

térendszerrel, magatartásformával és szemléletmóddal. Az érdekes és izgalmas probléma részleteit figyelmen kívül hagyva, csupán — a nehéz feladatot is jelző — leglényegesebb vonatkozást emeljük ki: beilleszthető-e — és hogyan — a mindig újat, mindig mást kereső-kutató, a vélemények harcában alakuló és alkotó nyugtalansággal telített, de ugyanakkor sokszor öncélú, saját szerepét túlhangsúlyozó szakemberi magatartás és szemlélet abba a hagyományos szervezeti keretbe, amelyet elsősorban az alá- és fölérendeltség hierarchikus rendje jellemez.

A vezetés tudománycs vizsgálatának, elméleti megalapozásának és a vezetők szervezett képzésének tárgyi indokoltságára, objektív szükségyszerűségére utaló s ugyanakkor elméleti kidolgozásra, megoldásra váró, nehéz problémákat jelző társadalmi tények további felsorakoztatása helyett elégedjünk meg az elmondottakból is leszűrhető ama megállapítással, hogy a szocialista vezetéselmélet kimunkálásának követelménye, a vezetőképzés szervezeti és módszertani problémáinak tisztázása nem divatszólam, nem is kampányprogram, hanem olyan végrehajtandó feladat, amelyet a szocialista társadalom-építés objektív követelményei állítanak elénk.

## TRAIAN HERSENI A vezetés lélektana

A régi, klasszikus görög-római európai civilizáció félreismerhetetlenül osztályeredetű alapértékei sorában kialakította a „hős”, a „félisten”, az „ihletett” kultuszát, s ezzel tartós, évezredekre kiható hagyomány alapjait rakta le, amely manapság — új társadalmi-történelmi meghatározottságok közt — halványabb formában ugyan, de ismét csak „mitológiai” lényegszerűségében jelentkezik az „elit”-elméletben, a „nagy személyiség”, az „emberfeletti”, a „történelemalakító személyiség” doktrínájában. Az ebben a kulturális légkörben kialakult modern társadalomlélektan (amelyet Carlyle, Nietzsche, Le Bon, a társadalmi darwinizmus hatása ily értelemben csak feldúsított) első szakaszaiban a vezetők pszichológiája felé orientálódott, s ez utóbbi irányzaton belül ki is dolgozott egy charismatikus modellt, amely ama téveszmére épül, hogy a vezetői adottságok „isten” vagy „természeti” ajándékok, tehát veleszületettek, akárcsak népi mintájuk, a „sorstündérek” esetében.

A lélektanak e téren arra kellene törekednie, hogy a lehető leggyorsabban megállapítsa: milyen tulajdonságok avatnak egy konkrét személyt vezetővé. Eszményi az volna, ha e tulajdonságokat már közvetlenül a születés után fel lehetne ismerni. Csakhogy a tulajdonságok csupán a személyiség kifejlődése során, sőt néha csak a fejlődés végén, felnőtt korban alakulnak ki és nyilvánulnak meg. A vezető lélektanának kutatása eredetileg különböző életkorú, de már valóságos vezető szerepet betöltő személyekre irányult (olyanokra, akik iskolai, sport-, kulturális, adminisztratív, katonai, politikai közösségek élén álltak).

Az első „megdöböntő“ megállapítás arra mutatott, hogy nem minden vezető szerepet betöltő személynek vannak vezetői kvalitásai. Szükségessé vált tehát bizonyos érték-kritériumok alapján szelektíven eljárni, hogy meg lehessen különböztetni a valószínű vezetőket a látszólagos vezetőktől, s a vizsgáladásokat az előbbiekre lehessen korlátozni.

Abban a korszakban, amelyben Max Weber döntő hatása következtében a társadalom- és humántudományok a ténymegállapító, magyarázó és értelmező megítélések javára az értékítéletektől szabadulni igyekeztek, nem volt könnyű elfogadni az érték-kritériumokhoz való folyamodás szükségességét. Ezért alkalmaztak aztán olyan ismeretelméleti eljárásokat, amelyekről úgy vélték, hogy segítségével megkerülhető a tudomány e „végzetes“ szükségessége; így jutottak előtérbe a statisztikai és kísérleti módszerek (ezek számos belső változatára e helyütt nem térhetünk ki).

A nagy számokkal dolgozó statisztika elvben lemondhat a minták érték-kritériumok szerinti szelektálásáról, feltéve természetesen, hogy a kollektívák vezetői nagy többségének valóban vannak vezetői adottságai, s azt is, hogy akiknek ilyen kvalitásai nincsenek, nem valamilyen rendszernek, hanem a véletlennek, a melléfogásnak köszönhetik vezetői minőségüket. A „tehetségtelenek“ kis számának jelentkezése nem módosítja lényegesen a „tehetségeseket“ illető eredményeket, a vizsgáladás tehát — önkényes megkülönböztetések mellőzésével — mindenkire kiterjedhet.

Tudományos szempontból előnyös feltételeket biztosítottak a laboratóriumi kísérleti körülmények. Laboratóriumi feltételek közepette lehetséges, hogy a személyek egy csoportja maga jelölje ki vezetőjét, vagy pedig, hogy a csoport valamelyik tagja vezetőként elismertesse magát. Ily módon aztán egyrészt kiküszöbölődnek azok a helytelen kritériumok, amelyek néha a vezetők szelektálásának vagy előléptetésének a gyakorlatban előfordulnak, másrészt nem érvényesül az a szükséglet sem, hogy kétes értékű kritériumokhoz folyamodjanak a vizsgálandó alanyok („igazi vezetők“) mintacsoportjának kiválogatásakor.

Miután a lélektan tudományos szempontból kielégítőnek ítélt eljárásokat alkalmazott azon személyek meghatározására, akiket vezetői minőségükben vizsgálni lehet, arra törekedett, hogy más, „nem vezető“ személyekkel való összehasonlítás útján meghatározza, mi is az, ami a vezetői tulajdonságokkal bírókat „perszónológiai“ (biológiai, lélektani, szociológiai és kulturológiai) szempontból jellemzi. „Megkapónak“ mondhatnók az ez irányban kifejtett tudományos erőfeszítéseket, ha eltekinthetnénk „eredményeiktől“. Sorra vették a fizikai és alkati tényezőket (testmagasság, testsúly, antropológiai jellemzők, alkati és vérmérsékleti típus, egészségi állapot, fizikai ellenállás), az intelligencia-hányadost, magabiztosságot, társas természetet, akaraterőt, meggyőzőerőt, lelkesedést, nagylelkűséget, önuralmat, intuíciót és egyebeket.

Hogy milyenek voltak az eredmények? Negatívak a fizikai és alkati tényezőket illetően (kivéve a minden társadalmi, emberi tevékenység szempontjából fontos normalitás határait), s ellentmondások a pszichikai vonásokat illetően, különösen miután — szükségszerűen — nemcsak a vezetőket hasonlították össze egymással, hanem a vezetőket a „nem vezetőkkel“ is összemérték. Különösebb nehézség nélkül megállapíthatnák ugyanis, hogy vannak olyan vezetők, akiknél hiányoznak a vezetéshez nélkülözhetetlennek vélt pszichikai tulajdonságok, viszont vannak olyan sze-

mélyek, akiknél mindezek fellelhetők, mégis, ha vezető funkcióba kerülnek, nem felelnek meg.

Más meglepő eredmények is adódtak a kutatások során. Ugyanazok a személyek bizonyos körülmények között vezetésre alkalmasnak, viszont ha a körülmények megváltoztak, vezetésre teljesen alkalmatlannak bizonyultak. A vezetők bizonyos tulajdonságai, amelyek kétségbevonhatatlan funkcionális teljesítményüket biztosítják, változott körülmények közepette — ha e szituációk másfajta pszichikai jellemzőket követelnek meg — fölöslegessé, esetleg gátlóvá is válhatnak. Ugyanakkor a vizsgálatok sorra feltárták a személyi és kollektív tapasztalatnak, a vezetés ésszerű alapelveinek és technikájának rendkívüli fontosságát, olyan tulajdonságok és jellemvonások jelentőségét, amelyek nem veleszületettek, hanem a gyakorlatban és továbbképzéssel sajátíthatók el.

Parancsoló szükségességgé vált a tények által nem igazolt vagy csak részlegesen igazolt kiindulópontok, kezdeti hipotézisek felülvizsgálata. A vezetés — lényegében biopszichológiai, genetikai — charismatikus modelljét *helyzeti modellre* cserélték fel, ami aztán a lélektani kutatásokat teljesen új, társadalomlélektani vagy pszichoszociológiai irányba terelte. Hasznai nem születik vezetőnek, ha senki nem vezető minden körülmények között, ez azt jelenti, hogy a vezetői adottság a személytől független helyzetek függvénye, hogy csupán adott szituációkban válnak vezetői tulajdonsággá a személy pszichikai, társadalmi és kulturális jellemzői. Ismét csak felmerült a kérdés: mit jelent vezetőnek lenni? Pontosabban, a megismerés új perspektívájában: mit jelent — vezetni? Az érdeklődés — nagyon világos metodológiai kívánalmak folytán — tudatosan és szervezeten átváltott a *személyről a funkcióra*, vagyis a *feladatra és relációra*.

A vezetés *társadalmi funkciója*. Egy vagy több vezetőn kívül bizonyos számú vezetettet is feltételez, vagyis egy differenciált közösséget, „független” szerkezetűt, legalább két „emeleten”, szinten vagy rétegen szervezettet: az egyik a vezetés, a másikon az engedelmesség. E szociológiai távlat új, jól járható utakat nyitott meg a lélektan előtt, s az utóbbi évtizedekben eredményesnek bizonyult a vezetési műveletek tudományos megismerésében. Csak néhányat említünk a továbbiakban, a legfontosabbak közül.

A pszicho-szociológiai szempont már Pierre Janet számára lehetővé tette az emberek és állatok irányítása bizonyos közös vonásainak megkülönböztetését azoktól, amelyek kizárólag vagy sajátosan emberi jellegűek. Támadásban, élelemszerzésben, vándorlások idején néha az erősebb vagy tapasztaltabb állatok vezetik a többieket, de mindig „személyes” példával: az élre állnak, s a többiek követik őket, mert így valamiképpen jobban, hatékonyabban teszik azt, amit az egész közösségnek tennie kell. Az Iliász hősei — magasabb szinten — hasonlóképpen jártak el a harcban. Az emberek esetében azonban másfajta vezetés is tapasztalható: vezetés irányítás útján, amikor a vezetők rámutatnak arra, amit a többieknek tenniük kell. Így megy ez napjaink minden fejlett társadalmi szervezetében (iparvállalatok, állami intézmények, katonai egységek). A vezetők egy fajtája (ahogy mostanában mondjuk: a *menedzser*) semmit nem végez „sajátkezüleg”, különleges feladata, hogy „műveltessen”, vagyis teendőit illetően másokat megszervezzen, programáljon, útbaigazítson, ellenőrizzen. A vezetés pszichológiája jelenlegi önálló ágazatként való fejlődése során

csakis az ilyen jellegű vezetéssel foglalkozik; másfajta vezetést — joggal vagy jogtalanul — gyakorlatilag érdektelennek, időszerűtlennek minősít.

Lényeges különbség mutatkozik a hivatalos, formális, törvényre, szabályzatokra, ügyrendekre épülő, vagyis intézményes, illetve a nem hivatalos, nem formális, szabályozatlan mechanizmusok révén spontán keletkezett, tisztán társadalmi-lélektani vezetés között. A harvardi pszicho-szociológiai iskola (Elton Mayo, F. J. Roethlisberger, T. N. Whitehead) alaposan tanulmányozta a jelenséget, s nemcsak az emberi szociabilitás jobb megértése végett bizonyította a jelenség elméleti fontosságát, hanem kimutatta gyakorlati jelentőségét is a gazdasági vállalatok, állami intézmények és más társadalmi szervezetek optimális irányításában. Minden emberi közösségben az együttműködési és vezetési viszonylatok mellett számos spontán reláció is létezik: barátságon, rokonszenven, előszereteten vagy éppen ellenkezőleg: ellenségeskedésen, ellenszenven, taszításon, esetleg közömbösségen alapuló kapcsolatok. Befolyásos, meghallgatott, tisztelt, követett, utánczolt vezetők tűnnek fel, akiket minden kényszer vagy utasítás nélkül követnek, amit csakis presztízsüknek, személyes varázsuknak tulajdoníthatunk, annak, hogy becsülik őket, rokonszenveznek velük. A társadalmi tevékenység különféle területei szempontjából igen fontos e kétféle vezetési rendszer egyezése, de legalábbis az, hogy ne kerüljenek konfliktusba egymással. A vezetés társadalomlélektanának, jelenlegi — alkalmazott — kutatásai arra irányulnak, hogy feltárják az esetleges különbségek megoldásának eszközeit, akár a spontán viszonylatok törvényesítésével vagy intézményesítésével, akár a hivatalos vezetés megfelelő szelektálásával vagy képzésével, hogy ez a vezetés ne csak szakmailag, a gyakorolt funkció szempontjából legyen megfelelő, hanem azzá váljék társadalomlélektanilag is.

A világ minden táján sok követőt számontartó Moreno-féle szociometriai iskola más irányú tudományos foglalatosságai során kidolgozott egy valóban egyszerű, de nagyon hatékony technikát az emberek azon érzelmi vonzásainak és taszításainak, preferenciáinak megállapítására, amelyek egymás iránt táplálnak. Neofreudista, mélylélektani fogantatású, a tudatalatti régiókra hangsúlyt helyező, tehát irracionális alapelvűk ugyan sokat vitatott s általában kevésbé elfogadott, a szociometriai módszer azonban manapság már ritkán kétségbe vont tudományos tekintélyre tett szert. Hívei (J. H. Criswell, H. H. Jennings, L. D. Zeleny) s mindenekelőtt természetesen maga J. L. Moreno, széleskörűen alkalmazták a vezetés pszichológiájában; többek között megállapították annak legegyszerűbb módját is, hogy miként válogatható ki egy csoport pszichológiai vezetője (azok száma alapján, akik őt részesítik előnyben, ha a kíváncsok az, hogy maguk közül válasszanak vezetőt).

A későbbi kutatások mind összetettebb és árnyaltabb mechanizmusokat fedtek fel a vezetői relációk kialakulásában és kibontakozásában. A csoportok milyensége minden esetben lényegesnek tűnik. Általában elismerik a közösség követte cél, a feladat fontosságát. Nehéz helyzetekben, amikor azonnal intézkedni kell, jobbak az energikus vezetők, még akkor is, ha a bajból való menekvés érdekében végtelen eszközökhöz folyamodnak. A megfontolást lehetővé tevő szituációkban, például az intellektuális jellegű, elemzést és elméleti megoldások keresését megkövetelő feladatok megoldására viszont megfelelőbbek a higgadtabb, türelmesebb vezetők,

akik elmélkedésre és vitákra ösztönöznek, s álláspontjukat senkire nem erőszakolják rá.

Ily módon érthetőbbé vált *magá a vezetés*. Fő funkciója egy csoport erőfeszítéseinek egybehangolása, szervezése és irányítása, mégpedig oly módon, hogy biztosított legyen a kitzűzött feladat optimális megoldása, a kijelölt cél optimális elérése. Ezzel az értelmezéssel egyben kikizűzölhetők a szubjektív természetű érték-kritériumok is. A társadalmi szervezet egy pontosan meghatározott feladat teljesítésére kialakított rendszernek, organizmusnak vagy mechanizmusnak minősül; minél hamarabb alaposabban és minél kevésbé költséges eszközökkel teljesül a cél, annál megfelelőbb a vezetés. Lehetőség nyílik a vezetés hatékonyságának összehasonlítás útján történő maximális pontosságú matematikai mérésére is. Minden más feltételt egyenlőnek véve (a rendelkezésre álló időt is), például egy iparvállalat esetében a vezetés felsőbbrendűségét a termékek árával, mennyiségével és minőségével mérik.

Jelenleg azonban két alapvető áramlat érvényesül a vezetés elméletében. Az egyik a *csoportra*, a csoport kohéziójára, az életében részt vevők szükségleteinek kielégítettségére helyezi a hangsúlyt, a másik inkább a közös feladatra, az elérendő *célra* összpontosít. Az első, strukturálisan betájolt áramlat szerint a vezetés alkalmasságát a megvalósult társadalmi-emberi vonatkozású eredmények, a csoport egység- vagy szolidaritási-koefficiense alapján lehet felmérni, a funkcionális — tehát teleologikus — irányzatú másik áramlat szerint a feladatok teljesítésében elért eredmények, a közösség termelékenységének foka alapján.

A többoldalúságra törekvő újabb kutatások (köztűttük azok is, amelyeket minálunk az Akadémia Lélektani Intézetének társadalomlélektani osztálya folytat) bebizonyították: a csoportok szerkezete és funkciója, a csoportok dinamikája és ténykedésűk hatékonysága között annyira szoros az összefűggés, hogy nem is lehet külön-külön foglalkozni velűk: egymást feltételezik s *egyűtt* alkotják a konkrét valóságot.

A vezetés alkalmasságát tehát a társadalmi-emberi megvalósításokkal, valamint a közös cél felé törekvésben elért eredményekkel mérhetűk. Az egymást kiegészítű aspektusok különválasztása csakis laboratóriumi feltételek mellett vagy pedig elvont elemzésekben lehetséges. Ilyen analízisek azonban csupán a tudományos megismerés kezdeti folyamataiban alkalmazhatók, akkor is eszközként, nem pedig célként. A végsű tudományos megismerésnek mindkettűt magában kell foglalnia. E szintetikus látásműd szerint a vezetésnek a vezetett közösséget képessé kell tennie arra, hogy a ráhárulű feladatok megoldásában a maximális objektív (produktív) hatékonyságot a lehetséges maximális társadalmi-emberi (szubjektív) elégedettséggel érje el.

Magasabb fokű kutatások (E. P. Hollander, W. B. Webb, S. B. Williams, H. J. Leawitt, T. B. Lemann, R. L. Solomon, D. C. Pelz) bebizonyították, hogy jelentűs különbségek tapasztalhatók egyrészt a baráti és népszerűsűgi, másrészt a vezetési és végrehajtási relációk között. Eltekintve a szimpatetikus körűktől (azoktól a lélektani csoportoktól, amelyek kizárólag a kölcsönűs rokonszenvre épűlnek, s más finalitásűk, mint az egyűttlét örűme, nincs), a munkaközösségek, a politikai cselekvésre alakulű közösségek, katonai és kulturális közösségek mint statisztikai tömegjelenségek (jelentéktelen és elhanyagolható eltérésektűl eltekintve) *teendűik sze-*

rint alakulnak ki, vagyis az emberek ama képességétől függően, hogy megfelelően végrehajtsák a kijelölt programot.

Manapság már csupán kivételnek tűnik a vezető és a vezetett kvalitásainak az a különbsége, amelyet az elit és a tömeg ellentétének tévtanára építő reakciós társadalomlélektan dogmaként hangoztatott. A valódi vezetők nagy többsége előbb kijarta az alárendeltség és végrehajtás gyakorlati iskoláját, s alkalmas arra, hogy szükség esetén — bizonyos természetes korlátok között — bármelyik munkatársa helyére álljon, ama teendők elvégzésére, amelyeket éppen ő maga jelölt ki. A vezetés egyik alapfunkciója az irányítás és a felügyelet, az ellenőrzés; ám, manapság már majdnem axiomatikusan elv: senki sem gyakorolhatja e funkciót, ha nem alkalmas arra, hogy az irányítottak és ellenőrzöttek pontosan meg- szabja, mit kell tennie a rábízott feladat teljesítéséért.

Új és fontos eredményeket mutat fel a michigani lélektani iskola (Kurt Lewin, R. Lippitt, R. K. White) más kutatóközpontokban a „dinamikus lélektan“ gyűjtőnév alatt ismert számos követője. A jelenkori társadalomlélektan ez áramlata kivételes figyelmet fordított a vezetés stílusára, arra a módra, ahogyan egy közösség vezetője a rábízott funkciót gyakorolja. E tekintetben három alaptípust különböztettek meg: a *parancsolgató* (diktatorikusnak is nevezett) típust a vezénlyés és a kényszerítés jellemzi; a tanácskozás, a kollektív döntés, a munkatársak tájékoztatása és mozgósítása jellemzi a demokratikusnak is nevezett *együttműködő* típust; végül az engedékeny, *elnéző* típust, a laissez faire (anarchisztikusnak is mondott) emberét a lágyság, a csoport tevékenységébe való be nem avatkozás karakterizálja. Az eredmények azt bizonyítják, hogy az együttműködő stílus mind társadalmi-emberi, mind produktív szempontból magasabbrendű; a parancsolgató stílus csak a termelékenység szempontjából magasabb rendű (de a produktivitás terén is csupán az együttműködő stílus színvonaláig), viszont az engedékeny, elnéző, be nem avatkozó típus minden szempontból alacsonyabb rendű. A parancsolgató variáns esetében a közösség a munkaidőt nem használja ki, csak a vezető jelenlétében dolgoznak. Az engedékeny variáns esetében sem távollétében, sem jelenlétében nem dolgoznak; az együttműködő variáns esetében viszont a tevékenységi görbe magas szinten állandó, függetlenül a vezető jelenlététől vagy távollététől. A munkatársi atmoszféra és a közösségi erőlköcs is hasonlóképpen változik.

További, a vezetők személyisége, illetve munkastílusa és a vezetettek közössége közötti viszonyt különféle szempontok alapján kutató vizsgálódások (W. Haythorn, R. N. Sanford, J. Lanzetta, H. Menzel, E. Katz) még sok fontos aspektusra rámutattak. Mind fontosabbnak tartják a kulturális tényezőket, a szóban forgó csoport hagyományait, intézményesülési fokát, szakmai szerkezetét, a vezetők és vezetettek előre megszabott szerepkörét és státusát. Ugyanakkor mind nagyobb figyelmet szentelnek a vezetési folyamat részeseinek motivációira, beleértve a kollektív motivációt, vagyis a csoport motivációját is (*a csoport szintetikus valóság*, amely az összetevő egyedekhez képest többletet képvisel).

Megállapították például, hogy a parancsolgató vezető különösebb nehézségek nélkül irányítja az ugyancsak parancsuralmi szellemben kialakult közösségeket; ugyanez a helyzet, vagyis megfelelő együttműködési képletet jelent, ha mind a vezető, mind a vezetettek az egyenlőség hagyó-

mányaiban nevelkedtek; ha azonban a két szint szellemiségében különbözik, az egyik parancsuralmi, a másik viszont egyenlőségi beállítottságú, akkor bizony nagyon nehezen kerülhetők el a konfliktusok. Megállapították továbbá azt is, hogy majd minden intézményesült, pontos — alaposan elsajátított — szabályok alapján megszervezett, a normák és társadalmi tradíciók rangjára emelt hagyományok szellemében kialakult közösségek majdnem legyőzhetetlen ellenállást fejtenek ki mindenféle kategóriájú vezetővel szemben, aki — kellő előkészítés nélkül — e hagyományokat haladéktalanul módosítani szándékszik. Mindezekben az esetekben a sikeres vezetőket a közösség előbb asszimilálja, s csak miután azonosultak a közösség normáival, sikerül végrehajtaniok a szándékolt változtatások egy részét. S fordítva: amikor a közösségek újítást ohajtanak, sikerül rávenniök a vezetőt, még akkor is, ha az egy ideig ellenszegül. Amikor harcra kerül sor a vezető és a vezetettek között, a vezető az esetben győz nehézség nélkül, ha csak egyetlen személyen próbál diadalmaskodni, vagy csak a személyek egy szűk csoportját akarja legyőzni; s majd mindig vereséget szenved, ha az egész közösséget támadja hagyományaiban, normáiban, életmódjában. Az egymástól elszigetelődött vagy egymással marakodó egyedek könnyű áldozatai minden külső támadásnak; ám nagyon nehéz elbánni az összeforrt, egységes, szolidáris közösségekkel.

A vezetés-elmélet bizonyos — helyzeti modellel kapcsolatos — tételei majdnem teljesen figyelmen kívül hagyták a személyiség-tényezőt, s a valósággal ellentétben túlságosan lebecsülték ama képességek jelentőségét, amelyeket pedig a vezetői munka eredményessége megkövetel. A gyakorlat félreérthetetlenül arra mutat, hogy azonos vagy nagyon hasonló helyzetekben egyes vezetők említésre méltó sikereket érnek el, mások viszont rövidesen csődbe jutnak. Nem készen kapott, charismatikus jellegű különleges adottságokról van tehát szó, hanem egyszerűen *hajlamokról és felkészültségről*, mint minden társadalmi funkció gyakorlása esetében, amaz elv alapján, amely szerint „mindenki jó valamire, de senki sem jó mindenre“.

Manapság sok pszichológus helyezkedik erre a kiegyensúlyozottabb, a pszicho-szociális valóságot hívebben tükröző álláspontra. Példaként elég a következőket említeni: R. B. Cattell, C. A. Gibb, R. Bales, M. E. Roff, L. Carter, J. K. Hamphill (persze közöttük is sok árnyalati eltérés mutatkozik).

A vezetés-lélektani kutatások legújabb szakaszában tehát arra a következtetésre jutottak, hogy szó sem lehet született vezetőről, aki bárhol, bármikor, bármit, bárkit irányíthat, s olyan egyetemesen emberi vezetői alkalmasságról sem, ami az embernek egyszerűen emberi mivolta folytán volna tulajdonsága. Igenis vannak vezetésre alkalmas személyek, de nem minden helyzetben, hanem csak bizonyos körülmények között alkalmasak; mégpedig olyan szituációkban, amelyek megfelelnek a velük született hajlamoknak és azoknak a képességeknek, amelyekre a későbbiek során tettek szert. Ez az alkalmasság sem korlátlan, hanem „az ember és a hely“ egyezésének függvénye, ama — legalábbis minálunk — egyetemesen elismert elvnek megfelelően, amely szerint: „a megfelelő embert a megfelelő helyre!“

Röviden még csak azokról a gyakorlati, alkalmazható implikációkról

kívánunk szólni, amelyek a vezetés — részünkről is elfogadott — elméletéből következnek.

Manapság szigorúan tudományos alapról már senki sem állíthatja, hogy bizonyos társadalmi teljesítmények, a különféle ténykedések csúcseinak eléréséhez semmiféle veleszületett hajlamra, képességre, fogékonyságra nincs szükség. De az sem mondható, hogy a veleszületett tulajdonságok önmagukban elegendők. Minden kutató egyetért abban, hogy a hajlamok csupán lehetőségeket jelentenek, saját dimenzióikba tokosodottan azonban gyakorlatilag semmit sem érnek. Hogy a hajlamok a realizálódás tevőleges és hatékony tényezőivé váljanak, ahhoz fejleszteni, vagyis művelni, művelni kell őket. A vezetés problémája szempontjából ez a következőket jelenti: föltétlenül meg kell állapítani, melyek azok az elengedhetetlenül szükséges hajlamok, amelyek híján senki sem válhat hatékony vezetővé; másrészt szükséges a már diagnosztizált hajlamok kiművelését szolgáló legcélravezetőbb eszközök megállapítása, hogy a különféle (politikai, katonai, kulturális, erkölcsi) vezető-típusok tényleges társadalmi feladatainak szintjén bontakozhassanak ki ezek a hajlamok, ama konkrét helyzetektől függően, amelyeknek meg kell felelniök (társadalmi rendszer, történelmi korszak, szervezet, intézmény, vállalat, a munkatársak száma és minősége).

Noha mind világosabban és pontosabban sikerül megfogalmazni ezeket a kérdéseket, megoldásuktól még távol vagyunk. A vezetőket még jórészt empirikus, nem pedig tudományos ismervek szerint választják ki, képezik tovább és léptetik elő. Vannak — többé-kevésbé nyilvánvaló — kivételek is a gazdasági, kulturális, egészségügyi, de főként katonai vezetők tekintetében. A hadseregben idejekorán törekedtek a parancsnoki hajlamok felismerésére s ezek megfelelő továbbfejlesztésére. A művészet bizonyos területein hasonlóképpen a profilknak megfelelő vezetők képzésére törekedtek (karmesterek, színházi és filmrendezők). A közegészségügyben megjelent az egészségügyi szervező. A gazdasági életben ez az irányzat teljesen újkeletű. A legfejlettebb országokban különleges menedzser-iskolákat létesítettek az ipari, kereskedelmi, pénzügyi, építészeti, szállítási vezető kiválogatására és speciális képzésére. Mindez azonban csupán kísérletezés, a leghatékonyabb módozatok kijelölése még hátra van.

A román Akadémia Lélektani Intézete társadalomtudományi osztályának az utóbbi években végzett kutatásai arra a következtetésre vezettek, hogy a nemzetgazdaság tökéletesítésére irányuló műveletek során — főként a szocializmus kiteljesítésének és a kommunizmusba való áttérésnek a szakaszában — fokozatosan mind nagyobb fontosságúvá válik a vezetés lélektana, mégpedig nemcsak a vezető káderek megfelelő tudományos szempontok szerint történő (fentebb vázolt) szelekciója, továbbképzése és előléptetése tekintetében, hanem a következő értelemben is: a vezetői hivatás elsősorban emberekkel való együttműködést jelent, sikere lélektani érzéket és tapintatot, de pszichológiai ismereteket is igényel. A vezetés lélektanának tehát két, egymást kiegészítő s egymást fölöslegessé nem tevő tartalma van: az egyiké a vezető, s a vezetők tevékenységei; a másiké a vezetők továbbképzése az emberekkel való együttműködésre, amire magának a vezetőnek is szüksége van hivatásbeli sikeréhez. Kutatásaink jelenleg mindkét irányban folynak.