervi érdekeket rontó külön céljaikat állítsák. A klikkek és a frakciók arra hivatkozással tehetik ezt, mert nincs közmeggyőződésük szerint helyes szabály – ami megfelelhet a valóságnak –, de ők mindig le is mondanak arról, hogy az egész szervezetre érvényes *szabályreformot* kezdeményezzenek.

A negatív tartalmú informál tevékenység tehát feltétlenül összefüggésben van a szervi *normarend válságával*. Ezek az informál szervek azonban nem keresik egy általánosan elfogadható új értékrend megteremtésének lehetőségét, hanem az értéknélküliséget természetes állapotnak tekintik. Azaz partikuláris édekeiket mindenek fölött levőnek tartják, nem hisznek abban, hogy a szerv egészének lehetnek új, általános érdeket jól kifejező normarendszerei.

Az ellentmondás fejlődésének motívuma a *racionális* oldalon is jelentkezik. A szervezeti normák reformjai, amelyek a válságokban születnek, maguk is ösztönzőleg hatnak informál tevékenységre. Az új szervezeti norma rendszerint több lehetőséget tartalmaz, mint a végrehajtásához adott pillanatban rendelkezésre álló formál végrehajtó vezetési szint. Ez viszont a pozitív tartalmú informál tevékenység kibontakozására kedvező szituáció.

Akármilyen vonatkozásban kerül is ellentmondásba a formál és informál tevékenység, ez a szervezeti életben valamilyen mélységű *konfliktus* keletkezésével jár. A konfliktus viszont az a tipikus „helyzet”, amely szélső formáiban mind a vezetői egyéniséget, mind pedig a strukturális meghatározottság követelményeit áttöri, és sajátos külön *döntési* igényt állít fel. A konfliktus természetesen csak bizonyos erejű ellentmondás alapján mélyül amyira, hogy a vezetés a *sztuáció* által válik meghatározottá.

Mivel magyarázható a konfliktus szituáció hatása a vezetésre. A szituáció „ereje” voltaképpen abban rejlik hogy a *konfliktus felfüggeszti vagy éppen teljesen felbomlasztja, megsemmisíti a vezetésre addig befolyást gyakorló formál struktúra nyomását*. A konfliktus kiérlelődése után minden bizonytalanná válik, régi tekintély elveszti súlyát, kétséges, hogy az organizmusnak milyen normái vannak „érvényben”.

<sup>30</sup> A klikk és frakció elvi alapon való megkülönböztetése nem nehéz. Annál inkább problematikusabb a konkrét szervezeti viszonylatokban. A klikk teljesen az egyetlen lehetséges és jó vezetési stílusnak tünteti fel *döntéseit és magatartását, a frakció viszont a „jogos bírálat” elfojtását hangoztatja minden ellene hozott intézkedésre, amint egyébként ez a klikkesedő vezetés esetében tipikus eset is szokott lenni.*

A klasszikus konfliktus szituáció az organizmusok életében a *forradalom*: az informál struktúra megdönti az addigi formál struktúra hatalmát. Addig, míg az új struktúra bizonyos mértékig — az ún. konszolidációig — formalizálódik, addig a vezetésre, a vezető egyéniségek tulajdonságainak alakulására rendkívüli formáló ereje van a szituációnak. A forradalomban mutatkozik meg igazán, hogy a *szituáció* milyen hatalmas mértékben vezetővé nevelhet embereket. Elsősorban is a forradalom az a korszak, amelyik a vezetői szintre emel tömegmértékű embereket, olyanokat, akik előtt ez a lehetőség „normális” helyzetben sohasem áll elő. A forradalomban nincs arra mód, hogy vezetői posztokra általánosságban szakmailag „képzett” embereket válogassanak ki. Az igazi forradalmi konfliktus azzal az elvvel kezdi a vezetés megszervezésének problémáját, hogy az új rendhez hű (hatalomra jutó informálszervezet múltbeli harcaiban kipróbált) embereket kell a struktúra vezetői posztjaira emelnie.

A feltételezés az: aki az informálszervezet hőskorában — addig, amíg kisebbségben és elnyomottságban volt az informálszerv a nagy struktúrában — helyt állt a küzdelemben, az meg fogja oldani azokat a feladatokat is, amelyek a *formalizálódás* folyamatában levő, új struktúrát kialakító munkában rá várnak. Ez általánosságban igaz is, kinevelődik a szituáció segítségével egy új vezető garnitúra. Vannak azonban olyanok is, akik a konfliktusban a legkövetkezetesebben és legelszántabban harcolnak az újért, nincs bennük azonban az a készség, amellyel a fordulat utáni új követelményeknek megfeleljenek. Módszereikben, vezetési stílusukban nem tudnak a változó körülményekhez, a konszolidáció igényelte „formalizáltság” hozzászokni.

A forradalom kifejezést a politikai irodalom köréből kölcsönöztük az általános szervezéstan terminológiájába. E közismert jelenség elnevezésével talán könnyebb megértetni egy általános szervezeti dinamikai formációt. Analógia alapján alkalmazhatjuk a politikai irodalom más speciális kifejezéseit is. Az *ellenforradalom* (majd pedig a lázadás, puccs stb.) szintén konfliktus: amelyben a *szituáció* szintén alakítólag hat a vezetési stílusra. Az ellenforradalomban a formál struktúrán belüli egyik *alstruktúra* likvidálja a formál struktúra más részeit, és a vele szemben álló pozitív törekvésű informál struktúrát. A szervezeten belüli ellenforradalomban a struktúra egészének vezetését kezébe ragadó részleg *látszat* szerint a struktúrával szemben álló informál csoport is lehet. Az egész szervezeti struktúra szempontjából azonban az mégis az előző formál struktúrávezetés hallgatólagos szövetségese, vagy titkos partnere volt. Az ellenforradalom szituációja a vezetésre egyébként formailag a *forradalomhoz hasonló*, pontosabban attól ellesett technikákat alkalmaz, — természetesen szögesen ellentétes céllal.<sup>31</sup> Az ellenforradalom — forradalmiságot mímelve — széttöri a régi struktúra egy szűk szeletét. Az ellenforradalom sohasem támadja meg a struktúra legformalizáltabb részét, az ún. *bürokráciát*, mert anélkül az új struktúra mit sem tud kezdeni. A bürokratikus formálszervezetet egyedül a forradalom tudja megsemmisí-

<sup>31</sup> Az első világháború utáni német politikai irodalomban sok gondot fordítottak a szovjet és a német forradalmi technika tiszta formális leírására. Ebből a tartalomtól elvonatkoztatott „szituációs tudományból” nagyon sokat profitált a nemzeti szocialista mozgalom. Példa az ilyen jellegű tanulmányra Theodor Geiger: *Die Masse und Ihre Aktion. Ein Beitrag zur Soziologie der Revolutionen*. Stuttgart. 1926.

téni; a bürokrácia elleni intézkedések mélysége és ereje ezért a forradalmi intenzitás egyik fontos ismérve.

A régi vezetési struktúra megbontásával az ellenforradalom régi hivein kívül, egy sor strukturálisan lecsúszott, kalandor egyén számára is vezetői pozíciót kínál, akik hatalmának megszilárdításához átmenetileg szövetségként számba jönnek. Egyébként az ellenforradalmi szituációban is a régi *struktúra viszonylagos bomlása*, a régi *kommunikáció* korlátozása és kikapcsolása volt a feltétel a vezetés lehetőségeinek „kítárlásában”, amelynek során az „egyszerű emberből” rendkívüli hatalmat kezükbe összpontosító „vezéregyéniségek” kinőhettek.

A vezetést jelentősen befolyásoló szituációk sorába méltán iktatják az organizmusok közötti egyéb konfliktusokat, azok sorába is mindenekelőtt más szerv teljes megsemmisítésére irányuló akciókat. A népek közötti viszonylatokban ez a *háború*. A szervrendszereken belüli viszonylatokban is gyakori jelenség azonban valamilyen szervtípus folyamatos és energikus törekvése, másik szervrészig felszámolására. Az organizmusok élethalálharca rendkívüli mértékben megtöbbszörözi a vezetési struktúrák lehetőségeit. *A vezetést korlátozó formák a „háború” idején fellazulnak*, sőt gyakran fel is bomlanak. A hagyományos vezetési struktúra kötelekeinek a feloldása egészen új vezetési stílus meghonosodását, új vezető-központ kialakulását a vezetési potenciál rendkívüli kiszélesítését teszi lehetővé, épp a *különleges* körülményekre hivatkozással. A polgári tudomány — kissé szimplifikálva — azt mondja, hogy minden „valamire való háború” kitermeli a maga „nagy emberét”, illetve nagy vezetőit, akik minden valószerűség szerint aligha tudtak volna a középszerűség világából a „nagyok” sorába emelkedni, ha „normalizált viszonyok” között irányították volna egy közösség életét.

A belső és külső konfliktusok előbbi szélsőséges formáiban a *szituáció* hatását nem kell különösebben bizonyítani. Kérdés azonban, hogy meghatározó szerepe van-e a vezetésre a „normalizált” viszonyok konfliktusainak. Természetes, hogy a forradalom, lázadás, ellenforradalom, vagy háború nélkül is van valamilyen mértékű konfliktus a szervezeti életben. Az elmondottakból az is következik, hogy *minél kevésbé érinti a konfliktus a struktúrát, annál kevésbé nyújt lehetőségeket a vezető személyének* (vezető testületeknek) *új stílusok kialakítására, más értékrendek elfogadtatására*. A konfliktus hatást tehát mindig a vezetésre ható másik két tényező adott konkrét formájának és potenciáljainak összefüggéseibe illesztve kell szemlélni.

A szituáció szerepét analizálni kell az úgynevezett normalizált viszonyok között is. Ilyenkor pl. a szituáció voltaképpen egy olyan *feladat* formájában jelentkezik a szervezeti életben, amelynek a megoldása vonatkozásában legfeljebb irányelvek vannak, de nincsen részletezve, pontosan kidolgozva az, hogy milyen módszereket kell a kivitelezésnél alkalmazni. Vagyis a megvalósítás útja programozatlan.<sup>32</sup> A szituáció épp azért alakító és azáltal formáló, mert csak „homályos”, körvonalazatlan feladat meghatározása van, és *csak körülbelül tisztázott az, hogy mikor tekinthető a feladat teljesítettnek*. A szituáció *lehetőség*, aki élni tud vele, az megszilárdítja pozícióját, aki nem, előbb-utóbb elveszti a „bizalmat”, azaz a szervezeten belüli megbízatását. A népi demokratikus állami fejlődésben — a fordulatot követően — az ál-

<sup>32</sup> A programozott és programozatlan eljárásból lásd Szalai Sándor elemzését: *A vezetés és igazgatás...* 63. s. köv. old.

lamosítások jelentették azt a nagy szituációt, amelyből ezer és ezer új vezető nevelődött ki az üzemek és vállalatok vezetésében. A *tanácsrendszer* megteremtése a helyi igazgatásban, a *mezőgazdaság kollektivizálása* pedig megint egy speciális területen, a mezőgazdasági termelés-szervezetben a „helyzetből” fakadóan járult hozzá a szocialista szervezeti vezetésformációk fejlődéséhez.

A szervezeti életben minél inkább elhatárolódnak a hatáskörök, szabályozást nyernek az eljárási folyamatok, annál inkább csökken a szituációs hatás a vezetési stílus alakulása vonatkozásában. Ez azonban csak egyféle ellentmondás feloldódását jelenti. Másrészről új ellentmondások érlelődnek, s ezekből fakadó *konfliktusok* megint szituációs lehetőségeket jelentenek. Itt lépnek be pl. a szervtípusok közötti feszültségek. Ilyen lehetséges a képviseleti és az igazgatási között stb. Az egy szervtípuson belüli ellentétekből származó konfliktusok szintén érdekes szituációs hatást okozhatnak stb.<sup>33</sup> A marxista dialektika segítségével meg tudjuk fejteni a titokzatosnak, teljesen irracionálisnak tűnő szituációs (konfliktus) hatást. S ennek birtokában a szervezeti élet egyik általános jelenségének tudatos formálásához szerzünk nélkülözhetetlen ismereteket. Értelmetlen dolog lenne, ha azt állítanánk, hogy ez a fontos szervezeti jelenség a polgári tudomány figyelmét elkerülte volna. A modern polgári szervezet-szociológia egyik hatalmas kutatási ága a konfliktusokkal foglalkozik.<sup>34</sup> A hibás filozófiai kiindulás (metafizikus konfliktus értelmezés) mellett is egy sor jelenség részleteit találóan leírhatja, s kimunkálhat olyan nagy koncepciózus magyarázatokat, amelyek a fejlődés bizonyos dialektikus összefüggéseit, az alapjában idealista és metafizikus fogalomrendszerbe helyezik. A társadalom irányítása tudományának egyik polgári irányzata *világszellemnek* (*korszellemnek*) nevezi azt a tényezőt, amelyik nem racionális alapon „megérzi” a cselekvés követendő útját.<sup>35</sup> Az idő, az események alakulásának rendje azonban számos más polgári társadalom elméletben is benne van. Egészen odáig megy néhány elmélet, hogy az idő múlását külön *dimenzióként* fogja fel, amelyet a társadalmi események menetébe be kell számítani.<sup>36</sup>

\*

A három vezetéselmélet ismeretében mi sem lenne könnyebb, mint azt mondani, hogy mindegyikből „ki kell válogatni” a jó elemeket, s azokból kell összegyűrni az „igazi” elméletet. Ilyen fajta „szintézis” csak formalista gondolkodásmód mellett tűnhet megoldásnak. A dialektikus szemlélet a vezetési koncepciót is történetileg, fejlődésében fogja fel. A vezetés a szerveze-

<sup>33</sup> A képviseleti és az igazgatási szervek közötti konfliktus jellegzetes következménye az igazgatási apparátus túlnövekedése és a képviselet funkciójára való rátelepedése. (Vö. Kulcsár Kálmán: *Bevezetés a szociológiába*. Bp. 1965. 131. s. köv. old.) Ezt a jelenséget bürokratikus tendenciaként is felfoghatjuk.

<sup>34</sup> A konfliktus irodalmából lásd H. A. Shepard: *Changing Interpersonal and Intergroup Relationships in Organizations*. Megjelent: *Handbook of Organizations*. Szerk.: J. G. March. Chicago 1965. 1115–1170.; J. G. March. – H. A. Simon: *Organizations*, New York – London 1959. 112–135.; L. A. Coser: *The Functions of Social Conflict*. London 1965.

<sup>35</sup> Már Hegel a nagy vezető egyik legdöntőbb képességét abban látta, hogy „ért” a világszellem nyelvén. Az „igazi nagy ember csak az az ember lehet, aki megérti a világszellem szavát és a világszellem fejlődésének értelmében cselekszik.” (Heller Ágnes: *Filozófia története*. Bp. 1957. 332. old.)

<sup>36</sup> Az időnek, mint külön „dimenzióknak” a társadalmi jelenségekbe való bevezetésére tesz kísérletet: K. Neergaard: *A 20. század feladata*. Bp. é. n. 45., 66. old.

ten belül mindig bizonyos ellentétpárok feszülése alapján formálódik. Eppen ezért az „ideális”, „minden pozitív” elemet magába foglaló koncepció felállításában az értelemben reménytelen, s eleve sikertelen dolog, hogy belső ellentmondás, és az azzal járó feszültségek nélküli vezetést állandósítani lehet. Semmiféle „szintetizálás” nem szüntetheti meg tehát az elemek közötti belső ellentétet, ami egyébként a stagnálást jelentené a szervezeti viszonylatokban. A kérdés lényege azonban az, ha helyes is az előbbi elméletek pozitív tartalmának a megragadása, akkor is az a döntő, hogy az egyes szervezeti típusokon belül fel tudjuk-e ismerni az adott szervezet fejlődését meghatározó dialektikus ellentét-rendszert. Vagyis azt, hogy a vezetést meghatározó tényezők közül, melyik szerepe van kibontakozóban, s miben nyilvánul meg pozitív funkciója, s ugyanakkor a másik elem miért veszi el meghatározó szerepét, s hogyan lehet az annak következtében érlelődő belső feszültséget majd úgy feloldani, hogy akkor az, ugrásszerűen előreleldítse a szervezeti viszonyok fejlődését. A dialektikus és történelmi materializmus segítségével fel tudjuk ismerni ezeket az ellentétpárokat, s alkalmazni tudjuk a vezetést meghatározó egyes tényezőket az adott szervezeti viszonylatokban.

A struktúra, a szituáció és a személyiség szerepét az organizmus irányításában az előbbieken gyakran a modern polgári szervezéstudomány egyes megállapításaira hivatkozással tárgyaltam, s az általuk alkotott fogalmak egy részét eredetiben — másutt átértelmezéssel — átvettem. Egyáltalán nem azt jelenti ez, hogy a marxista vezetéselmélet és gyakorlat általános koncepciója hiányozna. Mindaz, amit az előbbi 3 kategória köré taglalva tárgyaltam, elveiben és fő irányjaiban benne van Plehanov múlt század végén megjelent azon művében, amely a *személyiség történelmi szerepét* klasszikus módon tárgyalja. A XVIII. és XIX. századbeli polgári történelemírás kritikájából indult ki. A XVIII. század történelmi irodalmában a társadalmi változások minden mozzanatát „a személyiség tudatos tevékenységére vezették vissza.”<sup>37</sup> A nagy francia polgári forradalom eseményei viszont pont az ellenkező nézetet érlelték ki: a történelmi eseményeket nem szabad a racionalitás értékmérőjére helyezni, a történelemnek olyan mozgása van, amelyik a „legjobbnak” hitt racionalitást is semmibe veszi, és vadul félredobja. Voltaképpen ekkor kezdik felismerni a struktúrának a személyiségre gyakorolt meghatározó szerepét. „A szervezet határozza meg minden adott időben azt a szerepet, — és következőképpen azt a társadalmi jelentőséget is — amely a tehetőséges vagy tehetégtelen személyiségeknek osztályrészül járhat.”<sup>38</sup> Ahogy a polgári tudománytörténet tanúsítja, egy igazság felismerése a dialektikus szemlélet hiányában olyan végletekbe sodorja a tudományt, amidőn a valamikor igaz tézis már elveszti érvényét. „Minden igazságot — írta Lenin — ha „szertelenné” teszik (mint ahogyan az idősebb Dietzgen mondotta), ha eltúlozzák, ha kiterjesztik tényleges alkalmazhatóságának határain túl, a képtelenségig lehet vinni, sőt a jelzett körülmények között az igazság elkerülhetetlenül képtelenségbe csap át.”<sup>39</sup> Ha a struktúra a meghatározó, akkor a személyiségnek semmi szerepe nincs a történelemben, pusztá báb, melyet a struktúra és az események mozgatnak, — mondották a vezetést „legkövetkezetesebben” csoportfunkciónak felfogó történészek. Az ilyen *fatalista szem-*

<sup>37</sup> Plehanov: *A személyiség történelmi szerepének kérdéséhez*. Bp. 1949. 21. old.

<sup>38</sup> Plehanov, i. m. 30. old.

<sup>39</sup> V. I. Lenin *Művei* 31. köt., Bp. 1951. 50. old.

lélet kritikájához kapcsolódik a plehanovi történetfilozófia 3 tételes konklúziója, melyet közvetlenül alkalmazni lehet a szervezeti viszonylatokra.

A szervezeti fejlődést a termelőerők fejlődése által alakított társadalmi viszonyok (a mi előzőekben használt kifejezésünkkel: a struktúrák) határozzák meg. Ezt nevezi Plehanov az „általános oknak”, ennek van alapvető szerepe a vezetés motivációjában. A termelőerők fejlődése által meghatározott viszonylatok mindig az adott társadalom (szervezet) konkrét történelmi fejlődésének sajátosságai szerint alakulnak. Az általános „ok” tehát valamilyen *situációban* funkcionál. A történelmi helyzet — amelyet különös oknak nevez Plehanov — nem más, mint amit mi előzőekben a *situáció* fogalma alatt tárgyaltunk. Végezetül a harmadik tényező — az *egy ok* — a *személyiség tulajdonságaiban rejlik*. A személyiség a struktúra és a történelmi helyzet által határolt területen alakítja, formálja az eseményeket — tulajdonságainak megfelelően. A vezetői személyiségek vonásai járulnak hozzá a társadalmi (szervezeti) fejlődés „véletlen”-jeihez, mert ha a struktúra vezetőposztján más tulajdonságokkal rendelkező személy kerülne, akkor a *strukturális meghatározottság keretein belül* az események másként alakulnának. „A vezető emberek személyes sajátosságai határozzák meg tehát a történelmi események egyéni arculatát és az általuk megjelölt értelemben vett véletlen eleme mindig játszik bizonyos szerepet az események menetében, melyek irányát végső eredményben az úgynevezett általános okok, vagyis a valóságban a termelőerők fejlődése és az embereknek a termelés társadalmi gazdasági folyamatában a termelőerők által meghatározott kölcsönös viszonyai határozzák meg. A véletlen jelenségek és a hírneves emberek személyes sajátosságai hasonlíthatatlanul szembetűnőbbek, mint a mélyenfekvő, általános okok.”<sup>40</sup>

A marxista koncepció tehát a dialektikus összefüggések felismerésével az egyes tényezők egymásrahatásainak irányait régen felfedezte. A háladóbb polgári szervezéstudományban részfelismerések után most kezd kialakulni egyes szerzőknél az előbbi dialektikához hasonló gondolatmenet. A szocialista szervezéstannak viszont nagy feladatai vannak abban a vonatkozásban, hogy a dialektikus összefüggések ismeretének birtokában magyarázza és bizonyítsa be, hogy mikor, milyen mértékben hat a struktúra, a *situáció*, illetve a *személyiség*. E tanulmány néhány gondolata talán hozzájárulhat ahhoz, hogy mind több szervtípuson, konkrét vezetési formán belül meginduljanak a vezetésre ható tényezők egzaktabb mérései, s történelmi összefüggésben végigvezessük, hogy a szocialista forradalomtól napjainkig hogyan, s milyen törvényszerűségek alapján változtak a vezetési stílusok.

<sup>40</sup> Plehanov, i. m. 39. old.

Д-Р ИШТВАН СЕНТПЕТЕРИ

## ОБЩИЕ КОНЦЕПЦИИ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

(Резюме)

Весьма дискуссионным вопросом социалистической общественной науки является вопрос о том, можно ли говорить об *общей* науке управления или нет. Проблемы управления до сих пор разрабатывались в пределах *отраслевых* наук. В наши дни все более осуществляется мнение, согласно которому налицо возможность формировать *общее учение об управлении* стоящее над отраслевыми науками. Эта дисциплина в социалистических странах трактуется больше всего как *наука отраслевой социологии*. Весьма единодушным является также мнение о том, что речь идет о науке *маргинального* характера, так как она частично охватывает или по крайней мере затрагивает уже сформировавшиеся отрасли науки.

### I.

Общие теории управления стремятся ответить на вопрос о том, что превращает лицо в управляющего или какие основные моменты определяют поведение индивида или организации в области управления.

*Классическая школа теории управления* подходит к управлению, как к *способности* (признаку) личности. Самое большое прошлое наблюдается именно за этой школой. Тенденция, трактующая управление как особую способность, в управляющем видит *„большого человека“*, лицо, которое отличается от обычного человека. Способность управления представляет собой индивидуальный потенциал определенного лица, т. е. в личности скрывается то, что означает двигающую энергию, необходимую для развития организации.

Способность управления толковалась различным образом. *а)* По мнению отдельных авторов имеется *единственная способность управлять*, различающая большого человека от обычного лица. Ввиду того, что, едва ли ижеется возможность рационально истолковать данное свойство, это и называется харизмой управления (Макс Вебер). *б)* Другие считают, что существует *ряд признаков управляющего*. Начиная от формальных моментов вплоть до интеллигенции, волевой силы, они стараются показать различные черты управляющего. *в)* Другие же авторы говорят о том, что собственно говоря, нет специальных черт управляющего, а отдельные свойства, которые могут быть обнаружены в личности любого человека, становятся особо интенсивными в лице управляющего, появляясь в редко встречаемой связи.

Начальным методом классических теорий управления являлось исследование биографии и литературы, посвященной исторической роли больших людей. После этого психология здесь стала основным методом. В последний период и статистика, более того, также проведение экспериментов занимали также место в области техники подхода к данной проблеме.

Статья останавливается на трёх новых вариантах развития теорий управления, учитывающего классические традиции: 1. В США в 1933 г. Smith и Krueger, а позже Bird попытались статистически сопоставить труды, рассматривающие при помощи различных методов свойства управляющих. 2. Тенденция *психоаналитики* также попыталась показать тайны способности управляющего в новом свете (A. W. Gouldner). Adler например, считал, что основным моментом поведения управляющего является склонность, направленная на компенсацию чувства подчиненности. Дело в том, что управляющий переживает событие, свидетельствующее о его неспособности, и после этого он совершает что-нибудь, к чему неспособен человек, живущий в душевной гармонии. 3. В США возникает также т. н. *тенденцию исторической социологии* (E. E. Jennings). Согласно этой концепции личность управляющего формируется духом данного века, т. е. большим руководителем становится лицо, в котором развивается чувство для познания и выражения социальных требований данной эпохи. Иной является личность управляющего в период подготовки к буржуазным революциям (князь), в период героической эпохи (в период классического капитализма), а в период империализма (сюпермен).

*Критика тенденций* классических теорий управления была частично проведена, собственно говоря, в каждом из их дальнейших вариантов. Нет сомнения, что в ряде отдельных моментов их положения содержат в себе истину. Однако чрезвычайно увеличивая роль личности и отделяя управляющего от структуры в целом, они попали в крайности. Роль личности в управлении должна рассматриваться только в свете диалектической связи системы органов и их исторической определенности. Односторонность классических тенденций заключается в том, что они стремятся свести основную мотивацию к личности управляющего в каждой фазе развития организации.

## II.

К второй группе теорий управления отнесены автором те концепции, согласно которым управление прежде всего обусловлено *структурой организации*. Личность управляющего развивается, собственно говоря, всегда в соответствии с поощрением, обусловленным структурой определенного организма. Структура организации предоставляет формы и возможности для личности; только кажется, что способности личности формируют управление внутри организацией. Управление определено *системой, способностью управлять это не что иное, как сила коллектива*. Пределы организации допускают рост лица „в большого человека“; пределы организации поддерживают личность управляющего на „среднем“ уровне.

Буржуазное учение организации называет эту тенденцию „демократической“, в отличие от предыдущих теорий управления аристократического подхода. Дело в том, что если лицо превращается в руководителя в силу структуры, то принципиально для всех элементов (членов) организации дана возможность, чтобы достичь верховной степени иерархии организации.

Структура призывает лицо к управлению в ряде отношений. а) *Внутренняя* структура представляет собой *орган*, непосредственно связанный с личностью управляющего. б) Другой частью внутренней структуры является *тип органов*, куда входит и данный орган сам. в) На всякое управление повлияет, однако, и *внешняя* структура. Как управляющий, так и данный тип органов в целом включен в *систему иных органов*. И внешние органы могут предъявлять требования к определенному органу (лицу) таким образом, что эти требования не могут быть не учтены.

Определяющая роль структуры осуществляется как в формальных, так и в неформальных (неофициальных) организациях. При помощи исследования маленьких групп именно в пределах неформальных организаций были сделаны попытки, направленные на то, какие общие функции управления имеются, например, инициатива, внешнее представительство, организационная деятельность, интеграция, попытка примирения и т. п. Число подобных групповых функций 9 у исследователей Halpin и Wineg и 13 у исследователей Ketch и Scrutshfield. Всякая функция формирует особую способность индивида в распределении труда жизни организации; индивид пытается по должности или добровольно осуществить задачи подобной группы. Для функции каждой группы требуется особый управляющий. При таких условиях, собственно говоря, нельзя указать „управляющего“, а только „*центральное лицо*“, так как решение задачи представляет собой всегда результат деятельности определенного участка.

Функции организации в случае формальных организаций закреплены в *писанных нормах*. Организационные задачи и требования содержатся прежде всего в *основной норме* (конституции, уставе). Однако это конкретизировано в дальнейших нормах, регулирующих нормах, регулирующих компетенцию. Требования структуры содержатся в системе процессуальных норм, и кроме того в каждой другой норме, являющейся в пределах данного типа органов источником права в соответствии с основной нормой. И в неформальных (неофициальных) организациях предъявлены требования структуры к управлению при посредстве определенных норм. Однако эти нормы не уточнены, их содержание письменное часто даже не закреплено, будучи подобным государственному обычному праву. Но они имеют характер норм, так как их нарушение связано с санкциями.

Наряду с структурной определенностью управления особую проблему представляет собой *влияние топологической, деформированной структуры на управление*. Отчуждение, бюрократическая форма в состоянии исказить тип органов или систему в целом. А такая структура выдвигает патологические склонности также в области управления.

В соответствии с структурной теорией управления вопрос об улучшении управления, о расширении его пределов может быть возбужден со стороны структуры. Прежде всего большая роль принадлежит *коммуникации*, средствам, служащим делу формирования сознания отдельных членов. Управление укрепляется общим повышением социального и культурного уровня структуры.

Структурные теории управления пользуются большим авторитетом и в области буржуазной науки организации. Более того, они сегодня уже слишком высоко идеализируются. В результате разложения пропорций различных факторов, повлияющих на управление, наряду с указанным принципом наблюдается некоторая *девальвация содержания управления*.

Из факторов, определяющих управление, марксистская наука организации первичной считает структуру, но она одновременно указывает на то, что ситуация и особые склонности личности управляющего могут при определенных условиях временно вытеснить на передний план, предшествуя проблемам структуры.

### III.

Как социалистическая, так и буржуазная наука организации все полнее стремится раскрыть *роль ситуации* среди факторов, определяющих управление. В буржуазной социологии организации в наш период наблюдается тенденция формировать взгляды, согласно которым управление (поведение управляющего) опирается на способности оправдать себя в определенной *ситуации*. В широком смысле под ситуацией понимается среда, окружающая управление, в том числе структура, а в узком смысле *ситуация выражает динамику жизни организации*, причем стихийное появление задач и такое или иное возникновение событий формируют способности управляющего и стиль управления. Структура предъявляет к управляющему определенные стабильные, рациональные, заранее определяемые требования; между тем ситуация формирует управление таким образом, что она ставит людей перед „неожиданными“, „непредвиданными“ требованиями, последствия которых не могут быть определены. Таким образом влияние ситуации в определенной степени всегда нерационально, она выступает по отношению к управлению с требованием, которое диктуется событиями, которое различается от обычных требований.

Ситуация является продуктом динамики жизни организации. Определенная „ситуация“ всегда существует в деятельности организма, но значение её выступает действительно на передний план только тогда, когда *противоречия* между элементами организации созревают. *Обформление функций* в деятельности организации представляет собой одну и при этом основную тенденцию развития. В ходе этого процесса развивается распределение труда в пределах организации, возникает иерархия элементов организации, соотношение этих элементов и функция отдельных участков получает *регулирование*. Урегулирование построения организации, её задач и деятельности, а также её действий показывает *обформление* организации, представляющее собой в основном стремление структуры, направленное на рациональное упорядочение отношений организации. Однако жизнь организации имеет также сторону, которая урегулирована *неформально*, неофициально. Неформальная деятельность организации может иметь положительные последствия, но все-таки известны прежде всего её формы с отрицательными последствиями (клика, фракция). Сама неформальная деятельность и даже неформальная организованность при определенных условиях жизни организма обучится все более в противоречие с формальной стороной. Противоречие выражается в т. н. *конфликтах*.

Конфликт представляет собой типическую *ситуацию, которая приостанавливает или полностью разлагает влияние структуры на управление*. До сих пор принятые нормы структуры уже не функционируют в жизни организации. Для управления, освобожденного от связанностей норм, возникают чрезвычайные возможности. Тем самым ситуация открывает вполне новый период для избрания управляющего, для формирования способностей его личности.

Ситуация показывает несколько классических случаев. Больше всего известно действие революции по раскрытию и воспитанию в связи с управлением. „Технически“ по виду подобные положения возникают и в случае контрреволюций, путча или войны, и т. п. Чем глубже вникает конфликт, т. е. чем больше прекращается действие структуры на управление, тем больше роль ситуации. Это наступает только в случае действительных революций. В ходе развития нашего народно-демократического государства особенно в периоде национализации, привлечения представителей народа в государственное управление, создания системы советов, социалистического преобразования, сельского хозяйства крепко чувствовалось влияние ситуации, когда в массовом масштабе выдвигались тысячи новых управляющих из „необразованных“ людей.

Обнаружить связи и отношения приведенных трёх теорий управления по содержанию можно лишь при помощи марксистской диалектики. Ещё в конце прошлого века было классическим образом Плехановым освещено соотношение структуры (общей причины), исторической обусловленности, т. е. ситуации (особенной причины) и способностей индивидуального управления (как индивидуальной причины, действующей в пределах первых двух причин)

Однако в задачи, требующие решения социалистической науки организации входит то, чтобы изучить подробно, исходя из истории развития социалистической организации, по отдельным типам организаций вопросы о времени, условиях и степени влияния структуры, ситуации и личности управляющего на комплекс управления.

DR. ISTVÁN SZENTPÉTERI

## ALLGEMEINE KONZEPTION DER FÜHRUNGSTHEORIE

(Inhaltsauszug)

Es ist eine stark umstrittene Frage unserer sozialistischen Gesellschaftswissenschaft, ob man von einer *allgemeinen* Führungskunde sprechen kann oder nicht. Die Probleme der Führung wurden bisher in den verschiedenen Zweigen der Wissenschaft behandelt. Heute bekennen sich immer mehrere zu der Ansicht, dass man eine, über der spartenmässigen Führungstheorie stehenden *allgemeine Führungskunde* ausbilden könne. In den sozialistischen Staaten fasst man diese Disziplin eher als Wissenschaftszweig mit *fachlich-soziologischem Charakter* auf. Auch darin stimmen die Ansichten ziemlich überein, dass diese Disziplin *marginale* Eigenschaft trägt, den Themenkreis der schon ausgebildeten Wissenszweige teilweise überdeckt oder mindestens berührt.

### I.

Die allgemeinen Führungstheorien wollen die Frage beantworten, was jemanden zum Führer macht, beziehungsweise welches grundlegende Motiv das Verhalten des individuellen oder korporativen Führers bestimmt.

Die *klassische Schule der Führungstheorie* fasst die Führung als persönliche *Fähigkeit* (Eigenschaft) auf. Diese Schule hat die grösste Vergangenheit. Die Richtung, die die Führung als spezifische Fähigkeit auffasst, erblickt im Führer einen „*grossen Mann*“, der sich vom gewöhnlichen Menschen unterscheidet. Die Führungsfähigkeit ist das individuelle Potential einer Persönlichkeit, das heisst: die Persönlichkeit enthält das gewisse Etwas, was die zur organischen Entwicklung nötige kinetische Energie bedeutet.

Es gab auch mehrere Auffassungen über die Führereigenschaft. *a)* Nach mancher Ansicht gibt es *eine einzige Führungsfähigkeit*, die den grossen Mann von gewöhnlichen Menschen unterscheidet. Da sich dieses Etwas rationell kaum erklären lässt, nennt man es das Führungs-Charisma (Max Weber). *b)* Nach anderer Ansicht gibt es *mehrere Führereigenschaften*. Von formalen Faktoren bis zur Intelligenz, der Willenskraft usw. sucht man viele unterschiedliche Führungseigenschaften nachzuweisen. *c)* Wieder andere meinen, dass es eigentlich keine spezifischen Führungseigenschaften gibt, sondern dass einzelne Fähigkeiten, die in der Persönlichkeit jedes Individuums anzutreffen sind, im „Führer“ besondere Intensivität erlangen und in selten vorkommenden Verbindungen auftreten.

Die anfängliche Methode der klassischen Führungstheorie war die biographische Forschung, die Literatur über die geschichtliche Rolle der grossen Männer. Später wurde die Psychologie zur Hauptmethode. Neuestens trat die Statistik, ja selbst die Experimentation in die Techniken zur Annäherung dieses Problems ein.

Die Abhandlung befasst sich mit drei neueren Varianten zur Fortentwicklung der auf klassischen Spuren schreitenden Führungstheorie: 1. In der USA machten im Jahre 1933 *Smith* und *Krueger*, dann 1940 *Bird* versuche zum statistischen *Vergleich* (zur „Summierung“) der Abhandlungen über die mit verschiedenen Methoden aufgearbeiteten Führereigenschaften. 2. Auch die *psychoanalytische* Richtung versuchte die Geheimnisse der Führereigenschaft in ein neues Licht zu stellen. (A. W. Gouldner). *Adler* z. B. stellte als Grundmotiv des Führerverhaltens den Drang zur Kompensierung des Minderwertigkeitsgefühls hin. Der Führer produziert also etwas, getrieben durch ein Erlebnis des Versagens, wozu der seelisch harmonische Mensch nicht fähig wäre. 3. In der USA meldet sich auch eine sogenannte *geschichtlich-soziologische* Richtung (E. E. Jennings). Die Führerpersönlichkeit wird demnach durch den jeweiligen Zeitgeist geformt, es wird also jener Mann zum grossen Führer, bei dem sich ein Gefühl für die Erkenntnis und den Ausdruck der gesellschaftlichen Ansprüche seiner Zeit entwickelt. Anders schaut die Führerpersönlichkeit des Zeitalters der Vorbereitung zu den bürgerlichen Revolutionen (Fürst), anders die der Heldenzeit (des klassischen Kapitalismus) und wieder anders das führende Ideal des Imperialismus (Superman) aus.

Die *Kritik der klassischen Richtungen* der Führungstheorie wurde eigentlich zum Teil auch von allen späteren Varianten vollzogen. Es ist nicht daran zu zweifeln, dass ihre Teilfeststellungen in vielen Beziehungen Wahrheiten enthalten. Doch fallen sie mit der spezifischen Übertreibung

der Rolle des Individuums beziehungsweise mit seinem Herausreissen aus der Ganzen Struktur ins Extreme. Die Rolle der Persönlichkeit in der Führung darf man nur im dialektischen Zusammenhang zwischen dem Organsystem und der geschichtlichen Determination beurteilen. Die Einseitigkeit der klassischen Richtung zeigt sich darin, dass sie die grundlegende Motivation in jeder Lage der organischen Entwicklung auf die Persönlichkeit ihres Führers zurückzuführen sucht.

## II.

In die zweite Gruppe der Führungstheorien reicht die Abhandlung jene Konzeptionen, die behaupten, dass die Führung primär durch die *organische Struktur* begründet ist. Die führende Persönlichkeit entwickelt sich eigentlich immer den Anregungen der Struktur eines Organismus entsprechend. Die organische Struktur gibt den Persönlichkeiten den Rahmen, die Möglichkeiten; es ist nur ein Anschein, dass die Fähigkeiten der Persönlichkeit die Führung im Rahmen des Organismus gestalten. Die Führung ist durch das *System* determiniert, die *Führungsfähigkeit ist eigentlich die Kraft der Kollektive*. Die organisatorischen Rahmen lassen jemanden zu einem „grossen Mann“ anwachsen, oder sie halten die Führerpersönlichkeit auf dem Niveau des „Durchschnitts“.

In der bürgerlichen Organisationslehre bezeichnet man diese Richtung als „demokratisch“, im Gegensatz zu den vorgenannten Führungstheorien mit aristokratischer Grundeinstellung. Wenn nämlich jemand durch die Struktur zum Führer gemacht wird, dann besteht prinzipiell für jedes kleinste Element (für jede Person) der Organisation die Möglichkeit, auch die höchsten Gipfel der organisatorischen Hierarchie zu erreichen.

Die Struktur veranlasst in mehrfacher Beziehung zur Führung. *a)* Die *innere* Struktur ist ein *Strukturteil*, der mit der führenden Persönlichkeit in unmittelbarer Berührung steht. *b)* Der andere Teil der inneren Struktur ist jener *Organtyp*, zu dem auch dieser Strukturteil gehört. *c)* Auf jede Führung wirkt sich aber auch die *äussere* Struktur aus. Der Führer selbst und auch der ganze Organtyp *fügt sich in das System anderer Organe* ein. Auch die äusseren Organe stellen Erfordernisse an einen gegebenen Organteil (eine Person), in der Weise, dass man diese Ansprüche nicht ausser acht lassen kann.

Die determinierende Rolle der Struktur besteht ebenso in den formalen wie in den formlosen (inoffiziellen) Organisationen. Die Kleingruppenforschungen versuchte gerade innerhalb der informalen Organisationen festzustellen, welche allgemeine Führerfunktionen es gebe, z. B. Initiative, äussere Vertretung, Organisierung, Integrierung, Schichtung usw. Halpin und Winer unterschieden neun, Krech und Crutschfeld dreizehn solche Gruppenfunktionen. Jede Funktion formt in der Arbeitsteilung des organischen Lebens spezifische Fähigkeiten im Individuum, das von Amts wegen oder freiwillig die Verrichtung solcher Aufgabengruppen übernimmt. Jede Gruppenfunktion braucht ihre eigene Führerart. In dieser Lage darf man eigentlich gar nicht von einem „Führer“ reden, sondern nur von einer „*Zentralperson*“, denn die Lösung der Aufgabe ist immer das Ergebnis der Arbeit einer gewissen Abteilung.

Die organisatorischen Funktionen sind bei formalen Organisationen in *schriftliche Normen* niedergelegt. Die organisatorischen Aufgaben und Erfordernisse sind vor allem in der *Grundnorm* (Verfassung, Statut) enthalten. Diese werden aber durch andere Normen des Wirkungskreises weiter detailliert. Die Anforderungen der Struktur enthält das System der Verfahrensnormen, ja auch jede andere Norm, die innerhalb des gegebenen Organtyps laut der Grundnorm eine Rechtsquelle bildet. Auch bei den formlosen (inoffiziellen) Organisationen stellt die Struktur im Wege gewisser Normen Ansprüche an die Führung. Diese Normen sind aber nicht so präzise; oft ist auch ihr Inhalt gar nicht schriftlich niedergelegt, sie erinnern an das staatliche Gewohnheitsrecht. Ihr Charakter als Norm besteht darin, dass ihre Verletzung Sanktionen nahe sich zieht.

Neben der strukturellen Determiniertheit der Führung ist es ein besonderes Problem, wie sich die *pathologische, deformierte Struktur auf die Führung auswirkt*. Die Entfremdung, die Bürokratisierung kann einen Organtyp oder auch ein ganzes System verzerren. Eine solche Organisation bringt aber auch in der Führung pathologische Triebe an die Oberfläche.

Nach der Strukturentheorie der Führung kann die Besserung der Führung, die Ausdehnung ihrer Möglichkeiten von der Seite der Struktur angegriffen werden. Vor allem spielt die *Kommunikation* eine grosse Rolle, als Mittel zur Bewusstseinsgestaltung der einzelnen Glieder. Die Führung lässt sich dadurch verstärken, dass man das soziale und kulturelle Niveau der Struktur allgemein hebt.

Die strukturellen Theorien der Führung sind auch in der bürgerlichen Organisationslehre sehr beliebt. Ja, sie werden heute schon zu sehr idealisiert. Infolge des Zerfalls der Proportionen der auf die Führung wirkenden verschiedenen Faktoren hat sich bei diesem Prinzip der *Inhalt der Führung etwas devalviert*.

Die marxistische Organisationslehre betrachtet unter den Faktoren zur Bestimmung der Führung die Struktur als primär, doch weist sie gleichzeitig darauf hin, dass die Situation und die eigentümlichen Fähigkeiten der führenden Persönlichkeiten in gewissen Lagen vorübergehend vor die strukturellen Probleme dringen können.

### III.

Sowohl in der sozialistischen als auch in der bürgerlichen Organisationslehre sucht man immer vollkommener die *Rolle der Situation* in den bestimmenden Faktoren der Führung zu klären. In der Soziologie der bürgerlichen Organisation gestalten sich heute die Ansichten zu einer ganzen Richtung, laut deren sich die Führung (das Verhalten des Führers) auf die Gewachsenheit in einer *Situation* gründet. In *weitem* Sinne versteht man unter Situation die Umgebung der Führung — also auch die Struktur — *im engen Sinne ist die Lage die Dynamik des organischen Lebens*, wobei das spontane Auftreten der Aufgaben, diese oder jene Gestaltung der Ereignisse, die Führerfähigkeiten und auch den Stil der Führung formen. Die Struktur erhebt gegenüber dem Führer eine stabile, rationelle, berechenbare Forderung, die Situation hingegen formt die Führung dadurch, dass sie die Leute vor „unverwartete“, „unvorhergesehene“, in ihren Auswirkungen nicht abmessbare Anforderungen stellt. Die Wirkung der Situation stellt also in einem gewissen Mass immer irrationelle, durch die Ereignisse diktierte, vom Gewöhnlichen abweichende Ansprüche an die Führung.

Die Situation ist das Produkt der Dynamik des organischen Lebens. Irgend eine „Situation“ ist im Wirken des Organismus immer vorhanden, trotzdem tritt ihre Bedeutung nur dann wirklich hervor, wenn die *Widersprüche* unter den Elementen innerhalb des Organismus heranreifen. Im Wirken der Organismen bildet die *Formalisierung* eine, und zwar grundlegende Tendenz. Dabei entwickelt sich innerhalb des Organismus eine Arbeitsteilung, es gestaltet sich die Hierarchie der Elemente des Organismus aus, das Wechselverhältnis der Elemente des Organismus und die Funktionen der einzelnen Teile werden geregelt. Die Regelung des organisatorischen Aufbaus, seiner Ziele und Tätigkeiten, sowie seines Verfahrens zeigt die *Formalisierung* des Organismus an, was eigentlich die Struktur anstrebt, um die organisatorischen Verhältnisse rationell zu ordnen. Das Leben des Organismus hat aber auch eine informelle, inoffiziell geregelte Seite. Die informelle Tätigkeit kann auch positive Wirkungen haben, trotzdem kennt man vor allem die mit negativen Folgen verbundenen Formen (Klikken, Fraktionen). Die informelle Tätigkeit, ja die informelle Organisiertheit, geraten unter bestimmten Bedingungen des Lebens des Organismus immer mehr in Widerspruch mit der formellen Seite. Der Widerspruch kommt in den sog. *Konflikten* zum Ausdruck.

Der Konflikt ist die typische *Situation, die den Einfluss der Struktur auf die Führung suspendiert oder vollkommen vernichtet*. Die bisher akzeptierten *Normen* der Struktur *funktionieren nicht mehr* im organischen Leben. Für die von den Gebundenheiten der Normen befreite Führung ergeben sich ausserordentliche Möglichkeiten. Dadurch bedeutet die Situation in der Auslese der Führer, in der Entfaltung der Fähigkeiten der führenden Persönlichkeit, eine ganz neue Epoche.

Die situationelle Lage hat mehrere klassische Fälle. Am bekanntesten ist die entdeckende und erziehende Wirkung der Revolution auf die Führung. „Technisch“ scheinbar ähnliche Lagen entstehen in der Gegenrevolution, im Putsch, im Krieg usw. Je tiefer der Konflikt ist, um so mehr hört die Wirkung der Struktur auf die Führung auf, um so grösser ist die Rolle der Situation. Dies tritt nur bei echten Revolutionen ein. In unserer volksdemokratischen Staatsentwicklung war die Situationswirkung bei den Verstaatlichungen, bei der Einbeziehung der volklichen Elemente in die Verwaltung, dann bei der Schaffung des Rätessystems und in der Periode der sozialistischen Umstellung der Landwirtschaft besonders stark, als sich aus den Massen Tausende von „unausgebildeten“ Leuten zu neuen Führern hervorhoben.

Die Zusammenhänge und der Inhalt der Wechselbeziehungen zwischen den drei Führungstheorien lässt sich mit Hilfe der marxistischen Dialektik erfassen. Schon am Ende des vergangenen Jahrhunderts beleuchtete Plechanow in klassischer Weise die Wechselbeziehung zwischen der Struktur (dem allgemeinen Grund), der geschichtlichen Determiniertheit oder der Situation (dem besonderen Grund) und den Fähigkeiten der führenden Personen (als des individuellen Grundes, der sich in den Schranken der beiden vorgenannten auswirkt). Zu den bevorstehenden Aufgaben der sozialistischen Organisationslehre gehört es jedoch, dass sie jeder sozialistischen Organisationsentwicklung, geschichtlich und nach Organisationstypen, auch in den Einzelheiten bestimme, wann, in welcher Lage und bis zu welchem Mass sich die eigenartigen Züge der Struktur, der Situation und der Führerpersönlichkeit im Führungskomplex auswirken.

Felelős kiadó: Dr. Kovács István  
Megjelent 400 példányban 3.5 (A/5) ív terjedelemben  
Kézirat a nyomdába érkezett: 1966. július hó.  
Készült: Linó szedéssel, íves magasnyomással  
az MSZ 5601-59 és az MSZ 5603-55 szabványok szerint  
66-6348 – Szegedi Nyomda Vállalat





## A SZEGEDI JÓZSEF ATTILA TUDOMÁNYEGYETEM ÁLLAM- ÉS JOGTUDOMÁNYI KARÁNAK E SOROZATBAN 1961 ÓTA MEGJELENT KIADVÁNYAI

### Tomus VIII.

- Fasc. 1. Buza László: *Az ENSZ főtthkárának nemzetközi jogi helyzete* (Szeged, 1961.) 30 l.
- Fasc. 2. Kemenes Béla: *A szerződések szabályozásának elvi kérdései a Polgári Törvénykönyvben* (Szeged, 1961.) 72 l.
- Fasc. 3. Balázs József: *A mezőgazdasági termelőszövetkezetek jövedelemrészesedése* (Szeged, 1961.) 20 l.
- Fasc. 4. Pólay Elemér: *A római birodalmi jog és a peregrin jog kölcsönhatásának jelei az erdélyi viaszostáblák okiratanyagában* (Szeged, 1961.) 27 l.
- Fasc. 5. Horváth Róbert: *Megemlékezés az első népességtudományi mű megjelenésének 200 éves évfordulójáról: Süßmilch „Isteni Rend”-jéről* (Szeged, 1961.) 29 l.
- Fasc. 6. Maday Pál: *A gyulai uradalom polgári perrendtartása 1792-ből* (Szeged, 1961.) 20 l.
- Fasc. 7. János Martonyi: *Les sciences administratives en Hongrie depuis 1945* (Szeged, 1961.) 32 p.
- Fasc. 8. Szűcs István: *A hatáskörök általános rendezésének néhány kérdése a tanácsi igazgatásban* (Szeged, 1961.) 23 l.
- Fasc. 9. Tokaji Géza: *Az okozati összefüggés kérdése a szocialista büntetőjogban* (Szeged, 1961.) 36 l.
- Fasc. 10. Дёрдь Анталфи: *Материалы из практики капитализма к теории государства „благоденствия”* (Сегед, 1961.) стр. 39.

### Tomus IX.

- Fasc. 1. Szentpéteri István: *A közvetlen demokratikus formák sorsa a burzsoá állam fejlődésben* (Szeged, 1962.) 74 l.
- Fasc. 2. Pető István: *A szocialista humanizmus a szovjet büntetőjog egyes alapelveinek tükrében* (Szeged, 1962.) 28 l.
- Fasc. 3. Pólay Elemér: *„Publius Mucius et Brutus... fundaverund ius civile” (A köztársasági Róma jogtudományának történetéhez* (Szeged, 1962.) 52 l.
- Fasc. 4. Robert Horváth: *La statistique de la peste de Debrecen (1739—40) et du choléra de Pest (1831) en Hongrie et leurs conséquences sociales* (Szeged, 1962.) 20 l.
- Fasc. 5. Georges Antalffy: *Conférences sur l'histoire des doctrines politiques et juridiques* (Szeged, 1963.) 75 l.

### Tomus X.

- Fasc. 1. Buza László: *A nemzetközi jogi normák kialakulásának útja (A fejlődésnek az ENSZ alapokmányában meghatározott iránya a békés egymás mellett élés s a jószomszédi és baráti együttműködés szellemében)* (Szeged, 1963.) 49 l.
- Fasc. 2. Maday Pál: *Falusi tisztviselők hivatali esküje a gyulai uradalomban* (Szeged, 1963.) 29 l.
- Fasc. 3. Horváth Róbert: *Kossuth haladó gondolatai a londoni egyetemen tartott elméleti közgazdaságtani előadásában* (Szeged, 1963.) 34 l.
- Fasc. 4. Nagy Károly: *A nemzetközi szerződések hiteles értelmezése* (Szeged, 1963.) 34 l.

Fasc. 5. Pólay Elemér: *A stipulatio szerepe az erdélyi viaszostáblák okirat-anyagában* (Szeged, 1963.) 34 l.

Fasc. 6. Biró János: *Kollégiumok a római Dáciában* (Szeged, 1963.) 33 l.

Fasc. 7. Both Ödön: *A beszámítást kizáró és a büntetést megszüntető okok Szeged város reformkori büntetőjogában* (Szeged, 1963.) 128. l.

#### Tomus XI.

Fasc. 1. Господин Желев: *Народное представительство в народной Республике Болгарии* (Сегед, 1964.) стр. 52.

Fasc. 2. Georges Antalffy: *Problèmes nouveaux de la théorie du droit dans l'évolution de la démocratie socialiste* (Szeged, 1944.) 74. p.

Fasc. 3. Besenyei Lajos: *Az építési szerződések néhány elvi és gyakorlati problémája* (Szeged, 1964.) 35 l.

Fasc. 4. Papp Ignác: *A szocialista demokrácia elemei mezőgazdasági termelőszövetkezeteinkben* (Szeged, 1964.) 28 l.

Fasc. 5. Nagy Károly: *Az állam idő előtti elismerése és a beavatkozás a nemzetközi jogban* (Szeged, 1964.) 32 l.

Fasc. 6. Tóth Árpád: *A kivételes hatalomról szóló 1912. évi LXIII. tc. létrejöttének előzményei 1868-tól a századfordulóig* (Szeged, 1964.) 32 l.

Fasc. 7. Horváth Róbert: *Berzeviczy Gergely közgazdasági és népességi tanai* (Szeged, 1964.) 34 l.

Fasc. 8. Bólya Lajos: *A biztosító és kényszerítő intézkedések rendszere a büntető eljárásban* (Szeged, 1964.) 63 l.

Fasc. 9. Pólay Elemér: *Az eladói kellékszavatosság szabályozása a preklasszikus római jogban* (Szeged, 1964.) 75 l.

#### Tomus XII.

Fasc. 1. Buza László: *A nemzetközi jog fejlődése a felszabadulás óta* — Szilbereky Jenő: *A Magyar Népköztársaság jogrendszerének fejlődése* (Szeged, 1965.) 48 l.

Fasc. 2. Horváth Róbert: *Konek Sándor professzor (1819—1884) elméleti statisztikai munkássága és a magyar polgári statisztikai elmélet alakulása* (Szeged, 1965.) 66. l.

Fasc. 3. György Antalffy: *L'État socialiste et la théorie marxiste de l'État et du droit*. (Szeged, 1965.) 94 l.

Fasc. 4. Pólay Elemér: *A censori regimen morum és az ún. házi bíráskodás* (Szeged, 1965.) 43 l.

Fasc. 5. Bárdosi István: *A perbeli egyezség és a perjogi alapelvek kapcsolata* (Szeged, 1965.) 18 l.

Fasc. 6. Bérczi Imre: *Az újítói jog néhány gazdasági és jogi problémája* (Szeged, 1965.) 23 l.

#### Tomus XIII.

Fasc. 1. Antalffy György: *Az állami és társadalmi szervek viszonyának újabb állam és jogelméleti problémáiról* (Szeged, 1966.) 115. l.

Fasc. 2. Bárdosi István: *A polgári peres és nem peres eljárás viszonya, különös tekintettel a fizetési meghagyásos eljárásra* (Szeged, 1966.) 20. l.

Fasc. 3. Biró János: *Kollégiumok Aquincumban* (Szeged, 1966.) 36. l.

Fasc. 4. Horváth Róbert: *Sur quelques problèmes essentiels de la démographie contemporaine hongroise: L'interdépendance théorique de l'économie et de la démographie et la question de la planification de la main-d'oeuvre* (Szeged, 1966.) 15. l.

Fasc. 5. Pető István: *A terhelt jogi helyzete a magyar büntető eljárásban* (Szeged, 1966.) 21. l.

Fasc. 6. Ruzsoly József: *A Szegedi Nemzeti Bizottság részvétele a demokratikus államhatalom gyakorlásában (1944. december—1945. január)* (Szeged, 1966.) 29. l.

Fasc. 7. Szentpéteri István: *Általános vezetélméleti koncepciók* (Szeged, 1966.) 38. l.

Fasc. 8. Tóthné Fábrián Eszter: *A szállítási szerződések szankciós rendszere* (Szeged, 1966.) 54. l.

