

# Munkahelyi agressziókatégoriák vizsgálata vezetéstudományi nézőpontból

**Az agresszivitás szervezeti körülmények között megnyilvánuló humán jellegzetességeinek feltárását célzó kutatásaim, a bőséges szakirodalom tanulmányozásán és empirikus tapasztalataimon, megfigyeléseimen alapulva egy olyan rendszerezés megalkotáshoz vezettek, melyet a Miskolci Egyetem kollektívján tesztelhettem.**

**Az egyes agresszív magatartásformák munkahelyi előfordulási gyakorisága a bizonyítéka annak, hogy ezen fontos – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmus a munkát végző, dolgozó ember napi tevékenységében is szignifikánsan kimutatható.**

## **AZ AGRESSZIÓ MINT BIOLÓGIAI FUNKCIÓ**

Az agresszióval foglalkozó tekintélyes mennyiségű szakirodalom meglehetősen vegyes benyomásokat tehet a kevésbé szakavatott olvasókra. Engedtetsek meg, hogy az agressziót, mint alapvető etológiai fogalmat definiáljam.

Etológusok szerint agresszióról akkor beszélünk, ha azonos fajú egyedek erőszakkal igyekeznek egymást valamilyen erőforrás közeléből eltávolítani, vagy ennek megszerzésében, illetve elfogyasztásában a másikat megakadályozni.

Az agresszió igen jelentős biológiai funkciót tölt be az egyes fajok életében. Egyrészt növeli az egyed rátermettségét, mert számára erőforrások elnyerésének lehetőségét biztosítja, másrészt – főként csoportosan élő fajok esetében – hozzásegít az erőforrások optimális elosztásához a csoporton belül. Agresszió nélkül az állatok kipusztulnának, mert minden állat szaporodási kapacitása sokszorosan múlja felül a

*„Etológusok szerint agresszióról akkor beszélünk, ha azonos fajú egyedek erőszakkal igyekeznek egymást valamilyen erőforrás közeléből eltávolítani, vagy ennek megszerzésében, illetve elfogyasztásában a másikat megakadályozni.”*

rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét. Ha nem a legerősebb, élettani szempontból a legrátermettebb egyedek jutnának ezekhez, hanem mindegyik egyformán, akkor rövidesen senkinek sem lenne elég táplálék, még a puszta létfenntartáshoz sem.

Egy farkasfalka az alfa hím és nőstény szaporodási egysége. Minden erőforrás elsősorban az alfákat szolgálja, a többiek csak akkor részesednek, ha felesleg van. Ez az elosztási rendszer azt eredményezi, hogy bőség idején mindenki jóllakik, és így egészen minimális az agresszió, szükség esetén viszont lehet, hogy csak néhányan, a legerősebbek, végső

esetben csak az alfák esznek. Amikor a szükség elmúlik, előfordul, hogy a gyengébbek elpusztulnak, de az alfák teljes erőnlétben láthatnak újra a szaporodáshoz, és rövidesen pótolják a falka létszámát. Kegyetlen, de nagyon eredményes elosztási mód, mely lehetővé teszi, hogy a farkasok olyan ökológiai rendszerekben is

*„Bőség idején mindenki jóllakik, és így egészen minimális az agresszió, szükség esetén viszont lehet, hogy csak néhányan, a legerősebbek, végső esetben csak az alfák esznek.”*

megéljenek, amelyeknek nagyon változó az erőforrás-ellátottsága, ahol a bőség hónapjait esetleg a szükség hetei vagy hónapjai követik. Agresszió nélkül a farkasok, mint faj életképtelenek lennének.

Már a korai humánológiai vizsgálatokkal nyilvánvalóvá vált, hogy a biológiai agresszió fontos magatartásbeli szabályozó mechanizmus, amely valamilyen formában minden magasabb rendű állatban – így az emberben is – kimutatható.

## **AGRESSZIÓ AZ EMBEREK KÖZT**

Létezik azonban egy, csak az emberre jellemző agresszió, a kulturális agresszió. A társadalom által szervezett ideologikus konstrukció, amelynek csak nagyon áttételesen van köze a biológiai agresszióhoz. A biológiai agresszió során az agresszív viselkedésformák egy része az egyes egyedek vetélkedését szabályozza, de kifejlődtek olyan agressziós formák is, amelyek egy-egy fajon belül az egyedek csoportjainak érdekeit regulázzák a faj más csoportjaival történő versengésükben. Ha elfogadjuk, hogy az evolúciós fejlődés folyamatos – és ebben ma alig kételkedik kutatóbiológus –, valamint tudjuk, hogy az agresszió az egész élővilágban elterjedt, érthetetlen csodának kellene tekintenünk, ha éppen az emberből hiányoznának az agresszió biológiai mechanizmusai. A főemlősök agresszív viselkedésformáiban olykor nem nehéz felismerni az ember hasonló megnyilvánulásait.

Természetesen az emberi agresszióknak is megvannak a humán jellegzetességei, megnyilvánulásai,

amelyek az egészen elemi, lényegében biológiai formáktól eltekintve, megnyilvánulásaikban rendkívül változatosak lehetnek. Az ember biológiai agressziója tanulással, az adott kultúra befolyása alatt, egészen alacsony szintre szorítható és nagyon magas szintre is emelhető.

Az általános értelemben vett emberi agresszív viselkedésformáknak nincs egységes pszichológiai, illetve humánológiai – nemhogy kifejezetten a szervezeti körülményekre vonatkozó – osztályozása. Éppen ezért feladatomban éreztem egy, az előbb említett

kutatók általános viszonyokra kidolgozott modelljein, valamint saját vizsgálataimon és tapasztalataimon alapuló, a munkahelyi viszonyokra adaptált rendszer megalkotását, mely az alábbiak szerint körvonalazódik.

### **Territoriális agresszió**

A különböző kultúrákban – esetünkben munkavégzés céljából alakult szervezetekben – tevékenykedő emberek csoportjai közösen, vagy tagjai egyénileg megjelölnek, birtokba vesznek, olykor védelmeznek egy területet. Hogy ezt miként teszik, az a mindenkorri kultúra függvénye, de maga a területhez való vonzódás jelensége a kultúrától független, általános je-

*„Létezik azonban egy, csak az emberre jellemző agresszió, a kulturális agresszió. A társadalom által szervezett ideologikus konstrukció, amelynek csak nagyon áttételesen van köze a biológiai agresszióhoz.”*

*„Az ember biológiai agressziója tanulással, az adott kultúra befolyása alatt, egészen alacsony szintre szorítható és nagyon magas szintre is emelhető.”*

lenség. Az ember territoriális lény, amiből következik, hogy ha kisajátított területét mások akarják birtokolni, különböző agresszív viselkedésformákkal reagál.

### **Tulajdonnal, birtoklással kapcsolatos agresszió**

Mindnyájan tudjuk, hogy már egészen kis gyermekek is általában erős agresszióval reagálnak arra, ha valamilyen tárgyat vagy egyéb dolgot elvesznek tő-

lük, illetve ha azt éppen ők akarják megszerezni. Ez a viselkedésforma a felnőtteknél is kimutatható.

### **Rangsorral kapcsolatos agresszió**

Az állati csoportokhoz hasonlóan az emberi csoportok szerveződése is hierarchikus. A spontán kialakuló, alacsonyabb szervezettségű csoportok hierarchiája enyhébb-erősebb agressziós konfliktusokon keresztül alakul ki. Ha a csoport szerkezete már kialakult és megszilárdult, az agressziós összeütközések

*„Ha egy kisgyermeket megakadályoznak valamilyen cél elérésében, ha fájdalmat okoznak neki, vagy valamit elvesznek tőle, azonnal spontán agressziós cselekedettel válaszol. Később – a szocializáció során – sokféle módját tanulja meg annak, hogy viselkedését ilyen helyzetben fékezze, szabályozza. Ennek ellenére, mégis az efféle agresszió a leggyakoribb még felnőttkorban is.”*

gyakorisága éppen úgy csökken, mint az állati csoportokban.

### **Frusztrációs agresszió**

Ebben az esetben az előzőeket részben átfedő, a modern társadalomban gyakori agressziófajtáról beszélhetünk. Ha egy kisgyermeket megakadályoznak valamilyen cél elérésében, ha fájdalmat okoznak neki, vagy valamit elvesznek tőle, azonnal spontán agressziós cselekedettel válaszol. Később – a szocializáció során – sokféle módját tanulja meg annak, hogy viselkedését ilyen helyzetben fékezze, szabályozza. Ennek ellenére, mégis az efféle agresszió a leggyakoribb még felnőttkorban is.

### **Explorációs agresszió**

Az explorációs agresszió egy csoport új tagját segíti a rangsorba történő beilleszkedésben. Az új csoporttag cselekedeteivel azt próbálgatja, hogy úgymond „meddig lehet retorzió nélkül elmenni”, kivel mit lehet megcsinálni (hol az a határ, ami után már a „fejére koppintanak”). Ha próbálkozásai megfelelő válasz nélkül maradnak, explorációs aktivitása növekszik. Ez sokszor jól megfigyelhető felnőtteknél is, ha új csoportba (pl.: új munkahely) kerülnek.

### **Normatív agresszió**

Az emberre jellemző viselkedés egyik célja az, hogy a csoport normáit a tagokkal elfogadtassa. Minden-

napi életünkben is számtalan jelét figyelhetjük meg. Egy iskolai osztály, munkahelyi csoport, vallási közösség vagy politikai csoportosulás tagjai gyakran lépnek fel agresszíven olyan társaikkal szemben, akik az elfogadott viselkedési szabályoktól, szokásoktól, elvektől, normáktól eltérnek.

### **Agresszió a kívülállókkal szemben**

Ide értjük azokat az agresszív viselkedésformákat, amikor a csoporton kívül állót csúfolják, üldözik,

Ebbe a kategóriába tartozik a deviánsok irányában megnyilvánuló agresszió is, ahol az agresszió célja éppen a csoporttag kizárása.

### **Csoportos agresszió**

Ez alatt a csoport együttes agresszióját értjük. A csoportos agresszió az állatoknál csak a legfejlettebb csoportokat képző fajok

nál alakult ki, mint például a hiénáknál vagy a csimpánzoknál.

## **KUTATÁSI CÉL ÉS MÓDSZERTAN**

Egy magyar felsőoktatási intézményben végzett empirikus kutatásaim során arra a kérdésre kerestem a választ, hogy melyek az agresszió szervezeti körülmények között megfigyelhető fajtái, a kollégák milyen agresszív magatartásformákat tapasztalnak munkahelyükön. Továbbá arra, hogy ezek milyen gyakorisággal jellemezhetők, illetve milyen szituációkban. Kíváncsi voltam az agresszió csillapításának lehetséges eszközeire is.

A vizsgálatok elvégzéséhez megkerdezésem kérdőívet, valamint a megfigyelés egészen megfigyelő módját választottam. Az alábbiakban csak a lényegi megállapításokat, alapvetően kvalitatív módon ismertetem.

Az eredmények tekintetében vegyük sorra a szervezeti körülmények között előforduló agresszív viselkedésformák egyes típusainak jellegzetességeit!

### **Territoriális agresszió**

Itt mindenekelőtt a saját (vagy közös) szoba védelmét kell említeni, amihez például az is hozzátartozik, hogy sokakat bosszant, ha mások a szobájukon keresztül közlekednek. A meglévő szobák „örzése”, illetve újabb helyiségek terjeszkedési céllal való megnyeré-

se inkább a szervezeti egységek sajátja. Bár ez utóbbi olykor hierarchikus indíttatású, megszerzési vágya – melyet gyakran a szoba tájolása és az ablakok száma is minősít – egyéni cél is lehet. Ebben az esetben a szobában ülők státusza és száma mindig fordított arányt mutat. A szobák mellett említhetjük még egyéb helyiségek – például dohányzó kollégák általi – birtoklását, vagy az egyetem előtti parkolóhelyeket, melyek bejárathoz való közelségük alapján szintén státuszszimbólumot jelentenek a hierarchiában magasabb szinten elhelyezkedő oktatók számára.

„Védett” területnek tekinthető az értekezletek ülésrendje által megadott térrész, melyekért olykor burkolt formában, de igen ádáz csata folyik. Sokan úgy érzik, hogy a vezetőhöz, vezetőséghez minél közelebbi hely rendkívül nagy jelentőséggel bír a hierarchiában elfoglalt helyüket illetően.

Egyszer egy kollégámmal beszélgetve léptünk az értekezlet helyszínéül szolgáló helyiségbe. A kommunikáció folytonosságát biztosítva, a kollégámat követve „elsodródtam”, és nem a „megszokott” helyemre ültem le. Kicsivel később bejött a helyre igényt tartó – egyébként többnyire békés természetű kolléga – és meglehetősen nagy vehemenciával felszólított, hogy legyek szíves hagyjam el a „helyét” (melyet korábban, és ezután sem, formálisan senki nem deklarált)...

Összeütközés tárgyát képezheti a saját „fennhatóság” alá tartozó íróasztalra való rápakolás, vagy beszélgetés közbeni „felülés”, különösen, ha ez a korábban ott elhelyezett személyes dokumentumok, tárgyak félretolásával jár.

A saját székhez, ülőalkalmatosságához való ragaszkodás, a közös számítógép előtti hely birtoklása is agresszív megnyilvánulásokra ragadtathatja a kollégákat.

### **Tulajdonnal kapcsolatos agresszió**

A munkatársakkal vívott csaták tárgyát képezheti a számítógép, az esetenként kisajátított, olykor hazavitt – egyébként közös – laptop vagy kamera. Ide sorolható a kisebb bútordarabok saját szobába történő „megszerzése”, valamint az irodaszerek, könyvek, folyóiratok birtoklási, kisajátítási vágya.

„Védett” tárgy a közös telefon és a személyes adattár, csakúgy, mint a személyes használatú ét-, illetve ivó „készlet”.

### **Rangsorral kapcsolatos agresszió**

Meglehetősen tipikus munkahelyi agresszív viselkedési forma, mely leggyakrabban a saját pozíció védelmében, illetve munkatársunk pozíciójának támasztásában nyilvánul meg.

Míg előzőt a szerzett jogok védelme, addig utóbbit a hatalom iránti vágy, a féltékenységi vágy vagy a személyes ellentét motiválja leginkább. A hatalom iránti vágygal párosuló törtető magatartás nem mindig párosul az elévült munka alapján való érvényesülési szándékkal.

Rangsorral kapcsolatos agresszivitáshoz vezethetnek a generációs problémák, melynek során a fiatalabbakat a szerzési vágy, az idősebbeket pedig a fontosság elvesztésének érzése motiválja.

A státuszért folytatott harc gyakran nem is abszolút, hanem egy másik személyhez képest relatív.

A birtokolt – vagy bizonyos esetekben még csak kitűzött – pozícióból fakadó hatalmat gyakran már a kommunikációs stílusból is érzékelhetjük.

A megszerzett pozíció erősebb védelmezését eredményezheti az addig birtokolt jogok elvétele, vagy annak kilátásba helyezése.

*„'Védett' területnek tekinthető az értekezletek ülésrendje által megadott térrész, melyekért olykor burkolt formában, de igen ádáz csata folyik. Sokan úgy érzik, hogy a vezetőhöz, vezetőséghez minél közelebbi hely rendkívül nagy jelentőséggel bír a hierarchiában elfoglalt helyüket illetően.”*

A hivatalos és az informális rangsor közötti diszharmónia miatt esetlegesen összeütközésbe kerülő felek magatartásának mozgatórugója lehet az elismerés, elfogadottság iránti vágy, a méltánytalanság, a hatalomvágy, a törtető karrierizmus, a rivalizálás, míg a másik oldalról a pozíció, a hatalom elvesztésének félelme, mely esetenként erődemonstrációs célt szolgáló ellenreakcióban tör felszínre.

Abban az esetben, ha egy adott munkaterülethez egy olyan kolléga ért a legjobban, aki a hivatalos rangsorban az utolsó (legalábbis hátul van), akkor őt a többiek általában maximálisan megbecsülik, elismerik a tudását, segítséget kérnek tőle. Sőt, a helyzetből fakadó közvetlenség gyakran felszabadultabban teszi a kommunikációt is. Kiderült, hogy e tekintetben az emberi „oldal” sokszor többet nyom a latban, mint a szakmai hozzáértés.

A vezetők véleménye szerint ez a fajta szakmai értékrend nem a hierarchián mozog. Természetes dolog, hogy a vezetőnek legyenek ilyen beosztottai (pl.: számítástechnika, nyelv stb. terén jártasak). Ezen kívül az életperiódusokból, az új kutatási területek felállításából is ered egy olyan ciklikusság, melyből ez az állapot sokszor következik is.

Rangsorral kapcsolatos agresszióról beszélhetünk akkor is, amikor a szervezeti egységek legkü-

*„Rangsorral kapcsolatos agresszivitáshoz vezethetnek a generációs problémák, melynek során a fiatalabbakat a szerzési vágy, az idősebbeket pedig a fontosság elvesztésének érzése motiválja.”*

lönfélőbb céllal összeállítandó névsorainál kollégáink olykor nyílt agresszivitással harcolnak azért, hogy saját nevüket – a kevésbé fontos céllal készülő névsoroknál is – minél „előbbre” helyeztessék.

A rangsorral kapcsolatos agresszív megnyilvánulások azonban az esetek többségében burkoltak és alattomosak, s nem ritkán manipulatív elemekben is bővelkednek.

### **Frusztrációs agresszió**

A frusztrációs agresszió munkahelyi előfordulása leginkább kisebb „keresztbe tevések”, „hát mögötti áztatás”, pletykák formájában jellemző.

Kiváltó okait vizsgálva gyakran említik a személyes hatalom vélt vagy valós féltését, valamint az irigységet.

A hatalomvágy „tettenérésének” jó példája, amikor bizonyos kollégák kis jogosítványokat nevelésesen túlértékelnek és rögtön „erőből” használnak, „Majd én megmutatom!” alapon.

Akik bizonytalanok saját pozíciójukban, sokszor személyi ellentéteket gerjesztenek, melytől a másik pozíciójának gyengülését, és a sajátjuk erősödését remélik.

Zavaró lehet még a személyes ellentétekből eredő sérelmes munka-, és feladatelosztás is.

Ezen agressziófajtára is jellemző a burkoltság, a közvetlen konfrontációkerülési szándék miatt csak nagyon ritkán tör nyíltan a felszínre.

### **Explorációs agresszió**

Az explorációs agresszió szervezeti körülmények közötti jelenléte szintén bizonyítást nyert. Megjelenési

formáit tekintve igen változatos lehet. Felszínre törhet a munkahelyen való benntartózkodási szabályok megszegésében, bizonyos erőforrások magáncélú használatában (pl.: intézményi telefon, fénymásoló), a határidők be nem tartásában, a munkavégzés igénytelenségében, bizalmaskodó – a kort és a hierarchiát figyelembe nem vevő – magatartásban (pl.: poénkodás, kétértelmű szexuális tartalmú célozgatások, stb.), saját feladatok másra való átruházásában,

egyre nagyobb súlyú feladatok végrehajtásának visszautasításában, vagy akár manipulatív célú „örök elégedetlenségben” is.

### **Normatív agresszió**

Az elfogadott viselkedési szabályoktól, normáktól eltérő csoport-

tagokkal szembeni agresszív fellépés palettája is meglehetősen színes képet mutat.

Az ilyen személyek gyakran bonyolódnak nyílt konfliktusokba, ahol a reakciók és ellenreakciók igen sokfélék lehetnek, a ráutaló magatartástól az ajtócsapkodásig mindenre találni példát. A szóbeli „figyelmeztetések”, szóvátételek alapja lehet a csoporttól eltérő viselkedési vagy öltözködési kultúra, az egyén kiérezhető, kollégákat manipuláló magatartása.

„Büntetés” lehet az illető viselkedésének a vezető felé való jelentése, a távolságtartás, illetve a feladatok, jutalmak, előléptetések kiosztásánál, közös szabadidős programoknál való mellőzés.

A teljesség kedvéért meg kell említeni azt az érdekes szituációt, amikor az adott személy valójában nem tér el a csoport normáitól, de a csoporttagok valamilyen cél elérésének érdekében mesterségesen olyan helyzetet gerjesztenek, hogy látszatra úgy tűnjék, hogy az ominózus csoporttag eltér az elfogadott szabályoktól kisebb érdekcsoportok kiemelése, vagy felszínén tartása érdekében.

### **Agresszió a kívülállókkal szemben**

Ez a fajta agresszivitás szervezeti körülmények között viszonylag ritkán, és akkor is csak meglehetősen enyhe formában nyilvánul meg. Leginkább megjegyzések, humoros, gúnyolódó sztorik, csipkelődések, esetleg lekezelő, távolságtartó viselkedés lehet az indikátora.

A csoport az efféle „büntetéseket” gyakran használja a lustábbak ellen irányuló támadások eszközeként.

## Csoportos agresszió

A csoportos agresszióban rejlő egységbe kovácsoló erő tipikus célja a csoport saját érdekeinek kifelé történő védelmezése, mellyel gyakran a „függetlenség” határvonalait húzzák meg. Ezek olykor fizikai területre, birodalomra is értelmezhetők.

Védekezési és támadási szándéktól vezérelve is láthatunk példát hasonló „kaliberű” szervezeti egységek közötti rivalizálásra, mely szolgálhatja a területi igény bővítését, a létszám növelését, esetleg más organizációk bekebelezését is.

Az olykor túlzott mértéket öltő „csordaszellem” néha kevésbé finom és sértő megnyilvánulásokban is tetten érhető. Motiváló tényezőként említhetjük a szakmai hierarchia, a fontosság erősítését („Ki a jobb, ki az erősebb?”), de akár azokat az érzelmi, olykor antipátián alapuló személyes ellentéteket is, melyek két vagy több szervezeti egység vezetője között állnak fenn.

A csoportos agresszió tipikus célpontja lehet a relatíve túlpozícionált csoport, illetve szervezeti egység.

Az agresszió szervezeti körülmények között előforduló egyéb, az előzőekben nem sorolható megnyilvánulásait kutatva a következő formákat lehetne még említeni.

Megfigyelhető egyes szakmai területek – agresszív magatartásformákat sem nélkülöző – kisajátítása, illetve az erre való törekvés. A szakterületek birtoklása első fázisban egyeduralommal, a másik kizárásával párosul, majd a viszonyok rögzülésével megjelenik a kooperáció.

Az agresszió csillapításának – természetesen formáitól függően – igen eltérő eszközei lehetnek. Én azonban annak próbáltam utánajárni, hogy létezhetnek-e olyan általános érvényűnek mondható eszközök, melyekkel az agresszív megnyilvánulások nagy része eredményesen csillapítható.

Ilyennek bizonyulhat a nyitottság, a nyílt és őszinte kommunikáció, a másik megértésének szándéka, a kompromisszumkészség, a tolerancia, a higgadság, a türelem, az érdekek kiegyensúlyozott kezelése, a korrektség, a személyiségjegyek figyelembevétele, a példamutatás, illetve a megfelelő ösztönzési és motivációs rendszer kialakítása.

A nem tartós, inkább eseti fellángolások kezelésénél igen hatékony lehet, ha az agresszivitást

tanusító(k)nak „teret” hagyunk, hagyjuk őket „kifutni”.

Tartós negatív magatartásformák esetén, kezdeti lépésként gyakran vezetői figyelmeztetéssel („letozással”) találkozunk.

Amennyiben ez nem elég, főnökünk bizonyos dolgok, eszközök használatát vonhatja meg tőlünk, vagy nem teljesíti egyes kéréseinket. Egy idő után, esetleg – a „távolság” növelésével – nem lesz „könnyen kommunikáló”.

Meg kell azonban jegyezni, hogy az enyhébb agresszivitást eredményező, kisebb kollégák közti feszültséget egy vezetőnek nem mindig érdeke csökkenteni, hiszen létezik egyfajta olyan „pozitív feszültség”, mely a szakmai rivalizálás révén sokszor nagyobb eredmények elérését teszi lehetővé.

## ÖSSZEGRZÉS

Az agresszivitás – eredetileg biológiai – szabályozó mechanizmusa a szervezeti körülmények között

*„Megfigyelhető egyes szakmai területek – agresszív magatartásformákat sem nélkülöző – kisajátítása, illetve az erre való törekvés. A szakterületek birtoklása első fázisban egyeduralommal, a másik kizárásával párosul, majd a viszonyok rögzülésével megjelenik a kooperáció.”*

munkát végző dolgozók mindennapi tevékenységében jellemzően kimutatható.

Humánológiai módszerek segítségével egymástól jól elhatárolható, munkahelyi viszonyokra adaptálható agresszió-kategóriák képezhetők, melyek megnyilvánulási formáikat és intenzitásukat tekintve igen eltérőek lehetnek.

A különféle agresszív magatartásformák vezetői gyakorlatban történő kezelése a vonatkozó genetikai háttér ismeretében eredményesen biztosítható.

## IRODALOM

*(Kunos István tanulmány sorozatához tartozó teljes irodalomjegyzéket ld. a Marketing & Menedzsment 2006/5-6. számának 131-133. oldalain. – A Szerk.)*

*Kunos István egyetemi docens,  
Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet*