

A szervezeti kommunikáció alapegységének keresése

Search for the basic unit of organizational communication



Absztrakt

A tanulmány célja a vezető–beosztott viszonyban megjelenő kommunikációs tranzakció alapegységeinek és ezek jellemzőinek azonosítása és kutatási célkijelölése. A szerzők egy nem formális, nem szisztematikus (nem építettek fel hozzá kutatási kritériumokat és nem volt cél a teljeskörűség sem) szakirodalmi áttekintést is végeztek a téma pontosabb körülhatárolása érdekében. A kutatási kérdések a Grounded Theory (GT) elméletalkotó módszertannal kerültek konkretizálásra, amelyek a szakirodalmi kutatások és a terepmunkák adataiból származtak. A fő motivációt az adta, hogy nem sikerült kielégítő válaszokat találni arra, hogyan valósítható meg és milyen tartalommal tölthető meg az interaktív vezető–munkatárs kommunikáció a vezetői munka hatékonyságának növelése érdekében. A tanulmány olyan kutatási kérdéseket és célokat határoz meg, amelyeket mélységében tovább kell vizsgálni, hogy a vezető és beosztott viszonyában a teljesítmény elérésére viselkedés szintű, konkrét tranzakcionális szintű elemeket azonosítsunk.

Kulcsszavak: Leader–Member Exchange (LMX), vezető–beosztott kommunikáció, szervezeti hatékonyság, a kommunikáció egysége, vezetői feladat

Abstract

The aim of the study is to identify the basic units of the communication transaction appearing in the manager–subordinate relationship and their characteristics, and to designate research targets. The authors also carried out a non–formal, non–systematic (research criteria was not built and comprehensiveness was not the goal) literature review in order to define the topic more precisely. Research questions were defined by using the Grounded Theory (GT) theory–building methodology, which were derived from the data of literature research and field work. The main motivation was the failure to find satisfactory answers on how interactive manager–employee communication can be implemented and with what content in order to increase the efficiency of managerial work. The study offers research questions and objectives that need to be further investigated in order to identify behavioral and specific transactional elements for achieving performance in the relationship between manager and subordinate.

Keywords: Leader–Member Exchange (LMX), Leader–member communication, organization effectiveness, units of communication, managerial tasks

JEL kód: M12; D83

BEVEZETÉS

Az elmúlt évtizedekben jelentős tudásanyag halmozódott fel arról, hogy a vezetői kommunikáció milyen elemekből épül fel, és hogyan hat a teljesítményre egyéni, csoportos és szervezeti szinteken egyaránt (Németh, 2022).

A szervezetfejlesztési és vezetési tanácsadó (Poór et al., 2022) munkában rendszeresen beszélgettek tanácsadók és képzők a vezetőkkel arról, hogyan, mennyit és miről érdemes kommunikálni más vezetőkkel, a munkatársaikkal (pl.: Marschak, 1955), a vevőkkel, tulajdonosaikkal, a konkurencia tagjaival, a társadalom egyéb szereplőivel – összefoglalóan az érintettjeikkel (stakeholders). Leegyszerűsítve a lehetséges kimeneteleket, ezeken a beszélgetéseken kapott válaszok egyike sem adott kielégítő útmutatást arra, hogy valójában milyen legyen a minőségi és mennyiségi kommunikáció. Itt a minőségi jelző leginkább az információtartalom tartalmi minőségéről szól; megbízhatóság és érvényesség tekintetében.

A mennyiséget vizsgálva a kapott “sokszor”, vagy “folyamatosan”, vagy “néha” jelzők nem informatívak arra nézve, hogy mi a hatékony, vagy a fogadók részére a leghatásosabb kommunikáció (A megfelelő csatorna, helyzet vagy helyszín, más szóval kontextus kiválasztása döntő hatással lehet az információ eljuttatására).

Az elmúlt években a vezetéstudományban egyre jelentősebb súllyal jelenik meg kutatási témaként, hogy mit jelent a vezetés magasabb színvonala, amelynek következménye a hatékonyabb, jobban működő, fenntarthatóbb szervezet lehet (Bloom–Van Reenen, 2010; Bertrand–Schoar, 2003; Bennedsen et al., 2007). Meggyőző adatok alapján kijelentették, hogy azok a vezetési kompetenciák fontosak, amelyekben a vezetési eszközök és módszertanok használata kiemelkedően fontos. Bloom és társai (2016) azt állítják, hogy a vezetést mint egy technológiát kell kezelni. Szerintük ez alapján lehet egyes vezetői megoldásokat bevezetni és ezzel emelni egy szervezet teljesítőképességét. Ehhez már csak azt kell definiálni, hogy mi (a legjobb, vagy jó gyakorlat) az a kommunikációs technológia, ami a leghatékonyabb és leghatásosabb az adott szervezeti közegben. Minden, a témában felmerült új ismeretünk mellett rendre visszatér egy nagyon meghatározó téma, ami a vezetői kommunikáció. A kutatási munkakérdésünk az, hogy melyek a vezetői kommunikáció alapegységei és ezek hogyan írhatók le mennyiségi és minőségi szempontból, a hatékonyság és hatásosság jegyében.

A következőkben röviden áttekintjük a vezető szerepét és a vezető–beosztotti viszonyt leíró legelterjedtebb modellt (LMX). Ezen az úton jutunk el a szereplők közötti tranzakciós szint megértéséig és fogalmazzuk meg a kutatás további céljait.

1. A VEZETŐI SZEREP ÉS KAPCSOLÓDÁSAINAK SZAKIRODALMI HÁTTERE

1.1. A CSOPORT ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ

A szervezetben és az ott működő csoportokban az emberek kommunikálnak egymással. A csoportok alapvető célja, hogy valamilyen feladatot elvégezzenek, aminek a hatékony

kommunikáció alapfeltétele. A kommunikáció másik célja, hogy saját fennmaradásuk érdekében a csoport tagjai és a csoport maga törekszik egyfajta belső jó hangulat és ezt biztosító kapcsolódások kialakítására (McGrath, 1984; 1991; Aronson–Aronson, 2018; Leary–Baumeister, 2000; Marshall, 2002).

A vezetés mint funkció csoport szinten jöhet létre ott, ahol lehetnek/vannak követők is. Mivel szervezeti közegről beszélünk, csoport szinten is létrejön a formalizált struktúra, ahol már szerepek befolyásolják a képet (Linton, 1945; Merton, 1957; Goffman, 1999). A szerepészlelésünk befolyásolja döntéshozásunkat (Leavitt et al., 2012; Németh, 2019), ezért fontosnak tartjuk a szerepeket és észlelésüket.

A csoport alapigényeire vonatkozóan (a célirányultságra, valamint a fennmaradásra) Stogdill (1950) azonosította a struktúraépítő (initiating structure) és a figyelmes (consideration) vezetői szerepek kialakulását mint egyfajta reakciót a csoport igényeire. Később Bales és Slater (1955) laboratóriumi csoportokban megerősítette a kétféle vezetői viselkedést, amelyeket már feladatorientált és személyorientált vezetői működésként írtak le. A feladatorientált vezető (taskoriented) az, akinek a figyelme első sorban a feladatra és annak elvégzésére irányul, amelyet a beosztottak valósítanak meg. A kapcsolatorientált (relations-oriented) vezető a viselkedésével ugyanekkor a beosztottakkal való kapcsolatokra és azok minőségére koncentrál.

A csoport és szervezeti szerepeinkben megjelenő feladat, hogy adott információk alapján döntéseket hozunk, akár vezetői, akár beosztotti szerepben is vagyunk. Ehhez viszont szükségünk van információkra, amelyeket interperszonális kommunikációs, és formálisabb adatbázis rendszerekhez való hozzáféréseken keresztül érhetünk el (Camm et al., 2022).

1.2. A VEZETŐ FELADATA

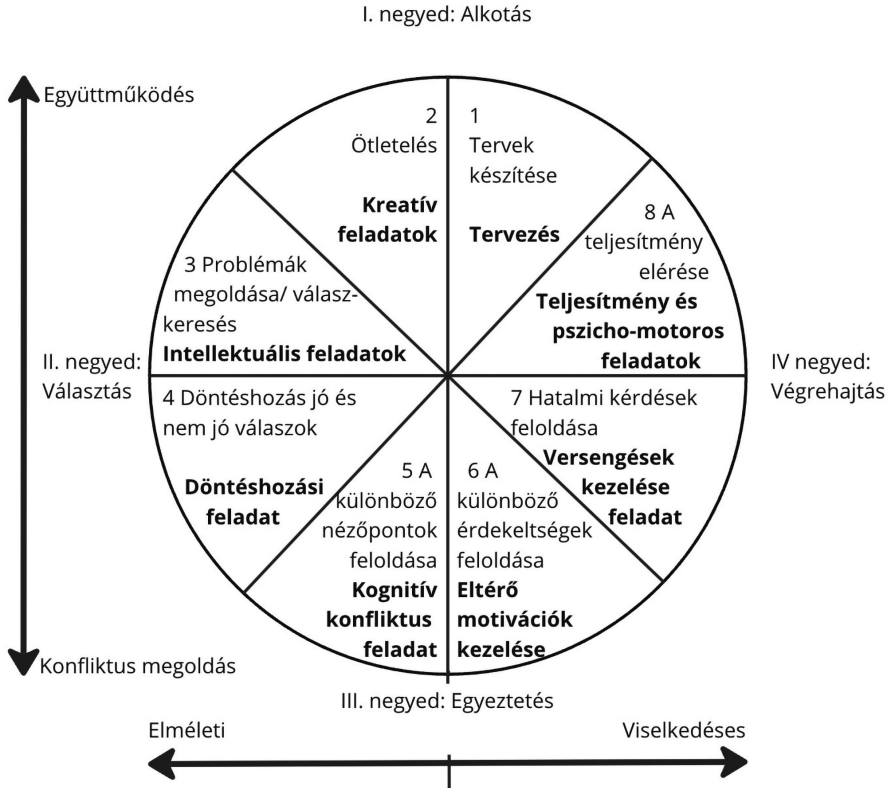
A vezetés definiálását a klasszikussá vált Bass és Bass (2008) által szerkesztett könyvből vettük át. Egy egész fejezetet szántak ennek a témának, amelynek végső megállapítása úgy szól: “tehát számtalan módon definiálhatjuk a vezetést (leadership)” (Bass–Bass, 2008, 52). A definíció kijelöli a feladatokat is a vezetők számára, amelyet McGrath modelljével pontosítjuk.

McGrath (1984) Csoport Feladat Cirkumplexében (Group Task Circumplex) (1. ábra) tovább részletezte a csoportban létrejövő feladatokat, így négy szegmensben (generálás, végrehajtás, tárgyalás, választás) nyolc különböző feladat jött létre.

1. Tervezés
2. Ötletek generálása
3. Problémamegoldás
4. Döntéshozatali folyamatok
5. Nézőpontok, megértések kezelése
6. Motivációk kezelése
7. Konfliktuskezelés
8. Megvalósítás

1. ábra: Csoport Feladat Cirkumplex (a szerzők fordításában)

Figure 1 The Group Task Circumplex



Forrás: McGrath, 1984, 61

Egyetértés mutatkozik abban, hogy a vezetők jelentősen képesek befolyásolni az egyéni, csoportos és szervezeti teljesítményt (McGrath, 1984; Gerstner–Day, 1997; Judge et al., 2004; Bennis et al., 2007). Sőt azt is tudjuk, Bloom és Van Reenen (2010) cikkéből, hogy minél magasabb a vezetési kompetencia, annál magasabb a teljesítmény is. A vezetőnek a hatékonyság elérése munkaköri kötelessége (“To be effective is the job of the executive”), ahogy azt Drucker deklarálta (2006, 10). Megállapítottuk, hogy a vezetői cselekmények és tevékenységek befolyásolják a teljesítményt, a módozatban, hatásmechanizmusban megfigyelhetők eltérések, amelyeket vizsgáltak a kutatók. Egyesek arra koncentrálnak, hogy a vezetők mit csinálnak (pl. Avolio–Bass, 2002). Mások arra, hogy a vezetői hatékonyság mennyire a vezetői cselekvések helyzeti vagy kontextusbeli tényezőitől függ (pl.: Fiedler, 1967; Hersey–Blanchard, 1969), vagy milyen megállapodások jönnek létre a tagok között (pl.: Sin et al., 2009; van Gils et al., 2010). Kotter (2003) klasszikussá vált tanulmánya nyomán tettük fel magunknak is kérdést, hogy „mit csinál valójában egy vezető”. A vezetői feladatok oldaláról sok tanulmányt találtunk, azonban arról már kevesebb tanulmány született, hogy mit kell tennie a vezetőnek, hogy haté-

kony legyen (Meyer, et al., 2016; Bass–Bass, 2009). A szakirodalmi kutatásunk során találtuk meg Kacmar és társai (2003, 770) írását, amely kiváló előhangja és iránykijelölése a mi kutatásunknak is: “egy új út megvilágítása a jövőbeli empirikus kutatás és elméleti fejlesztés számára a Leader–Member Exchange (LMX) területén – a kommunikációs tartalom és minták integrálása az LMX elmélettel.”

2. A VEZETÉS DEFINIÁLÁSA ÉS AZ LMX

2.1. A „VEZETÉS” MUNKAHIPOTÉZISE

A jövőbeli kutatási modell felépítése érdekében egy munkahipotézissel élünk a vezetésről. Northouse (2021, 59) négy dimenzió mentén javasolja összegyűjteni a lehetséges vizsgálati megközelítéseket:

1. A vezetés (leadership) egy befolyásoló (influencing) folyamat, amelyben interakció van a vezető és a követők között. Ez egy oda–vissza interakció: a vezető hatással van a követőkre és viszont (Vroom–Jago, 2007).
2. A vezetés egy hatás. Nem lehetséges vezetésről beszélni annak hatása nélkül (Ruben–Gigliotti, 2017).
3. A vezetés csoportokban jelenik meg. Követők nélkül nincs vezetés (Rousseau, 1995).
4. A vezetőnek a feladata, hogy a csoport figyelmét a csoport célja felé irányítsa.

Ezt ki kell egészítenünk a fentiek alapján egy ötödik dimenzióval:

5. A hatékonyság elérése érdekében a megfelelő mennyiségű és minőségű információ átadása fontos, mégpedig interaktív módon, amely a vezető és beosztott felelőssége egyaránt.

Az ötödik pontot vezetői és munkatársi interjúk adataiból építettük fel. Szinte minden egyes ilyen interjúban elhangzott, hogy a vezető és beosztott viszonyban megvalósuló kommunikáció mennyisége és minősége hol és hogyan sérül, amelynek következménye a gyengébb teljesítmény. A Leader–Member Exchange modellt (LMX) választottuk elméleti keretnek. Az LMX elmélet és korai gondolatai (Vertical Dyad Linkage–VDL) Dansereau és kollégáinak munkája nyomán, a ’70-es években került bevezetésre a vezéstudományba (1975). Az LMX alapvetően a vezető és beosztott közötti kapcsolódásokat és annak hatásait tárja fel.

A Leader–Member Exchange modellben tranzakciókat befolyásoló dimenziók formálódtak Ilies és társai munkája alapján (2007):

- a. vezető és tag közötti bizalom mértéke (Liden–Graen, 1980);
- b. az alárendelt kompetenciái, vezető kompetenciáinak elismerése (Liden–Graen, 1980);
- c. a vezető és a tag közötti lojalitás mértéke (Dansereau et al., 1975);
- d. a vezető és a tag kapcsolatában érzékelt cserearányosság mértéke (Kuvaas et al., 2012);

- e. a kölcsönös befolyás mértéke (Yukl, 2008);
- f. az interperszonális vonzerő (vagy befolyás) mértéke a vezető és a tag között (pl. Dansereau et al., 1975; Tjosvold, 1984).

Ezen dimenziókkal közel kerültünk a szervezeti állampolgárság megközelítéshez (Corporate Citizenship Behaviour). Ez egy közösségben megfigyelhető viselkedésminta, amely magatartás inkább alapszik a közösség normáin; például jobban igazodik az egyéni viselkedés a viszonyosságon alapuló viselkedéseken, mint a munkaköri leírások mentén. Megfigyelhető, hogy kevésbé keresi az egyéni jutalmakat a formális jutalmazási rendszerekben a magas szervezeti állampolgársági tudattal bíró munkavállaló a munkája ellentételezéseként. (Organ, 1977; 1988; Graen et al., 1995; Gerstner–Day, 1997; Hackett et al., 2003; Dalal, 2005; Dekas et al., 2013; Németh–Magos, 2018).

A szervezeti közegben kialakult funkcionális csoportok esetében nagyon erős befolyásoló hatása van a viselkedésünkre és döntéseinkre a kialakult szerepeknek, amiket ugyanakkor nem feleltethetünk meg a munkakörnek. A formális rendszerekkel párhuzamosan és dinamikusan jelen van a szervezetek informális hálózata is, amely Moreno (1953, 1951) alapján tudjuk, hogy szimpátia és parciális érdekek mentén formálódik. Katz és Kahn (1978) úgy fogalmazott, hogy a szerep egy standardizált, elvárt viselkedésmintázat, amelyet mindenki megvalósít és ezzel jön létre a funkcionális kapcsolódás.

A formális, funkcionális szerepek alapján létrejött kapcsolódások okán tranzakciók jönnek létre, amelyeket befolyásol az egyén szubjektív interpretációja. Ezekről tudjuk a Leader–Member Exchange modellből (LMX), hogy a kiváló minőségű vezető–tag kapcsolatokat a magas szintű bizalom, az interakciók, a támogatás és formális és informális jutalmak (Anand et al., 2018; Dienesch–Liden, 1986; Martin et al., 2016) határozzák meg. A jó minőségű LMX kapcsolatok eredménye, hogy a tagok bőven túlteljesítenek a munkaköri leírásban szereplő elvárt feladatokat és viszonyulásokat (Liden et al., 1997). Az LMX jó minősége pozitív kapcsolatban van a tagok munkaszereződésen túli tevékenységeivel (Liden–Graen, 1980; Settoon et al., 1996; van Dyne et al., 2008). Amennyiben ez csoportnormává válik, akkor a csapattagok részéről ez a viszonzó, kölcsönösen megerősítő jellegű viselkedés, amellyel reagál a környezete munkaköri kötelezettségein túlmutató hozzájárulására (Wayne et al., 2002; Walumbwa et al., 2010; Walumbwa et al., 2011).

Ezzel tulajdonképpen visszajutottunk Moreno formálison túlmutató informális hálózatához. Ugyanakkor kiemelkedik a szakmai tisztelet szerepe, mert egyfajta hatalmat kölcsönöz; mutat rá French és társai (1959) klasszikus műve nyomán Liden és Maslyn (1998). Több helyen előkerült a pszichológiai szerződés fogalma is (Robinson, 1996; Gubányi, 2020), valamint a szervezeti kultúra jelensége (Németh–Gyulay, 2003; Németh, 2024).

Az LMX minőség–munka–teljesítmény besorolás viszonyában a kommunikáció mint moderátor működött (Kacmar et al., 2003). Kutatási eredményük és ezt közvetítő megállapításuk első látásra meglepő, de magyarázható. Egy jó minőségű LMX kapcsolatban sűrűn kommunikáló beosztottak magasabb teljesítményértékelést kaptak, mint azok, akik alacsony minőségű LMX kapcsolatban lévő beosztottak voltak, és gyakran kommunikáltak feletteseikkel (Kacmar et al., 2003).

Röviden, emberi észlelési, emlékezési és döntéshozatali sajátos működésünk miatt (információfeldolgozási magyarázat) kvázi rossz döntéseket hozunk. A memóriánkban a kritikus események jobban rögzülnek és jobban elérhetőek (Vogel–Schwabe, 2016), így a negatív teljesítményértékelés valószínűsége nagyobb lesz az alacsony LMX kapcsolatban lévőkénél (DeNisi–Williams, 1988; Feldman, 1981). Ugyanekkor a magas minőségű LMX kapcsolódásoknál nagyobb valószínűséggel adnak pozitív értékelést, mivel általában pozitív interakciókra emlékeznek (Liden–Graen, 1980).

2.2. A KUTATÁSI KÉRDÉS TOVÁBBI MÉLYÍTÉSE

Létrejön tehát minden egyes szervezetben, feladattal bíró csoportosulásban egy funkciókkal bíró emberközösség, ahol a tagjaik között valamiféle kommunikáció alapú interakciók zajlanak, különböző motivációs háttérrel a célok megvalósítása és a bevonódás tekintetében. Itt kezdődik jelen tanulmány fő kérdésfelvetése. Milyen kommunikációs egységek kellenek a hatékony működéshez, amely megtartó egy formalizált szerepekkel és hierarchiával bíró csoportban?

Először is azt szükséges definiálnunk, hogy mi is az a "jó minőségű kapcsolat" (Lee et al., 2019) az LMX viszonyrendszerben? Ilyen kapcsolat lehet például a támogató, fejlesztő, visszajelző, feladatokat pontosító, stb. Melyek lehetnek ezek átadásának a tartalmi és formai követelményei? Mennyire fér bele ebbe a kapcsolódásba a konfrontáció? Számít-e a csatorna és ha igen mennyire befolyásolja a sikeres kommunikációt? Hogyan modifikál az üzeneten a kommunikáció csatornája, helye, ideje, kontextusa?

Hogyan jön létre az interaktív mivolta ennek a kapcsolódásnak, hiszen az LMX tranzakcionális, azaz csereszempontokon alapul (Liden et al., 1997). Itt már meg is jelenik a folyamatszemplélet, hiszen egy munkatársi kapcsolat nem diszkrét pont egy idővonalon, hanem egymásra hatással lévő. Hogyan jelenik meg az aktuális és hogyan hat a múltbeli kommunikációk sorozata a jövőbeli kommunikációs aktusra? A résztvevők hogyan értékelik a kapcsolódásokat akár valós, akár vélt adatokra (feltételezések, hiedelmek, pletykák, félreértések) támaszkodva (Watzlawick et al., 2011)?

Szerepe van annak, hogy hogyan észlelik és értékelik a tagok ezen tranzakciókat, valamint ezt hogyan interpretálják, mint csoportnormát. Lee és társai azt állapították meg, hogy önmagában már az is befolyásolja a jó kapcsolatot, hogy a felek hogyan gondolkodnak a vezető és beosztott viszony fontosságáról (Lee et al., 2019). Az egyén észlelését annyiban érdemes most vizsgálnunk, hogy másképpen szerveződik az egyéni szimpátia és érdekek mentén történő észlelés, értelmezés és válaszreakció képzés, mint a szakmai hitelesség felismerése.

Visszaulva "a management, mint technológia" kérdésére. A vezetés, mint aktív folyamat (ahol nincs vezetés, ott a hiánya az aktív állapot meghatározó) és a vezető, mint szereplő tehát kialakít egyfajta csoportműködést és csoportstruktúrát. Ezek a csoportban interaktív hatások nyomán jönnek létre, annak alapján, hogy a csoport és a csoport tagjai hogyan viszonyulnak a vezetőhöz. Természetesen nem mindegy, hogy milyen hatásokról beszélünk, hiszen a vezető részéről a hatékonyság elérése a cél. Kutatásunk

szempontjából azonban, most sokkal inkább azt a hatást vizsgáljuk, amelyet a vezető, valamilyen stílusával és működésével kivált a csoportból.

Azt is felismerhetjük a fentiekből, hogy differenciálni kell a ‘manager és leader’ (Kotter, 2003; Kranz–Gilmore, 1990; Németh, 2022) szerepek különbözőségét. Hogyan valósulhat meg a menedzser optimalizáló kommunikációja, hogy a dolgok jól menjenek? Ebben elkerülhetetlen a feladatorientált konfliktus helyzet, amelyben szintén jelen kell lennie a fenntartó jellegű csoportmegtartó célú kommunikációnak is. Azonban az is izgalmas, ha leválasztva vizsgáljuk a ‘Leader’ vezetői funkció kommunikációját, amelyben sokkal inkább a kulturális mintateremtés és fenntartás a cél. Ebből adódóan a csoporttagság megtartása és erősítése kerül előtérbe, míg a feladatközpontú kommunikáció háttérbe.

Tereptapasztalatunk alapján felmerült, hogy a szociális interakciók fejlesztése terén reneszánszát éli a különféle célzott vezető képzés, hogy a kommunikációt hatásosabbá tegyék. (A játékosítás (gamification), vagy a történetmesélés (storytelling) használata jelentősen terjed.) A kérdésünk, hogy ezek a kommunikációs fejlesztések valóban minden szempontból pozitív hatással vannak-e az információk átvitelére? Azonban ez csak rendszer szinten és egyfajta folytatólágosságot feltételezve működik. Az egyszerű, instant megoldásként való használata ezen eszközöknek nem várt módon fejtheti ki hatását. Ezen jellemzők hatásmechanizmusát és következményeit érdemes felvenni a kutatási tervbe, mert lehetséges, hogy az egyszerű használat akár ellenkező hatást fejthet ki, mint azt a kommunikátor célja feltételezi.

2.3. KUTATÁSMÓDSZERTANOK – JAVASLATI SZINTEN

Mélységében akkor lehetséges felderíteni inger–válasz szinten ezen társas aktusokat, cseréket, ha rögzítjük azokat és klasszikus videóelemzéseket hajtunk végre. Társítva ezen módszert attitűdmérő eljárásokkal (hatásokat megismerve) jó minőségű adatokat lehet készíteni. A probléma ott kezdődik, hogy a legtöbb esetben az észlelésünkben nem minden tudatosodik, vagy csak később érkezik meg (áll össze) egy–egy aktus hatása. Ezért némi torzítással számolnunk kell. Azonban, ha nem attitűdkutatást, hanem viselkedéselemzést csinálunk, akkor longitudinális vizsgálatban és folyamatos helyszíni jelenlétben kell gondolkodnunk, amely leginkább költségigényes.

Bauer és Erdogan (2015) könyvében kiemeli, hogy az ONA (Organizational Network Analysis; Borgatti et al., 2009; Cross et al., 2004) egy jó irány lehet az LMX kapcsolódások kutatására. A hálózatkutatás, mint szervezeti diagnosztikai eszköz, mind piaci helyzet, mind tudományosan is elfogadott adatszerzési módszertan, amely ezen a szinten is jól alkalmazhatónak tűnik.

Egy korábban sikeres, de kevésbé preferált módszertant is érdemesnek tartunk vizsgálni a tranzakciók vizsgálatához. Fiedler (1964; 1978; 2015) annak idején a legkevésbé kedvelt munkatárs (least preferred coworker – LPC) azonosításának módszertanából indult ki. Fiedler fénykorában még nem állt rendelkezésre az a módszertani eszköz, ami most a kutatók számára elérhető, és ami már magabiztosan tud adni megbízható és érvényes eredményeket.

ÖSSZEFOGLALÁS

A kutatásunk elkezdésekor azt gondoltuk, hogy a téma kellően kutatott és rendelkezésre állnak eredmények a Leader–Member Exchange (LMX) kapcsolatban, amelyeket adaptálni lehet szinte azonnal a gyakorlat számára. Nem találtunk azonban olyan kutatási beszámolót, amely konkrétan a tranzakciók minőségére tenne utalást, javaslatot.

Egyértelművé vált, hogy nem csak a menedzsment és kommunikáció tudományát, hanem az információelméleti kutatásokat is be kell vonnunk a kutatásba, ha tovább akarunk menni a téma megfigyelésében.

A szakirodalmi áttekintés alapján sikerült pontosítanunk az eredeti kutatási kérdéseinket:

1. Hogyan valósítható meg az interaktív vezetői–munkatársi (társas közegben, több szereplős csoportban) kommunikáció a hatékonyság érdekében, és milyen tartalommal kell azt megtölteni?
2. Milyen kommunikációs egységek szükségesek a hatékony működéshez egy formalizált szerepekkel és hierarchiával bíró csoportban?
3. Mi a „jó minőségű kapcsolat” az LMX viszonyrendszerben, és milyenek lehetnek ennek tartalmi és formai követelményei?
4. Hogyan jön létre az interaktív mivoltja a vezető és beosztott közötti kapcsolódásnak az LMX tranzakcionális keretén belül?
5. Milyen szerepe van az egyéni észlelésnek és értékelésnek a vezető–beosztott tranzakciókban, és ez hogyan interpretálható csoportnormaként?
6. Hogyan befolyásolja a vezető kommunikációs stílusa és működése a csoport működését és struktúráját, és milyen hatásokat vált ki a csoportból?
7. Milyen hatással vannak a játékosítás, a történetmesélés és a többi kommunikációs eszköz, mint kommunikációs fejlesztések, az információátadásra és a munkavégzés hatékonyságára?

Ezen kérdések mentén már kivitelezhetőnek tűnik több olyan kutatás megtervezése és lefolytatása, amely mélyrehatóan feltárja, milyen kommunikációs és kapcsolati tényezők szükségesek egy vezető–beosztott viszonyrendszerben ahhoz, hogy a munkavégzés a lehető leghatékonyabb legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- Anand, S.–Hu, J.–Vidyarthi, P.–Liden, R. C. (2018) Leader–member exchange as a linking pin in the idiosyncratic deals–Performance relationship in workgroups. *The leadership quarterly*, 29, 6, pp. 698–708. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.005>
- Aronson, E.–Aronson, J. (2018) *The social animal*. Worth Publishers, Macmillan Learning.
- Avolio, B. J.–Bass, B. M. (2002) *Developing potential across a full range of Leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Elbaum Associate
- Bales, R. F.–Slater, P. E. (1955) (szerk.) Role differentiation in small decision–making groups. In Bales, R. F.–Parsons, T. (Eds.): *Family, socialization and interaction process*. Routledge. pp. 259–306.

- Bass, B. M.–Bass, R. (2008) *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Free Press.
- Bauer, T. N.–Erdogan, B. (2015) Leader–member exchange (LMX) theory: An introduction and overview. In Bauer, T. N.–Erdogan, B. (Eds.): *Oxford handbook of leader–member exchange*. Oxford University Press. pp. 3–9.
- Bennedson, M.–Nielsen, K. M.–Pérez–González, F.–Wolfenzon, D. (2007) Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122, 2, pp. 647–691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Bertrand, M.–Schoar, A. (2003) Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly journal of economics*, 118, 4, pp. 1169–1208. <https://doi.org/10.1162/003355303322552775>
- Bloom, N.–Sadun, R.–Van Reenen, J. (2016) *Management as a Technology?* (No. w22327) National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w22327>
- Bloom, N.–Van Reenen, J. (2010) Why do management practices differ across firms and countries? *Journal of economic perspectives*, 24, 1, pp. 203–224. <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>
- Borgatti, S. P.–Mehra, A.–Brass, D. J.–Labianca, G. (2009) Network analysis in the social sciences. *Science*, 323, 5916, pp. 892–895. <https://doi.org/10.1126/science.1165821>
- Camm, J. D.–Cochran, J. J.–Fry, M. J.–Ohlmann, J. W.–Anderson, D. R. (2022) *An introduction to management science: quantitative approaches to decision making*. Cengage Learning.
- Cross, R. L.–Cross, R. L.–Parker, A. (2004) *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press.
- Dalal, R. S. (2005) A meta–analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90, 6, p. 1241. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1241>
- Dansereau Jr. F.–Graen, G.–Haga, W. J. (1975) A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13, 1, pp. 46–78. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90005-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7)
- Dekas, K. H.–Bauer, T. N.–Welle, B.–Kurkoski, J.–Sullivan, S. (2013) Organizational citizenship behavior, version 2.0: A review and qualitative investigation of OCBs for knowledge workers at Google and beyond. *Academy of Management Perspectives*, 27, 3, pp. 219–237. <https://doi.org/10.5465/amp.2011.0097>
- DeNisi, A. S.–Williams, K. J. (1988) Cognitive approaches to performance appraisal. *Research in personnel and human resources management*, 6, pp. 109–155.
- Dienesch, R. M.–Liden, R. C. (1986) Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11, 3, pp. 618–634. <https://doi.org/10.2307/258314>
- Drucker, P. (2006) *The effective executive*. Harper Essential.
- Van Dyne, L.–Kamdar, D.–Joireman, J. (2008) In–role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of applied psychology*, 93, 6, p. 1195. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.6.1195>
- Fiedler, F. E. (1964) A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, 1, pp. 149–190. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60051-9)

- Fiedler, F. E. (1967) *A theory of leadership effectiveness*. McGraw–Hill.
- Fiedler, F. E. (1978) The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, pp. 59–112. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60005-2](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60005-2)
- Fiedler, F. E. (2015) Contingency theory of leadership. In Robbins, S. P.–Judge, T. A. (Eds.): *Organizational Behavior 1*. Routledge. pp. 232–255.
- Feldman, D. C. (1981) The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6, 2, pp. 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>
- French, J. R.–Raven, B.–Cartwright, D. (1959) The bases of social power. *Classics of organization theory*, 7, pp. 311–320.
- Gerstner, C. R.–Day, D. V. (1997) Meta–Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82, 6, p. 827.
- van Gils, S.–van Quaquebeke, N.–van Knippenberg, D. (2010) The X-factor: On the relevance of implicit leadership and followership theories for leader–member exchange agreement. *European journal of work and organizational psychology*, 19, 3, pp. 333–363. <https://doi.org/10.1080/13594320902978458>
- Goffman, E (1999) *Az én bemutatása a mindennapi életben*. Thalassa Alapítvány, Pólya Kiadó, Budapest.
- Graen, G. B.–Uhl–Bien, M. (1995) Relationship–based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi–level multi–domain perspective. *The leadership quarterly*, 6, 2, pp. 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gubányi, M. (2020) A pszichológiai szerződés szakirodalmi összefoglalója. *Vezetéstudomány*, 51, 10, pp. 40–50. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.10.04>
- Hackett, R. D.–Farh, J. L.–Song, L. J.–Lapierre, L. M. (2003) LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. *Dealing with diversity*, 1, pp. 219–231.
- Hersey, P.–Blanchard, K. H. (1969) Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 5, pp. 26–34.
- Ilies, R.–Nahrgang, J. D.–Morgeson, F. P. (2007) Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta–analysis. *Journal of applied psychology*, 92, 1, p. 269. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Judge, T. A.–Piccolo, R. F.–Ilies, R. (2004) The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, 89, 1, p. 36. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kacmar, K. M.–Witt, L. A.–Zivnuska, S.–Gully, S. M. (2003) The interactive effect of leader–member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of applied psychology*, 88, 4, 764. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Katz, D.–Kahn, R. (1978) (szerk.) *The social psychology of organizations*. Wiley, New York.
- Kotter, J. P. (2003) What leaders really do. In Hoper, A. (Ed.): *Leadership perspectives*. Routledge. pp. 7–15.
- Kranz, J.–Gilmore, T. N. (1990) The splitting of leadership and management as social defence. *Human Relations*, 43, 2, pp. 183–204.
- Kuvaas, B.–Buch, R.–Dysvik, A.–Haerem, T. (2012) Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23, 5, pp. 756–765. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.013>

- Leary, M. R.–Baumeister, R. F. (2000) The nature and function of self-esteem: Sociometer theory. *Advances in experimental social psychology*, 32, pp. 1–62.
- Leavitt, K.–Reynolds, S. J.–Barnes, C. M.–Schilpzand, P.–Hannah, S. T. (2012) Different hats, different obligations: Plural occupational identities and situated moral judgments. *Academy of Management Journal*, 55, 6, pp. 1316–1333. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1023>
- Lee, A.–Thomas, G.–Martin, R.–Guillaume, Y.–Marstand, A. F. (2019) Beyond relationship quality: The role of leader–member exchange importance in leader–follower dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 4, pp. 736–763. <https://doi.org/10.1111/joop.12262>
- Liden, R. C.–Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23, 3, pp. 451–465. <https://doi.org/10.5465/255511>
- Liden, R. C.–Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24, 1, pp. 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liden, R. C.–Sparrowe, R. T.–Wayne, S. J. (1997) Leader–member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, pp. 47–119.
- Linton, R. (1945) *The cultural background of personality*. Appleton–Century.
- Marschak, J. (1955) Elements for a theory of teams. *Management science*, 1, 2, pp. 127–137. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1.2.127>
- Marshall, D. A. (2002) Behavior, belonging, and belief: A theory of ritual practice. *Sociological theory*, 20, 3, pp. 360–380. <https://doi.org/10.1111/1467-9558.00168>
- Martin, R.–Guillaume, Y.–Thomas, G.–Lee, A.–Epitropaki, O. (2016) Leader–member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel psychology*, 69, 1, pp. 67–121. <https://doi.org/10.1111/peps.12100>
- McGrath, J. E. (1984) *Groups: Interaction and performance* (Vol. 14) Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.
- McGrath, J. E. (1991) Time, interaction, and performance (TIP) A Theory of Groups. *Small group research*, 22, 2, pp. 147–174. <https://doi.org/10.1177/1046496491222001>
- Merton, R. K. (1957) The role-set: Problems in sociological theory. *The British journal of sociology*, 8, 2, pp. 106–120. <https://doi.org/10.2307/587363>
- Meyer, B.–Burtscher, M. J.–Jonas, K.–Feese, S.–Arnrich, B.–Tröster, G.–Schermuly, C. C. (2016) What good leaders actually do: micro–level leadership behaviour, leader evaluations, and team decision quality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 6, pp. 773–789. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1189903>
- Moreno, J. L. (1951) *Sociometry, experimental method and the science of society*.
- Moreno, J. L. (1953) *Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and socio-drama*.
- Németh, G. (2019) Entrepreneurs' role. *Taylor*, 11, 1, pp. 35–45.
- Németh, G. (2022) *A vállalkozói lét illúziója*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Németh, G.–Magos, A. (2018) People Analytics – organizational data for organizational efficiency. In Hoffer, I.–Tarjani, I. (Eds.): *Value Methodology and Management Magyar Értékelmezők Társasága*, Budapest. pp. 281–295.
- Németh G.–Gyulay T. (2003) A szervezeti kultúra szerepe egyesülési és felvásárlási folyamatokban. *Vezetéstudomány*, 34, 7–8, pp. 39–49.

- Németh G. (2024) A szervezeti kultúra jelenségének és a vezetői magatartás szerepe a COVID-19 után a szervezetek menedzselésében. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*. 21. Megjelenés alatt.
- Northouse, P. G. (2021) *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Organ, D. W. (1977) A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes–performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, pp. 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Organ, D. W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Poór, J.–Sanders, J. E.–Németh, G.–Varga, E. (2022) *Management Consultancy in Central and Eastern Europe*. Akadémiai kiadó, Budapest.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and breach of the psychological contract. *Administrative science quarterly*, 41, 4, pp. 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rousseau, D. (1995) *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.
- Ruben, B. D.–Gigliotti, R. A. (2017) Communication: Sine qua non of organizational leadership theory and practice. *International Journal of Business Communication*, 54, 1, pp. 12–30. <https://doi.org/10.1177/2329488416675447>
- Settoon, R. P.–Bennett, N.–Liden, R. C. (1996) Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81, 3, p. 219. [10.1037/0021-9010.81.3.219](https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219)
- Sin, H. P.–Nahrgang, J. D.–Morgeson, F. P. (2009) Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader–member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94, 4, p. 1048. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Stogdill, R. M. (1950) Leadership, membership and organization. *Psychological bulletin*, 47, 1, p. 1. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Tjosvold, D. (1984) Cooperation theory and organizations. *Human relations*, 37, 9, pp. 743–767. <https://doi.org/10.1177/001872678403700903>
- Vogel, S.–Schwabe, L. (2016) Learning and memory under stress: implications for the classroom. *npj Science of Learning*, 1, 1, pp. 1–10. <https://doi.org/10.1038/npjscilearn.2016.11>
- Vroom, V. H.–Jago, A. G. (2007) The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62, 1, pp. 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Walumbwa, F. O.–Mayer, D. M.–Wang, P.–Wang, H.–Workman, K.–Christensen, A. L. (2011) Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader–member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational behavior and human decision processes*, 115, 2, pp. 204–213. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.11.002>
- Walumbwa, F. O.–Wang, P.–Wang, H.–Schaubroeck, J.–Avolio, B. J. (2010) *Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors*.
- Watzlawick, P.–Bavelas, J. B.–Jackson, D. D. (2011) *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.
- Wayne, S. J.–Shore, L. M.–Bommer, W. H.–Tetrick, L. E. (2002) The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader–member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 590–598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Yukl, G. (2008) How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19, 6, pp. 708–722. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>