

# A változás személyiségdinamikája

## *A változásokra adott reakciók és a feldolgozás lehetséges folyamatai a személyiség szemszögéből*

**Az érett személyiség fontos kompetencia. Nem adottság, hanem egy fejlődési folyamat dinamikus következménye. E folyamat segítése megtérülő befektetés, mert az érett személyiség garanciája lehet az olyan bonyolult folyamatok kezelésének, mint a változás. A változások nem fájdalommentesek. Analógiával élve azt mondhatjuk, hogy a szülési fájdalmakat követi a csecsemőkor időszaka, mely maga napi problémáival egy igen intenzív gondozási szakasz. Ezután jön – mint minden felnővekvőnél – az ismeretszerzés időszaka, és nem utolsósorban a dackorszak. A fiatalkori érettség eléréséig adódik jó néhány olyan probléma, mint a visszabeszélés, a félreértés, vagy a belső és külső gátlások. De mindez pontosan beleillik egy felnővekvő képébe, aki a határait keresi.**

**A**z emberi viselkedés és magatartás lenyűgöző sokszínűsége tetten érhető a változásokra adott reakciókban is. Nemcsak gazdag, hanem személyiségtől és időhorizonttól függően is változatos repertoárról van szó. Ennek megértésére törekedve – bár szervezeti változások következményeit vizsgálom – a szervezet helyett, az egyénre koncentrálok. E figyelemnek történeti hagyománya van.

### A LÉLEKTANI VIZSGÁLÓDÁS LEGITIMITÁSA

Elbocsátások esetén ebben „a természetet magyarázzuk, az embereket viszont megértjük.” – mondja a filozófus, E. Spranger. Az őt olvasó Max Weber részletesen kifejti a fenti kijelentést, amikor arról ír, hogy: „Az a tény, hogy az emberi cselekvésekben motívumokkal, és az emberi cselekvések bizonyos motívumok megnyilvánulásaiaként való értelmezésével van dolgunk, lehetővé teszi ezeknek a természeti jelenségeknek mélyebb megértését.”

Vagyis a motívumok különlegessége (mint kizárólagos emberi sajátosság) teszi lehetővé a megértést, és egyben az is a logikus következménye ennek, hogy az egyes egyén és cselekvései tekinthetők a társadalmi jelenségek vizsgálati alapelemének. Azt kell – és lehetséges – tehát megértenünk, hogy az egyes jelenségek milyen individualitást takarnak. Ugyanis csak az ember hajt végre értelmes cselekvéseket.

„Minden társadalmi közösség és minden történeti képződmény, csak, mint egyének szabályos és egymáshoz kapcsolódó cselekvéseinek sorozata és komplexusa érthető meg.” (Max Weber) A mi feladatunk nem más tehát, mint hogy minden társadalmi jelenséget a résztvevő egyes emberek cselekvéseire vezessünk vissza. Nem kisebb név, mint a Nobel-díjas H. A. Simon üzeni ugyanezt számunkra: „A szervezet mindeneke előtt emberek együttese, és amit a szervezet cselekszik, azt az emberek cselekszik. Ezért a szervezet megértése „társadalom-lélektani” probléma.”



Ezek a megállapítások figyelmeztetések, hogy a szervezetek Maya fátyla mögött vegyük észre a cselekvőt. A szervezeti magatartás illúziója ugyanis az ő ténykedéseiből áll össze.

## ÚJ IDŐSÉMA, A 3 FÁZIS

A változás megélésének egyik nehézsége abban rejlik, hogy felborul az alapvető, hétköznapi idősemánk. Nevezetesen: valami elkezdődik – tart – majd véget ér. Ehelyett a változások során ennek a fordítottja történik: először búcsút veszünk (olykor fájdalmasat) valami régen megszokottól, ezután jön egy bizonytalan, átmeneti állapot, végül az új elkezdődik. Majd a

*„Elbocsátások esetén ebben a fázisban dől el, kik mennek, és kik maradnak. Nincs egyértelmű vesztes-nyertes megfeleltetés, a fogalmak nem szinonimák.”*

változás folyamata láncként folytatódik, hisz a dolgoknak ismét vége szakad, ez által adva helyet ismét valami másnak. Az egyes fázisok során más és más nehézségek adódnak.

A *befejezés* időszakának különös fontosságot ad az a tény, hogy elmúlással – gyásszal kell szembe néznünk. Az el nem gyászolt dolgok kísértenek, az elhúzódó gyászreakció viszont éppoly problémás. Fellép a felejtés, a meg nem törtéنتté tevés, az emlékképek rózsaszín satírja. Mind csupa énvédő mechanizmus.

Elbocsátások esetén ebben a fázisban dől el, kik mennek, és kik maradnak. Nincs egyértelmű vesztes-nyertes megfeleltetés, a fogalmak nem szinonimek. A maradóknak sem könnyű a helyzetük. A problémának a kezelésére sokkal kevésbé kidolgozottak a technikák, mint az elbocsátottak esetében. A változások túlélőiben kettős – ellentmondó érzés lehet, a megkönnyebbülés (Elias Canetti: A túlélő c. munkájára hivatkoznék) és a bűntudaté.

Az *átmeneti* fázis *interregnum* jellege egyik legalapvetőbb igényünktől és vágyunktól, a biztonságtól foszt meg bennünket. Ennek valódi jelentőségét gyermekeknél figyelhetjük meg, kultúránk következtében a „felnőtt” társadalomban ez az igény általában csak burkolt formában jelenik meg, vagy bizonyos életszegmensekre szorul. A bennünk lévő gyer-

mek biztonságigénye ettől persze még megmarad, és olykor felnőtt-álarcán átsüt.

A *kezdő* fázisban a düh, a fájdalom és a félelem okozta zárt kapukat találhatunk. A nyitottság szocializációs kategória is. Tapasztalati háttér kell hozzá; sérülésmentes élmények, közeg, amelyben megtehető. Történetileg érthető meg mind megléte, mind hiánya. Ugyanakkor itt az ismeretlentől való félelemtől is szó van. A félelmet, melynek nincs tárgya, mert az nem ismert, szorongásnak hívjuk. A szorongás e fázis leg-erősebb béklyója.

Az egyes szakaszok nehézségeivel szembesülve csábító dolog a gyors megoldások keresése. Csak hogy a változások sebessége és a változások feldolgozhatóságának sebessége között nyílik az olló. A változások feldolgozhatósága nem intellektuális – „fejben megoldható” –, a változás átélése zsigeri probléma. Hiába tudjuk, értjük és felfogjuk menetét, érzelmi és tetszeli feldolgozást igényel. Ehhez viszont szük-

séges volna tudni, milyen egyéni, személyes állapottai vannak a változás folyamatának.

## SZEMÉLYES ÁLLAPOTOK

Ennek megértéséhez két, meglehetősen hasonló modell áll rendelkezésünkre. Elisabeth Kübler–Ross tanatológiai vizsgálataira alapozott, 1970-es évekbeli modellje, valamint a munkanélküliség pszichés aspektusainak tanulmányozására visszanyúló Amudsen–Borgen-féle, 1980-as évekbeli modell. Mindkettő azt mutatja, hogyan dolgozunk fel olyan változást, amely sorsunkra – helyzetünkre – állapotunkra lényeges, vagy döntő hatással bír (halálos kórbán szenvedünk, elbocsátottak), ám általunk kevésbé, vagy kétes eséllyel, esetleg egyáltalán nem befolyásolható.

Elisabeth Kübler–Ross a következő állapot-sorrendet találta:

DÜH  
TAGADÁS  
ALKUDOZÁS  
DEPRESSZIÓ  
BELENYUGVÁS

A negatív érzelmi reakciót a „velem ez nem történet meg” érzése, a kétségbeesett alkudozás a pozíció és az idő nyeresére, a tehetetlenség mélysége, majd a helyzet elfogadása követi.



Az Amudsen–Borgen féle modell a következő állapotokat diagnosztizálta:

**TAGADÁS  
HARAG  
ALKUDOZÁS  
DEPRESSZIÓ  
BELETÖRÖDÉS  
LELKESEDÉS  
STAGNÁLÁS  
FRUSZTRÁCIÓ  
APÁTIA**

Az állapot-sorrend első részét tekintve a Kübler–Ross modellt követi, azzal az apró különbséggel, hogy az első két fázis sorrendjét felcseréli. Ha a folyamat e két szakaszának mögöttes mozgatóit keressük, az egyik esetben az érzelmeket, a másik esetben az intellektust találjuk. Hajlamos volnék azt gondolni, hogy az előbbi a gyorsabb, azaz adott eseményt először érzelmileg reagálunk le, s csak azután intellektuálisan. Először fogunk dühöt, haragot, indulatot átélni, s csak azután kezdődnek a tagadás racionalizáló folyamatai.

A Kübler–Ross modell érthetően megáll a belenyugvás-beletörődés stádiumánál. Viszonylag ritkán tölt el lelkesedéssel valakit, hogy hónapjai, hetei esetleg napjai vannak még hátra. Az Amudsen–Borgen féle modell érthetően tovább megy, jelzi a folyamat pozitívba fordulását, majd egyfajta egyensúlyi állapotot, végül ennek lehetséges felbomlását újabb változások, sorozatos kudarcok és frusztráció esetén.

A Borgen–Amudsen modell magyarországi alkalmazásánál<sup>1</sup> az eredeti állapot-sorrendet kiegészítették a „tagadást” megelőző „bénultság” állapotával, valamint kihagyták – bár nem tagadják létezését – a harag és az alkudozás stádiumát. További módosulás volt a stagnáció két szakaszra bontása (alacsonyabb, illetve magasabb fokú „beépítés”, implementálás)

## FOLYAMATDINAMIKA A GYAKORLATBAN

Úgy gondolom, az első változtatás kényszere a magyarországi vizsgálatnál megerősíti feltételezésemet az érzelmi reakciók intellektuális reakciókkal szem-

beni elsőbbségét illetően, ugyanis az első sokkhatás intellektuálisan blokkol és érzelmi reakciókat vált ki, természetesen személyiségfüggő módon. A Jung által bevezetett extrovertált-introvertált felosztás alapján a két típus ebben a helyzetben is két különböző reakciót mutat. Az extrovertált hajlamosabb lesz a dühöt, ingerültséget érezni és kifejezni, míg az introvertáltra inkább a „bénultság”, a „dermedtség” lesz a jellemző. Az érzelmi reakciókat követheti azután az intellektuális blokkok oldásával a „tagadás” és „alkudozás”. A magyarországi vizsgálat másik jelentős változtatása, a stagnáció szakaszokra bontása jól tükrözi, hogy a „belenyugvást-beletörődést” (elfogadást) követően nem állapot, hanem folyamatjelenséggel szembesülünk, s e folyamat, jellemzően nem lineárisan játszódik le.

Gyakorlati tapasztalatom a munkacsoportok gyártásba történő bevezetése terén van. Számítalan vizsgálat – részint az ALCATEL és a Mercedes Benz németországi gyáraiban készített –, saját esettanulmányaim alapján állítom, hogy új dolgok bevezetése a gyakorlatban sajátos dinamikával rendelkezik. A folyamat állomásai a következők lehetnek:

### **Nekifutás**

Az első szakaszra a technikai folyamatok primátusa nyomja rá bélyegét, ugyanakkor ezzel párhuzamo-

*„A magyarországi vizsgálat másik jelentős változtatása, a stagnáció szakaszokra bontása jól tükrözi, hogy a 'belenyugvást-beletörődést' (elfogadást) követően nem állapot, hanem folyamatjelenséggel szembesülünk, s e folyamat, jellemzően nem lineárisan játszódik le.”*

san megkezdődik a résztvevők számára a társadalomtudományi értelemben vett tanulási folyamat.

### **Elbizonytalanodás**

Az első sikerek mellett megjelennek az első kudarcok, csalódások, az elvárások nem teljesülése. A változások különböző aktorai: generálói és elszenvedői más-más miatt elégedetlenek. A nyitottságot zárkózottság és cinizmus váltja fel. A változások nyilvánvalóan hátrányokkal is járnak, ez nem zárható ki. A tervezett pozitív hatások pedig csak lassan, esetleg

<sup>1</sup> Keszi Roland: Magatartástudományi szervezetedinamika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata. Vezetéstudomány 2002. 4. sz.



egyáltalán nem jelentkeznek. Mindezek következtében a változás ebben a fázisban konkrét veszélybe kerül.

### Kijózanodás

A nehézségek tudatosodásával megkezdődhetne az okok kutatásának időszaka. Jóllehet, a probléma többnyire világos, még sincs meg feltétlenül a készség, okainak analizálására. Ehelyett gyakran kölcsönös vádaskodások, vagy a komplex probléma leegyszerűsítésére történő törekvések figyelhetők meg. Az okok ilyen kezelése deficthez vezet, a deficit pedig gyakran személyes hiányosságként interpretálódik. A fejekben lévő sorompók is akadályozzák a tényleges változásokkal való foglalkozást. Olyan problémák kapcsolódnak ide, mint a változástól való félelem, a tradicionális állapot iránti nosztalgia, a status quo védelme. Ezek áthidalására, áttörésére többnyire szükség van egy igen erős nyomásra, mely kikényszeríti a változás irányába való elmozdulást.

### Problémamegoldás

A különböző szinteken zajló, szisztematikusan előkészített beszélgetések – részint az egyének, részint a csoportok szintjén – segítenek az analizált veszteségek (mint pl. a kölcsönös meg nem értés) csökkenté-

sében. A beszélgetések, a konfliktus-szabályozás és a problémamegoldás színterei. A problémákat vizualizálva, különböző moderátor-technikákat alkalmazva elemzik. Ez bár időigényes, ám jól megtérülő befektetés ahhoz, hogy a szükséges megegyezések megszülessenek. Az első eredmények új javaslatok formájában jelennek meg.

Az általam vázolt folyamat és az Amudsen–Borgen, illetve a Keszi által módosított modell közt könnyű felfedezni az összefüggéseket. Az „elbizonytalanodás” egy korai frusztrációs szakasz, melyet jó esetben követ a „kijózanodás” és a „problémamegoldás”. Keszinél „tudatosságra” és „beépítésre” szétbontott Amudsen–Borgen féle stagnációs időszak. Másik lehetőségként a frusztrációk sorozata, illetve a problémamegoldás hiánya „apátiához”, avagy kudarchoz vezet. A fenti összefüggéseket a következő táblázat mutatja.

### A SZEMÉLYISÉG VÉDEKEZŐ REAKCIÓI

Az ember állandóságra törekszik, ugyanakkor, mint bonyolult, változó rendszer definiálható. Ha csak *materális szinten* (evés, ivás, légzés) nézzük is, nyilvánvaló, hogy olyan rendszer igyekszik stabil lenni, melynek alapja a változás, és pont ez a változás biztosíthatja stabilitását.

A változásra adott pszichés reakciók – személyes állapotok összefüggései a modellek közt

Új időszaka	Elisabeth Kübler-Ross	Amudsen-Borgen	Keszi Roland	Titkos Csaba	Domináns reakció-típus
Befejezés	Düh	Tagadás	Béniultság	Düh vagy Béniultság	<i>Érzelmi</i>
	Tagadás	Harag	Tagadás	Tagadás	<i>Racionalizáló</i>
Átmenet	Alkudozás	Alkudozás	Harag Alkudozás	Alkudozás	<i>Racionalizáló</i>
	Depresszió	Depresszió	Depresszió	Depresszió	<i>Érzelmi</i>
	Belenyugvás	Beletörődés	Beletörődés	Elfogadás	<i>Racionalizáló</i>
Kezdet		Lelkesedés	Lelkesedés	Nekifutás	<i>Érzelmi</i>
				Elbizonytalanodás	<i>Racionalizáló</i>
		Stagnálás	Tudatosság	Kijózanodás	
			Beépítés	Problémamegoldás	
		Frusztráció		vagy	<i>Érzelmi</i>
	Apátia		Kudarc		



Ahogy a makro-fizikai stabilitás mögött mikro-fizikai változások rejlenek, ugyanúgy egy emberi kapcsolat állandósága mögött változások sokasága rejlik. *Érzelmek szintjén* is stabilitást várunk, holott ez igen változó. Sokszor persze a másiktól várjuk a stabilitást egy kapcsolatban. Elvárjuk, hogy ne változzon a másik érzelme, csak hogy ehhez többnyire nekünk magunknak kell változnunk.

Az ember *pszichésen* mégis küzd a változások ellen. S a személyiség érettségétől függ, hogy képes lesz-e értelmezni és elfogadni a változásokat – melyek többnyire pozitívak és negatívak egyszerre – vagy pedig különféle védekező reakciókat produkál.

Az ember ugyanis a változásokra gyakran regresszióval reagál. A regressziós (nem felnőtt – gyermeki) pszichés védekező reakciók tárháza nagy. A korai (nem felnőtt) énvédő mechanizmusok aktivizálódnak, s a regresszió egyben többlet energiát is ad. Ez az energia hozhatja ki aztán ebből az állapotból az egyént: visszajön, felnőtté válik. Rosszabb esetben beleszorul, esetleg depresszióssá válik.

A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével. Nézzük, milyen védekező-énvédő reakciókról lehet szó!

**Projekció:** Az egyén másra vetíti ki saját érzéseit.

**Bűnbakkepzés:** Más hibáztat, és nem vesz tudomást saját felelősségéről.

**Hasítás:** A világ és a dolgok jóra és rosszra, feketére és fehérre osztása.

**Amnézia:** Felejtés, meg nem történné tevés, illetve **Szelektív amnézia:** ha csak a jóra vagy a rosszra emlékszik.

Az énvédő mechanizmusok célja, hogy ne essék szét a személyiség, vagyis a stabilitás legalább személyiségszintű megőrzése. Egyéb védekező mechanizmusok is beazonosíthatóak a változásra adott reakciók közt, így:

**Fantáziálás:** menekülés a valóságtól

**Szomatizálás:** testi betegséget produkál

**Paranoia:** üldözési mánia

A személyiség főként szerepein keresztül vesz részt az őt körülvevő *szervezetben*. Szerepeinek vál-

tozását és a szerepei által számára közvetített status quo változását kell megélnie a változások folyamatában. A szervezetek változási kényszere és hajlandósága erősödik, a ciklusidők rövidülnek, folyamatos időpresszióba kerül az egyén. A változások sebessége és azok egyéni adaptációjának sebessége eltérő ütemben gyorsul. A változások túlléphetik a feldolgozhatósági küszöböt, s ez által ismét énvédő reakciókat generálnak.

*„A védekező mechanizmusok segítségével az egyén eltorzítja, vagy letagadja a valóságot, annak érdekében, hogy valamilyenfajta egyensúlyban élhessen önmagával és környezetével.”*

*„Az egyén számára a csoport személyiségfejlődési lehetőség. A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeütközése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét, növelve ezzel szociális kompetenciájukat.”*

*A változások feldolgozásához többnyire szükség van a személyiség szerep-portfóliójának újrendezésére. Ennek tudatosodása és elfogadása lényeges elem.*

Az erőter harmadik köre a *társadalom*. Ma már a fogyasztói társadalom, melynek fontos jellemzője, hogy a létérzést a fogyasztással helyettesíti. Ha az egyén nem képes társadalomkonform módon fogyasztani (mint pl. nyugdíjas vagy munkanélküli státuszának jövedelme ezt nem teszi lehetővé), léte-létérzése lesz veszélyeztetett. A létében veszélyeztetett menekülési formája lehet a depresszió. Ezt azután elég sajátos módon kezeli a társadalom. Magyarországon elterjedt a hangulati zavarok antidepresszánsokkal való kezelése. Nem a személyiséget, vagy a személyiség-történetben rejlő okot kezelik, hanem gyógyszerfüggőséget hoznak létre. Ez persze a fogyasztás és a fogyasztói társadalom sajátos formája, ahol egyaránt jutalmazák a felírókat és az eladókat. Ahol a változás el nem fogadása a rossz érzés el nem fogadását (gyógyszer elnyomását) jelenti.

## CSOPORTOS SZERVEZETI LEHETŐSÉGEK

A változásokra való adaptív reagálási módok kétféle kompetenciát igényelnek: szakmailt és szociálist. Míg



a szakmai kompetenciák gondozása evidencia értékű (átképzések, konvertálható tudás szerzése), addig a szociális kompetenciákkal sokszor mostohán bántanak, az egyén magára marad ezek hiányérzetével.

Ezt orvosolhatják szervezeti szinten a munkacsoportok. A munkacsoportok a 70-es években mind a szervezetpszichológia, mind a menedzsment tudományok érdeklődésének homlokterében álltak. A 90-es évekre az olyan menedzsment koncepciók megjelenésével és térnyerésével, mint a karcsú menedzsment, a total quality management vagy a Kaizen, a munkacsoportok és a team-munka visszanyerte a 80-as években elvesztett jelentőségét. Világossá vált, hogy az emberek közötti kapcsolatok fontossága a munkahelyen a munka megváltozott természetéből fakad, s nem csupán kozmetikai kellemék, amely bármikor félredobható.

E csoportokat szempontunkból az teheti vonzóvá, hogy az olyan direkt szervezeti célok megvalósulása – mint az új termelési koncepciók (TPS), rugalmassá tétel, decentralizáció, minőségbiztosítás – mellett, csoportspecifikus és egyéni hozadéka is vannak alkalmazásuknak. Így a csoportok gördülékenyebbé tehetik a szervezeti változásokat. A csoportban rögződött szabályok, eljárások, normák gyorsabban és hatékonyabban változnak, mint ahogy az hagyományos úton, a hierarchián keresztül történne. A csoportokban hatékonyabb a magatartás-irányítás és jobb a problémamegoldó képesség is.

Az egyén számára a csoport személyiségfejlődési lehetőség. A csoportban folyó kommunikáció, a viták, a különböző érdekek összeütközése és a konfliktusok tapasztalatai fejlesztik a résztvevők személyiségét, növelve ezzel szociális kompetenciájukat.

A munkacsoportok sokszínűsége (részautonóm munkacsoport, team-work management, minőségi kör, projekt csoport, tréning csoport) biztosítja, hogy a

- szervezeti hierarchia különböző szintjein,
- az adott szervezetbe integráltan, vagy vele párhuzamosan,
- állandóan vagy szakaszosan működve,
- szervezeti igényekre és lehetőségekre szabva legyenek jelen.

## EGYÉNI TERÁPIA – ÉRETT SZEMÉLYISÉG, MINT KOMPETENCIA

A változásokkal nehezen birkózó ember nem pusztán fél a változásoktól, hanem szorong. Nem tudja

mitől fél, tudattalanul szorong. A félelemnek ugyanis van tárgya, a szorongás tárgynélküli félelem. A változás nyelvezete – nyelvi csapdái – tovább erősíthetik a félelmet. A változással „meg kell küzdeni”, „megbirkózni” kifejezések a „Hős” archetípust hívják elő, erre utalnak, ami félelmet, kétségbeesést szülhet: „én nem tudok hős lenni”, „énbennem ez nincs meg” vagy „kényszer-hősöket” szülnék.

A félelmek és szorongások oka sokszor a személyiségtörténetben rejlik. Így regressziós módszerek segítségével ott meg is található. Egy konkrét esetet említek példaként.

*40-es férfi fél a változásoktól, nem mer váltani. A regresszió az ok koraként a 10 éves kort hozza ki. Ekkor a kliens elmondja, hogy 10 éves fiúként a szülei-vel elköltözött egy nagyváros egyik végéből a másikba. Az eseményen gondolkodva mondja el, hogy ennek következtében a számára rendkívül fontos, teljes baráti körét elvesztette. Új lakóhelyén nehezen talált társakat, barátokat és úgy érzi, ott ért véget a gyermekora.*

A diagnosztika segített feltárni az okot: a barátok elvesztése és a változás összekapcsolódva, tudattalanul gátolja a változásra való készséget. A régi stressz blokként épül a személyiségbe. A terápiás feladat ennek a stresszblokk-hatásnak az oldása, melynek segítségével a valódi okot, s nem a tünetet kezeljük.

## IRODALOM

AMUNDSEN, NORMAN and WILLIAM BORGES (1987): *“The Dynamics of Unemployment”*, Journal of Counselling and Development

KESZI ROLAND (2002): *„Magatartástudományi szervezet-diagnosztika – a változással szembeni ellenállás stádiumainak vizsgálata”*, Vezetéstudomány, 33 4 sz.

KÉZBEN TARTOTT VÁLTOZÁSOK. Oktatófilm. Human Telex Consulting Kft.

KÜBLER – RÖSS, ELISABETH (1988): *A halál és a hozzá vezető út*. Budapest: Gondolat Kiadó

TITKOS CSABA (2000): *Csoportmunka a 90-es években*. 2. kiad. Pécs: PTE KTK

WEBER, MAX (1968): *Gazdaság és társadalom*. Bp.: KJK

*A szerző PhD, egyetemi docens a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának Vezetési és Szervezési tanszékén.*