

## ANDÓ ILDIKÓ

PhD hallgató, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Budapest

### A felhatalmazás dilemmái – Döntéshozó születik

#### 1. A felhatalmazás kulcsdimenziói

1998-ban Chris Argyris a következőket írja: „Annak ellenére, hogy sok szó esik róla, és sok változtatási program próbálja megvalósítani, az alkalmazottak felhatalmazása ma még többnyire illúzió.” [Argyris, 1999]

9 évvel később Ken Blanchard és kutatótársai a *The Ken Blanchard Companies* honlapján arra hívják fel a figyelmet, hogy a vezetés tradicionális hierarchiájából új rend bontakozott ki: az alkalmazottak felhatalmazása. A munkatársak döntési kompetenciákkal való felruházása már nem választási lehetőség a menedzserek számára. A jelenkor kérdése, hogy a felhatalmazottak hogyan éljenek a vezetőiktől kapott szabadsággal.<sup>1</sup>

A felhatalmazás hazai gyakorlatát tekintve, a *Legjobb munkahely felmérés* eredményei szerint az egyik legfontosabb tényező, mely a legjobb munkahelyet megkülönbözteti a többtől: a döntési jogok átruházása.<sup>2</sup> 2003-ban, a *Legjobb munkahely* címet elnyerő *Microsoft Hungary* ügyvezető igazgatója így nyilatkozott: „A testre szabott feladatok nem csak a szakmai továbbképzést, fejlődést segítik, hanem olyan emberi értékek előtérbe kerülését, erősödését, mint a felelősségtudat, az önálló munkavégzés a közös cél érdekében”.<sup>3</sup> Szakmai tudás, fejlődés, felelősségtudat, közös célok: a felhatalmazás pillérei.

Hazai és nemzetközi szakirodalmi vizsgálódásaim, továbbá különböző szervezeti kultúrákban végzett tevékenységem során oly sokszor került reflektorfénybe az *empowerment*, hogy kísérletet tettem kulcsdimenzióinak beazonosítására. Szervezetfejlesztési kutatásaim, vállalatvezetőkkel és tanácsadóikkal folytatott interjúim, valamint személyes tapasztalataim alapján felállítottam egy modellt, mely közelebb hozza a felhatalmazás alapelemeinek összefüggéseit, és egymásra való hatását.

A felhatalmazás általam kijelölt kulcsdimenziói:

- az értékek harmonizációja,
- a felelősségvállalási hajlandóság,
- a hálózatosodás, valamint
- a vezető szerepe a döntési kompetenciák átruházásában.

Tanulmányomban – a terjedelmi korlátok miatt - nem nyílik lehetőségem a teljes modell bemutatására. A felhatalmazás kulcsdimenziói azonban külön-külön is megállják a helyüket, és okot adnak az összefüggések egyéni továbbgondolására. Jelen publikáció a felhatalmazás két sikertényezőjét, a felelősségvállalási hajlandóságot, és a hálózatosodást veszi górcső alá.

#### 2. Döntéshozóvá válik a döntésképes

„Az alkalmazottak általában jobban meg vannak elégedve a munkahelyükkel, ha felnőttként kezelik őket, kikben bízni lehet, hogy szívükön viselik a közösség érdekét, és nem holmi kis fogaskerekeként egy hatalmas gépezetben, amit az ég tudja, ki tervezett” – írja Francis Fukuyama, amerikai filozófus, politikus és közgazdász *Bizalom* című könyvében. [Fukuyama, 1996]

A felhatalmazás működőképességének alapfeltétele a bizalom, amely lehetővé teszi, hogy a döntésképes szakértő valós döntéshozóvá váljon. A döntésképest a kockázatos döntések

<sup>1</sup> [http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite\\_volume6\\_2005.html](http://www.kenblanchard.com/ignite/ignite_volume6_2005.html), 2007. április 23.

<sup>2</sup> <http://was7.hewitt.com/bestemployers/hungary/mag/index.htm>, 2007. április 23.

<sup>3</sup> [http://www.microsoft.com/hun/news/030925\\_hir01.msp](http://www.microsoft.com/hun/news/030925_hir01.msp), 2007. április 23.

kimenetelért vállalt felelősség érleli döntéshozóvá. Jelen fejezet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miként növelhető a felhatalmazottakban a felelősségvállalási hajlandóság.

A szakirodalom a döntésképes embert három jellemzőjével definiálja:

- észleli a körülötte lévő jeleket,
- van megoldása, és
- van jogosítványa a döntés meghozatalára. [Baracscai, 1997]

Tanulmányomban a döntéshozó fenti modelljét fogadom el kiindulásul, és fejlesztem tovább. Kutatási tapasztalataim szerint nem minden szervezeti kultúra támogatja a döntésképesek döntéshozóvá válását. A döntéshozóvá érés, illetve azt lehetővé tevő felhatalmazás tekintetében két szervezeti kultúrátípust különíték el. Ken Blanchard és szerzőtársai nyomán az egyik típust hierarchikus, míg a másikat felhatalmazó kultúrának nevezem. [Blanchard – Carlos – Randolph, 2001] A hierarchikus kultúrában a pozíció testesíti meg a hatalmat. Bár a vezetői munkakört birtokló személyek változnak, a pozícióhoz kapcsolódó hatalom mértéke hosszú távon állandósult. A fenti kultúra működése szigorú szabályozáson alapul. A szabályzatok betartását felügyelők ellenőrzik. Döntések csak a szolgálati utak mentén születhetnek.

A hierarchikus rend további jellemzője, hogy a kudarchoz vezető megoldásokat szankcionálja. A vállalat értékrendjét, normáit a legnagyobb hatalommal rendelkező menedzserek és a szervezet formálják. Az egyénnek nincs közvetlen hatása a csoport kultúrájára. A fentiekkel összhangban, a hatalom alapú szervezet nem támogatja a felhatalmazást.

A felhatalmazó kultúra fő jellemvonásai az alkalmazottak együttműködése és a hatalom megosztása. A felhatalmazást gyakorló szervezetekben a döntések ott születnek, ahol elsőként áll rendelkezésre a szükséges információ és tapasztalat a probléma gyors és helyes megoldására. A fentiekkel párhuzamban a döntési folyamatok nem szorítkoznak a szolgálati utakra. Döntési jogosítványok nem csupán a pozíció birtoklásával, hanem felhatalmazással is elérhetők.

Mivel a felhatalmazottak addig ismeretlen, intuíciójukon alapuló döntéseket kell, hogy hozzanak, elkerülhetetlen a hibák lehetősége. A felhatalmazó kultúrában a döntések kockázatát mind a felhatalmazott, mind pedig a felhatalmazó felvállalja. A kölcsönös bizalmon légkörében az előre nem jelezhető tévedés nem a félelem és a szorongás érzésének kifejlődését, hanem a szervezet tanulását szolgálja.

James Champy könyvében Rick Zaffarano, a Hannaford Brothers egyik vezetője ily módon nyilatkozik a felhatalmazásról: „Aztán vannak olyanok is, akik a felelősség terheit sokallván inkább lemondanak erről a szerepről”. [Champy, 2000 155. o.] Két évtizeddel ezelőtt a magyar vállalatok működésében még ismeretlen volt az *empowerment* fogalma. 20 évvel ezelőtt gyakorlatilag minden munkavállaló feladat-végző volt, és parancsokat teljesített. Az alkalmazottak nem hoztak rossz döntéseket, mert egyáltalán nem hozhattak valós döntéseket. A fentiek következtében nem terhelte őket a probléma-megoldás felelőssége. Amennyiben valaki mégis hibát vétett, azt a hatalommal bírók megbüntették. A hierarchikus kultúrákban a döntésképesek ma is fenyegetőnek ítélik a döntéshozást. A vezető és a probléma-megoldók közötti bizalom teljes hiányában a szakértő elutasítja a döntési felelősség felvállalását. Felelősségvállalási hajlandóság nélkül azonban egyetlen döntésképes sem válhat döntéshozóvá.

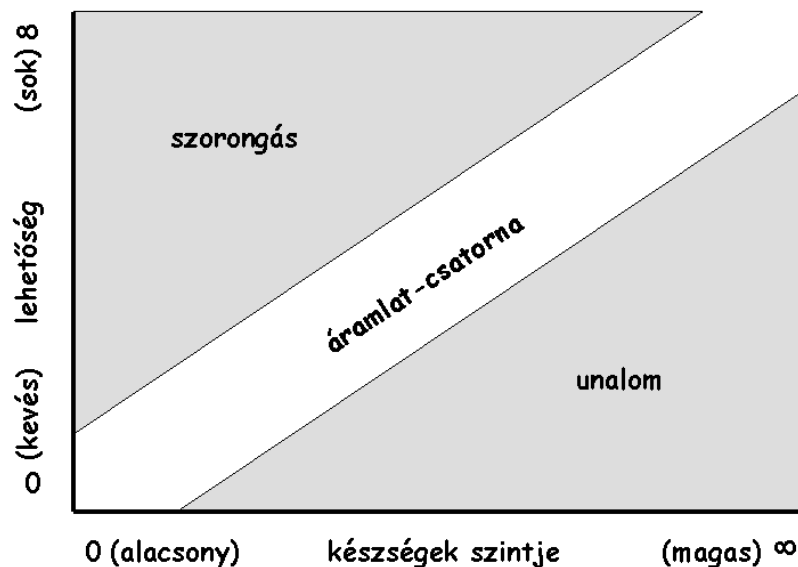
Ahhoz, hogy egy vállalat döntésképes szakértői valós döntéshozókká érjenek, elsősorban saját szakmai kompetenciáikban kell, hogy biztosak legyenek. Az önbizalomhiányban szenvedő döntésképesek elutasítják a választás felelősségét. A probléma-megoldók saját szakértői hogyan-tudásukba vetett hitét a felhatalmazó vezető erősíti. Az önbizalom szintje jelentősen növekszik, ha a szakértő érzi, hogy vezetője bízik szakmai ismeretében és tapasztalatában. Ridderstrale és Nordström így fogalmaz könyvében: „Idővel az emberek megtanulnak bízni

képességeikben. De közben folyamatosan bizonyítanunk kell szolidaritásunkat és nagylelkűségünket”. [Ridderstrale – Nordström, 2003 201. o.]

A probléma-megoldók szakmai öntudatának fejlesztése mellett a vezetőnek saját menedzsereit is inspirálnia kell arra, hogy készek legyenek a felhatalmazásra. A vezető személyes példamutatásán keresztül ösztönzi menedzsereit a döntési jogosultságok átruházására.

### 3. Áramlat a felhatalmazásban

A felhatalmazás nem öncélú eszköze a vállalat és az emberek irányításának. A felhatalmazás célja az üzleti eredmények növelése az egyén teljesítményének motiválása által. Csíkszentmihályi Mihály, amerikai pszichológus elmélete alapján az ember a „tökéletes élményt”, és az azzal párosuló maximális teljesítményt az *áramlat* átélése közben éri el. [Csíkszentmihályi, 2001] Daniel Goleman szerint „az *áramlat* akkor a legerősebb, amikor teljesen kihasználjuk képességeinket”. [Goleman, 2002 164. o.] Továbbá, Goleman megállapítja, hogy „nagyobb valószínűséggel éltek át *áramlatot* azok, akik összetett és kihívást jelentő munkát végeztek”. [Goleman, 2002 166. o.] A felhatalmazás hatékony módja a *flow* élmény elérésének, mivel a döntési jogosultságok átruházása lehetőséget teremt arra, hogy a profi szakértők olyan problémák megoldásának legyenek részesei, melyekben kiaknázhathatják magas szintű kompetenciáikat. Csíkszentmihályi Mihály az *áramlat* állapotát a készségek szintjének és a lehetőségeknek a dimenziójában ábrázolja. (1. ábra) A *flow* kutatójának modelljében az adott tevékenységet végző ember unalomtól szenved, ha készségeinek szintje magasabb a lehetőségeinél. Ellenben ugyanez az alkalmazott szorong abban a feladatban, amely őt az *áramlat-csatorna* fölé pozicionálja.



1. ábra: Döntési helyzetek összefüggései

Forrás: Csíkszentmihályi Mihály [2001]: *Flow*, Akadémiai Kiadó, Budapest, 116. o.

Csíkszentmihályi unalomról és szorongásról felállított tézisei a felhatalmazottakra is érvényesek. Továbbhaladva az áramlatkutató gondolatmenetében, és a felhatalmazásra fókuszálva, az elméletet kiegészítem a felelősségvállalási hajlandóság dimenziójával. Eredményeimet egy 3x3 mátrixban mutatom be. (2. ábra)

**Felelősségvállalási hajlandóság (F)  
- Elvárás (E)**

<b>Képesség (K) - Elvárás (E)</b>	Szorongás	Szorongás	Szorongás	K < E
	Unalom	Áramlat	Szorongás	K = E
	Unalom	Unalom	Szorongás	K > E
	F > E	F = E	F < E	

**2. ábra: A felhatalmazás áramlat mátrixa**

A mátrix függőleges tengelyén a felhatalmazott döntési képességeit állítom szembe a feléje irányuló elvárásokkal. A mátrix vízszintes tengelye a felelősségvállalási hajlandóság és az ezzel szemben támasztott elvárások relációját ábrázolja. Amikor a képességek szintje, vagy a felelősségvállalási hajlandóság mértéke alacsonyabb az elvárásoknál, a probléma-megoldó szorongástól szenved. Amikor a képességekre és a felelősségvállalási hajlandóságra vonatkozó elvárások közül az egyik kisebb, és a másik sem nagyobb, mint azoknak a potenciális döntéshozóra jellemző értéke, akkor a probléma-megoldót az unalom érzése járja át. A döntéshozó akkor éli meg élményként a döntési helyzet megoldását, ha tehetsége, valamint a döntéssel járó felelősség felvállalásának készsége összhangban áll a döntési helyzet elvárásával.

A mátrix modell eredménye arra hívja fel a figyelmet, hogy a reláció kilenc mezőjéből mindössze egy testesíti meg a probléma-megoldó számára a *flow* állapotát. Bár a mátrix csak egyfajta megközelítése a felhatalmazás működőképességének, egyértelműen rávilágít a döntések átruházásának vezetői felelősségére: a döntéshozás akkor motiváló és teljesítménynövelő, ha közben a probléma-megoldó az *áramlat* élményét éli át. Következésképpen az *empowerment* gyakorlása során a vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy megfelelően mérje fel a felhatalmazandó kompetenciáit és felelősségvállalási hajlandóságát. Mindemellett a szakértőnek is érettnnek kell lennie arra, hogy megállapítsa, rendelkezik-e a döntés meghozatalához szükséges képességekkel, és biztonsággal felvállalhatja-e a döntés kockázatát.

#### **4. Hálózatok sűrűjében**

„A menedzserképző iskolák tanárai, a vezetési tanácsadók és az informatikai guruk mindannyian a decentralizált cégek dicséretét zengik, és némelyek azt hangoztatják, hogy a következő évszázadban a hierarchikus nagyvállalatot teljesen fel fogja váltani egy új szervezettípus, a hálózat” – írja Francis Fukuyama 2000-ben. [Fukuyama, 2000 264. o.]

Az elmúlt évtizedek üzleti tapasztalatai, köztük a lelapított szervezeti piramisok, valamint az egyre nagyobb szerephez jutó formális és informális hálózatok, mind Fukuyama látomását

igazolják. A felhatalmazás kulcsdimenzióinak modellje szerint hálózatosodás nélkül a döntési kompetenciák sem adhatók tovább. Jelen fejezet a döntéshozatal szemszögéből vizsgálja a hálózatok működését, választ keresve arra a kérdésre, hogy a vezető miként formálja a szervezet kapcsolatrendszerét annak érdekében, hogy működőképessé váljon a felhatalmazás. Kutatásaim során arra a következtetésre jutottam, hogy akár a hierarchikus, akár a felhatalmazó kultúrákat tekintem, egyikük működése sem nélkülözheti sem a formális, sem az informális csatornákat. Azonban míg a hierarchikus kultúra a formális kapcsolatokat részesíti előnyben, addig a felhatalmazó kultúra célja, hogy a lehető legnagyobb mértékben kiaknázza az informális hálózatokban rejlő potenciált.

A szabályozáson alapuló szervezet esetében a már létező formális összeköttetések megfelelő háttérrel biztosítanak a jól strukturált, rutin feladatok megoldására. Ellenben a felhatalmazás még ismeretlen, kockázatos döntéseinek nincs előre megkomponált koreográfiája. A döntések átruházásával ott és akkor születik megoldás a problémára, ahol, és amikor rendelkezésre áll az elégséges információ és tudás.

Barabási Albert-László, magyar származású, amerikai fizikus elmélete szerint a hálózatok *erős* és *gyenge* összeköttetésekből állnak. Egy „A” osztály azon dolgozói, akik munkájukat közösen végzik, *erős* kapcsolattal kötődnek egymáshoz. Ha az „A” egység „a” munkavállalója szoros ismeretségben áll a „B” osztály „b” alkalmazottjával, akkor az „A” egység többi tagjának *gyenge* kapcsolata van a „B” osztály „b” munkatársával. A hálózatok vizsgálatának eredményei arra hívják fel a figyelmet, hogy bármennyire jelentősek az *erős* összeköttetések, a dolgozók ugyanazon szűk körön belül korlátosan fejleszthetik ismereteiket. A hálózati emberek csak a *gyenge* kapcsolatokon keresztül jutnak új tudás birtokába. [Barabási, 2003]

A hagyományos szervezetekben döntések csak a hierarchia által kijelölt pontokban születhetnek. A szigorú szabályozáson alapuló folyamatokban a hálózatok tagjainak nincs szabad választásuk abban a kérdésben, hogy kivel kooperálnak. A döntéshez szükséges információ mindig ugyanazon a pályákon mozog, és mindig ugyanazon pontok állnak összeköttetésben a döntés végső megalkotójával. Ily módon a hierarchikus hálózat merevsége megakadályozza, hogy a döntési folyamatba olyan új hálózati munkások kapcsolódjanak be, akik eltérő szemléletűek és kompetenciáiknak köszönhetően friss tudással járulhatnak hozzá a probléma megoldásához.

## 5. Együttdöntés

Az új ismeretek megszerzése mellett a felhatalmazás egy további kulcseleme szintén a hálózatokon keresztül válik működőképessé. Ez a tényező az együttdöntés. Az előző fejezetek megállapításai szerint a felelősségvállalási hajlandóság döntéshozóvá érleli a döntésképet. Ám a huszonegyedik század üzletelésének folyamatai olyannyira specializálódtak, hogy gyakorlatilag egyetlen vállalatban sem található olyan döntéshozó, aki birtokában lenne az adott probléma megoldásához szükséges összes információnak és kompetenciának. A fentiek következményeképpen, a probléma-megoldóknak képesnek kell lenniük az együttdöntésre, melynek alapja a hálózatban való élet és gondolkodás.

Az együttdöntés folyamatában a felhatalmazó vezető feladata, hogy elmozdítsa a tudás és az információ szabad áramlását akadályozó hierarchikus gátakat. Ahogy John P. Kotter írja cikkében: „Ami azt illeti, a kiterjedt informális kapcsolatrendszerek annyira nélkülözhetetlenek, hogy ha nem léteznek, akkor létrehozásukat a vezetői ténykedés kezdeti szakaszának első számú feladatává kell tenni”. [Kotter, 1999 15. o.] A felhatalmazás során a vezetőnek a szolgálati utak elhagyására kell ösztönöznie probléma-megoldóit. A szolgálati utak elhagyásához a bizalom hangulatának megteremtése szükséges. Azok a szakértők, akiket néhány éve még büntetés fenyegetett, ha eltértek a döntéshozás köbevesett irányvonalától, ma

is vonakodva vállalják a változtatás kockázatát. Ahhoz, hogy a felhatalmazó kultúra informális hálózata életre keljen, a probléma-megoldóknak hinniük kell felhatalmazójuk vezetői hogyan-tudásában. A hálózatépítés vezetői képessége az információ akadálymentes áramlásának megteremtésében, valamint a hálózati összeköttetések kialakításának felszabadításában nyilvánul meg. Ridderstrale és Nordström nyomán: „Bizalom nélkül a szervezetek nem képesek a párbeszédhez és a fejlődéshez oly nélkülözhetetlen nyitott infóstruktúrák kialakítására.” [Ridderstrale – Nordström, 2003 201. o.]

Az informális hálózatok fejlődésének mozgatórugói azok a virtuális szervezetek, melyek egy konkrét döntési helyzet megoldására jönnek létre. A virtuális szervezetek nem csupán *erős* kontaktusokat hoznak létre, hanem belső összeköttetéseiken keresztül új *gyenge* kapcsolatok hívnak életre. Bár a virtuális teamek céljuk elérését követően megszűnnek, hálózataik révén hosszú távon növelik a szervezet üzleti eredményességét azáltal, hogy a szakértők ismeretségeiken keresztül gyorsan megtalálják a döntéshez szükséges információ forrását, és képesek beazonosítani, hogy kit kell bevonniuk a probléma-megoldás folyamatába.

Az információ szabad áramlásának és a kapcsolatok dinamikus működésének biztosítása mellett, a felhatalmazó vezetőnek gondoskodnia kell az informális összeköttetések létrejöttének katalizálásáról. Továbbá, minden menedzsernek rendelkeznie kell azzal a képességgel, hogy szervezetében felismerje a teljesítmény növeléséhez hiányzó kapcsolatokat, és serkentse a nélkülözhetetlen kontaktusok kialakulását.

Barabási vizsgálataihoz visszatérve, a kutató megállapítása szerint a hálózatok hatékonyságának egyik kulcsa a skála-függetlenség. A skála-független hálózat legtöbb pontja kevés másikkal áll kapcsolatban, és csak néhány olyan pont van, amely sok összeköttetéssel rendelkezik. [Barabási, 2003] A vezetőnek az a törekvése, hogy a hálózat minél több tagjával működjön együtt közvetlenül, erősíti a bizalom légkörét. Daniel Goleman írja könyvében: „A kapcsolatépítés egyik értékes következménye, hogy általa a jóindulat és bizalom egész kincseshányaja nyílik meg.” [Goleman, 2002 302. o.] Ám a skála-függetlenség megteremtésének érdekében a felhatalmazónak - saját kapcsolatrendszerének fejlesztésén túlmenően - komoly erőfeszítéseket kell tennie a felhatalmazottak közötti összeköttetések létrejöttének támogatására. A vezető fenti típusú felelőssége annál is inkább hangsúlyos, mivel csak a „pók-nélküli”, decentralizált hálózatokban nyílik lehetőség a probléma-megoldók számára döntéseik tudásmegosztáson alapuló, együttes kialakítására.

## 6. A bizalom légkörében

A tanulmány kiindulási modellje a döntésképest három jellemzőjével definiálta:

- észleli a körülötte lévő jeleket,
- van megoldása, és
- van jogosítványa a döntés meghozatalára.

A döntésképes a felhatalmazás által válik döntéshozóvá. A döntéshozó további két ismérvvvel gyarapítja a kiindulási elméletet:

- vállalja a döntés felelősségét, és
- hálózati emberként képes a problémák közös megoldására.

A döntésképest a felelősségvállalási hajlandóság és az együttdöntés kompetenciája érleli döntéshozóvá. (3. ábra)



### 3. ábra Döntéshozóvá válik a döntésképes

A döntéshozó születésének a felhatalmazó a bábája. A felhatalmazás mozgatójaként a döntéseket átruházó vezetőnek képesnek kell lennie

- a probléma-megoldók önbizalmának erősítésére,
- a véletlen kudarcok toleranciájára,
- menedzsereinek felhatalmazásra való inspirálására,
- az információ-áramlás felszabadítására,
- a szolgálati utak elhagyásának ösztönzésére,
- a hálózatok döntési helyzetekhez idomuló formálására, valamint
- az együttdöntés motiválására.

Bár a tanulmány a döntési kompetenciák átadhatóságának csak két feltételét, a felelősségvállalási hajlandóságot és a hálózatosodást elemezte, a teljes modell kidolgozása során bizonyítást nyert, hogy a vezető szerepe kiterjed a felhatalmazás minden egyes kulcsdimenziójára. Továbbá egyértelművé vált, hogy a felhatalmazásnak létezik egy olyan aspektusa, amely hatással bír minden más tényező kialakulására. Ez az elem a kölcsönös bizalom hangulata, mely nélkül nem válhat valóra a döntés szabadsága.

A bizalom hangulatának megteremtése az *empowerment* esszenciája. Bármit is tesz a vezető a felhatalmazás működőképességének érdekében, azzal a bizalom légkörét építi. A kölcsönös bizalom alapuló szervezetben a vezető bizton számít probléma-megoldói szakértői hogyan-tudására, a szakértők pedig hisznek vezetőjük vezetői hogyan-tudásában. A fentiek következményeképpen, a vezető elsődleges felelőssége a felhatalmazó és a felhatalmazott közötti kölcsönös bizalom légkörének megteremtése és folytonos fenntartása.

Tanulmányomat Ridderstrale és Nordström szavaival zárom: „Ha egy vezető nem hisz az emberekben, ne számítson túl sok tudásteremtésre. Az ilyen vezetők csak bizalmatlanságot szülnek” – írják a svéd tanácsadók. Majd így folytatják: „A bizalom-gerjesztők fennmaradnak. A bizalom-erjesztők eltűnnek a föld felszínéről”. [Ridderstrale – Nordström, 2003 201. o.]

### Irodalomjegyzék

1. Argyris, Chris [1999]: „Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája”, Harvard Business Manager, 1. évfolyam 1. szám, 39-46 oldal

2. Barabási Albert-László [2003]: Behálózva, *Magyar Könyvklub*, Budapest
3. Baracska Zoltán [1997]: Profi döntések, *Nyíregyháza*
4. Blanchard, Ken – Carlos, John P. – Randolph, Alan [2001]: The 3 keys to empowerment, *Berrett - Koehler Publishers*, San Francisco
5. Champy, James [2000]: A vezetés újjáalakítása, *SHL Hungary Kft.*, Budapest
6. Csíkszentmihályi Mihály [1997]: Flow Az áramlat, *Akadémiai Kiadó*, Budapest
7. Fukuyama, Francis [1996]: Bizalom, *Európa Könyvkiadó*, Budapest
8. Fukuyama, Francis [2000]: A nagy szétbomlás, *Európa Könyvkiadó*, Budapest
9. Goleman, Daniel [2002]: Érzelmi intelligencia a munkahelyen, *SHL Hungary Kft.*, Budapest
10. Kotter, John P. [1999]: „Mit csinálnak a vezetők valójában?”, *Harvard Business Manager*, 1. évfolyam 2. szám, 8-16. oldal
11. Ridderstrale, Jonas – Nordström, Kjell A. [2006]: Karaoke kapitalizmus, *Akadémiai Kiadó*, Budapest