

VEZETŐK ÉS DÖNTÉSEIK –ELJÁRÁSTECHNIKA ÉS MÓDSZERTAN AZ OKTATÁSBAN

DR. KOHLHOFFER-MIZSER CSILLA
EGYETEMI ADJUNKTUS, ÓBUDAI EGYETEM KELETI KÁROLY GAZDASÁGI KAR,
MIZSER.CSILLA@KGK.UNI-OBUDA.HU

„A vezetők nem okoznak fájdalmat, ők elviselik a fájdalmat.” Max De Pree –A vezetés művészete.

ABSZTRAKT

Jelen tanulmány átfogó szakirodalmi áttekintést szeretne nyújtani a vezetők vezetési stílusáról, annak karakteréről, tartalmáról. Milyen döntéseket hoznak az egyes vezetési stílusok konfliktus esetén. Szervezeti konfliktusok, a cégek, vállalkozások, jogi személyek belső szervezetében, a tulajdonosok és a menedzsment között – a vezető tisztségviselők és munkavállalók között – vezetők és beosztottaik között is felmerülhet. Jogi személyek egymás közötti konfliktusaiban, jogvitáiban is fontos látni azt, hogy a különböző típusú vezetőktől milyen döntés várható, mi az amit előre láthatunk és mi az amit nem? Miről ismerhetők fel az egyes vezetői típusok, mire számíthatunk munkavállalóként, beosztottként, alkalmazottként amennyiben a szervezetrendszerben mindenkinek az a célja, hogy elérje kitűzött céljait és eredményes legyen. A beosztottaknak harmóniában kell lenniük a szervezetrendszerrel, hogy az egész különálló jogi személy elérhesse céljait. A részek és az egész együttműködéséhez pedig fontos annak ismerete, hogy mire számíthat az egyes résztvevő. A vezető önismerete, az a kérdés, hogy ő melyik vezetői kategóriába sorolja önmagát –elválasztandó és külön vizsgálandó attól a kérdéstől, hogy a vezető csapata, beosztottjai milyen vezetői stílust tulajdonít neki. A felsőoktatás leendő vezetőket és leendő beosztottakat készít fel számos döntés előkészítésére, meghozatalára. A vezetői stílusok vizsgálata és a konfliktusok rendezésének bizonyos törvényszerűségek mentén történő rendszerezése, gyakorlati példákkal alátámasztott kapcsolódással az elmülethez –az oktatásban alkalmas betölteni a konfliktusrendezés elméleti és gyakorlati rendezésének ismeretéhez szükséges csatlakozást a hallgatók számára.

KULCSSZAVAK: vezetői stílusok, konfliktus megoldási stílusok, bírósági eljárás, mediáció

BEVEZETŐ

A jogviszonyokban, emberi kapcsolatokban, de szervezetrendszerekben és jogi személyek egymás közötti viszonyaiban is szükségszerűen megjelenik a konfliktus. A konfliktusok megjelenése nem szükségszerűen negatív esemény akár egy természetes személy, akár egy jogi személy életében. A konfliktus mindenképpen egy ütközést, leggyakrabban érdekek ütközését jelenti –ezen ütközések azonban számtalanszor fejlődést, újrapcsolódást az emberi vagy jogviszonyok mentén kialakult kapcsolataink átalakítását, újraprendeződését és pozitív kapcsolódást képesek eredményezni. Ahány vezető –annyi döntés? Vagy ahány vezetési típus –annyi típusú döntés? Jelen tanulmány azt szeretné megvizsgálni, hogy a konfliktus rendezése, menedzsmentje vezetési stílusoktól függően milyen csoportokba sorolható a szakirodalom és a gyakorlat vizsgálat alá vont területén.

1. PERESKEDNI VAGY MEGEGYEZNI? KONFLIKTUSMENEDZSMENT A VEZETÉSBEN.

A konfliktus mindenhol jelen van. Megtalálható az emberi kapcsolatokban, valamint az üzleti kapcsolatrendszerekben. A formális konfliktusban érintett vállalkozások természetesen a konfliktus hatékony megoldásában érdekeltek. Nemcsak a konfliktus kérdését kell megoldani, hanem megoldást kell találni abban a tekintetben is, hogy a lehető legjobban kihasználják a vezetők az erőforrásokat és hogy a megoldásaik ne csak rövidtávú, hanem lehetőség szerint végleges megoldásokat biztosítsanak.

A közelmúltban az alternatív vitarendezési megoldások (AVR) egyre hatékonyabb és népszerűbb stratégiává váltak a konfliktuskezelésben. A legismertebb alternatív vitarendezési módszerek közé tartozik a közvetítés, az egyeztetés, a békéltetés és a választottbíróági eljárás (Lieberman, 1986).

A peres eljárások a vállalkozások számára hátrányt jelentenek - a felek elveszítik az irányítást, az ügyvédek és az igazságszolgáltatási rendszer hatalommal bírnak a konfliktusmegoldás időzítésében és eljárásában, és ennek eredményeképpen a vita évekig is elhúzódhat.

A konfliktus résztvevői elveszítik egymás közötti kommunikációs képességüket a probléma megoldására elindított eljárás folyamataiban. Ez a legtöbb üzleti kapcsolatot rombolja, és lerontja a bizalmat és az együttműködést. Továbbá a per költségei, az illetékek, a perköltség és az ügyvédi díjak miatt jelentősek a konfliktus rendezésének a költségei. Azok a vállalkozások, amelyek bírósági eljárásban vesznek részt, elveszíthetik versenyelőnyüket.

Másrésről az alternatív vitarendezési eljárások egyre gyakoribbá váltak az előnyök miatt. A költségek alacsonyabbak, az eljárás egyszerűbb, kevésbé formalizált, a kommunikáció a felek között fenntarthatóbb és menedzselt. Az alternatív vitarendezés módszereinek a használata esetén a megállapodás, az egyezség csak akkor érhető el, ha mindkét fél elfogadja, hogy önkéntesen vesznek részt a közvetítői eljárásban. A konfliktuskezelésre irányuló saját szándék kinyilvánítása racionalizált megközelítést jelent a konfliktushoz.

Jóllehet van néhány figyelemre méltó különbség a különböző alternatív vitarendezési eljárások között, meghatározható a közös vonás: a vitát leginkább az érintett felek határozzák meg, és az érintett harmadik félnek (azaz a közvetítőnek) kevesebb a hatalma.

Míg a peres ügyekben a bíróság abszolút hatáskörrel rendelkezik a konfliktus megoldására és a határozat végrehajthatóságára, a közvetítés során a felek határozzák meg a vita eredményét – természetesen a szabályoknak, az alkalmazandó jognak megfelelően. Az alternatív vitarendezés során az eredmény elérésekor, azaz az egyezség megkötésekor a felek figyelembe vehetik a szabályok szélesebb körét, különösen az üzleti érdekeiket (Bercovitch, 2001).

Ezért a közvetítés és a választottbíróági eljárások az érdekeken és a jogokon alapuló eljárások. Az üzleti érdekek figyelembevételének ténye azt is jelenti, hogy a felek a kívánt jövőbeni viszonyuk alapján dönthetnek az eredményről, nem pedig csak a múltbeli magatartásuk alapján. Abraham Lincoln szerint az ügyvédek, jogászok szerepe is a konfliktuskezelésben a közvetítői és az egyeztetői szerep. Ha az ügyvédek, illetve a jogászok ezt nem teszik meg, akkor csak a megosztottság és a probléma részévé válnak, nem pedig a megoldás részei lesznek (Reavley, 1990; Nies, 1991). Ez a konfliktust pusztító fázissá alakítja, amelyben ellentmondásos és konfrontatív részek váltakoznak. Ez a romboló szakasz olyan eredmény, amelyet a felek nem kívánnak, és amely a költségek, az erőforrások növekedését és a vitarendezés

megakadályozását eredményezi. Az alternatív vitarendezés során létrehozott egyezség segíthet a kapcsolatok újjáépítésében, az eredeti állapot helyreállításában, új kapcsolatok kialakításában és a kommunikáció fenntartásában a felek között.

A magyar adatok elemzésekor kapott eredmények azt jelzik, hogy megerősíthető az a kijelentés, amelyet Ábrahám és Eörsi (2003) művének címe rögzít. Rossz –e pereskedni? Mediátori tapasztalatok alapján két kijelentést rögzíteni szükséges. A mediátori, közvetítői eljárás nem a bírói út ellenében van, hanem mellette, olykor helyette, de semmiképpen sem ellene (végrehajthatóság kérdésében összekapcsolódik a két eljárás –amennyiben a vitában résztvevő felek beadják a közvetítői eljárás során létrejött egyezséget a hatáskörrel és illetékességgel rendelkező eljáró bírósághoz, hogy az határozatba foglalja – a végrehajthatóság közös kérdés, közös ügy)

A konfliktus kifejezés (Coser, 1956; Dahrendorf, 1959; Pondy, 1967; Fink, 1968) nem rendelkezik egyetlen világos jelentéssel. A definíció körüli zavarok nagy részét a különböző tudományterületek tudósai hozták létre, akik érdekeltek a konfliktusok tanulmányozásában. A konfliktus szakirodalmi áttekintése a konfliktus általánosan elfogadott definíciójának fogalmi összetettségét mutatja. A konfliktus meghatározásokban óriási eltérések mutatkoznak, amelyeket főként két megközelítés alapján határozzunk meg. Először is, egy konkrétabb megközelítést, amely számos konkrét érdekeltségre vagy területre vonatkozó meghatározásokat tartalmaz. Másodszor, egy szélesebb körű megközelítést, amely számos, szélesebb körű definíciókat tartalmaz, amelyek mindent magukban foglalnak. Rahim (2011) definícióját szélesebb körben alkalmazzuk. A szerző szerint „a konfliktus a döntéshozatali eljárások standard mechanizmusainak összeomlásaként értelmezhető, amikor az egyén vagy a csoport nehezen tud egy lehetséges alternatívát kiválasztani.” A konfliktusokat a szerzők a béke szempontjából is elemzik: „A béke nem más, mint a konfliktus formájában, az ellenfél személyében vagy a konfliktus tárgyában vagy végső soron a választás esélyeiben történt változás.” (Coser, 1998)

2. VEZETŐK ÉS STÍLUSOK –KI MIT KEZD A KONFLIKTUSOKKAL?

Azért, hogy egy szervezet sikeres lehessen, a benne dolgozóknak harmóniában szükséges munkájukat elvégezni azért, hogy elérhessék célkitűzéseiket. (Saeed, 2014)

De kiindulásképpen mi is az a vezetés? A vezető legelső számú felelőssége a valóság definiálása. A legutolsó pedig az, hogy köszönetet mondjon. A két szakasz között a vezető szolgálóvá és adóssá kell, hogy váljon. Ez az összefoglalása a művészi vezető fejlődésének. Az igazi vezetők keresettek és műveltek. (De Pree, 2004:11)

A vezetésről, vezetőkről, vezetési gyakorlatról, koncepciókról számtalan elméleti munka, írás, tananyag, vitaanyag, honlap szól. Nem könnyű meghatározni, hogy mit is jelent a vezetés.

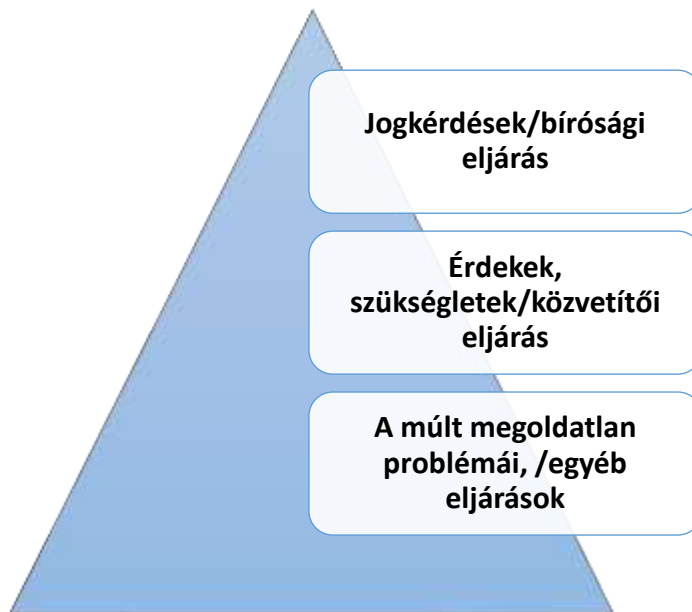
Vezetés minden olyan irányítási, szervezési, ellenőrzési tevékenység, amelyet egy személy legalább egy további személlyel összefüggésben gyakorol.

A különböző vezetési stílusok összefüggésben állnak a konfliktusrendezési stílusokkal. Azok a vezetők, akik döntően a transzformatív vezetési stílushoz tartoznak, az integráló és a kötelező konfliktusmenedzselési stílusokat adoptálták. Azon vezetők, akik többnyire tranzakcionális stílusú vezetők, a kompromisszum-kötő (kiegyező) konfliktusmenedzselési stílust képviselik. Míg a laissez-faire vezetési stílus az elkerülő konfliktusmenedzselési stílust adoptálta. (Saeed et al, 2014)

A konfliktus jéghegy modelljéből annak csúcán, a bírósági eljárásban csak és kizárólag az üggyel, a jogvitával, a bizonyítással –a jogkérdésekkel találkozhatunk.

Ami a bírósági eljárásban – a jéghegy csúcán- nem látszik, az már megmutatkozik a következő szinten –ez a mediáció szintje, a közvetítői eljárás által biztosított konfliktuskezelési lehetőségek. Itt már a felek érdekei is felszínre kerülnek, belekerülnek a kommunikációba, használatban vannak.

Van azonban még egy –a csúcsról szintén láthatatlan- része a konfliktusoknak, amelyek a múlt megoldatlan kérdéseit, feldolgozatlan –egyéb, nem jogi eljárásokban rendezhető- konfliktuselemeket tartalmaznak.



1. ábra: A konfliktus jéghegy-modellje

Forrás: szerző saját szerkesztése

Rahim tipológiájában a szervezeti konfliktusmenedzselési stílusok a következők:

- Integráló
- Lekötelező
- Kompromisszumos
- Uralkodó
- Elkerülő

A szervezetrendszerben tevékenykedő vezetők vezetési stílusai az alábbiak:

- Transzformációs
- Tranzakcionális
- Laissez-faire

Saeed és szerzőtársai (2014) konstruktív konfliktusmenedzsmentnek tekintik az integráló és lekötelező, míg destruktív konfliktusmenedzsmentnek az uralkodó és az elkerülő stílusokat.

Állításukat igazolták tanulmányukban, mely szerint a transzformációs vezetési stílus pozitív kapcsolatot mutat a konstruktív konfliktusmenedzsmenttel és negatív a kapcsolódása ennek a vezetési stílusnak a destruktív konfliktusmenedzsment stílushoz.

Szintén kapcsolódást igazoltak a tranzakciós vezetési stílus és a kompromisszumos konfliktusmenedzsment stílus között.

Részbeni kapcsolódás igazolható a laissez-faire vezetés destruktív konfliktusmenedzselési stílussal való azonosulása területén. A laissez-faire vezetés azonban negatív kapcsolódást mutat a konstruktív konfliktusmenedzselési stílusokkal.

A közvetítői eljárás, a kompromisszumos, a konszenzusos konfliktusmenedzsment szintjein végighaladva látható, hogy ebben az eljárásban nem is a megegyezés, a megállapodás megkötése jelenti az utolsó állomást, hanem a következtetések együttes levonása, a jövőbeni kapcsolódás és az utókövetés.



2. ábra: *Konfliktustól a kapcsolódásig*

Forrás: szerző saját szerkesztése

ÖSSZEFOGLALÁS

Azt, hogy egy konfliktusból lesz –e peres eljárás, avagy az alternatív vitarendezés valamely formáját választja egy vezető a konfliktus kezdetén teljes bizonyossággal nem tudjuk meghatározni a vezetői stílusok ismeretének birtokában sem.

Teljesen biztosan nem tudjuk megmondani, a vezetési stílusok, technikák ismerete segítséget nyújt az emberekkel, személyekkel, ügyekkel, a kommunikációval és ezáltal a konfliktusmenedzsmenttel kapcsolatos döntések megismeréséhez. Vezetési stílusok változhatnak egy személyt vizsgálva is és azzal is számolni kell, hogy nincs két egyforma ügy, nincs két egyforma döntés.

A jövőben egy vezetőknél készített kérdőívvel mérem fel a különböző vezetési stílusok és a konfliktusmegoldás közötti kapcsolatot. Melyik vezetői stílus részesíti előnyben a bírói utat, melyik az alternatív vitarendezést. Az oktatásban a hallgatókkal történő közös munkában jelentős szerepet kapnak a vezetői döntések, a jogviszonyok rendezési lehetőségei (társasági jog-társasági jogi jogvita, vállalkozások egymás közötti vitái, munkajogi konfliktusok rendezése).

IRODALOMJEGYZÉK

Ábrahám, Z., Eörsi, M.(2003) *Pereskedni rossz! –Mediáció: a szelíd konfliktuskezelés*, Budapest, Minerva.

Bercovitch J. & Jackson R. (2001). *Negotiation or Mediation?: An Exploration of Factors Affecting the Choice of Conflict Management in International Conflict*. Negotiation Journal Volume 17, Issue 1, Pages 59-77.

De Pree, Max: *Leadership is an Art*. Currency Book Doubleday, New York 2004

Fink, C.F.: (1968): *Some conceptual difficulties in the theory of social conflict*. Journal of Conflict Resolution, XII, 4: 413-458

Guido Calabresi (1970). *The Costs of Accidents, a legal and economic analysis*, Yale University Press.

Jethro K. Lieberman and James F. Henry (1986) *The University of Chicago Law Review* Vol. 53, No. 2 (Spring, 1986), pp. 424-439

Helen W. Nies (1991), Rambo, Lawyering: *The Need for Civility in Civil Litigation*, 32 IDEA 1, 1-2.

Pondy, L.R. (1967): *Organizational conflict: concepts and models*. Administrative Science Quarterly, 12: 296-320

Rahim, A.M. (2011): *Managing Conflict in Organizations*, Tylor & Francis. p. 15.

Saeed, T., Almas, S, Anis-ul-Haq, M., Niazi, G.: *Leadership styles: relationship with conflict management styles*. International Journal of Conflict Management. Vol. 25. No. 3, 2014. p. 214-225.

Thomas M. Reavley (1990), *Rambo Litigators: Pitting Aggressive Tactics Against Legal Ethics*, 17 Pepp. L. Rev. 637, 637.