

## Folyamatok és módszerek – Mitől függ az egyes modellek gyakorlati alkalmazhatósága?

Napjaink vezetői kihívásai közül kiemelendő az a képesség, hogy olyan szervezeteket alakítsunk ki, amelyek képesek a környezeti kihívások kezelésére. Ezeknek a képességeknek a biztosításához számos módszertan ismeretére van szükségünk. A módszerek és technikák ismerete azonban önmagában nem garantálja a gyakorlati alkalmazás sikerét. A sikeres alkalmazás tényezői között kell említenünk a vezető személyiségét, szaktudását, azt a szervezeti környezetet, amelyben a vezetői tevékenységét végzi és mindezek mellett azokat a helyzeteket, amelyek kezelésével találkozik.

Meggyőződésem, hogy a modellek a gyakorlat számára a választékot biztosítják és a választás, az adaptálás lehetősége a vezetőktől függ. Számos olyan kiváló modell áll a rendelkezésünkre, amely már több esetben „bizonyította” működését, ugyanakkor nem mindig válik be a gyakorlatban. A vezetők legfontosabb képessége az, hogy megértsék a modellek lényegét, és azt, hogy a gyakorlati helyzetekben előforduló események hogyan befolyásolják a modellekben szereplő egyes tényezőket. Tudnunk kell azt is, hogy a modellek a gyakorlatban ritkán jelennek meg tisztán. Legfontosabb üzenetük a gondolkodási irány és lehetőségek biztosítása, amelyet az egyes szervezeti helyzetek ismeretében tudunk a gyakorlati folyamatok kezelésére használni.

A következőkben néhány modell felhasználásával mutatom be azt, hogy mely tényezők hogyan befolyásolják az egyes módszertanokból történő választás folyamatát. A választásom olyan klasszikusokra esett, akiknek gondolatai – megítélésem szerint – időtállóak és a gyakorlat számára fontos üzenetet hordoznak.

Mindenekelőtt szükségesnek érzem definiálni a szervezetfejlesztés folyamatát, mivel főként változtatási/fejlesztési szituációkban kell állást foglalnia a vezetőknek különböző alternatívák mellett. A szervezetfejlesztési folyamat definíciójánál induljunk el Beckhard egyik gondolataiból. Eszerint a „... *szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával. Ezek a folyamatok magukban foglalják a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatokat, a vezetési konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket. A lényege, hogy a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságainak, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül.*”<sup>1</sup>

A fogalom meghatározása után fordítsunk figyelmet arra, hogy milyen a környezet és a szervezet, amelyben a vezetői tevékenység megvalósul. Napjainkban legjelentősebb versenykihívásnak a változás tekinthető. A vállalatoknak képesnek kell lenni a gyors és folyamatos tanulásra, a szüntelen megújító tevékenységre, az új stratégiai célokra való zökkenőmentes átállásra. A gazdasági siker egyre inkább az ötletgazdákön, az innovátorokon múlik majd. A jövő versenyfeltételei a

---

<sup>1</sup> Barlai–Csapó: Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. Könyvtári Figyelő, 1997/2.

humánerőforrás szakismeretével és számos vezető, valamint munkatárs magatartásával szemben is új követelményeket támasztanak. Mindezek figyelembe vételével elmondható, hogy a rugalmasság a vállalati túlélés legfontosabb elemévé vált. Ez egyaránt érinti a szervezet felépítését, vezetési módszereit, az alkalmazottak kompetenciáját (kéességeit, szakmai tudását, tapasztalatát, tettekkészségét, értékrendjét stb.) és a műszaki, szervezési, információs feltételeket.

A sikeres szervezetek olyan stabil környezet hoznak létre, amely keretet jelent a folyamatos, rugalmas változásokhoz való alkalmazkodás és tanulás számára. Ennek feltétele egy rugalmas szervezet kialakítása, melynek jellemzőit az alábbiakban foglaljuk össze, Overholt irányelveit figyelembe véve:

1. A rugalmas szervezet a szervezatkialakítást stratégiai kérdésként kezeli, és elsősorban azt vizsgálja, hogyan érhetnek el versenyelőnyt és a szervezeti stratégia megvalósításához éppen melyik szervezeti működési forma a legjobb.
2. Felméri, hogy az egyes szervezeti formák milyen versenyelőnyöket biztosítanak. Nagyon fontosnak tartja a szervezeti teljesítmény szempontjából történő értékelést
3. A szervezeti formáktól függetlenül képes az önkorrekcióra és a belső komponenseket illeszteni tudja a külső környezethez.
4. A változások kulcsa a szervezeti komponensek közötti és azokon belüli új egyensúlyok, illeszkedések megtalálása.
5. Felméri, hogy melyik komponenssel lehet, illetve kell kezdeni, melyiknek van a legnagyobb hatása és melyik hozza létre leggyorsabban az új helyzetet.
6. A változás folyamatos, melyet ciklikus megújulásnak tekint. Olyan gyakran tervezi újra, változtatja, ahányszor szükséges.

A végrehajtás során arra kell a figyelmet összpontosítani, hogy minden szervezeti komponens összhangban legyen a választott szervezeti megoldással és a dolgozók gondolkodásmódjával, attitűdjeivel. A kereteket, vagyis a struktúrát, az emberi viselkedést és a kultúrát kell egyidejűleg formálni, ha változásokat szeretnénk elérni.

A feltárt problémák/keretek ismeretében tudjuk a megoldási lehetőségeket számba venni. Jelen tanulmány célja a módszertanok közötti választást legmarkánsabban befolyásoló tényezők összefoglalása. Vegyük sorra ezeket!

A vezetők személyisége és attitűdjei a leginkább meghatározó tényezők. Számos kutatás igazolta a személyiség befolyásoló szerepét, melyben az előforduló diszfunkcionális attitűdök meghatározó szerepet töltenek be mindennapi viselkedésünkben. Ennek alátámasztását egy, a szervezeti neurózist feldolgozó modell teszi meg. Kets de Vries és Miller álláspontja a vezetők egyéni és kollektív tapasztalatain alapulva, látásmódjuk szerint, személyes érintettségük okán, amikor problémákkal kerülnek szembe, egyes diszfunkcióik alapján reagálnak/cselekszenek. A modell segítségével a vezetők osztályozhatják – a diszfunkciók figyelembe vételével – önmagukat és a szervezeti működést egyaránt.

A modell öt diszfunkció mentén különíti el azokat a kulcstényezőket, amelyek a szervezeti működésre gyakorolt hatásokat összefoglalják. Ezek alapján megkülönböztet: *paranoid*, *kényszeres*, *dramatizáló*, *depresszív* és *skizoid* stílusokat. A modell összefoglalja, hogy a struktúrában, a rendszerekben, a koordinációs mechanizmusokban, a stratégiában, a döntéshozatalban és a változásra való képességben milyen személyiségű vezető, milyen megoldásokhoz folyamodik.

<b>KULCS-TÉNYEZŐ</b>	<b>Paranoid</b>	<b>Kényszeres</b>	<b>Dramatizáló</b>	<b>Depresszív</b>	<b>Skizoid</b>
<b>A DISZFUNKCIÓ JELLEMZŐI</b>	gyanakvás, bizalmatlanság, hiperéberség	perfekcionizmus, alávetésre törekszik, képtelen ellazulni	öndramatizálás, narcisztikus	értéktelenség érzése, motivációvesztés	szenvtelenség és elidegenedés, közömbösség
<b>RÖGESZME</b>	nem bízik senkiben	minden áron ellenőriznie kell	imponálni akar	reménytelenség	„minden mindegy”
<b>VESZÉLYEK</b>	keresi és meg is találja gyanakvása megerősítését	befelé fordulás határozatlanság	felületesség	pesszimizmus	frusztráció és érzelmi elkötelezettség
<b>SZERVEZETI FÓKUSZ ÉS STRUKTÚRA</b>	szervezeti kémhálózat, ellenőrző struktúra	információs rendszerek formális ellenőrzési céllal, sztenderdizálás	merész új vállalkozások, növekedés, primitív struktúra	formális rutinok, hierarchia, vezetés nélkül	politikai játéktér másodvonalbeliek számára
<b>DÖNTÉSHOZATAL</b>	sok redundáns elemzés	gondosan megtervezett bizonytalanság csökkentés	megérzéseken, ösztönökön, intuíción stb. alapuló, meggondolatlan	törzsi harcok a másodvonalban a „vezér” kegyeiért	törzsi harcok a másodvonalban a „vezér” kegyeiért
<b>HATALOM</b>	központosítva, a felső szintű menedzsmentnél	menedzsment és törzskari tagok	narcisztikus vezér	vezetési vákuum	vezetői vákuum, változó koalíciók
<b>STRATÉGIA</b>	kockázatkerülés: reaktív diverzifikálás	részletesen megtervezett hosszú távú téma	mindenre lő, ami mozog, növekedés helyett burjánzás	céltalan, túlzottan elfoglalt apró ügyekkel	egyéni célok, hatalom és politizálás terméke
<b>VÁLTOZÁS</b>	átevickélés a mocsáron félelem a kiszivárgtatástól	túl merev a változási folyamathoz	a kudarc ellenére a vezető képtelen visszalépni	nem történik tartalmi változás	csekély, fokozatos, gyakran ütközik ellenállásba

Forrás: Legsikeresebb vezetési modellek p. 149.

A kutatók pszichiátriai és pszichológiai nézőpontokat kombinálnak a vezetéstudomány és szervezeti viselkedés megközelítéséhez annak érdekében, hogy a folyamatok mélyebb okait felderítsék. A legfontosabb ennek a modellnek az értelmezésénél és alkalmazásánál, hogy a valódi érintettek képesek-e magukra ismerni és elfogadni azokat a megoldásokat, amelyeket a diszfunkciók eredményeznek.<sup>2</sup> A tanácsadók, szervezetfejlesztők munkáját kiválóan támogatja, mivel az alternatívák ismeretében, a személyiség azonosításával a vezetőkkel való együttműködés hatékonyabbá válhat. Számos kutatás támasztja alá a vezetők személyiségének szerepét a vezetési stílusok és módszertanok kiválasztásánál. Ez a

<sup>2</sup> Have–Have–Stevens–Elst–Pol–Coyne: A legsikeresebb vezetési modellek. 2009. pp. 148–150.

modell olyan megerősítést és összefoglalást jelent, amely a gyakorlat számára jó kiindulási alap.

A változtatás/fejlesztés másik kiemelkedő tényezője a szervezeti kultúra, ezért ennek vizsgálata is elengedhetetlen. Schein rendkívüli mértékben hangsúlyozza az alapító, vagy a vezető döntő fontosságú jelentőségét az új értékek megfogalmazása során, amely hatással bír, vagy éppen meg is változtatja a létező kultúrát.

A szervezeti kultúrák funkcionalista perspektívájának egy szemléltetése, a McKinsey 7S modellje, amely a szervezeti túlélést tűzte ki célul. Szemléletesen tükrözi a szervezeti kultúra helyét a vezetési és irányítási rendszerekben. A modellben a tényezőket a szerzők két csoportra osztják: az ún. *kemény* tényezőkre (stratégia, struktúra, rendszerek) és *lágú* tényezőkre (stílus, káderállomány, képességek, értékrend), melyekre vonatkozóan Heidrich az alábbiak szerint fogalmaz:

- Kemény tényezőknek nevezzük azokat, amelyek kidolgozására, kezelésére léteznek számszerűsítő módszerek, modellek, vezetői eszközök. Megfelelő szintű meglétük alapvető fontosságú a vállalat számára. Ezek azonban a versenyben a kötelező belépőt jelentik és kevésbé jelentenek igazi versenyelőnyt. A szervezet kultúrájának legalábbis nem ezek a központi elemei, noha elválaszthatatlanok attól.
- A lágú tényezők (képességek, káderállomány, stílus és az értékrend) szerepe kiemelkedő a szervezet kultúrájának alakulásában. Ezek által lehet más a vállalat, mint versenytársai. Ezen négy tényező kombinációja teheti igazán egyedivé a kultúrát. Sok esetben (a japán cégeknél feltétlenül) ezek jelentették a versenyelőnyt. A lágú tényezők és kombinációjuk ugyanis nem írható le modellekkel és nem vásárolható meg szoftveren. Másolni sem könnyű, hiszen ezen tényezők a szervezet tagjainak fejében léteznek.

A stratégia és a kultúra szoros kapcsolata részben abból adódik, hogy a stratégiában megfogalmazott célok a kialakult kultúra szűrőin keresztül jutnak el az egyénhez. Ha a megvalósítandó stratégia nem illeszkedik a kultúrához, a stratégia végrehajtása akadályokba ütközhet, esetenként lehetetlenné válhat. Ezért kell elemezni a meglévő kultúrát a stratégia kidolgozásakor. A kultúra egyike lehet a vállalat stratégiai előnyeinek, ha illeszkedik a stratégiához, és segíti a környezeti kihívásokra adott választ. Ha az elemzés igazolja, hogy ütközés lesz a meglévő kultúra és a stratégia között, nélkülözhetetlen a kettő összhangjának megteremtése, esetleg a létező kultúra megváltoztatása útján.

A kultúra áthatja a szervezetek tagjainak viselkedését, tevékenységét, gesztusait, még a nem tudatos reakciókat is. Az igazi kérdés nem az, hogy van-e kultúrája a vállalatnak, hanem hogy a szükségképpen létező kultúra segíti-e a vezetést céljai elérésében. Ma általánosan elfogadott, hogy a vezetés egyik legfontosabb tevékenysége a hatékony és versenyképes vállalati kultúra kiépítése, megalapozása, folyamatos megerősítése és ha szükséges, megváltoztatása. Annak ellenére, hogy a kultúra a kézzel fogható erőforrásokhoz képest „lágú” tényező, hosszabb távon és áttételesen alapvető mértékben meghatározza egy szervezet viselkedését. A szervezeti „jéghegy”-modellje jól szemlélteti, hogy a víz alatt lévő nagy részét a szervezeti kultúra elemeiként számon tartott tényezők alkotják. Szerepük éppen az, hogy nem tudatosak, gyakran nem is láthatók mégis döntően befolyásolhatják a szervezetet alkotó egyének és csoportok tevékenységét. A szervezeti kultúra három összefüggése különösen fontos a stratégia, a hosszú távú működés szempontjából. Ezek a szervezeti kultúra:

- irányja (milyen mértékben támogatja az adott kultúra a célok elérését);
- átható volta (mennyire fogja át a szervezeti viszonyokat);
- erőssége (mennyire fogadják el a szervezet munkatársai).

A tapasztalat azt mutatja, hogy az erős kultúra erőteljes szervezet teremt. Nem minden kultúra felel meg minden emberi célnak. A kultúrát a szervezet domináns csoportjai alakítják ki és fejlesztik tovább éveken keresztül. Ami számukra és egy adott időpontban megfelelő, nem feltétlenül marad az örökké, akármennyire is erős kultúra legyen.

A szervezeti ideológia nyilvánvalóan nagy hatással van a szervezetek hatékonyságára. Meghatározza, hogyan hozzák a döntéseket, hogyan használják az emberi erőforrásokat és hogyan viszonyulnak a külső környezethez. A szervezeti ideológia befelé életképes, ha a rendszerben dolgozók az előirt ösztönzőket és a jó teljesítményért járó jutalmazást akarják elérni és igénylik. Akkor viszont kifelé életképes, amikor az általa megtestesített szervezet a külső környezet ugyanazokat a készségeket, értékeket és motivációkat értékeli.

A vezetői személyiség és kultúra mellett a szervezeti keretek is befolyásolják az egyes módszerek alkalmazását. Handy szerint a kultúra tipológiai jó alapot adnak arra, hogy a kultúra és a különböző szervezeti struktúrák összefüggéseit megértsük és szemléltessük.

Általában ahogy egy szervezet méretei nőnek, úgy válik működési környezete is összetettebbé. A nagy vállalatok működési szinterei gyorsan változnak, amelynek integrált választ igényelnek.

Az *erő-orientált szervezet* jelen környezetben nem képes a rugalmas válaszadásra és a hatékony információ-feldolgozásra. Mivel a döntéseket a legfőbb szinten hozzák meg, az információnak sok emberen kell keresztülhaladnia, akik kiszűrik a „lényegtelen” adatokat.

A *szerep-orientált szervezet* sem elég rugalmas ahhoz, hogy könnyen tudjon alkalmazkodni a gyors külső változásokhoz. Egyik legfőbb értékének, a biztonságnak az elérése érdekében meglehetősen merev szabályokat és alárendeltségi viszonyokat állandósít. Ez stabilitást biztosít, de ugyanakkor azt is jelenti, hogy még a legerőteljesebb egyének sem képesek gyorsan végrehajtani a szükséges változtatásokat.

A *feladat-orientált szervezet* legnagyobb erőssége az, ahogyan az összetett és változó környezetet kezeli. A decentralizált irányítás lerövidíti a kommunikációs csatornákat, csökkenti az időleamaradást, az üzenetek torzításának és megrövidítésének esélyét. A feladat-orientált ideológia a rugalmas irányítási rendszer számára szabad utat biztosít – ez gyorsan tud változni időről időre, ha a külső problémák eltérő erőforrásokat igényelnek. Az ilyen típusú működő rendszerre talán a legjobb példa a projekt-team. Még az igazán bürokratikus szervezetek is létrehozhatnak ilyen időszakosan működő rendszereket sürgős problémamegoldás céljából. Az időszakosan fennálló munkarendszer a feladat-orientált szervezet különösen jellemző válasza a környezeti változásra. Ezeket az időszakos rendszereket gyorsan fel lehet állítani, ellátni a megfelelő készségekkel és képességekkel, és felosztatni, amikor nincs már rájuk szükség. Alkalmazásuk egy tulajdonképpen folyamatosan változtatható szervezeti felépítést biztosít.

A *személy-orientált szervezet* is jól tudja kezelni az összetettséget és változást. Képlékeny struktúrát, valamint rövid kommunikációs és irányítási csatornákat tud felmutatni. Olyan, különösen versenyszellemű környezetben, ahol a szervezetek gyakran találják magukat szemben fenyegetéssel és

ellenségeskedéssel, az ideológiai típusok erősségei és gyengeségei más minta szerint alakulnak.

Az erő-orientált szervezet ugyan nem alkalmas az összetettség és a változás kezelésére, viszont felépítése és döntéshozatali eljárásai kiválóan alkalmasak kockázatos körülmények között a gyors döntésre és az akció gyors keresztülvitelére. A feladat-orientált szervezet számára általában hosszabb időt vesz igénybe a reagálás, viszont valószínűbb, hogy az a megfelelő adatokon és tervezésen fog alapulni. A szerep-orientált szervezet nem birkózik meg könnyen a hirtelen megnőtt fenyegetéssel, mert erőteljesen a bevett működési eljárásokra támaszkodik. Ennek következtében struktúrája túlságosan nehézkes ahhoz, hogy a nyílt fenyegetésre gyorsan reagáljon. A személy-orientált szervezet számára is nehézséget jelent tagjainak tevékenységét összehangolni, amíg a veszély nyilvánvaló, továbbá tudomásukra hozni, hogy esetleg már túl késő cselekedni. A személy-orientált struktúra azonban szolgál némi előnnyel is: tagjai elkötelezettek és odafigyelnek egymás boldogulására.

Ellenséges, fenyegető környezetben talán az erő- és feladat-orientáció kombinációja biztosítja a legéletképesebb szervezetet. Probléma ott lehet, hogy a személyes hatalom utáni vágy gyakran összeegyeztethetetlen azzal a kívánnalommal, hogy az irányítást önként átadjuk azoknak, akik a megoldandó feladat terén a legnagyobb tudással és a legjobb képességekkel rendelkeznek.

Az erő-orientált szervezet kiválóan alkalmas sok szem, fül, kéz és láb egy agyhoz való csatolására. Szoros belső ellenőrzést és integrációt valósít meg. A rendszer jól működik, amikor a problémák a nyílt kihívás formáját öltik, amelyet néhány intelligens és bátor felső vezető el tud intézni és megoldani. Akkor azonban, amikor az erő-orientált szervezet nagy és összetett lesz, ez az irányítás kudarcot vall. Ilyen körülmények között a szerep-orientált ideológia a hatékonyabb. Egyértelműen nehezebb belső kohézióra szert tenni egy feladat- vagy személyorientált ideológia keretei között. Valamilyen állandó és központi struktúrára szükség van, amely biztosítja az egyeztetést, a hosszú távú tervezést és a munka folytonosságát. Ha ez túlságosan állandó, szerep-orientálttá, vagy erő-orientálttá válhat.

A struktúra stabilitását egy, a funkcionalitás alapján megszervezett, állandó szerep-orientált keret biztosítja. A dolgozókat el lehet mozdítani funkciójukból különböző időtartamokra, amelyeknek során egy feladat-orientált munkacsoporthoz vagy projekt teamhez csatlakoznak.

A mátrix szervezetek sikeresen működnek a kifejezetten műszaki jellegű iparágakban, gyorsan változó környezetben. Bár hatékony lehet a mátrix rendszer, gyakran megnehezíti a helyzetét, hogy a szerep-orientált funkciók a feladat-orientált funkciók fölé akarnak emelkedni. E nehézséget részben az okozza, hogy a szervezetek igyekeznek részben feladat-orientált struktúrákat működtetni. Szerep-orientált embereket nem lehet konfliktus nélkül beleerőltetni egy feladat-orientált rendszerbe.

Az erő-orientált szervezet néhány agresszív egyén számára lehetőséget ad, hogy a csúcsig felküzdje magát, az átlagember számára viszont csak kevés biztonságot nyújt. Az erő-orientált rendszer problémája az is, hogy túl sok energiája megy el a rendtartásra. A jutalmazásra és büntetésre támaszkodás a felszínen engedelmességet, alatta lázadást eredményez. A szerep-orientált ideológia az összetett döntéshozatali és probléma-megoldási feladatok felügyeletének nehézségét a racionalizáció és az egyszerűsítés révén igyekszik legyőzni.

Az erő- és a szerep-orientált szervezetek egyszerűen nem építenek a belső elkötelezettség, kezdeményezés, a tagok független ítéletének fejlesztésére és

alkalmazására, a legfelsőbb szintek kivételével. Magas életszínvonalú társadalmakban, ahol a biztonság szélesebb körben biztosított, az emberek nagyobb megelégedést várnak el a munkájuktól. Amikor a társadalom szélesebb köreiben tért hódít a feladat-orientáltság (hasznos, értelmes munka) és a személy-orientáltság (érdekes munka, önkifejezés, saját dolgunk végzése), egyre nagyobb belső nyomás nehezedik az erő- és szerep-orientált szervezetekre.

A legtöbb szervezet számára azonban nem létezik tökéletes választás a négy ideológia közül. Az „ideális” ideológia rendelkezik némi erő-orientációval a verseny ügyes kezelése végett. Ez kevés szerep-orientációval a jó problémamegoldás és a változásokhoz történő gyors alkalmazkodás érdekében, és elegendő személyi orientációval ahhoz, hogy választ tudjon adni az új alkalmazott kérdéseire, aki tudni akarja, miért csatlakozzon egyáltalán, ha csak nem teljesülnek az ő saját igényei is. Az ideológiák keverése megfoszt azoktól az előnyöktől, amelyek egyenként jellemzik őket.

Meg kell tanulnunk olyan szervezeteket felépíteni és fenntartani, amelyek az ideológiák és struktúrák ugyanolyan változatosságát tartalmazzák önmagukban, mint amilyet az összetett környezetek, amelyekben a szervezeteknek élniük és fejlődniük kell. Ez azt jelenti, hogy a szervezeteket talán különálló részekből kellene felépíteni, amelyek önmagukban ideológiailag homogének, mégis teljesen különböznek egymástól. Az ilyen szervezetek nagyon hatékonyan tudnak majd az összetett környezettel bánni, a lehető legnagyobb megelégedettséget biztosítják különböző típusú emberek számára, de több belső konfliktusnak és ideológiai harcnak lesznek kitéve, mint amennyit a legtöbb jelenlegi szervezet el tud viselni.

#### FELHASZNÁLT IRODALOM:

- Barlai–Csapó: Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. Könyvtári Figyelő, 1997/2.
- Have–Have–Stevens–Elst–Pol–Coyne: A legsikeresebb vezetési modellek. 2009. pp.148-150.
- Heidrich: Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment. Miskolc, 2000. Bíbor kiadó
- Kópházi: Szervezetek működését és vezetését befolyásoló tényezők. Humánpolitikai Szemle, 2008/3., ISSN 0865-7009, pp. 3–16.
- Kópházi: Szemelvények a vezetői munkáról – az eredményességre ható tényezők. Humánpolitikai Szemle, 2008/6., ISSN 0865-7009, pp. 3–10.
- Kópházi: Szervezeti kultúra szerepe a gazdálkodó szervezetek hosszú távú működésében. PhD szigorlat 2003.
- Licskainé Stipkovics Erika: Személyiségfejlődés és pszichopatológia jegyzet, 2013.