

NYELV **VILÁG**

A BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
IDEGEN NYELVI ÉS KOMMUNIKÁCIÓS INTÉZETÉNEK
SZAKMAI KIADVÁNYA

2004 – 2014



15

2014

Szerkesztőbizottság

Barthalos Judit, dr. Hegedüs Gyula, Hukné dr. Kiss Szilvia,
dr. Kéri András, Lehr Emma, Szendrői Ildikó

Főszerkesztő

Dr. Kéri András

Technikai szerkesztő

Deák Gabriella

Szerkesztőség címe:

1054 Budapest, Alkotmány u. 9-11.

ISSN 1786-0636

Felelős kiadó: Medvéné dr. Szabad Katalin

Készült a BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar házi nyomdájában.

Formátum: A/4

Ívszám: A/5

Példányszám: 400

Munkaszám:

Az életstílus-leltár haszna a tárgyalópartner megismerésére

DR. ZSUBRINSZKY ZSUZSANNA
KKK

Bevezetés

Az életstílus-leltár (angolul: Life Styles Inventory [LSI]) a fejlődés, változás alapvető elemét: az egyént és annak önmagáról alkotott képét vizsgálja. Segítségével megállapíthatjuk azon vezérlő értékeket, valamint gondolkodási és viselkedési mintákat, amelyek az egyes vezetők, üzletfelek, munkatársak működését meghatározzák. Az eszköz kifejlesztése J. Clayton Lafferty és kollégái (1981) nevéhez fűződik, akik sok éves munkát követően, pszichológiai és vezetési elméletek ötvöztetésével hozták létre. A leltár az erősségek, valamint a saját érdekeink ellen dolgozó viselkedésformák mennyiségi felmérésének módszerét kínálja, annak reményében, hogy továbbfejleszthessük, ami jó, és változtathassunk azon, ami még jobb lehetne. Bizonyítást nyert az a tény, hogy jelentős összefüggés található az egyén LSI pontszáma és elégedettsége érzése, szakmai sikerei között.

1. LSI Circumplex lényege

Az LSI Circumplex egy óralaphoz hasonlít, mely 12 körcíkkekhez hasonlóan 12 gondolkodásminta vagy stílus mentén azonosítja az egyén gondolkodását és viselkedését. Használatával mindenki pontosan meghatározhatja azt a gondolkodást, amely elősegíti, illetve pont ellenkezőleg, megakadályozhatja hatékonyságát. A Circumplex gondolkodásmódok kifejlesztése során 12 fő kategóriát (ld. 3 pont), és azon belül 3 alkategóriát jelöltek ki a szakemberek, melyek a szervezési stratégiák, a munkaköri kapcsolatok kialakítása, a munkatársak fejlesztése, a vállalatirányítás, illetve a teljesítményértékelés témakörében írt szakirodalmon alapulnak. Blake & Mouton (1964) illetve McClelland (1967) kutatásaik nyomán arra a következtetésre jutottak, hogy a *konstruktív stílusok* (11, 12, 1 és 2 óránál) önfejlesztő gondolkodást és viselkedést jellemeznek, amelyek hozzájárulnak az egyén elégedettségi szintjéhez, valamint képességet az egészséges kapcsolatok kialakítására, az emberekkel való hatékony együttműködésre, a feladatok elvégzése során mutatott hozzáértésre. Horney (1945) és néhány évvel később Likert (1961) a *passzív-védekező stílusokat* (3, 4, 5 és 6 óránál) vizsgálta, melyek a biztonsági szükségletek kielégítésére törekuszenek az emberekkel való érintkezés során. McGregor (1960) és Argyris (1991) pedig az *agresszív-védekező stílusokat* (7, 8, 9 és 10 óránál) helyezték kutatásaik középpontjába és úgy találták, hogy az egyén akkor folyamodik ehhez a stratégiához, ha státuszát/pozícióját szeretné fenntartani és biztonsági igényeit szeretné kielégíteni a feladataival összefüggő tevékenységei során.

Az LSI pontszámok értelmezését, majd az egyes stílusokra jellemző leírásokat követően praktikus tanácsok segítenek bennünket a minél harmonikusabb kapcsolat kialakítására a tárgyalóféllel.

2. Az LSI pontszámok értelmezése

Lafferty-ék Circumplexe, a 12 stílus általános jellemzőit és a viselkedésre gyakorolt hatásait ismerteti. Ha az LSI Circumplex 3 tartománya százalékos pontok alapján 75 százalék, vagy efelett van, akkor MAGAS; ha 25 és 75 százalék között helyezkedik el, akkor KÖZEPES; ha 25 százalék vagy ez alatt van, akkor ALACSONY az egyén tartományhoz fűződő megfelelése. Ezen felül a 12 stílus együttes kölcsönhatása is befolyással van az illető viselkedésére, melynek megértése nagy segítségére lehet mindannyiunk számára az üzleti és a magánéletben egyaránt. A stílusleírások tevékenységközpontú javaslatokat tartalmaznak a pozitív viselkedés kialakításához, illetve az egyes

stílusokra jellemző, saját érdekeink ellen ható viselkedésformák megszüntetéséhez. Hiszen mindenkit a gondolatai határozzák meg, például, hogy milyen képet alkot a valóságról, milyenek a kapcsolatai, hogyan oldja meg problémáit és milyen döntéseket hoz.

3. A 12 stílus jellemzői

Az alábbi táblázat a 12 gondolkodási stílusra jellemző viselkedéseket tartalmazza, és leírja ezek hatékonyságát az öt fő menedzsment funkcióra vonatkozóan: (1) tervezés, (2) szervezés, (3) munkatársak, (4) irányítás és (5) kontroll.

3. 1. BEVONÁS-TÁMOGATÁS (1 óránál)

A bevonó-támogató személyek hiszik, hogy segíthetnek másoknak lehetőségeik elérésében.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Bevonás-támogatás 1 óránál	Alulról felfelé tervez a csapattal. Munkatársak bevonása, meghallgatása.	Az egyén és csapat erős támogatása. Kihívó elvárások kialakítása.	Jó csapattal dolgozik, segíti a beosztottakat problémáik megoldásában.	A csapat informálisan működik. A probléma-megoldás magas szintű.	A vezetés decentralizált, a beosztottak osztoznak a felelősségben.

Összpontosított érdeklődéssel a tárgyalófelek előnyösebb kapcsolatokat alakíthatnak ki, hiszen a bizalom, segítőkészség, felelősségvállalás, motiváltság elősegíti a tárgyalás gördülékeny lebonyolítását.

3. 2. EGYÜTTMŰKÖDÉS (2 óránál)

Ez a stílus a szociális érintkezés és személyes kapcsolatok iránti igényünket képviseli.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Együttműködés 2 óránál	Általában informális, hiányzik belőle a tiszta iránymutatás. Inkább a kapcsolatokat hangsúlyozza, mint a feladatokat. Nehézséget okoz a célok meghatározása.	Barátságos légkört teremt, informális munkacsoportokkal. Személyes rokonszenvek, ellenszenvek alapján szervezi a beosztottakat. A kapcsolatok határozzák meg a szervezeti felépítést.	Hajlamos ismerősöket választani munkatársakként, klikkeket hozhat létre.	Személyes rokonszenv és baráti kötelékek alapján irányít. Sok informális megbeszélést hoz össze. Egy konfliktus megoldásakor a „ki kell jönni egymással” nézőpontot erőlteti.	Csapatmunka hangsúlyozásával vezet. A célok esetenként nem tiszták. Az eredményt az emberek véleménye és elégedettsége alapján méri.

A tárgyalás során a tartalmas kapcsolat kialakítása mindennél fontosabb. A tárgyalófelek könnyen megosztják egymással gondolataikat, érzéseiket, mivel hisznek abban, hogy a személyes elégedettség hozzájárul a hatékony munkához.

3. 3. MEGFELELÉS (3 óránál)

A megfeleléskeresők önértékelésének alapja az, hogy milyen mértékben érzik magukat elfogadottnak. A megfeleléskeresők jellemzően arra összpontosítanak, hogy milyen benyomást keltenek, ahelyett, hogy kellemes kapcsolatot alakítanának ki. A körülöttük állóktól kérnek tanácsot, azt teszik és mondják, amit szerintük mások elvárnak tőlük. Az elfogadottság túlzott igénye döntésképtelenséget, halogatást és cselekvőképtelenséget okozhat.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Megfelelés 3 óránál	Túlságosan el van foglalva a jó benyomás keltésével az autoritás szemében. A célokat a látszat kedvéért tűzi ki, ezek irreálisak lehetnek. Vonakodik a szabályok kialakításától, mert tart mások megbántásától.	Nagyon laza szervezeti felépítést alakít ki. Nehezen határoz meg irányt. Túl sok hozzájárulást és irányítást vár másoktól.	Hajlamos nem „fenyegető” személyeket választani. A felső vezetés iránymutatásától függően választja ki és értékeli a munkatársakat.	Nehézségei vannak a munkatársak irányításában. Döntéseit visszavonhatja, ha nemtetszést tapasztal. Úgy motivál, hogy jó fiúnak/ lánynak próbál látszani.	Hajlamos a jó eredmények eltúlzására, figyelmen kívül hagyja a gyenge teljesítményt. Visszafogott a teljesítménynormák kialakításában. Ritkán vállalja, hogy elérhetetlen célok kitűzése miatt elveszítse a munkatársai megbecsülését.

3. 4. ALKALMAZKODÁS (4 óránál)

Az alkalmazkodás stílus a szabályokba való beleragadást, valamint cselekedeteink konformitását tükrözi.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Alkalmazkodás 4 óránál	Fenntartja a jelenlegi status quót. Bürokratikus légkör, túlzó szabályok, tiltások, nagy mennyiségű papírmunka.	A kialakult mintáknak megfelelően szervez. Merev munkaköri leírásokat határoz meg, ragaszkodik a tekintély szigorú elfogadásához.	Úgy vesz fel alkalmazottat, hogy ne kavarja fel az állóvizet. Kerüli az újítást. Felszínes kritériumokat határoz meg a teljesítmény méréséhez.	Munkafolyamatokat fektet le, minden részletre kiterjedően; túl intenzíven irányít. Hajlamos elvetni az újításokat. A kialakult eljárások betartásával ösztönöz.	A kontroll formális és túlzó. Szigorúan ragaszkodik a reporting rendszerhez. Eredmények helyett a konformizmust hangsúlyozza.

A túlzott alkalmazkodás álarc lehet, amely mögött elbújik a tárgyaló fél. Gyakran unalmasnak, érdektelennek tűnhet, és jóllehet cselekedetei rutinokra épülnek, akár felelősnek, megbízhatónak vélhetjük őt, mégis a megszokott dolgokhoz való ragaszkodása lényegesen csökkentheti kreativitását és teljesítményét.

3. 5. FÜGGÉS (5 óránál)

A függés skála annak a mértékét méri, mennyire érezzük erőfeszítéseinket hiábavalónak. Az ilyen típusú viselkedés hosszan tartó lehet, és az egyén életében bekövetkező ideiglenes változások idézhetik elő.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Függés 5 óránál	Ha nem alkalmaznak jelentős nyomást vele szemben, elveti a tervezést. Passzív szerepet vesz fel, túlságosan függ mások irányításától. Halogatja a dolgokat, kerüli a hosszú távú tervezést.	Nehezen irányít. Kevés az újítás. Alulterheli a munkatársakat. Kevés tevékenységet végez.	Késlekedhet a szükséges munkatársak toborzásával; gyakran kevés a munkatársa. Passzívan választja ki a munkatársakat, vonakodik tehetségeket keresni.	Nyomasztják a vezetői feladatok. A legtöbb felelősséget delegálja, mert saját maga nehezen kezdeményez. Gyakran keres valakit, aki helyette vezet.	Elfogadja felettese normáit és mereven alkalmazza azokat. Nehéznek találja, hogy megerősítést vagy visszajelzést adjon a munkatársaknak.

A függő tárgyalópartnerek jellemzően kevésbé irányítóak, engedik, hogy mások határozzák meg viselkedésüket. A függést a fenyegetettség vagy mások általi visszautasítás elleni védekezésre használják. Azonban ezek az érzések eltűnnek, ha kényelmesebben érzik magukat.

3. 6. ELKERÜLÉS (6 óránál)

Az elkerülés stílus azt jelzi, mennyire vagyunk hajlamosak a meghátrálás védekező stratégiájára. Alkalmazhatjuk ezt a viselkedést, amikor valami ismeretlennel találkozunk.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Elkerülés 6 óránál	Kerüli a tervezést. Lefelé vagy felfelé tolja a hosszú távú gondolkodás felelősségét a szervezetben. Nehezen határoz meg célokat vagy irányítja a csapatmunkát.	Reméli, hogy a dolgok maguktól megoldódnak. Az egyes pozíciók közötti kapcsolat nem tiszta. Kerüli a problémákat. Nem ad visszajelzést.	Halogatja a személyi döntéseket. Arra számít, hogy a dolgok „csak megtörténnek” valahogy. Gyakran hiányzik, nem foglalkozik munkatársai problémáival.	Inkább felad egy projektet, ahelyett, hogy delegálná valakinek. Elhanyagolja vezetői felelősségeit. Bízik benne, a dolgok rutin alapján oldódnak meg.	Nem szereti és kerüli a konfliktusokat. Javító szándékkal közvetett, kerülő úton, esetleg írásban avat-kozik be. Ritkán van közvetlen interakcióban a munkatársakkal.

Egy tárgyalás során ezek a személyek a saját maguk kialakította „komfortzónában” maradnak, és igyekeznek mindenféle kockázatot nagy ívben elkerülni. Arra számítanak, hogy a dolgok maguktól alakulnak majd. Soha sem tudják, hogy mit várnak el tőlük, képtelenek reálisan elérhető célokat kitűzni.

3. 7. ELLENÁLLÁS (7 óránál)

Az ellenálló ember jellemzően mások verbális támadásával igyekszik fontosnak látszani. Azt a hajlamát fejezi ki, hogy mennyire tanúsít védekező, egyben agresszív stratégiát olyankor, ha nem ért egyet valakivel. Az ellenálló ember hajlamos időközben megváltoztatni az álláspontját, kritikusan lép fel egy korábbi ötlettel kapcsolatban.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Ellenállás 7 óránál	Kritikus a korábbi tervekkel szemben, ritkán dolgoz ki saját terveket.	Nem szervezi a beosztottak munkáját. Homályosak a munkaköri	Nagy fluktuáció. Nem elégedett a munkatársakkal. Arra bátorítja a munkatársakat,	Nem vállal felelősséget. A kritikát és a vádaskodást használja	A kontroll következetlen: vagy túl sok vagy semmi. Az eredményt

		leírások.	hogy más részlegek, csapatok ellen tevékenykedjenek.	motivációként. Konfliktusra uszít. Irreális követelményeket támaszt.	megkérdőjelezi. Nem jutalmaz, teljesítményt vár.
--	--	-----------	--	--	--

Az ellenálló tárgyalópartner szeret vitatkozni, vágyik az elismerésre, ugyanakkor viselkedése másokból védekező reakciót válthat ki. Ez a viselkedés általában visszautasítást és elszigetelődést eredményez, ami gátját képezi az ellenálló ember hatékonyságának.

3. 8. HATALOM (8 óránál)

A hatalomorientáltak nem bíznak másokban, azt hiszik, hogy erő, megfélemlítés kell az eredményekhez.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Hatalom 8 óránál	Autokrata módon dolgoz ki terveket. A célokat és eredményeket titokban tarja. Figyelmes és készséges a feletteseivel szemben, azt mondja, amit hallani szeretnének.	Jól definiált, hierarchikus szervezeti felépítés. Pontos, szigorú munkaköri leírások. A közhangulat gyakran politikailag megosztott és tele van titkos szövetségekkel.	Hűséget vár az alkalmazottaitól. A munkatársak fejlődését nem tartja fontosnak. Mindig uralkodni szeretne a beosztottjain, megkérdőjelezhetetlen tekintélyt gyakorol.	Nem delegál. Beosztottjai munkáját egyenként irányítja, általában megmondja a munkatársaknak, hogy mit és hogyan tegyenek. Ellenzi a független gondolkodást, megfélemlítéssel motivál.	Úgy avatkozik be, hogy büntet. A hűséget jutalmazza. A pozíció/rang alapján kontrollál.

A hatalomorientáltak nem bíznak másokban, gyakran megakadályozzák az egészséges kapcsolat kialakulását. Ez megnyilvánul a kommunikációjukban is, ami kreativitásuk és hatékonyságuk csökkenéséhez vezet.

3. 9. VERSENGÉS (9 óránál)

A versengő emberek azért küzdenek, hogy legyőzzék a kétségeket önmagukban és képességeikben.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Versengés 9 óránál	Tervezéskor saját igényeit helyezi középpontba. Kevés inputot fogad el a munkatársaktól, magas célokat határoz meg. Nem erős a célok eléréséhez vezető lépések kialakításában.	Többet beszél, mint szükséges lenne. Homályos, bizonytalan szervezeti felépítés jellemzi.	Azokat támogatja, akik nem teszik őt próbára. „Gyenge” beosztottakat választ. A munkatársakat a verseny hangsúlyozásával vezeti. Egymás ellen hangolja az egyes részlegeket.	„Propaganda beszédek” tart. Homályos az iránymutatás tekintetében. Delegálja a felelősséget, de autoritást gyakorol a munkatársak felett. Gyenge a beosztottak tevékenységének összehangolásában. A maga érdemének tulajdonítja mások sikerét.	Irreális teljesítménynormák. Úgy gyakorol belső kontrollt, hogy egymás ellen hangolja a munkatársakat. Saját tervének, programjának, ötletének támogatására ösztönöz.

A versengő helyzetből győztesen kikerülő üzleti partner nem a nyeresre összpontosít, hanem a kiválóságra, teljesítményre. Annyira el van foglalva a feladattal, hogy elveszti érzékét értékeivel, meggyőződésével kapcsolatban. Ez természetesen negatív hatással van a végeredmény minőségére.

3. 10. PERFEKCIONIZMUS (10 óránál)

A perfekcionista soha semmi nem elég jó, hibátlan eredményre törekszik.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Perfekcionizmus 10 óránál	Minden részletet a végletekig kidolgoz. Nem hagy teret másoknak.	Szervezési készsége kiemelkedő, de nem hatékony. Rugalmatlan, részletes szervezeti felépítés jellemzi.	Maga végzi el mások munkáját. Engedelmességet és passzivitást vár a munkatársaitól, és ezt általában meg is kapja.	Mindent a legapróbb részletekig irányít, néha mások megsértésével is. Túl aprólékos, merev.	Nagyon részletes reporting rendszerek. Ésszerűtlen, irreális célok és teljesítménynormák kitűzése. Ritkán elégedett.

A perfekcionista partner hajlamos azt hinni, hogy ha nem tökéletes, akkor értéktelen, ezért szüntelenül azon dolgozik, hogy minél hamarabb a tárgyalás végére jusson. Ugyanakkor a legjobban elvégzett munkával is elégedetlen. Bár nagyon hatékonynak látja magát, hozzáállása nagymértékben saját érdekei ellen dagozik.

3. 11. TELJESÍTMÉNY (11 óránál)

A teljesítmény olyan gondolkodásmód, mely nagymértékben kapcsolódik a személyes hatékonysághoz. Sokféle szempontból a magas teljesítményű tárgyalófél képviseli a munka legkonstruktívabb megközelítését. Ő tudja, hogyan teheti jobbá a dolgokat, ért a hatékony tervezéshez és problémamegoldáshoz. Gyakran a felelősség megosztását, valamint inspiráló környezet kialakítását használja teljesítménye fokozására. Szeret jó példával elől járni és bátorítani a többieket, jó csapatmunkát kialakítani.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Teljesítmény 11 óránál	Reális jövőképet állít fel. Nagyon hatékony a problémák elemzésében. Számít a munkatársak részvételére. Begyűjti az elérhető információkat, mielőtt kialakítaná céljait és terveit.	A szervezeti felépítés a megoldandó problémához igazodik. Hatékonyan hangolja össze a munkakapcsolatokat. Reálisan ítéli meg az egyes munkákhoz szükséges képességeket. Az elvárt teljesítmény szempontjából határozza meg a tevékenységeket.	A legjobb képességű embereket választja ki. Jobban szereti az olyan embereket, akik szeretik a kihívásokat, és akik újító kezdeményezésekkel állnak elő.	Elvárja másoktól, hogy olyan motiváltak legyenek, mint ő. Irányelveket határoz meg a delegálásra vonatkozóan. Kihívásokkal járó célok kitűzésével motivál. Bátorítja az eltérő vélemények kifejezését. Magas elvárásai vannak a munkatársakkal szemben.	Reális teljesítménynormákat határoz meg, és ezeket egyértelműen kommunikálja a munkatársak felé. Rendszeresen tájékoztat a projektek előrehaladásáról. Egyéni célok kitűzésére bátorít. Megfelelő visszajelző csatornákat hoz létre.

3. 12. ÖNMEGVALÓSÍTÁS (12 óránál)

Az önmegvalósítás a legerősebb személyes kiteljesedést eredményező gondolkodásmódot méri.

Ha önmegvalósító emberrel tárgyalunk, akkor az illető törekedni fog arra, hogy elfogadtassa magát olyannak, amilyen. Az önmegvalósító igen kreatív, ötletes ember, egyedi módon közelíti meg az életet. Intenzíven érdeklődik a tárgyalásban résztvevő emberek és dolgok iránt, éleslátása új távlatokat ad a helyzeteknek. Erős intuícióval rendelkezik, így képes reális, hosszú távú célokat kitűzni.

Stílus	Tervezés	Szervezés	Munkatársak	Irányítás	Kontroll
Önmegvalósítás 12 óránál	A legmegfelelőbb munkatársaihoz rendeli hozzá a teljesítendő feladatokat. Határozottan álmodozó lehet, mégis reális célokat és stratégiákat határoz meg, amelyek lehetővé teszik a munkatársak fejlődését.	A szervezeti felépítés laza vagy informális lehet. Erős, egymástól kölcsönösen függő munkatársi kapcsolatok jellemzik. Szervezett, de lehet, hogy nem tűnik annak.	Szakszerűen értékeli beosztottjait. Egymástól különböző embereket gyűjt maga köré, tehetséges munkatársakat választ. Képzési lehetőségeket biztosít a fejlődés érdekében.	Könnyen delegál. A célok teljesítésével járó izgalom és elégedettség hangsúlyozásával motivál. Hatékonyan szervezi a munkatársakat. Független és kreatív gondolkodásra bátorít.	A rugalmas teljesítménynormák munkatársi egyetértéssel születnek. Az eredmények mérésakor minőség és elégedettségközpontú. Támogatja a munkatársakat szervezeti és személyes céljaik elérésében.

Összegzés

Az LSI az egyéni orientációkat, a munkahelyi hatékonysággal kapcsolatos gondolkodási és a magatartásbeli stílusokat, a személyközi kapcsolatok minőségét, az elégedettséget és az egészséget méri. Az LSI ismeretében valamint a személyre szabott fejlesztési folyamat után az illetőnek nő az önismerete, képes lesz egy csapat tagjaként eredményesen dolgozni, tudatában lesz annak, hogy viselkedése milyen hatást gyakorol másokra, nő a teljesítménye, javulnak az interperszonális készségei, rátekintése lesz saját erősségeire és fejlesztendő területeire, serkenti a szervezeti teljesítményt, elfogadást és támogatást kap a változáshoz.

Felhasznált irodalom

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review* (máj.-jún.), (99-109.)
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: Key orientations for achieving production through people*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J. C. (1981). *Level 1: Life Styles Inventory—An instrument for assessing and changing the self-concept of organizational members*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
- Horney, K. (1945). *Our inner conflicts. A constructive theory of neurosis*. New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Likert, R. (1961). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. C. (1967). *The achieving society*. New York: Free Press.
- McGregor, D. P. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.