Tóth Zoltán

STRATÉGIA ÉS KOMMUNIKÁCIÓS ZAVAROK

A szervezeteknek választási lehetőségük van abban, hogy milyen módon alkalmazkodjanak a külső és belső feltételekhez, illetve azok változásaihoz. A befolyásoló tényezők és a szervezeti struktúra közé beiktatódik egy értékelési és célkitűzési tevékenység, amit stratégiának nevezünk.

A stratégiaalkotás lényeges eleme a külső és belső feltételek vizsgálata. A szervezetalakítás szempontjából döntő fontosságú, hogy a szervezet vezetői miként érzékelik és észlelik ezen feltételeket, illetve mely alternatíva győz a lehetséges variánsok közül.

A választást ugyanis egyéni és csoportérdekek sokasága befolyásolja, gondoljunk csak a tulajdonosi elvárásokra, vagy a vezetésben résztvevőkre, akik a kitűzendő célokat egyéni érdekük érvényre juttatásának esélyivel akarják meghatározni.

Ennek megfelelően a stratégiai célok meghatározása nem homogén, magán viseli az eltérő érdekek, különböző szándékok bélyegét.

A STRATÉGIAI CÉLOK TÍPUSAI

Alapvetően három típusról beszélhetünk

— deklarált célok;
— ténylegesen követett célok;
— nem hivatalos tényleges célok.

A szervezet DEKLARÁLT, HIVATALOSAN KÖZZÉTETT CÉLJAI nagyon sok esetben nem fedik a valóságot. Torzíthatnak, eltakarhatnak, mellőzhetnek bizonyos dolgokat, amelyek pedig jelentős szerepet játszanak a szervezet működésében. Mindezt teszik azért, hogy kiemeljenek, idealizáljanak más aspektusokat, például a szervezet társadalmi hasznosságának kimutatását. Rendszerint általános és tág megfogalmazásuk különböző értelmezéseket tesz lehetővé anélkül, hogy meghatároznák az elérésükhöz felhasznált vagy felhasználandó eszközöket. Az általános megfogalmazások lehetővé teszik, hogy törvényesítsenek egy sor tevékenységet, mivel hivatalos célok megvalósítására különböző lehetőségek kínálkoznak. Legtöbbször nincsenek is pontosan meghatározott kritériumok, amelyek alapján megállapíthatnánk, milyen mértékben váltak valóra a hivatalos célok. Ez a bizonytalanság mind a célok, mind az értékelés kritériumainak meghatározásá-

ban alkalmas a tagok eltérő nézőpontjainak összehangolására, s egyúttal bizonyos rugalmasságot biztosít a szervezet működésében.

A szervezet TÉNYLEGESEN KÖVETETT CÉLJAIhoz a valóban elérni kívánt célokat soroljuk.

Ezek az operatív célok lényegében azokat az eszközöket foglalják magukban, amelyekkel a hivatalos célokat el akarják érni, és amelyeket három csoportba sorolhatunk.

Az első csoportba azokat a célokat soroljuk, amelyek a kibocsátott termékkel, szolgáltatással, tevékenységgel kapcsolatosak. Ezek megmutatják, hogy a szervezet mit is kíván előállítani (termelt javak, szolgáltatások stb.) és milyen választékot kínál. E célok különösen érzékenyek a környezet változásaira (piac stb.), ezért a rájuk nehezedő nyomás és a felkínálkozó lehetőségek függvényében módosulnak. Illusztrációkkal a management iskolák akadémikus világa és a rendőrség megsokszorozódott funkciói egyaránt szolgálhatnak. Ezen célok megváltozása mélyreható következményekkel járhat: megköveteli, hogy a szervezet rendelkezzék hozzáértő szakemberekkel; alkalmazza a modern technikát; igényli a szervezet többé-kevésbé jelentős étszervezését.

A második csoportba azok a tényleges célok tartoznak, amelyek a szervezet működési módozataira vonatkoznak, a termékek jellegére azonban már nem. Ezek a célok a gazdasági növekedésre, a kockázatvállalásra, a műveletek centralizálására, dinamikus pénzügyi politikára (hitelek, befektetések stb.) és paternalisztikus vezetésre irányulhatnak, vagy éppen ellenkező preferenciákat juttathatnak érvényre (decentralizáció, stabilitás stb.). E célok lényegesen hozzájárulnak valamely szervezet megkülönböztető jegyeihez. Olyan szervezetnél, ahol bátorítják a kockázatvállalást, természetesen más kritériumok alapján értékelik a teljesítményt, mint egy olyannál, ahol a műveletek stabilitásának fenntartása a legfőbb cél, és ahol minden kezdeményezést, amely szétfeszíti a programok megadott kereteit, gyanakvással szemlélnek és veszélyesnek tartanak.

A tényleges célok harmadik csoportjába a termékek jellemzőit soroljuk. Ezek a célok a szervezeteknek azt a törekvését tükrözik, hogy termékeiket sajátos tulajdonságokkal ruházzák fel. Ilyen sajátos tulajdonság lehet a termék kiváló minősége, különleges vagy újszerű jellege. Az olyan szervezetek számára, mint például a Harvard Egyetem, a Daimler-Benz vagy a Magnovox, minden bizonnyal fontos cél, hogy kiváló minőségű termékeket bocsássanak ki. Az ilyen tényleges célokban bizonyos fokig az ügyfelek (jól-rosszul felismert) kívánalmai nyilvánulnak meg, de gyakran fejezik ki a szervezet tagjainak a termékhez való szoros kötődését, preferenciáit is. Ha valóban el akarják érni e célokat, magas fokú specializációra és szakértelemre van szükség, aminek köszönhetően a szervezetet „márkás cég”-nek fogják tekinteni.

Míg ezek a tényleges célok szerepelnek a szervezet érvényes hivatalos politikájában, a nem hivatalos tényleges célok kimaradnak belőle. Ez utóbbiak a tagoknak vagy csoportjaiknak a hivatalos célokkal ellentétes érdekeiből fakadnak. Érdekességként megjegyezzük, hogy e szempontból éppen azok a tényleges célok tesznek szert jelentőségre a tagok körében, amelyek háttérbe szorítják a hivatalos tényleges célokat. Például a minőséget (mint a termékek jellemzőjének célját) a keresletcsökkenés ellenére is fenntarthatják, míg a vásárlók számára fontosabb lehet a termék ára, mint a minősége. A makacs ragaszkodás az előbbi célhoz súlyos következményekkel járhat a rentabilitás hivatalos céljára nézve — főleg azért, mert vakon követve ezt a tényleges célt (a minőség célja — nem reagálnak a piaci helyzet változásaira.

A CÉLOK ÁLTAL GENERÁLT KONFLIKTUSOK

A fent említett célok és az eszközök meghatározása során a célok egymáshoz való viszonya bizonytalan, inkoherens, sőt mi több, ellentmondásos. Ez cseppet sem meglepő, ha figyelembe vesszük a szervezeti célok kitűzésében szerepet játszó különböző tényezőket. A célokat emberek határozzák meg, akiknek a szellemi kapacitása korlátozott, akik döntéseiket gyakran úgy hozzák, hogy hiányosan vagy egyáltalán nem ismerik a legfontosabb információkat. Azonkívül a célok koherens elrendezése előfeltételezné azt, hogy a szervezet minden tagjának ugyanazok legyenek a céljai és ugyanazokat az eszközöket vegye igénybe elérésükhöz, vagy azt, hogy minden tag elfogadja azokat a végcélokat és eszközöket, amelyeket egy „mindenható és mindentudó” vezető szab meg. Minthogy ezek a feltételek ritkán teljesülnek, a célok elrendeződése nemcsak egy, hanem többféle racionalitást tükröz — ezért nem egyértelmű, sőt gyakran ellentmondásos a szervezeti célok szerkezete.

Noha minden szervezet bizonyos szempontból összetartozó emberek közössége, le kell szögezni, hogy tagjaikat gyakran osztják meg eltérő, néha ellentmondó érdekek, értékítéletek, nézetek és célok. A szervezeti tagok pedig preferenciáikat (érdekeiket, értékeiket, nézeteiket stb.) olyképpen igyekeznek érvényesíteni, hogy a szervezeti célok kitűzését próbálják befolyásolni. A szervezeti célok struktúrájába így beleolvadnak azon tagok preferenciái, akik egyénileg vagy csoportosan (koalícióban) az ehhez szükséges hatalommal rendelkeznek. Ezek a preferenciák nem csupán a tagok érdekeit és értékítéleteit tükrözik, hanem nézeteiket, felfogásaikat is arról a nyomásról, amely a szervezeten kívül és belül éri őket.

Az a képesség, amellyel a tagok különböző mértékben rendelkeznek a célok meghatározásában, nagyrészt attól függ, hogy a tagok milyen erőforrásokat tar-

tanak a kezükben, illetve milyen előnyökre kívánnak szert tenni azáltal, hogy mint tagok részt vesznek a szervezetben. A szervezet olyan embereket fog össze, akik különböző erőforrásaikkal (tőke, szakértelem, összeköttetés más szervezetek tagjaival stb.) hozzájárulnak a szervezet funkcionálásához, amiért cserébe megfelelő előnyökre számítanak.

Mivel a különböző tagoknak a célokat és az eszközöket illetően különbözők a preferenciái, s mivel döntésekben csak bizonyos preferenciák érvényesülhetnek, így óhatatlanul konfliktusok jönnek létre. A tagok közötti állandó egyezkedés, tárgyalás eredményeként fogalmazódnak meg a tagok (egyének vagy koalíciók) preferenciáit kifejező célok; e tárgyalások folyamán a tagok olyan hatalmat mozgósítanak, amely elegendő ahhoz, hogy valamely irányba terelje a döntéseket. Minthogy a hivatalos célok megfogalmazása általában homályos, ezeket a preferenciákat a szervezeti célok struktúrájába nemcsak könnyű beleszőni, hanem törvényesnek és jogosnak feltüntetni is.

Az uralkodó preferenciáktól függően a tárgyalások eredményeként létrejött célok változatosak, esetleg ellentmondók lehetnek. E célok az egyes tagok illetve koalícióik között állandó egyeztetéshez vezetnek. A tárgyalásban résztvevők törekvései stratégiai cselekvőképességük (mozgósító hatalmuk) függvényében változnak.

A legtöbb szervezet esetében a célstruktúra megmagyarázható annak ellenére, hogy léteznek eltérő preferenciák, egy időben vagy egymás után elérni kívánt célkitűzések és e célok miatt egymással harcoló vagy szövetkező csoportok (koalíciók stb.). Valójában a vezetők rendelkeznek olyan eszközökkel, melyek segítségével az alsóbb szinteken folyó harcokat képesek eldönteni, és amelyekkel e szinteken keretet teremtenek a megfelelő szervezeti döntések számára.

A CÉLOK ÁLTAL GENERÁLT KONFLIKTUSOK KOMMUNIKÁCIÓS DIMENZIÓJA

A törekvés, hogy az érdekeinknek legmegfelelőbb célokat érvényre juttathassuk és azt általános, a szervezet egészére vonatkozó érdekként tüntethessük fel, speciális felkészültséget, kommunikációs készséget igényel. Annak tudata ugyanis, hogy mások rovására akarjuk érdekeinket érvényesíteni, bizonyos szituációkban elbizonytalanít, viselkedésünkben hiteltelenné, a kommunikáció elméletben használt terminológia szerint inkongruenssé tesz. A személyiségben ugyanis van egy kép önmagáról, melyet előtérben tart, és annak a más emberekkel való kapcsolatteremtés során jelzi, hogy milyennek tartja magát, ennek megfelelően milyen bánásmódot tart kívánatosnak.

A kelteni szándékozott képben jóformán sohasem fordul elő negatív értékű tulajdonság. Az impresszió szándéka egyrészt lehet tudatos, valamilyen nyílt interakciós célt szolgáló, ilyenkor a személyiség igyekszik akaratlagosan irányítani viselkedését és metakommunikációit. Ez akkor van, ha valakivel célszerűen kapcsolatba akarunk lépni, és a kezdeti impressziókkal el akarjuk érni, hogy a benne rólunk élő kép kedvező legyen, és ennek révén növekedjék az esélye, hogy majd kapcsolatfejlesztő kommunikációinkra kedvező válaszokat adjon, készséget mutasson. Jellegzetesen ilyen nyílt célt jelent, ha valamit el akarunk hitetni valakivel, meg akarjuk győzni. A tudatos cél általában rövid távú taktikát igényel a kommunikációban, hosszabb távon a tudatosság nagyon zavaró, a személyiség inkongruenciája az impressziókeltés során észrevehetővé válik, és éppen ellenkező hatást fejt ki, a másikban a képet negatívvá formálja.

Másrészt lehet a cél tudattalan. Ez a leggyakoribb. A személyiség akkor is valamilyen képet vetít ki magáról, és általában nem spontán önmagát adja, ha ezt nem is tudatosítja, nem is veszi észre. a tudattalan képből már bonyolultabb taktikai mozzanatok következnek, ezzel a személyiség egyfajta magatartási technikát valósít meg. Míg a tudatos cél esetében a cél nem kapcsolódik szervesen a személyiséghez, az öntudatlan „képmutatás” nagyon lényeges funkciót tölt be, az identitás fejlődését, érését segíti elő. A személyiség ugyanis azt az énideált, azt a szerveződési formát, amilyenné identitását alakítani igyekszik, először kapcsolataiban vetíti ki, másokkal kapcsolatban éli meg, miközben a pozitív visszacsatolás mechanizmusait önmagában is erősíti. Úgy próbál viselkedni, olyan ember benyomását próbálja kelteni, amilyen lenni szeretne. Megpróbálja a kommunikatív tranzakciókban elfogadtatni ezt a képet önmagáról.

A másikban keltett impresszió akkor hat legjobban, ha az impresszió a valódi identitást fejezi ki. Ilyenkor a kép valósághű, a viselkedés töretlenül kongruens, nem zavarja meg semmiféle inadekvát megnyilvánulás, kommunikációs zavar. Ha még ki nem alakult identitás képe vetül ki, a személyiség számos zavarjelet bocsát ki, a mimikán és a mozgáson a szorongás és a belső feszültség jelei látszanak, „elpirul” az ember, „zavarba jön”.

A TETTETÉS, A TUDATOS CÉL KÖVETÉSE AZ IMPRESSZIÓKELTÉSBEN

A tettetés, a tudatos cél követése a keltendő képpel érdekes probléma. Egyrészt a metakommunikáció sikeres szabályozása esetén lehetséges, hogy korábbi viselkedéssémák felelevenítése történt. Máskor úgy sikerül a helyes, hű impresszió keltése, hogy a személyiség beleéli magát valakinek a helyébe, és ebből az érzelmi állapotból próbálja viselkedését irányítani. Sztaniyszlavszkij módszerei

közé tartozott, hogy színészeit a beleélésre buzdította, el kellett nekik képzelni azt az embert, akit megjeleníteni, játszani akartak, és ebből a lelkiállapotból kellett a szerepet eljátszaniuk. Ennek az eljárásnak az volt az indítéka, hogy minél inkább beleéli magát a színész szerepébe, annál hitelesebb lesz, annál jobban tudja a megfelelő képet kialakítani a nézőben — vagyis annál kongruensebb. Minél inkább gyakorolja valaki a tudatos impresszióképzést, ez a tevékenység annál inkább egybeépül identitásával, és annál könnyebben sikerül.

A fenti problémát, amely a kommunikáció szándékosságával és tudatosságával, valamint a kommunikáció és az expresszió viszonyával foglalkozik legjobban a hazugság jelenségéből lehet kibontani.

Az ember természeténél fogva alapvetően „őszinte" lény, mint ahogyan szükségszerűen zavartalan, teljes nem verbális kommunikációs hálózatban élt, amelyben az inkongruencia szóba sem jöhetett, nem is volt lehetséges. A civilizáció fejlődésével a fejlett kultúrákban azonban az ember szinte korlátlan biológiai képességei alapján kialakult a verbális kód révén az én, a tudatosság, a külső verbális kommunikáció inkorporációja és „belső beszéddé" válása. A verbális kód tartalmainak rögzítési lehetőségei — az írásbeliség — nyomán nagyon bonyolult társadalmi viszonylatok jöttek létre, és ahhoz, hogy ezekben az egyes ember élni és alkalmazkodni tudjon, tudatosságának is kellett fejlődnie, és ezzel együtt individualizációjának is meg kellett indulnia. Lassanként így alakult ki a mai ember, akiben nagyon fejlett a tudatosság, bonyolult konceptuális munkákra képes, ennek alapján külvilágát gyökeresen átalakította és olyan életlehetőségeket termelt ki magának, amelyek már sajátosan visszahatnak pszichikumára is. Kialakult a tudatos szándékok rendszere és ezek érdekében a viselkedés belső irányításának lehetősége. De a tudatos elemek még mindig csak vékony kérget alkotnak a személyiség tudattalan rétegei felett, amelyek nagyobb része nem biológiai, hanem szociális képződmény, ugyanúgy eltanult, mint a nyelv és a formális gondolkodás képessége, csak sémákban, motivációs mintákban rejtett képekben rögzül, ezért az én számára nem hozzáférhető. Az egész személyiség pedig továbbra is ugyanolyan természetességgel és biológiai eredetű „szándékkal" közli a kommunikációhoz való általános, érzelmi viszonyulását a metakommunikációban, mint egykor. A hazugságot tehát az ember — ha az emberen nemcsak a benne tudatos részt értjük — ugyanúgy kommunikálja a másik felé, mint ahogyan az én kommunikálja a szavakban a hamis tartalmat. E kommunikáció felfogására minden ember képes, más kérdés, hogy mivel a metakommunikáció percepciója sem tudatos, a jelzések a befogadó pszichikumában könnyen elfojtódnak, illetve híreiket a szituáció és a kontextus segítségével el lehet leplezni. A metakommunikációban tehát az ember ősi, valódi emberi kommunikációs törekvései kapnak kifejezést. Az egészen új és sajátos modalitás, hogy a társadalmilag nagyon hangsúlyozott, neveléssel és tanítással elsajátított verbális, direkt kommunikációhoz viszonyítva, ennek az ősi közlési formának „meta" jelentősége van.

Az én az identitáson át békíti össze és olvasztja össze a személyiség és az én ellentétes törekvéseit, ez az élet szinte teljes egészén át előrehaladó folyamat. Minél fejlettebb az identitás, annál kongruensebb a kommunikáció az adott viselkedésvetületben. Hangsúlyozni kell az adott viselkedésvetületet, mert különböző viszonylatokban a kongruencia foka egyazon személyiségben is más lehet. Elképzelhető, hogy mint pap a szerepviselkedésben magas fokban kongruens valaki, ugyanakkor mit szerelmesnek a kongruencia foka kicsi. Általában a kongruencia jele, ha a viselkedésben sok érzelem nyilvánul meg. A hivatalos direkt kommunikációk, például a szervezeteken belüli formális kommunikációk általában érzelem nélküliek, míg az egész személyiség által vállalt megnyilvánulásokban felszínre kerül az ember hallatlan érzelemgazdagsága. Amiben az identitás a lehető legtöbb motivációs erőt szervezte egybe, abban az ember szenvedélyes. A szenvedélyes viselkedés, kommunikáció a kongruencia legmagasabb foka. Az érzelemteljes, szenvedélyes kommunikáció azután rendkívül hiteles, nagyon hatásos, nagyon jó képet kelt a kommunkátorról.

FELHASZNÁLT IRODALOM

[1] BUDA Béla: A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Tömekommunikációs kutatóközpont, Budapest, 1988.

[2] DOBÁK Miklós: A szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.

[3] JEAN M. Guiot: Szervezetek és magatartásuk, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1989.