



# ZÁRÓTANULMÁNYOK

---

**ANGYAL ÁDÁM**

**VÁLLALATI VEZETŐK AZ EZREDFORDULÓ  
KÜSZÖBÉN**  
avagy milyenek a versenyképes vezetők

*- Vezetés -  
alprojekt zárótanulmánya*

**A tanulmányorozat**

**Z24.**  
**kötete**

Ez a műhelytanulmány a  
**„Versenyben a világgal”**

A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői –  
**kutatási program**

igazgató: **Chikán Attila**

**Menedzsment és Versenyképesség**

c. projekt

vezetője: **Dobák Miklós**

**Vezetés**

c. alprojekt

vezetője: **Angyal Ádám és Kovács Sándor**

keretében készült.

A tanulmány összeállítása során támaszkodtam Professzor Kovács Sándor kutatásaira és annak megállapításaira is.

A „Versenyben a világgal” - A magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezői c. kutatási program **MŰHELYTANULMÁNY** sorozata.

Sorozatszerkesztő: Chikán Attila, programigazgató

Technikai szerkesztő: Koblász Mária

Készült 100 példányban. Budapest, 1997. július 25.

## Tartalomjegyzék

<b>1. A tanulmány célja, keretei.....</b>	<b>5</b>
1.1. <i>A versenyképes vezetésről szerzett információk háttere .....</i>	5
<b>2. A vizsgálatok eredményei.....</b>	<b>8</b>
2.1. <i>Az interjúk témái szerinti elemzés és csoportosítás .....</i>	8
2.1.1. Személyi háttér.....	8
2.1.2. Vállalaton belüli szerep.....	11
2.1.3. Vállalaton belüli kapcsolatok.....	13
2.1.4. Vállalaton kívüli kapcsolatok.....	15
2.1.5. Vezetési módszer és stílus.....	17
2.1.6. Sikerérzet, fontosságok.....	20
2.1.7. Jellemző vezetői tulajdonságok.....	21
2.2. <i>A vállalat állapota és vezetése közti kapcsolat .....</i>	23
2.2.1. A vállalat állapota.....	23
2.2.2. Vállalati szükségletek és motivációk.....	28
2.2.3. A vállalati szükségletek és a vállalat állapotának kapcsolata.....	30
2.3. <i>A versenyképes vezetés .....</i>	31
2.3.1. A vezetés versenyképességének szakértői megközelítése.....	34
2.3.1.1. Milyen szerepet játszanak a vezetők tulajdonságai a verseny-képességben.....	34
2.3.1.2. Mi tekinthető vezetői sikernek.....	36
2.3.1.3. Hogyan jellemezhető a versenyképes vállalat.....	37
2.3.1.4. Milyen tulajdonságokkal rendelkezik a versenyképesen, azaz sikeresen vezetett vállalat.....	39
2.3.2. A szakértők által felvázolt mai magyar versenyképes üzleti vezető jellemzői.....	39
2.3.3. Néhány vezetési tulajdonság értelmezése.....	41
2.3.3.1. Felkészültség.....	41
2.3.3.2. Vállalkozói szemlélet.....	41
2.3.3.3. Alkalmazkodás.....	42
2.3.3.4. Stratégiai szemlélet.....	43
2.3.3.5. Személyi képességek.....	43
2.3.3.6. Teljesítmény (egyéni és a vezetett szervezeté).....	44
2.3.3.7. Etikai tartás.....	45
2.3.3.8. Társadalmi és hálózati kapcsolatok.....	46
2.3.3.9. Szerencse, jó sors.....	47
2.3.4. A társadalmi és gazdasági átalakulás és a versenyképes vezetés kapcsolata.....	48
<b>3. Mi várható a vezetőktől.....</b>	<b>50</b>
3.1. <i>Mit tudnak a vezetők.....</i>	50
3.2. <i>A vezetés nyelvei.....</i>	51
3.2.1. A számviteli - pénzügyi nyelv.....	51
3.2.2. A jogi nyelv.....	52
3.2.3. Az informatika nyelve.....	53
3.2.4. A vezetésstudomány nyelve.....	54
3.2.5. Az iparág ismerete.....	55
3.3. <i>A vezetők indíttatása.....</i>	56
3.3.1. Self made man.....	57
3.3.2. Scientific made man.....	58
3.3.3. Society made man.....	58
3.4. <i>A siker jellemzői.....</i>	59

<b>4. Lehet-e vezetni tanulni?.....</b>	<b>60</b>
4.1. A vezetői cselekvések mozgatói.....	62
4.2. A vezetőképzés tartalma.....	66
4.3. A vezetőképzés módszerei .....	67
4.4. A vezetéstudomány vonulatai, iskolái .....	68
4.5. A vezetéstudomány bűvös háromszögei.....	71
4.6. A vezetőképzés tudományos háttere.....	75
4.6.1. A vezetés szerszámai.....	77
4.6.2. Vezetési szerepek .....	79
4.6.3. Jellegzetes helyzetek .....	82
<b>5. Összefoglaló .....</b>	<b>86</b>
5.1. Alkalmazott új felismerések és kutatási megoldások .....	86
5.2. A vezetők jellemzése a versenyképesség tükrében .....	88

## Táblázatjegyzék

1. sz. táblázat: .....	25
2. sz. táblázat: .....	26
3. sz. táblázat: .....	27
4. sz. táblázat: .....	30
5. sz. táblázat: .....	31

## Ábrajegyzék

1. sz. ábra:.....	63
2. sz. ábra:.....	67
3. sz. ábra:.....	72
4. sz. ábra:.....	72
5. sz. ábra:.....	74
6. sz. ábra:.....	75

## 1. A tanulmány célja, keretei

Ez a munka az üzleti vezetés és a vezetők versenyképességének állapotát, helyzetét vizsgáló kutatás zárótanulmánya. A kutatás mintegy negyven, vezetőkkel folytatott mélyinterjú alapján, további mintegy negyven szakpublikációra és esetelemzésre támaszkodva, valamint mintegy 35 szakértő véleményét alapul véve történt. Felhasználtam továbbá Kovács Sándornak ugyanebben a kutatásban végzett munkáiról szóló beszámolóit, amelyek 36 vezető megfigyelésére és kikérdezésére alapultak. Építettem továbbá a Versenyben a Világgal projekt 326 vállalatos felmérésének adatbázisára is.

Mindezen munka célja az volt, hogy **a vezetők napjainkra jellemző magatartási szokásait, helyzetüket meghatározó jellemzőket és vélekedéseiket** megismerjem. A kutatás tehát alapvetően a vezetőkre irányult, illetve a vezetőkön keresztül közelítettem meg a vezetési kérdéseket.

Munkám során nagymértékben vezetők véleményére támaszkodtam, de nem vizsgáltam kijelentéseik, véleményük valóságát. Ennek megfelelően pl. a vezetett vállalatokról alkotott értékítéleteket nem tekintem teljesen objektívnek, mert pl. a vállalati teljesítmények adatszerű vagy dokumentatív elemzését nem végeztem el. Szakértői vélekedés szerint a vizsgálatokba inkább a sikeres vállalatok vettek részt, a kevésbé jók többnyire elzárkóztak a kutatók elől. A nehéz helyzetben lévő vállalatokról a sajtóból és a publicisztikából lehetett ismereteket szerezni

**Köszönetet mondok** a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem azon hallgatóinak, akik az interjúkat végezték és ezzel több száz oldalnyi dokumentációs anyagot adtak. Köszönettel tartozom azoknak a vezetőknek és vállalati szakértőknek is, akik rendelkezésre álltak és válaszaikkal segítettek a munkát. Végezetül megköszönöm egyetemi, tanszéki kollégáimnak és más segítőknek, akik vitákon, beszélgetéseken fejtették ki észrevételeiket.

### 1.1. A versenyképes vezetésről szerzett információk háttere

Az interjúk, a szakértői elemzések és a sajtó figyelése eredményei statisztikai értelemben nem nevezhetők reprezentatívnak, mert nem tükrözik a magyar vezetői társadalmat vagy a vállalkozói világot annak szerkezeti arányainak megfelelően. A versenyképesség kutatás adatbázisa ugyan jóval szélesebb háttérre támaszkodik, de reprezentációja ugyancsak nem teljes körű. Ugyanakkor ha nem is reprezentatívnak, de **jellegzetesnek** tekinthetőek az eredmények. Ennek oka az a sokszínűség, amely az alapul vett vállalatok és vezetők körét jellemzi.

A vizsgált vezetők a termelő, kereskedelmi és szolgáltató szektorokban tevékenykedő vállalatoknál dolgoztak. A termelő vállalatok közt voltak híradás-technikai, élelmiszer-ipari,

gépgyártó, papíripari, számítástechnikai, vegyipari, háztartási gépipari, söripari, energiatermelő, konzervipari, műanyag-ipari és gumiipari cégek. A kereskedelmi szektorból volt filmforgalmazó, kiskereskedelmi, raktározó-nagykereskedelmi, gázforgalmazó és termelő eszköz kereskedelmi vállalat. A szolgáltató szektorból volt vasúti és közúti szállítványozó, tanácsadó, távközlő, minősítő, kábeltelevíziós szolgáltató, bank, biztosító, áramszolgáltató, üzleti kommunikációs, légi forgalmi és szerencsejáték vállalkozás. Az intézményi-államigazgatási területéről beszélgethettünk a kincstári vagyonkezelő, egy önkormányzati gazdálkodó, az ÁPV Rt, valamint egy költségvetési gazdálkodási rend szerint működő vállalat egy-egy vezetőjével is.

Jellegzetesen egy féle tevékenységi körből csak egy vállalat vezetőjével készült interjú.

A vállalatok közül 100 főnél kevesebbet foglalkoztatott 7, 100 és 1000 fő között volt a foglalkoztatottak száma 15 vállalatnál, további 12 vállalat dolgozói létszáma haladta meg az ezer főt. Több vállalatnál nem adtak pontos választ az összes alkalmazott számára, így ezeket nem vettem figyelembe. A vállalatok éves bevétele 6 esetben maradt el az évi 1 milliárdtól, ezek közül 5 létszáma 100 fő alatt volt. A legkisebb vállalat éves bevétele 15 millió forintot tett ki. 10 milliárd fölött volt 11 vállalat éves bevétele, de ezeknek csak mint a fele foglalkoztatott ezer főnél többet. A kereskedelmi és a szolgáltató vállalatoknál a bevétel létszámhoz arányos viszonya durva becsléssel közel kétszerese a termelő vállalatokénak.

A vállalatok tőkehelyzetére vonatkozó adatok elég hiányosak, a vonalbeli és operatív vezetők sokszor nem voltak tisztában a cég jegyzett és tartalékolt tőkepozícióival - kivéve a gazdasági területek vezetőit, akik pontos ismeretekkel rendelkeztek. Ez a viszonylagos tájékozatlanság egyébként más adatokra vonatkozóan is figyelemre méltó, a leginkább a bevétel, összes létszám és nyereség adatokat ismerték. Jellegzetesen a műszaki és termelési/szolgáltatási területeken dolgozó vezetők azok, akik a vállalat egészének adatait kevésbé ismerik. Összesen a vizsgált vállalatok alig több, mint a felénél kaptunk a tőkére vonatkozó információkat, de ezek is elég pontatlanok. Azt mindenesetre meg lehet állapítani, hogy a kiértékelhető vállalatok több, mint 80%-ánál az éves bevétel meghaladta a válaszadó által tőkének nevezett adatot.

A nyereségre vonatkozó adatok az interjúk tükrében jó szerint nem is értékelhetők. A legtöbb vállalat a nyereséget nem akarja kimutatni, stratégiai jelleggel törekszik a nyereség eltüntetésére, csökkentésére. A nyereség kimutatása az első számú vezetők és a gazdasági parancsnokok szerint nem kívánatos. Több multinacionális cég tulajdonában álló vállalat vezetői engedték sejtetni, hogy a cégcsoport üzletpolitikája szerint az egyes országokban esetleg keletkező nyereséget oda alokálják, ahol a legkedvezőbbek az adózási és osztalékfizetési viszonyok. Hasonló nyereségtranszferálási törekvések tapasztalhatók azokban a vállalatokban is, ahol holding vagy konszern konstrukciók keretén belül lehetőség van pl. más vállalatok veszteségmérésére. Mások úgy nyilatkoztak, hogy a

nyereséget még adózás előtt - a költségekbe forgatva - visszapumpálják a cég működésébe. Ehhez igen szellemes konstrukciók állnak rendelkezésre.

A közvélemény előtt jól ismert cégek, mint pl. az ÁPV Rt vagy a Szerencsejáték Rt. nyeresége - *horribile dictu*: vesztesége - közismerten a vállalati üzletpolitikán messze túlnyúló összefüggések mentén alapul. Hasonló a helyzet a vasúti szállítás vagy az energia termelés nyereségképzési lehetőségeit illetően is. A nyereségpolitika általában ennek megfelelően a minimális pozitív kimutatott eredmény elvén áll. Az adatszerűen fellelhető nyereség ebből következően az esetek többségében nem a valós gazdasági teljesítményt tükrözi.

A vizsgált vállalatok közül a tőzsdére egyik sem volt bevezetve, de három esetben a tulajdonos anyavállalat valamely nemzetközi tőzsdén jegyzett cég. Az interjúkon kívüli - sajtó - információk alapján azonban vélelmezhető, hogy a tőzsdei cégek más nyereségpolitikát folytatnak, náluk a kimutatott eredmény valószínűsíthetően közelebb áll a ténylegeshez, mint a tőzsdén kívüli cégeknél. Magyarországon azonban a tőzsdén működő vállalatok szerepe a gazdaságban bár növekvő, de nem számottevő, így az a tény, hogy tőzsdei vállalat nem került a vizsgálódásba sajnálatosan nem teszi hiteltelenné az értékeléseket.

Az interjúk során nyert adatszerű vizsgálódásból értékelhető következtetéseket nem lehet levonni, mert az adatok nem ellenőrzöttek, többnyire emlékezetből és nem azonosított tartalommal nyilatkoztak a vezetők. Ugyanakkor a vizsgálódások lehetőséget adtak arra, hogy a vállalatok állapotát nagymértékben adatok és trendek alapján azonosító rendszerhez viszonyítva értékeljük.

A vizsgált vállalatok és intézmények mérete a négyszemélyes családi betéti társaságtól a TOP 100 lista helyezettjéig, több tízezer fős vállalatig terjednek. Kovács vizsgálataiban<sup>1</sup> nagyjából egyforma arányban voltak multinacionális cégek magyar vállalatai, hazai nagyvállalatok és kisvállalatok. A tulajdonformákat illetően tiszta állami, magán, vegyes, teljesen külföldi, multinacionális, banki, önkormányzati, sőt államigazgatási, költségvetési tulajdon és gazdálkodási formák jelentek meg. Szigorúan véve tehát nem csak vállalatok kerültek be a körbe, de minden vizsgált szervezet jól meghatározható gazdálkodási tevékenységet folytat, így ha nem is mindegyik vállalat vagy vállalkozás, de mind része az üzleti életnek. Szigorú vállalkozási értelemben pl. az ÁPV Rt csak vitathatóan vállalat, legalábbis jelentős érvek szólnak a mellett, hogy államigazgatási intézménynek minősüljön. Hasonló a helyzet a Kincstári Vagyonkezelővel is. Miután azonban a vizsgálat a vezetésre irányult, így ezeket a szervezeteket sem vontam ki az elemzés köréből, mert a vezetési problémákat és helyzeteket tekintve a kép igen hasonló a normál vállalatoknál tapasztaltakhoz.

---

<sup>1</sup> Kovács Sándor: A vezetői tevékenység tartalma (résztanulmány), kézirat, Budapest, 1996

A vizsgálatokból jellegzetesen kimaradtak a mezőgazdasági üzemek, egyetlen mezőgazdasági vállalkozásra vonatkozó elemzés sem került elő. Ez valószínű annak a - véletlen - körülménynek az eredménye, hogy az interjúkat készítő hallgatók nem rendelkeztek mezőgazdasági kapcsolatokkal. A szakértők is más körből kerültek ki és a szaksajtó figyelésben ezek után már eltekintettem az agráriumtól. Ebben az értelemben megállapításaim csak azzal a megszorítással értelmezhetők, hogy azok alapját az ipar, a kereskedelem, a szolgáltatások képezik. A reprezentativitás és a vizsgált vállalatok száma kapcsán elmondott korlátok miatt természetesen még azt sem lehet állítani, hogy minden iparág vagy szolgáltatási ágazat képviselője bekerült az elemzésbe és ez a hiányosság is megerősíti, hogy csak jellegzetességekről és nem tipikus helyzetekről beszélek.

## 2. A vizsgálatok eredményei

### 2.1. Az interjúk témái szerinti elemzés és csoportosítás

#### 2.1.1. Személyi háttér

Az összesen megkérdezett vezetők közül nyolc százalék a nő, a többi férfi. Kovácsnál ez az arány 17% a nőkre. Női első számú vezetővel csak kisméretű magánvállalkozásban találkoztunk, illetve a nagyobb szervezetekben kialakultak jellegzetes nőiesebb feladatkörök, mint pl. titkárságvezetés, szóvivői szerep - divatosabban: háziasszony - vagy az adminisztráció vezetése, pl. gazdasági vezető, stb. Más elemzések és a tapasztalatok is azt mutatják, hogy egyes ágazatokban, iparágakban kialakultak az elnőiesedés jelei és ez a vezetők közti nagyobb arányukban is megmutatkozott. A mostani tapasztalatok arra utalnak, hogy a korábbi jellegzetesen női alkalmazotti többséget foglalkoztató vállalatok kevésbé dominánsak, a női vezetői munka jelenléte inkább beosztásokhoz, munkakörökhöz, mint iparágakhoz kapcsolható. A vezetői munka azonban jellegzetesen nem női szerepkör. Ha a sztárvezetők képes albumát áttekintjük, akkor is jó szerint két kézen meg lehet számolni azokat a vezető üzletasszonyokat, akiket a közvélemény ismer. Az üzleti életben forgolódo egyetemi - posztgraduális - hallgatóimmal egyszer kapásból felsoroltuk a közismert vállalati vezetőket, összesen mintegy harminc név jutott eszükbe. A felsoroltakból öt volt csak a női vezető. Újságcikk kutatásaim nyomán ennél nagyobb arányt csak - érthetően - a női magazinok hasábjain találtam.

A megkérdezett vezetők életkora 30 és 58 év között szóródott, átlagos életkoruk 45 év. Kovácsnál a megkérdezettek 39%-a 30 és 39 év közti, a 40 és 49, valamint az 50 és 59 közöttiek aránya egyenlő. Kivétel nélkül mindnek felsőfokú végzettsége volt, két főiskolai, a többi egyetem, de mintegy húsz százalékuknak másod sőt harmad diplomája vagy doktori címe is volt.



Érdemleges vagy jellegzetes kapcsolat nem volt kimutatható az életkor és az irányított vállalat méretei közt, azaz a legfiatalabb vezetők között is voltak olyanok, akik nagyvállalatnál vitték igen sokra. Az szinte természetszerű, hogy a vizsgálat szempontjából idősebb generáció több tagja annak ellenére középvezető, hogy nagy szervezetben dolgozik, tehát éppenséggel van vagy lett volna előremeneteli lehetőség.

A vezetők közel fele nem beszél nyelveket, de a többiek egy része is passzív vagy alap fokú nyelvismeretet tud magáénak. Jelentősebb és aktív nyelvtudás három területen tapasztalható: a többségi külföldi tulajdonlás esetén a felső vezetők beszélnek idegen nyelvet, illetve a nemzetközi kereskedelemben résztvevő vezetők rendelkeznek használt, alkalmazott nyelvismerettel. Néhány szakmában, így az informatikában, távközlésben ugyancsak általános az idegen nyelv ismerete és használata. A nyelvismeret úgy tűnik, szoros kapcsolatban áll a vezetői munka előbb említett sajátosságaival, ugyanakkor önmagában a vezetői létnek nem kelléke. Miután a vezetők mindegyike felsőfokú végzettségű, megállapítható az is, hogy az üzleti értelmiségi lét a nyelvtudást csak különleges helyzetekre tartja indokoltnak. Valamiféle kapcsolat a nyelvtudás és az életkor között kimutatható, a negyven éven aluliak között a nyelvet nem beszélők aránya csak fele a negyven feletti egynyelvűek arányának. A több idegen nyelvet is beszélők aránya 3-4 %, ezek majdnem kivétel nélkül olyan multinacionális cégeknél alapozták meg karrierjüket, ahol alkalmuk volt több országban is praktizálni.

A megkérdezett illetve vizsgált vezetők beosztása minimálisan középvezető, úgy mint osztályvezető, irodavezető vagy üzemvezető. Középvezető vagy vonalbeli vezető alatt azt a vezetői szintet értem, aki alá még tartozik alacsonyabb beosztású vezető. A legmagasabb vezetői beosztás a tulajdonos - elnök - vezérigazgató, bár ezt a hangzatos hármas címet egy nagyon kis vállalkozás első embere vallotta magáénak. Kovácsnál 2 résztulajdonos-vezérigazgató akadt. A nagyobb vállalatokban a vezetők akkor sem jelzik tulajdonosi voltukat, ha - nagy ritkán - ez előfordul. A vizsgált vezetők mintegy 70%-a a felső vezetés része, de nem első számú vezető, azaz beszámolási kötelezettségük van magasabb vezető felé. Első számú vezetőnek az tekinthető, aki csak irányító testület - pl. igazgatóság - vagy a tulajdonosok felé tartozik beszámolni. Mindezek alapján a szokásos vezetői piramistól eltérően az alábbi vezetői beosztás - csoportokat alkottam a beszámolási kötelezettségek alapján<sup>2</sup>:

- első számú vezető, aki csak a tulajdonosok vagy megbízottjaik, tehát pl. az igazgatóság felé tartozik beszámolni
- vonalbeli vagy köztes vezető, akinek még vannak vezető beosztású alárendeltjei, de maga is rendelkezik olyan felettséggel, akinek beszámolni tartozik

<sup>2</sup> A nemzetközi - elsősorban angolszász és francia - szakirodalom előszeretettel használja az alá és fölrendeltség értelmezéséhez a beszámolási, reporting kapcsolatot. Ezt a szokást a vezetői csoportosításban átvettem, mert jellegzetesebbnek tartom, mint a nálunk jobban megszokott hierarchikus közelítést.

- operatív vezetők, akik közvetlenül, áttétel és alacsonyabb vezetők nélkül irányítják a beosztott dolgozókat.

Nagyon kis szervezeteknél, ahol nincsenek hierarchiák, a vezető és a beosztotti viszony a munkamegosztással vagy hatásköri megoszlással is jól jellemezhető.

A hagyományos vezetői tipológiák általában a köztes vezetők kategóriáját megbontják felsővezetői és középvezetői területekre. A beszámolási kötelezettségeket tekintve ezek azonban ugyan olyan jellemzőkkel rendelkeznek, különbség a két csoport között hatáskörükben és felelősségükben van. Éppen ezért a vonalbeli vagy köztes vezetők azon csoportját értelmezhetjük felső vezetőnek, akiknek kompetenciája az egész vállalatra kiterjed, a középvezetők pedig valamely szakterülethez kapcsolódnak. A lapos szervezetekben vagy a divizionális szervezetekben a felső vezetés értelmezése háttérbe szorul, helyüket az olyan vezetői csoportok foglalják el, akik a maguk területén teljes kompetenciával rendelkeznek.

A vizsgált vezetők közül csak az első számú vezetőkre jellemző, hogy a tulajdonosi döntéshozói csapat - pl. igazgatóság - tagjai is legyenek. A vonalbeli vagy köztes és az operatív vezetők jellegzetesen nem tagjai az igazgatóságoknak, azok számára legfeljebb jelentéseket készítenek, de még ez az érintkezési mód is nagyon ritka. A vezetők meghatározó többsége az igazgatóságokkal, tulajdonosokkal nincs közvetlen kapcsolatban, csak kivételesen érintkeznek, számukra a tulajdonosi akaratot az első számú vezetők tolmácsolják.

A vezetői karrierutakat tekintve jellegzetes a hosszú szakmai tapasztalat, sok elődvállalat, de más iparágban is szerzett gyakorlat is. Még a fiatal vezetők is több előzetes munkahelyről számoltak be. Csak kivételes esetben talákoztam olyan vezetővel, aki életét egy vállalatnál töltötte el. Ez a mobilitás összefügg a nyolcvanas évek közepétől tapasztalható jelentős vállalati átrendeződésekkel, társadalmi mozgásokkal, privatizációval is, hiszen nem maradt olyan vállalat, amely legalább a cégtábláját ne festette volna át. Még a hagyományosan nagy és merev szervezetek, mint államvasutak, posta is szervezeti megrázkódtatásokat, vezetőváltásokat élt át, az átszervezések, outsourcing, divízióalkotás, vezetői rotálás, politikai töltetű vezetőcserék, stb. jellemzik az utóbbi tíz évet. Ennek hatása összegződött az egyébként is elég dinamikus vezetőváltásokkal, így a vizsgált körben egyetlen vezető sem akadt, aki 7 évvel ezelőtt ugyan abban a vállalatban hasonló beosztásban volt.

Figyelemre méltó a biztonságra való törekvés is. A vonalbeli vezetők közül többen beszámoltak arról, hogy családi vállalkozásuk is van, de nem lépnek át, mert a kettő együtt biztonságosabb. Ugyanakkor jellegzetesen a vezetők nem rendelkeznek a önálló vállalkozói vagyonnal, a saját vállalatukban általában nincs is érdekeltségük. Egy vezető számolt be arról, hogy a szabad piacon vásárolt a saját vállalata részvényeiből néhányat, mint mondta csak azért, hogy a közgyűléseken jelen lehessen. A vezetők többsége nem is jelezte, hogy szeretne a saját vállalatánál

tulajdonos lenni, az ilyen törekvések a megkérdezettek 5%-át sem érik el. Azok a vonalbeli vezetők, akiknek munkahelyén jellemző a dolgozói tulajdonlás és maguk is tulajdonosok, az ebből adódó előnyöket nem nagyon jelezték. A vezetők vagyona többnyire a jóléti személyi vagyon - autó, lakás, nyaraló - üzleti befektetések a nyilatkozatok szerint inkább értékpapírok, ha egyáltalán vannak. A vezetői jólétet a konszolidált életmód és nem a felhalmozott vagyon hozadékának biztonsága jellemzi. Az összbenyomásom az, mintha a nem tulajdonos vezetők számára nem a saját vállalatuk tulajdonlása megszerzése, hanem a vezetői pozíció megőrzése és megerősítése lenne a cél. Valószínű, hogy ez reálisabb lehetőségként jelenik meg.

### **2.1.2. Vállalaton belüli szerep**

A vezetők vállalati helyzetüket négyféle közelítésben vázolták fel.

- legáltalánosabb a szervezeti, vezetői hierarchián belüli helyzet, az alá és fölérendeltségi viszonyok valamint a hatáskörök és a felelősségi viszonyok szerinti bemutatkozás. Ezek szerint az embereknek a címe, rangja, beosztása ad eligazítást a vállalaton belüli szerepéről. Volt azonban akit ez nem elégített ki és pl. az mondta, hogy ő ugyan második ember, de az egész cégért felel. Maguk az elnevezések nem minden esetben fejezik ki a tartalmat, mert pl. Kovács mintájában van vezérigazgató, igazgató és ügyvezető igazgató elnevezés is, amely mindegyike lehet első számú vezető.
- többen az információs folyamatban való elhelyezkedéssel jellemezték saját helyzetüket és szerepüket. Az ilyen közelítés elsősorban azokra volt jellemző, akik valamely információ halmaz birtoklásából adódóan rendelkeztek hatalommal. Így pl. a szervezeti hierarchiához képest jellegzetesen felülértékelt szerepet mutattak be a controlling, a minőségbiztosítási vagy a kereskedelmi vezetők. Egyikük úgy jellemezte a helyét (reklamációs ügyekért felelős vezető egy háztartási gépgyártónál), hogy ő a kapus, ha hibázik, a vállalat gólt kap.
- a harmadik közelítés a hatalmi, befolyási lehetőségek oldaláról vizsgálta helyzetét. Egy vonalbeli vezető pl. úgy jellemezte magát, mint a vezérigazgató barátját, akit a főnök hozott magával. Mások azokat a vállalaton belüli járulékos tisztségeket, feladatokat sorolták fel, melyek formális beosztásukon túlmenően bizonyítják szerepüket, befolyásukat. Figyelemre méltó, hogy a tulajdonosi voltukat még azok sem említették, akik egyébként rendelkeztek valamilyen tulajdoni hányaddal, azaz mintha a hatalom forrását nem ebben látták volna.
- többen megkísérelték a vállalaton belüli szerepüket az általuk végzett tevékenységek leírásával jellemezni. Ezek a közelítések általában arra utaltak, hogy a vállalatok gépezetében milyen nélkülözhetetlen szerepet töltenek be. Jellegzetes vezetői attitűdként tért vissza az a gondolat, hogy a vállalati teljesítményekhez milyen mértékben járul hozzá a vezető személye és részlege.

Amikor a vezetők vállalaton belüli szerepéről esett szó, sokan és szívesen hivatkoztak olyan eredményekre, teljesítményekre, melyek az ő nevükhöz, munkásságukhoz kapcsolódtak. Így pl. volt aki elégedetten emlékezett arra, hogy a controlling rendszer megteremtése nevéhez fűződik. Más a vállalati tőkeemelés megszervezését és menedzselését említette, mint sikeres egyéni teljesítményt. Sokan sok évre visszamenőleg, akár más vállalatnál elért eredményt is elmondtak, mintegy megerősítve ezzel teljesítő képességük hírét.

Kovács vizsgálataiban vezetői kulcseményekre kérdezett rá, azaz arra, hogy maga a vezető mit tartott fontosnak. Ilyenek voltak a privatizáció megszervezése, a társasággá alakulás, alaptőke emelés, anyagi stabilitás teremtés, fejlesztés indítása, válságkezelés, stb. A megnevezett feladatok lényegében stratégiai tevékenységek. Hasonló képet lehet kapni az un. nehéz döntésekről, mint pl. az elbocsátások, hosszú távú hitelfelvétel, átszervezés, veszteséges területek leállítás, szociális és/vagy kereset megszorítások, stb.

Figyelemre méltóan fontos helyet kapott a döntési pozíciók értelmezése a vezetők vállalati helyzetének értékelésében. A vezetők általában nagy harcot folytatnak a döntési jogosítványokért, ezt az elismerés egy változatának tekintik. Elfogadják, de nem kedvelik a felettesek döntési kompetenciáját, ugyanakkor a beosztottaik által hozott döntéseket erősen kontrollálják. Így pl. találkozni lehet olyan vezetővel, aki a beosztottakra delegál minden döntési jogot, de fenntartja magának az aláírási - és ezzel az ellenőrzési és felül bírálati - jogot. Közvetlen felettesem nem dönthet mindenben, ezért más vonalbeli vezetőkkel is együttműködök - mondta egy igazgató arra célozva, hogy a döntési jogosítványok formális elosztása mellett a hatalmi struktúra más módszereket is használ. Figyelemre méltó, hogy a csoportos vagy testületi döntési módszerek nem voltak felismerhetők, a klasszikus egyeztető-megbeszélő stílus a jellemző. A döntési szerep hangsúlyozása mellett figyelemre méltó az is, hogy az egyéb vezetői szerepeket, mint tervezés, stratégia alkotás, szabályozás, stb. jó szerint meg sem említették annak ellenére, hogy ezeket is gyakorolják. Úgy tűnik - és ezt más tapasztalatok is erősítik - hogy a vállalaton belül a vezetési helyzet bizonyoságaképp leginkább a döntési szerepet fogadják el.

A döntések és az információk összekapcsolása teljesen általános. Többnyire az tapasztalható, hogy a döntésekhez szükséges információkkal a döntéshozók rendelkeznek. Ugyanakkor a nem feltétlenül szükséges információk terítésében a vezetők óvatosabban bánnak a beosztottakkal. Megadok minden szükséges információt a munkatársaimnak - állítja több vezető. Az azonban nyilvánvaló, hogy ő dönti el, mit tekint szükségesnek. Az információ visszatartás és szelektálás a döntéshozók igen gyakran alkalmazott eszköze. Más oldalról a vonalbeli és operatív vezetők gyakran panaszoznak, hogy csak a közvetlen feladataikhoz kapcsolódó információkat ismerik alaposabban, a vállalat egészére vonatkozókat vagy a nagyobb eseményeket többnyire informálisan vagy késve tudhatják meg. A vállalatok többségénél csak évi egy vagy két alkalommal adnak átfogó vállalati

információkat, nincsenek is olyan csatornák, ahol megbízhatóan és naprakészen lehetne általános vállalati információhoz jutni.

Különösen azoknál a vállalatoknál nagy az általános, nem adatszerű információ éhség, ahol jelentős változásokra kerül sor, pl. átszervezés, privatizáció, stb. Itt a vezetők szabályos információ vadászatokat tartanak. Egyébről sem esett szó egymás közt, mint hogy ki mit tud - említi egy tőkeemelés előtti helyzetről az egyik kereskedelmi vállalat első számú vezetője, aki maga sem volt részese az akciónak. Gyakran a vállalati emberek az újságokból értesülnek többnyire pontatlanul és félreértelmezhetően a vállalati változásokról. Ugyanakkor jellegzetes az is, hogy elsősorban operatív vezetők nem is tartják fontosnak pl. a tulajdonosi váltást, mert ez a közvetlen feladataikat többnyire nem érinti. Meglepően sok, a megkérdezettek 15%-át kitevő vezető minősítette úgy a vállalat egészét érintő változásokat, hogy azok majd akkor lesznek számukra üzenetek, ha az ő munkájukban is hatni fognak. Néhány rákérdezés alapján azt mondhatni, hogy ebben az elfásultság, a közöny helyett inkább az a többnyire nagyvállalati tapasztalat van, hogy a változások formaiak, felszínesek, az érdemleges munkavégzés a régi rutinok szerint történik. Ilyen tapasztalatokra egyébként szinte kizárólag a kevés átalakuláson átesett, több ezer főt foglalkoztató vállalatok vezetői hivatkoztak.

### **2.1.3. Vállalaton belüli kapcsolatok**

A vezetők vállalaton belüli kapcsolatait elsődlegesen a szervezeti és kommunikációs /információs rendszerekben elfoglalt helyével lehet jellemezni.

A szervezeti elhelyezkedés alapján a meghatározó kapcsolatrendszer a felettes, akinek beszámolási kötelezettséggel tartozik. A vonalbeli vezetők egyértelműen azonosítani tudják és akarják ezt a személyt. Ugyanakkor már kevésbé egyértelmű, hogy utasításokat kitől kapnak, mert jellegzetesen nem csak egy utasítás forrást neveznek meg. Ennek részben az az oka, hogy a vonalbeli vezetők több funkcionális vagy területi vezetőtől is várhatnak instrukciót, sőt indirekt módon még olyan utasításokat is kezelnek - pl. költségkeretek meghatározása során - amelyek összeállítói a hivatali hierarchiában alattuk állnak.

A vezetők többsége ezt az állapotot elfogadja, átlátja és kezelni is tudja. Ritkán merült fel az egyértelműség, a hierarchikus sorolásra vagy a vonalbeli felettes teljes körűségére vonatkozó igény. Más oldalról elhangzottak kritikai élű észrevételek arról, hogy ha többféle irányelv vagy szempont szerint kell dolgozni, akkor az egyeztetés időigényes, ami gyakran bürokratikus megoldásokhoz, írásbeliséghez vezet. Úgy tűnik azonban a vezetők elfogadják, ha többféle, néha kevert irányítás

valószínűleg meg.<sup>3</sup> Összességében azonban a vállalaton belüli hatalmi/szervezeti struktúrában való elhelyezkedésük a vezetők többsége számára világos támpontot ad munkavégzésük kereteiről.

Az információs rendszerekről már nem ennyire egyértelmű a kép. Abban nagy többséggel egyetértettek a megkérdezettek, hogy a munkájukhoz, döntéseikhez szükséges információkat megkapják, azokkal rendelkeznek. A megkérdezettek fele elégedett a szóbeli információkkal is, másik felük pedig az írásosságot, a visszakereshetőséget is fontosnak ítélte. Kovács más hivatkozott vizsgálatának tapasztalata szerint a legjellemzőbb a verbális kommunikáció, sőt kis cégeknél a szóbeliség a kommunikáció legfőbb csatornája. Enyhe korreláció van tehát a vállalati méret és az írásbeliség között: a kis szervezetek szinte teljesen nélkülözik a vállalaton belüli írásbeliséget, de a nagyobbak egy részében is a vezetők csak a maguk által készített feljegyzésekre, emlékeztetőkre támaszkodnak. Csak egy olyan vezető volt, aki döntéseit, határozatait feltétlenül írásban tartotta fontosnak rögzíteni.

A szóbeliség, az informális szerepének határozott megnyilvánulásából arra is lehet következtetni, hogy egyrészt a formalizált szabályozási és információ áramlási elemek szerepe elhalványul illetve automatizmusok vették át - pl. informatikai hálózatok, adatszolgáltatások - , másrészt a kapcsolatrendszerek felértékelődtek, a szervezeti rendszereken túl az informális csatornák elegendő háttérrel adnak a tájékozódáshoz és hírtovábbításhoz. Érzékelhetően elvált az adat és hírkezelés útja. Az adatkezelés, feldolgozás zárt pályás, sokak által hozzáférhető erővé vált, a hírtovábbítás pedig a vállalati elit és a zártabb körök privilégiuma.

A jellegzetes vezető saját vezetőivel és beosztottaival gyakran találkozik. Adatszerűen általában a beosztottakkal eltöltött idő mintegy 3-6-szorosa a feletessel eltöltöttnek<sup>4</sup>. A felettesekkel legalább havonta egyszer, a beosztottakkal legalább hetente egyszer találkoznak előre szervezett, többnyire értekezleti, munkaegyeztetési formákban. A vonalbeli vezetők rendszeresen két értekezlet típuson vesznek részt: a felettesek által szervezeten és amit maguk hívnak össze a beosztottaknak. A vállalaton belüli kapcsolattartás a munkaidőnek több, mint a felét köti le. Ez alól néhány vállalkozó típusú felső vagy kereskedelmi, marketing vezető kivétel, akik idejük nagyobb részét ügyfelekkel, külső kapcsolatok ápolásával töltik el. A munkaidőn belül ugyanakkor elenyésző az olvasásra, távlati problémák megoldására, ha úgy tetszik, az alkotásra szánt idő. A különböző becslések ezt 5 és 30 % közé teszik.

Kovács vizsgálatai ehhez hasonló eredménnyel zárulnak. Tapasztalata szerint a heti 48 - 52 óras munkaidő 60-75%-a verbális kommunikáció, az írászatnál 20%-ot töltenek. A felettesekkel kevesebb, mint 20%, a beosztottakra vizsgálatai szerint másfélszer ennyi időt szánnak a vezetők.

---

<sup>3</sup> Ezzel kapcsolatban utalni kell egy korábbi, 1994. évi vizsgálatomra, melyet a privatizált vállalatok stratégiája tárgyában végeztem. Ennek egyik tanulsága az volt, hogy a rendezetlen, kaotikus viszonyok gyakran jól szolgálják a vezetés céljait, sőt vonzóak is lehetnek.

Figyelemre méltó szórás van az írásbeli kommunikációs szokások között. Az egyik végletes állapotban csak az ügyletekhez szükséges minimális írásbeliség alakul ki, pl. számlázások, könyvelési feladatok, stb. Igen gyakran még az elemi szervezeti és működésszabályozás is csak személyes kapcsolatokra épül, a megkérdezett vezetők nem is tartották fontosnak pl. a szervezeti sémát. Az egész szabályzás nem terjed ki többre, mint amit a Társasági Szerződésben le kellett írni, de azt is csak kivételesen használják. Ha valami ellentétes az Alapszabállyal, inkább azt módosítom - mondta egy KFT ügyvezetője. A másik véglet a túlbujánczott írásbeliség. Több vonalbeli vezető is úgy nyilatkozott, hogy napi 100 darabot meghaladja azoknak az iratoknak a száma, amit átnéz, szignál vagy elküld. Arra vonatkozóan viszont, hogy ki hány iratot, levelet készít saját maga, nagyon ködös válaszok érkeztek. Ebből az valószínűsíthető, hogy a vezetők egy jelentős része saját maga nem ír, inkább csak javít vagy irányelveket ad a kidolgozóknak.

A vezetők munkaidőn és munkahelyen kívüli személyes kapcsolattartása többnyire csak a formális kereteken belül marad, így pl. fogadások, rendezvények. Ritka esetekben fordul csak az elő, hogy az egy vállalatnál dolgozó vezetők egymással barátilag is kapcsolatot tartsanak. A kisebb szervezeteknél azonban előfordul, hogy a kötetlenség kvázi baráti jelleget ölt. Így pl. egy ügyvezető elmondta, hogy a tulajdonosokkal és néhány vezető társával egy sörözőben szoktak értekezni. Közös szabadidő eltöltésről csak kivételesen kaptam információt, akkor is inkább a régi kapcsolat, mint a jelenlegi munkaviszony talaján. Volt egy műszaki középvezető, aki úgy nyilatkozott, hogy a tulajdonosok teljes támogatását élvezzi, baráti szálak fűzik a nagyvállalat vezetőihez, rendszeresen összejárnak. Ez a fajta megnyilvánulás azonban kivételesnek tekinthető.

A munkavégzés belső feltételeiről szólva több vonalbeli vezető is elmondta, hogy a felettesek szűklátókörűsége akadályozza. Volt aki ezt pontosította is és a döntésekben való korlátozásról beszélt. Ezek a vélemények ugyan kisebbségiek, de arra utalnak, hogy a hierarchikus viszonyok esetenként zavarják a munkát. A beosztottak önállóságából következő vagy következhető előnyökről nem tettek említést, bár több vezető is elmondta, hogy nagyra értékeli a beosztottak kezdeményezéseit. Úgy tűnik, a vezetők e tekintetben szűrőnek tekintik magukat. Az a megnyilvánulás, hogy a felettesek akadályoznak, a beosztottak pedig nem segítenek többnyire a hierarchia közepén alakulnak ki - csendes bizonyítékeként annak, hogy a soklépcsős irányítási mechanizmusok többnyire zavaróak. A vezetők többsége az irányítás aktív résztvevőjének érzi magát, hatásköri és egyéb lehetőségeit elfogadja. A természetes elégedetlenkedés jeleként lehet értékelni azokat a megjegyzéseket, amelyek a munkafeltételek, a munkaeszközök vagy információk gyengeségeire utalnak. Az interjúk során a vezetők általában azt akarták bizonyítani, hogy helyt tudnak állni.

---

<sup>4</sup> A vezetők időbeosztására vonatkozóan Kovács Sándor vizsgálatai tartalmaznak részletesebb megállapításokat.

#### 2.1.4. *Vállalaton kívüli kapcsolatok*

A vállalaton kívüli kapcsolatok szerepét még az első számú vezetők is a szűk üzleti területekre korlátozzák, az egyéb kapcsolataikat csak ritkán mozgósítják az üzleti problémák megoldásához - legalábbis ezt állítják. Többnyire határozottan elkülönítik az üzleti életen kívüli kapcsolataikat - bár néhány jelből arra lehet következtetni, hogy ha ilyenek vannak is, azokat szívesebben nem említik. A megkérdezettek csak kevesebb, mint 10 %-a szólt arról, hogy volt kollégái, barátai vagy családtagjai, ismerősei néha segítenek vagy akárcsak meg lehet beszélni velük dolgokat. Úgy tűnt, mintha a privát kapcsolatrendszer valamiféle szégyellni való lenne, hasonlóan a politikai szerepvállaláshoz. A szakirodalom azonban a vállalaton kívüli kapcsolatok jelentőségét nagyra értékeli és saját tapasztalataim is ezt igazolják.

A vezetők vállalaton kívüli, de az üzleti tevékenységgel összefüggő megnyilatkozásai jelentősen eltérnek egymástól attól függően, hogy az adott vállalat milyen jelentőségű. A fontosabb, esetleg monopol vagy nagy ügyfélkört tudó vállalatok (pl. bankok) vezetése a külkapcsolatok ápolását, a hálózataik működtetését stratégiai jelentőségűnek tudja, így a vállalaton kívüli kapcsolatrendszer működtetésére szabadidejüket is adják. A hálózati kapcsolatok intenzitása<sup>5</sup>

Jelentheti a kereszttulajdonlást, az igazgatósági és felügyelő bizottsági tagsági kapcsolatokat, vevők, szállítók, versenytársak közvetlen és közvetett kapcsolatait, bankkapcsolatokat, politikai, kereskedelmi szervekkel való kapcsolatokat, érdekképviselésekkel és szakmai szervezetekkel való együttműködést, stb. Ezeknek a hálózatoknak fontos szerepe van a vállalati stratégia, a vezetés milyenségének kialakításában.

A megkérdezettek döntő többsége tagja valamilyen szakmai szervezetnek, érdekképviselőnek (de nem szakszervezetnek). A tagság egy része a vállalatot illeti, de sokan vállalnak tisztségeket a szakmai szervezetekben, ami arra utal, hogy egyénileg is érdekeltek. Mintegy 20 %-uk részt vesz vagy vett az oktatásban, publikál elsősorban a szaksajtóban. Nyilvános szerepvállalásról kevesebb, mint 10% számolt be, de volt aki határozottan elutasított ilyen tevékenységet.

A vezetők ellenérték nélküli munkát a már említett szakmai szervezeteken túl olyan szervezetekben végeznek - igen kis számban - amely valamiért közel áll hozzájuk, mint pl. nagycsaládosok egyesülete, (a gyerek) focicsapatának elnöksége, szülői vagy társasházi munkaközösség, stb. Az ilyenfajta tevékenység elég ritka, összesen 5 fő számolt be erről. Hasonló módon a jótékonykodás, alapítványok támogatása és egyéni szponzorálás sem jellemzőek. Figyelemre méltó, hogy a multinacionális cégeknél dolgozó vezetők azonban sokkal nagyobb arányban vesznek részt ilyen tevékenységben, mint a hazai magáncégek alkalmazottai. A nagyvállalati első számú vezetők körében a közösségi célok támogatása valamivel gyakoribb, mint

---

<sup>5</sup> Kovács Sándor: Az átalakulás néhány szervezetelméleti kérdése. Egyetemi tanári habilitációs előadás, átdolgozott változat, BKE 1995



más vezetőknél. Egy középvezető a kérdés kapcsán érintőlegesen megjegyezte, hogy a jótékonykodás és az ingyenmunka a tulajdonosok hobbija.

A vezetők olvasási szokásait illetően egy vagy két napilap és néhány általános vagy speciális szakmai sajtóorgánusról számoltak be, amit rendszeresen olvasnak. Sajtófigyelő vagy szemlélő rendszert csak ketten említettek. Egy valaki szokott az Interneten is tallózni. Többen is megjegyezték, hogy újság és könyvolvasásra nem nagyon jut idő, szépirodalmat pl. csak szabadságuk alatt olvasnak.

A szabadidőre, hobbira vonatkozó kérdésekre többnyire olyan válaszok érkeztek, hogy család, vakáció és sportok töltik ki a pihenést. Figyelemre méltó, hogy senki sem említett kulturális vagy művészeti érdeklődést, a tudományos vagy oktatási irányultság azonban már nagyobb (lásd a korábban említett tevékenységek között). Az interjúk technikája nem zárt rendszerű volt, tehát nem kérdeztek rá direkt a kulturális érdeklődésre, így csak a válaszok hiányát lehet regisztrálni.

Nagyon egyértelműen, kivétel nélkül mindenki azt mondta, hogy nem politizál, nem tagja semmilyen politikai szervezetnek vagy pártnak, legfeljebb ha szimpatizáns - de ezt is többnyire múlt időben emlegették. Az interjúk alapján az a benyomás alakult ki, mintha a politikai elkötelezettséget valamiféle szégyennek, titkolni valónak tekintenék. Más - főleg sajtó - forrásokból tudni lehet, hogy a vállalati, elsősorban a nagyvállalati vezetők ugyanakkor szoros kapcsolatokat tartanak politikai szerepet vállaló emberekkel, a politikai befolyást ugyan úgy sokra értékelik, mint az üzleti kapcsolatrendszereket. Úgy tűnik azonban, hogy ez a háttér a vezetők megnyilvánulásaiban általában nem szalonképes, nem szívesen beszélnek róla. Egy vonalbeli vezető úgy is nyilatkozott, hogy erről és a barátnőjéről nem is illik kérdezni. A politikai szerepvállalást is néhányan - nagyon finoman - a tulajdonosok huncutságának tekintették.

### ***2.1.5. Vezetési módszer és stílus<sup>6</sup>***

A szakirodalomból ismert vezetési stílusok közül a legtöbben, mintegy 75%-ban a demokratikus módszereket tartják a leghatékonyabbnak. Hozzájuk képest mintegy 15% az autokratikus vezetés híveinek az aránya, illetve többen is emlegették a demokratikus döntéshozatal - autokratikus végrehajtás dichotómiát. A 326 vállalat adataira támaszkodó felmérés<sup>7</sup> szerint a vezetők mintegy fele a demokratikus és további 35 %-a a laissez fair stílus híve, mintegy 15 % az autokrata és paternalista stílus híveinek aránya.

A vezetési módszereket tekintve jó szerint mindenféle megoldással lehet találkozni. Egyes vezetők gyárlátogatásokkal szerzik kapcsolataikat és információikat, házon belül nem leveleznek. Mások értekezleteken és papírokból dolgoznak. Ha meg lehet egyáltalán fogalmazni jellegzetes

---

<sup>6</sup> Erről is részletesebben ír Kovács Sándor

<sup>7</sup> Vállalataink erőltetett (át)menetben. Gyorsjelentés a Versenyben a Világgal kutatási program kérdőíves felméréséről. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék. 1996 október

megoldást akkor ezek szerint a felettesektől általában a kivételes beavatkozás elvét veszik jó néven, a beosztottaktól pedig többnyire elvárják a teljes körű tájékoztatást. Ezt tükrözi a már említett időbeosztás is, amikor is pl. a főnökével napi tíz percet tölt, beosztottakkal állandó kapcsolatban van, döntéseihez minden információt igyekszik megszerezni - mondta több vonalbeli vezető is. Minél operatívabb egy vezető - azaz minél kevesebb vezető beosztottja van, annál inkább hajlamos a konkrét feladatmegoldást átengedni a beosztottaknak és magának csak az irányítást tartja fenn.

A vezetők nyilatkozataik szerint naponta legalább 10 órát dolgoznak, de nem volt ritka a 14 óra említése sem. A munkaidőt senki sem tekintette korlátnak, sőt jó szerint mindenki végzett munkahelyen kívül, otthon is munkát. Többen az utazások idejét, az otthoni légkört vagy a szabadságokat is hasznosítják munkájuk érdekében. Jellegzetes vezetői gyakorlat a figyelem megosztás, azaz gyors egymás utánban sokféle, egymástól lényegesen eltérő problémával foglalkoznak, sőt néha egyszerre többet is átlátnak. Kovács tapasztalatai szerint a 9 percnél rövidebb ügyek aránya a kis szervezeteknél az összes tevékenység egynegyedét teszi ki, de általában is 18 %-a az összes munkaidőnek, a napi tevékenységek száma pedig meghaladja a harmincat.

A megszerzett ismeretek hasznosíthatósága tekintetében általában jó véleménnyel voltak. Többnyire a tapasztalatok hasznosítását emelték ki, a szakmai képzettség csak néhány vezető szemében volt alapja a munkának. Azok, akik folyamatosan tanultak, új ismereteket szereztek sem nyilatkoztak e tekintetben másképp, mint akik oktatási rendszerekben nem ápolták tudásukat. Kovács tapasztalatai szerint a vezetők közel 80 %-a 7 évnél nagyobb vezetői tapasztalattal rendelkezik. Posztgraduális hallgatóimtól tudom, hogy továbbtanulási motivációik között a munkához nélkülözhetetlen vagy hasznos ismeretek megszerzése csak sokadik helyen szerepel. Sokkal inkább általános, szemléleti hasznot tulajdonítanak az oktatási formákban elsajátítható ismereteknek, mint konkrét hozadékot. Ez alól a céltanfolyamok jelentenek kivételt.

A 326 vállalat tapasztalatai szerint a vezetői karrier összetevőkben a legfontosabb a hatáskör megszerzése és a vezetői képességek hasznosítása. Ettől valamivel elmarad az önmegvalósítási lehetőség, a magas jövedelem megszerzése pedig még ennyire sem motivál. A legkisebb hatása az előrelépési esélyeknek van. Ezeket az adatokat a vezetők minősítései alapján állították össze. Ugyancsak önbevallásos alapon a vezetői teljesítmények közt a legfontosabbnak a szervezeti teljesítményt, a legkevésbé fontosnak pedig a személyes teljesítményt tartották. A későbbiekben be fogom mutatni, hogy a valóságban ettől az önértékeléstől eltérő felfogás a jellemzőbb.

A vezetési módszereket firtató kérdések zömében a döntésekről és azok körülményeiről esett szó. A vezetők többsége döntés előtt alaposan tájékozódik, sőt néhányan azt is említették, hogy döntéseikhez kikérik beosztottjaik és/vagy feletteseik előzetes véleményét. Összesen egy operatív vezető jelentette ki, hogy a döntés az ő kizárólagos ügye. A felsővezetők a döntések előtt többszörösen is latolgatni szokták a várható tulajdonosi reakciókat. Kedvező döntési helyzetnek

tekintik az operatív vezetők azt, ha ismerik a dolgozók problémáit, maguk is voltak hasonló beosztotti helyzetben. Minél messzebb van egy vezető az operatív szintektől, annál inkább hajlamos a végrehajtás és végrehajthatóság problémáit elhárítani magától a magasabb megfontolásokra hivatkozva. Kovács tapasztalatai szerint válsághelyzetben a vezetők amit csak lehet delegálnak és beszámoltatással irányítanak.

Az, hogy a vezetési funkciók közül a döntések kapták a legnagyobb szerepet arra utal, hogy ezt tekintik a vezetői szerep elengedhetetlen kellékének, a hatalmi érvényesülés szimbólumának. Az ellenőrzést pl. egyáltalán nem említették, a motiválásról pedig inkább csak saját maguk, mint a beosztottjaik vonatkozásában beszéltek. Kovács megjegyzi, hogy különösen fontosnak tartják az információ áramlás középpontjába kerülést, ezért még akár többlet munkát is vállalnak, sőt - saját tapasztalatom szerint - a vezetők akár beosztottaik munkáját is elvégzik, ha ezzel jobban informáltak lehetnek.

A vezetőknek mintegy a fele rendelkezik egyéni munkaszerződéssel, további mintegy 30% kapott munkaköri leírást vagy más a munkájukat, hatáskörüket, felelősségüket nevesítő okmányt. Jelentős különbség van a vezetők saját munkája megszervezésére irányuló érdeklődése és a beosztottak irányítása iránti felelősség között. Amíg egyes vezetők a saját munkaszerződésükben a kötőszavakat is cizellátnak kezelik, addig beosztottjaik munkairányításában lényegesen nagyvonalúbbak, nem is tartják túl fontosnak a beosztottak szerepének szabályozását - mondván azért vannak ott ők, hogyha kérdés merül fel, akkor döntsenek.

A vállalaton belül jól követhető a formális-hierarchikus és az informális-koalíciós kapcsolatok egymást kiegészítő működtetése. A barátok, ismerősök egymásnak kölcsönösen segítséget nyújtanak, a hivatalos-kollegiális támogatás már nem ennyire egyértelmű. A vállalatok többségénél nincsenek belső szervezetek közötti vagy feletti másodlagos szervezetek, pl. bizottságok. A vezetők kevesebb, mint egytizede említette, hogy ilyen létezik és/vagy annak tagja. Ilyen pl. a belső hitelelbíró bizottság, a minőségi tanács vagy a stratégiai bizottság. A vezetők egy része az ilyen megoldásokról lekicsinylően nyilatkozott, még a tagok is utaltak arra, hogy vállalaton belül többnyire státusz szimbólumot is jelent a tagság. A vezetők jelentős része inkább híve a vonalbeli szervezeti keretek közti feladatmegoldásnak, mint a szervezeten kívüli, bizonytalan felelősségi viszonyok közt dolgozó bizottsági munkának.

Értekezletet nem tart, közvetlenül beszél meg a problémáit - jelezte a vezetők mintegy 60%-a. Ezt úgy lehet értelmezni, hogy a kötelezőnek tekinthető, rendszeres értekezleteken kívül a vezetők nem kezdeményeznek nagyobb összefüggéseket, hanem lazább, spontán megbeszéléseket szerveznek. Egy tanácsadó cég ügyvezetője úgy fogalmazott, hogy az értekezlet az igazgatás kedvenc módszere, a vezetés jobban szereti ez egyéb, közvetlenebb kapcsolattartást. Általános ellenérzés volt tapasztalható

az értekezletek iránt. Ugyanakkor az első számú vezetők kommunikációs szokásai közt az értekezletek kiemelkedően első helyen szerepelnek.

Amint korábban kifejtettem, a vállalati motivációk természetesen azonosíthatók vállalati stratégiákkal, különféle stratégiai irányultságú vezetéssel. Miután a vállalati állapot és a vállalati szükségletek közt kölcsönös és hierarchikus megfelelés van, így a stratégiák elemzéséből is következtetni lehet a vállalatok vélt vagy valóságos állapotára. Az interjúk során megkérdezett vezetők kisebb része a túlélés, többségük a stabilizálás és egy bátrabb, de számban jelentéktelenebb részük a fejlődés stratégiáját képviselte. Olyan vezetői nyilatkozattal nem találkoztam, amelyik a vállalat számára elérkezettnek látta az időt küldetése beteljesítéséhez. Ugyanakkor a vezetők saját magukról nyilatkozva nem egyszer beszéltek az önmegvalósítás lehetőségeiről. Ebből következően megállapítható volt, hogy a vállalati és az egyéni (vezetői) szükségleti/motivációs hierarchiák egymástól részben elszakadtak, a vezetők még egy gyengébb állapotú vállalatnál is törekednek egyéni céljaik mind teljesebb elérésére.

#### **2.1.6. Sikerérzet, fontosságok<sup>8</sup>**

A vezetők meghatározó többsége általában elégedettnek tekintette magát. Amikor a részletek felől érdeklődtünk, mint pl. anyagiak, előrelépési esélyek, munkafeltételek, az eseményekre gyakorolt befolyás, akkor is megerősítették általános elégedettségüket. Olyan vezetővel, aki kifejezetten elégedetlennek, sőt boldogtalannak vallotta magát csak három esetben beszélgettünk. Ha elégedetlenségről esett szó, sokkal inkább lehetőségeik vagy eddigi teljesítményeik iránt panaszkodtak, mintsem helyzetük felől. Panaszra adott sokszor okot az is, hogy a vezető elképzeléseit nem tudta eléggé érvényesíteni. Jellegzetesen elégedetlenséget - ha valaki ilyet kifejezett - a vállalati események alakulására gyakorolt szerény befolyás miatt emlegettek. Ez viszont érdekes módon még az első számú vezetőknél is előfordult, gyakran emlegettek értetlen vagy döntésképtelen tulajdonosokat.

A tulajdonosokkal szembeni panaszok az állami, intézményi és vegyes tulajdonú vállalatoknál voltak azonosíthatóak. A hazai magán vagy többségében külföldi, sőt nemzetközi tulajdonú vállalatoknál a tulajdonosi akarat, szerep többnyire nem kapott kritikát. Egy vezető említette csak meg, hogy elégedetlen a privát tulajdonossal, mert úgymond szándékosan rontja a vállalat eredményét (vö. a korábban a nyereségről írtakkal).

Beosztásom legnagyobb előnye a kötetlenség, az önállóság. Ez a jellegzetesen visszatérő mondanivaló a megkérdezett vezetőknél nagyon általános volt, szervezeti hierarchiában elfoglalt helytől függetlenül. Úgy érezhettem, hogy a vezetői lét előnyének fizikai alapja a kielégítő jövedelem, morális háttere pedig a viszonylagos szabadság, önmegvalósítás érzete.

Egy további fontos vezetői sikerkellék maga a sikerérzet, amit valamilyen konkrét ügy kapcsán lehet átélni. Vezetői munkám legnagyobb pozitívuma a sikerérzet - mondta valaki. Egy vonalbeli vezető pl. arra büszke, hogy egy KGST együttműködésben sikert ért el oly módon, hogy az nem is a reguláris KGST csatornák keretei közt történt. Az eset óta nyilván közel egy évtized telt el, de a vezető ma is elégedetten emlékezett rá. Sikerérzetet jelentenek a pozitív visszajelzések, a vezetői vagy beosztotti dicséretetek. A sikerérzethez hasonló vezetői törekvésekkel is gyakran lehetett találkozni. Egy műszaki beosztású vonalbeli nyilatkozó pl. azt mondta, hogy akkor érezné magát sikeresnek, ha a vállalati helyzetet tudná stabilizálni (átalakulás alatt vannak). Fejlesztésre akar ugyanis koncentrálni a tűzoltás helyett. Egy operatív vezető azt tekintette sikernek, ha panasz nem érkezik hozzá. A vezetők többsége amikor sikerérzetéről kérdeztük, a vállalat helyzetét említette, akkor lenne sikeres, ha a vállalata is az. Személyes eredményt, boldogulást, vagyonosodást csak elenyésző kisebbség említett. Volt aki önállóvá szeretné tenni részlegét nem titkolva, hogy akkor az az övé lehetne. Csak egy válaszoló jelentette ki egy értelműen, hogy mit sem ér számára a vezetői munka, ha nem mehet el a családjával hosszán nyaralni (ezt még a munkaszerződésében is kikötötte).

Kovács interjúiban rákérdezett, hogy mit jelent hatékonyak lenni. A válaszok szerint a nemzetközi cégeknél a megszabott mutatók teljesítésével lehet elégedettséget kivívni. Mások a működőképességet, a finanszírozhatóságot emelték ki, az emberek elégedettség érzését is fontosnak tartották. Volt olyan vezető, aki a keménységet tartotta a hatékony megoldásnak, illetve a kevesebb operatív szerepet, a több szakmai és stratégiai feladatot.

Példaképről csak mintegy 10% szólt. Példának tekintettek egyes korábbi vagy jelenlegi vállalati vezetőket, szülőt, iskolai tanárt vagy irodalomból ismert sztármenedzsert. A többség azonban úgy nyilatkozott, hogy nincs példaképe, inkább olyan személyes tulajdonságokat emeltek ki, amelyeket sokra tartanak, mint kitartás, széles látókör, pozitív beállítottság, stb.<sup>9</sup>Többen említették, hogy olyan emberekre emlékeznek vissza szívesen, akiktől tanulni tudtak. Ez alatt azonban nem konkrét ismereteket, hanem vezetői habitust, jellemet, stílust értettek. Amikor a vezetőket beosztottjaikról kérdeztük, akkor első helyen a szaktudás fontosságát emelték ki, ugyanezt azonban a maguk esetében messze nem hangsúlyozták ennyire.

### **2.1.7. Jellegzetes vezetői tulajdonságok**

A fentieket összefoglalva a kilencvenes évek végén a magyar üzleti vezetőkre az alábbi jellemző tulajdonságok érvényesek a vizsgálatok szerint:

- Felsőfokú végzettséggel rendelkeznek

---

<sup>8</sup> E tanulmány későbbi részében még részletesebben lesz szó a siker kritériumokról a szakértői megállapítások alapján

<sup>9</sup> A tanulmány későbbi részében mint etikai értékeket felsorolok egysor olyan pozitív tulajdonságot, melyet példaként említettek vezetők.

- Idegen nyelv tudásuk hiányos, döntően meghatározott tulajdonosi, munkaköri és ágazati viszonyok közt magas a nyelvismeret aránya
- Az első számú vezető kivételével nem tagjai az igazgatóságoknak, a tulajdonosokkal nincs közvetlen kapcsolatuk
- Tapasztalataikat több munkahelyen szerezték
- Vagyonuk jóléti - személyi jellegű, csak kismértékben rendelkeznek vállalkozói vagyonnal, a vállalatukban általában nem tulajdonosok
- Fontosnak tartják egyéni teljesítményeiket a vállalat szempontjából is
- Vezetői szerepük a döntési jogosítványokban manifesztálódik
- Döntéseiket megfelelő információk birtokában hozzák
- Éhesek a hiányosan rendelkezésre álló, nem adatszerű vállalati információkra, hírekre
- A vállalat egészéről csak viszonylagosan tájékozottak
- A nyereség kimutatását nem tartják fontosnak
- Kedvelik a tiszta, átlátható alá és fölrendeltségi viszonyokat, de elfogadják azok hiányát is
- A vállalaton belüli és kívüli informális kapcsolatokat sokra értékelik
- A hírek, információk tulajdonlását privilégiumként értékelik
- A munkaszervezés igen gyakori módja az értekezlet(rendszer)
- A munkaidő többségét a beosztottak körében töltik
- A vezetők közötti kapcsolatok többnyire nem terjednek át a magánéletre
- Általában tagjai valamilyen szakmai szervezetnek
- Jótékonykodás, közcélok támogatása, ellenérték nélküli munka elég ritka
- Rendszeres napilap és szakfolyóirat olvasók
- Hívei a demokratikus vezetési stílusoknak
- Feletteseiktől kivételes beavatkozást szeretnének, beosztottaiktól elvárják a teljes körű tájékoztatást
- Beosztottaik szaktudását értékelik a legtöbbre
- Munkájukban a legjobban a tapasztalatokra támaszkodnak
- A vezetők nagyobb része egyéni szerződés alapján végzi munkáját

- A szervezeti egységeken belül végzett munkát többre tartják a szervezetek közötti megoldásoknál.
- Egyéni céljaikat akkor is fontosnak tartják, ha a vállalat állapota ezt nem teszi reálissá
- Helyzetükkel elégedettek, legfeljebb hatásukat, befolyásukat keveslik
- Munkájuk legnagyobb előnye a kötetlenség, az önállóság
- Személyi sikerük fontos kelléke a vállalat sikeressége

## **2.2. A vállalat állapota és vezetése közti kapcsolat**

Nem egyenes módon következett a vizsgálat céljaiból és technikájából, de összefüggött azzal, hogy a vállalatok megítélésére alkalmas módszer kereteit vázoljam fel. Ez az általában értelmezett vállalati állapot megítélésére alkalmas módszer.

Az üzleti szervezetek cselekedeteit alapvetően három tényező határozza meg. Az egyik a körülmények, a környezet és az ebből fakadó lehetőségek, kihívások, a mozgástér. A másik a vezetés, a befolyásoló személyek elhatározása, akarata, beleértve a vállalat felkészültségét, képességét is. A harmadik tényező - amiről ez az írás szól - a vállalat helyzete, állapota.

### **2.2.1. A vállalat állapota**

Állapot, helyzet alatt teljes összefüggést, azaz a vállalat valamely időpontban vagy időszak alatti létezési minőségét értem, amely a mennyiségi és minőségi tulajdonságok együttesével jellemezhető. A vállalat üzletileg értékelhető állapotának leírására sokféle módszer ismert.

Egy ismert állapot leíró módszer pl. az Altman modell, amely pénzügyi hányadosok súlyozott összegzése alapján állapít meg egy jellegzetes vállalati értéket és az összeveti egy normatívával. Ha a vállalati szint eléri a normatívát - annak arányában is - akkor állapota megfelelő, illetve a normatívához viszonyítottan lehet minősíteni az állapotot. A Zeta analízis módszere hasonló elvekre, de más mutatókra épül.<sup>10</sup> Ezeket elsősorban válság állapot jelzésre használják

Virág - Hajdú - Jávor<sup>11</sup> is kidolgoztak egy mérési megoldást, amely minősít pénzügyi mutatók alapján. Ők ugyan ezt szektorokra alkalmazták, de a módszer vállalatra is használható. Pénzügyi mutatócsoportokat képeztek és ennek alapján egymáshoz viszonyítva rangsoroltak.

---

<sup>10</sup> Hoványi Gábor: Vállalatvezetés többdimenziós válsághelyzetben

<sup>11</sup> Virág Miklós - Hajdu Ottó - Jávor László: A magyar gazdaság szakágazatainak pénzügyi mutató rendszeren keresztüli minősítése. Ipargazdasági Szemle 1996/1-3

Elég közismertek a bankok által alkalmazott hitelképességi vizsgálati módszerek<sup>12</sup>, melyek banki szemszögből minősítik a hitelképességet, ami gyakorlatilag a vállalat egészének minősítését jelenti.

Ismertek osztályozási-besorolási módszerek, un. indexálások is, amelyekkel nemcsak vállalatokat, de akár országokat is minősíteni lehet. Nagyon közismertek pl. a Standard and Poor's vagy a Moody's osztályozó minősítései.<sup>13</sup> Mindezek a megoldások többnyire adatszerűségek, elsősorban pénzügyi mutatók alapján állnak.

A vállalati minősítések másik nagy csoportja a mennyiségi jellemzők helyett minőségi paraméterek alapján áll. Elsősorban ilyenek a vállalatok minőségi tanúsításai, azaz a vállalat minőségi auditálása.<sup>14</sup> Ezek folyamatok, rendszerek, megoldások teljes körűségét, összehangoltságát, rendszerét vizsgálják. Hasonló módon a vállalat minőségi díjak<sup>15</sup> is a vállalat egészének állapotát értékelik. Nem közvetlenül számszerűsíthető tényezők alapján dolgozzák ki a szervezeti mutatókat, amelyek ugyancsak alkalmasak a vállalat egészének állapot leírására.

A harmadik - és leggyakrabban alkalmazott - vállalat jellemző rendszer a valóságban nem is minősítés, de az üzleti gyakorlat mégis annak tekinti. Ilyenek a teljesítmény rangsorok,<sup>16</sup> amelyek alapján listákat állítanak össze. Ezek lehetnek egyszerűen mennyiségi, pl. bevételi vagy hozam adatok, de szoktak mutatók alapján is rangsorokat készíteni. Így készülnek a legnagyobb 100 vagy 500 vállalat listái és előkelő üzleti értékelést jelent, ha egy vállalat bekerül ebbe. Egyes minősítések ennél valamelyest kifinomultabbak, pl. a részvények forgalma alapján is készülnek un. befolyási rangsorok. Szokásos a vállalatok piaci pozíció alapján történő minősítése, amely a legegyszerűbb esetben a vállalat piaci részesedését veszi alapul.

Alkalmas a vállalati állapotok leírására a teljesítmény értékelés is, illetve ezek eredményei, következtetései. A teljesítmény értékelések eredményének állapot jellemzésre való felhasználásának az az alapja, hogy a vállalatok valamilyen teljesítmény célt szoktak maguk elé tűzni illetve az üzleti közösség is elsősorban a teljesítményeik alapján ítéli meg azokat. Ennek megfelelően a teljesítmény éppen azt jellemzi, amire szerveződött a vállalat vagy ami az üzleti közösség elvárása vele szemben. A teljesítmény értékelések lehetőségei igen változatosak, ezek ismertetésére itt nem térek ki.

A vállalati állapotokat jellemezni lehet a vállalati, szervezeti életgörbe mentén is. A szervezeteknek - mint ismert - van ifjúságuk, virágzó szakaszuk, érett állapotuk és hanyatlásuk.

---

<sup>12</sup> OTP és MHB belső anyagai a hitelminősítési szempontokról, 1995 és 1996

<sup>13</sup> Moody's Bank Credit Options, Moody Investors Service, havonta  
Standard and Poor's Rating Guide, McGraw-Hill, 1979

<sup>14</sup> ISO 9000 - 9004, valamint ezek törései, Magyar Minőségi Társaság, 1995

<sup>15</sup> Nemzeti Minőségi Díj, pályázati kiírás, IKM, 1996

<sup>16</sup> Figyelő 200-as rangsora, különszám, 1996



Ezekben a szakaszokban a szervezetek más és más jellegzetes tulajdonságúak. Ennek megfelelően a vállalatok eltérő állapotot mutatnak attól függően is, hogy életciklusuk melyik szakaszában vannak.

Az előzőekből is megállapítható, hogy a vállalatok állapotának bemutatására sokféle rendszer alakult ki. Mindezek alapján a vállalatok jellegzetes állapotát egy csoportosítás szerint a következők szerint lehet osztályozni.

1. sz. táblázat:

Vállalat állapota	Állapot jellemzők
dinamikus	a vállalati mutatók kedvezőek, meghaladják az iparági átlagot a vezetés eredményes, tekintélyes sok az új kezdeményezés vállalják a kihívásokat, a kockázatokat a versenyben élen járnak, piacvezetők
stabil	a gazdálkodási jellemzők átlagosak, normálisak, a vállalkozás kielégíti a tulajdonosokat, a befektetőket, nem vonják ki forrásaikat, a vezetők uralják a helyzetet a vállalkozás növekszik, fejlődik versenyképesek, ütőképesek
labilis	a mutatók elmaradnak az elvárhatótól, vezetési, irányítási feszültségek vannak a tulajdonosok, befektetők elégedetlenek, kevés a fejlesztés, sok a napi tűzoltó munka, a versenyben követőek, kapkodóak
válságos	napi gazdálkodási feszültségek, működési zavarok vannak, a vezetés operatív problémákkal, zavarelhárítással foglalkozik, a gazdálkodási mutatók elfogadhatatlanok akut problémák halmozódnak fel nem versenyképesek, csak engedményekkel tudnak a piacon maradni

Az előzőekben bemutatott vállalati állapotleírás a teljesítményekhez kapcsolódik. Lehet más állapot jellemzőket is felmutatni, mint pl. a tulajdonosi állapot, a társadalmi-gazdasági átalakulásban elfoglalt állapot, mint pl. privatizációs helyzet, lehet jogi-szabályozottsági állapotról, regionális illetve piaci állapotról, mint pl. globális vagy lokális szerep, vagy éppenséggel technológiai, környezetvédelmi vagy egyéb állapotokról is beszélni, stb. A lehetséges változatok közül azért választottam a teljesítményekhez kapcsolódó állapot jellemzőket, mert egyrészt a vezetők a vállalat állapota alatt többnyire ezt értik, másrészt a vállalati állapothoz kapcsolódó vezetői szerepek is többnyire ezzel függenek össze. Ugyanakkor nem vitás, hogy pl. a tulajdonosi vagy a privatizációs állapot is jelentős befolyással van a vezetésre.

A vállalatok besorolása az egyes csoportokba a legegyszerűbben úgy oldható meg, ha un. kemény és puha jellemzőket alkalmazunk. A kemény, más néven mérhető, számszerűsíthető

jellemzők alapján normatív megfeleléssel választhatjuk ki, hogy a vállalat milyen állapotban van. Ilyen mércéket célszerűen iparáganként lehet kidolgozni. Egy lehetséges változat pl. a következő:

2. sz. táblázat:

<b>Mutató</b>	<b>Dinamikus állapot</b>	<b>Stabil állapot</b>	<b>Labilis állapot</b>	<b>Válságos állapot</b>
Saját tőke aránya	75% felett	60-75% között	40-60% között	40% alatt
Forgóeszköz arány	65% felett	50-65% között	40-50% között	40% alatt
Vevő - szállító arány	1.5 felett	1.5 - 1.2 között	1.2 - 1.0 között	1.0 alatt
Likviditási gyorsráta	0.6 felett	0.4 - 0.6 között	0.2 - 0.4 között	0.2 alatt
Adósságszolgálat	1.0 alatt	1.0 - 1.5 között	1.5 - 2.0 között	2.0 felett
Értékesítés közvetlen költségszintje	70% alatt	70-80% között	80-90% között	90% felett
Tőkearányos üzleti eredmény	15% felett	15 - 8% között	8 - 3% között	3% alatt
Bevétel arányos üzleti eredmény	10% felett	6-10% között	3 -6% között	3% alatt

A táblázat csak példa és azt kívánja szemléltetni, hogy pl. milyen pénzügyi mutatók használhatók, mint kemény, mérhető jellemzők a vállalati állapot azonosításához. A közvetlen pénzügyi mutatókon túl használni lehet termelékenység, hatékonysági, stb. indexeket is.

A kemény, közvetlenül mérhető jellemzők mellett az állapot leírásra nagyon fontos segítséget adnak az adatokkal közvetlenül nem leírható és ezért puhának is nevezhető körülmények. Ezekre a következő - ugyancsak példászerű - azonosítók használhatók:

3. sz. táblázat:

Jellemzők	Dinamikus állapot	Stabil állapot	Labilis állapot	Válságos állapot
Irányítási lánc	3 lépcső vagy kevesebb	2-5 fokozat	5 lépcsőnél több	áttekinthetetlen, hektikus
Innováció	folyamatos fejlesztés, fejlesztési elkötelezettség	jelentős fejlesztési programok	eseti fejlesztések	a fejlesztés háttérbe szorul
Minőségbiztosítás	TQM, auditált minőségbiztosítás	fizikai és információs folyamatok ellenőrzése	termékellenőrzés	eseti ellenőrzés
Környezet védelem	auditált környezet védelmi rendszer	környezet befolyásoló tényezők közben tartása	a legfontosabb környezetet befolyásoló hatások tervezése és mérése	veszélykeltők kiszűrése, kárelhárítás
Emberi erőforrás gazdálkodás	Az emberi erőforrás gazdálkodás a vállalati prioritások egyike	Az emberi tényezők figyelembe vétele és elismerése	Az alkalmazottak szempontjainak mérlegelése	Az üzleti szempontok emberek felé való helyezése
Gazdálkodás szervezettsége	Auditált controlling rendszer	Kiérlelt és hatékony szervezeti és működési rend	A fő folyamatok legalább rutinszerű működtetése	Eseti eligazítás és ellenőrzés
Informatika	Informatizált munkahelyek hálózata, teljes körű információs kommunikáció	Informatizált adatkezelés és tájékoztató rendszerek	Szigetszerű megoldások a fizikai folyamatokban és az adminisztráció területén	Egyes célfeladatok informatizált vagy informatikával támogatott megoldása

Az ismertetett puha jellemzőkön kívül természetesen még más imponderábiákat is lehet alkalmazni az állapotjelzésre, mint pl. a vezetés minőségét, a piaci pozíció jellemzését, fizetési kötelezettségek teljesítési szokásait, szerződéses kötelek betartását, a vállalkozási törekvéseket, stb.

A vállalat állapotának megállapítása, amint említettem történhet más módszerekkel is és maga az állapot meghatározás is lehet más jellegű. Azt nagy biztonsággal lehet állítani, hogy minél több tényező és módszer kerül együttesen alkalmazásra, annál inkább lehet objektívnak, elfogultság, torzítás és részrehajlás mentesnek ítélni az állapot azonosítást. Valószínű növeli a folyamat biztonságát, ha a vállalt üzleti kapcsolataitól független minősítések is rendelkezésre állnak. Ha ugyanis pl. egy bank peres vitában van egy vállalattal, akkor meglehet, hogy azt éppen hitelképtelennek minősíti, noha egyébként a vállalat kiválóan működik.

A puha és kemény tulajdonságok együttesével történő állapot leírás fontosságát az üzleti világ tapasztalatai húzzák alá. Az természetesen minden vállalkozó és vállalat számára kritikus és meghatározó, hogy mérhető teljesítményeik miként alakulnak. Ennek elemzésére szolgálnak a vagyon, a nyereség, a pénzforgalom jelzőszámai és ezek alapján állítják össze a vállalati ranglistákat is. A vállalkozók versengésében azonban fel kell figyelni arra, hogy a teljesítmények elérése mellett egyre fontosabbak azok a körülmények, hogy miként érték el a sikereket. A környezetbarát, etikus,

ügyfélorientált, stb. vállalat még akkor is sikeresebb, ha jelzőszámokban kifejezhető paraméterei nem térnek elé a többiektől. Ezt a sikert nem biztos, hogy piacilag vagy közvetlenül mérhető módon realizálni lehet, de a tekintély, az elismertség, a megbízhatóság önmagukban is értékek. Egyre fontosabb lesz az előadás, ahogy a sikert eléri, a teljesítés művészi kivitelezése, az entertainment, az art of performance. Éppen ezeket a sikervonásokat igyekszik számításba venni a puha tényezők értékelése.

A vezetés felfogásában egyébként is elég általánossá vált<sup>17</sup>, hogy a vezetést nem funkcionális-racionális tevékenységnek, hanem egyensúlyozásnak, a politikai és társadalmi, valamint a gazdasági célok együttes érvényesítésének tekintik.

A közgazdaságtan hagyományos módszerei kivált az üzleti tudományokban szívesen alkalmazzák a mérhető, számokkal is jellemezhető összefüggéseket. Az üzleti életben azonban egyre erőteljesebben hatnak a minőségi, közvetlenül nem mérhető tényezők. Ilyenek pl. a társadalmi elfogadottság, a közösség szolgálata, az ideológiák megtestesülése az üzletpolitikákban, a gondoskodás, az ügyfél empátia, stb. A vállalati teljesítmények korántsem kizárólag csak az üzletileg értékelhető hatások, hanem a társadalmi lét egészére vonatkozó szerepek is fontosak. Az üzleti tudományok is kitörtek a szigorúan haszonelvű gondolkodással jellemezhető körből. A vállalatok közszereplése is sikertényező. Ez a háttére annak a tapasztalatnak, amely a puha tényezőket felértékeli.

### ***2.2.2. Vállalati szükségletek és motivációk***

A vállalatok minősítése, állapotuk azonosítása hasznos egyrészt az üzleti közösség számára, de mindenképp hasznosítható a vezetés döntéshozatalában is. Az üzleti vezetők motivációja ugyanis összefügg a vállalat állapotával

Ennek az összefüggésnek a bemutatása érdekében indokolt a vállalati motivációkról beszélni. A szervezeti magatartással foglalkozó írásokból nem hiányoznak az egyének motivációjáról szóló részek. Ezeknek közös tulajdonsága az, hogy az egyének motivációit kapcsolják össze a szervezeti célok elérésével éppen azon keresztül, hogy az egyének valószínűsíthető magatartását a motivációk mechanizmusán keresztül látják közelíthetőnek.

A motivációs tartalom elmélet<sup>18</sup> egyik úttörője Maslow, aki a szükségletek hierarchiájának elméletét felállította és ennek nyomán beszél szükségleti és motivációs hierarchiákról is. A szükséglet hierarchia alatt azt érti, hogy csak valamely alacsonyabb rendű szükséglet kielégítése után lesz motivált az egyén. egy magasabb rendű szükséglet kielégítésében. Felismerése szerint fiziológiai,

---

<sup>17</sup> Angyal Á. -Kovács S.: Alapozó tanulmány, Verenyképesség kutatás, menedzsment projekt vezetési alprojekt, kézirat, Budapest, 1966

<sup>18</sup> Az ismertetett elméleteket Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés. KJK 1996 részletesebben bemutatja

biztonsági, szeretetre és kapcsolatra vágyás, elismertségre törekvés és legfelsőbb szinten önmegvalósításra való igény alkotják a szükséglet hierarchia lépcsőit. Herzberg a motivációs alapelveket továbbfejlesztette, az elégedettség és elégedetlenség, valamint ezek hiánya összefüggéseiből vezette le a motivációkat. Egy másik tudós, Alderfer három lépcsős szükséglet rendszert vázolt fel, úgymint a megélhetési, a kapcsolatkeresési és a fejlődési szükségletek és motiváltságok. Véleménye szerint ezek azonban nem csak hierarchikusan, hanem akár egyidejűleg is hathatnak. Más, a folyamatokra irányuló motivációs elméletek is ismertek, sőt egyes szerzők a motivációkat nem a szükségletekből, hanem a környezet hatásaiból származtatják. Skinner pl. kidolgozta a megerősítés elméleteket, mások a célokkal vagy éppen az elvárásokkal hozzák kapcsolatba a teljesítményeket kivívó motivációkat. Egyes szerzők éppenséggel a méltányosság szerepéről beszélnek. Mindezen elméletekben azonban az a közös, hogy az egyén magtartására ható tényezőket vizsgálják.

A vállalatokról tudni lehet, hogy azok nem egyszerűen egyének halmaza. A szinergikus, kohéziós és szociokulturális hatások miatt a szervezeti ember magatartását nem az egyéni motivációk összegzése határozza meg, hanem magának a szervezetnek - a vállalatnak - is van saját motivációja. Ez nem egyszerűen a vezetők vagy a tulajdonosok célmeghatározása és a beosztottak motivált engedelmsége. A szervezet, mint üzleti és társadalmi közösség saját motivációkkal is rendelkezik, amelyek természetesen összefüggnek a vezetők, a vélemény formáló, befolyásoló személyek szükségleteivel és egyéni motivációival.

Annak érdekében, hogy a vállalatok állapota és motivációi közti kapcsolatot meg lehessen világítani, érdemes áttekinteni a vállalatok szükséglet rangsorát, hierarchiáját. Erre a következő csoportosítást lehet képezni:

## 4. sz. táblázat:

Vállalati szükségletek	A szükséglet jellemzése
fennmaradás, túlélés	rendelések minimális mennyiségének megszerzése, költségek bevételek alá szorítása, minimálisan szükséges erőforrások megszerzése, felszámolás elkerülése, minimális fizetőképesség biztosítása, egzisztenciális alapellátás a vezetőknek
stabilizálás, konszolidálás, működtetés	egyensúly teremtés a legfontosabb gazdálkodási tényezők között, tervezési és gazdálkodási rutinok alkalmazása, piaci pozíciók megőrzése, védelme, tervezhető működési feltételek biztosítása, döntésbefolyásolók és kulcsemberek megkötése
fejlődés, terjeszkedés, növekedés	aktív piaci verseny szerepvállalás, kezdeményezések, változtatások, fejlesztések, vállalkozások, kockázatvállalások, alkalmazottak és más szerepjátszók személyes érdekeinek a figyelembe vétele értékelhető gazdasági, pénzügyi sikerek, jövőépítő tervek
küldetés teljesítés	stratégiai célok megvalósítása, sikergyártás, piaci tekintély, elismert vagy vezető szerep, elégedett emberek a vállalatban belül és kívül, előrelépés új dimenziókba az üzleti világon belül vagy kívül

A szervezeti - vállalati - szükségletek logikusan egymásra épülnek, hierarchikusak, mint azt Maslow az egyének esetében kimutatta. Meg lehet állapítani, hogy a vállalati szükséglet hierarchia azonban messze nem szigorú természetű. A vállalati példákat tanulmányozva gyakorta lehet olyan esetekkel találkozni, amikor a vállalat szükségletei pl. a fennmaradás, túlélés tüneteit mutatják, ugyanakkor a probléma megoldására a vezetés éppen egy kitörési, ugrási stratégiát alkalmaz. Ennek keretén belül olyan fejlesztési programokba lehet belevágni, amelyek egyébként a stabil vállalatokra jellemzők és éppen ez a nem az azonosítható szükségletekből következő magatartás vezetheti át a vállalatot egy kedvezőbb állapotba. Ennek az ellenkezője is tapasztalható pl. előregedett, megmerevedett szervezetekben. A szükségletek jellemzői alapján konszolidált állapotok uralkodnak, de a vezetés óvatos, kockázat kerülő, nem kezdeményez, azaz úgy viselkednek, mintha túlélésre kellene játszani.

Azt, hogy a vállalati szükségletek milyen motivációkkal párosulnak akkor lehet jól áttekinteni, ha a szükségletekkel párhuzamosan a vállalati állapotokat is vizsgáljuk.

### 2.2.3. A vállalati szükségletek és a vállalat állapotának kapcsolata

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalatok állapota valamint a vállalatokra jellemző szükségletek hierarchiája és az ezekből következő motivációk között szoros kapcsolat van. Alapesetben a szükségletek és az állapotok kapcsolata egyszerűen megfeleltethető egymásnak, a következők szerint:

5. sz. táblázat:

Vállalat állapota	Vállalati szükséglet
dinamikus	küldetés megvalósítás
stabil	fejlődés
labilis	stabilizálás
válságos	túlélés

A vállalati állapotoknak és a szükségleteknek ez az összhangja - mint említettem - csak tendencia szerűen értelmezhető. Ennek megfelelően a szükségletekből illetve az állapotokból következő motivációk nem egyértelműen kölcsönösek. Nem lehet olyan általános érvényű szabályt felismerni, hogy pl. a válságban lévő vállalatok csak a túlélésre törekednek vagy a dinamikus állapotú vállalatokban minden esetben azonosítható a küldetéstudatosság, a vezetői víziók realizálásának a vágya. Mindezen laza kapcsolódások mellett is a vezetői gondolkodás meghatározó eleme az, hogy összekapcsolják a vállalat állapotát a vállalat reális szükségleteivel, ez a motiváció jól tetten érhető a vezetők megnyilatkozásaiban.

A vezetőkkel folytatott beszélgetések jellegzetes mondata pl. az, hogy a formálisan rendezett feladatlistát félretolja a fennmaradás biztosítása<sup>19</sup>. Ez és a más hasonló kijelentések arra utalnak, hogy a vállalati állapot meghatározó módon motiválja a vezetőt, a fennmaradási szükséglet teljesítése domináns követelmény lesz. Igen gyakran hivatkoznak a vezetők pénzühiányra, mint terveik megvalósításának nagy gátjára. Ez is arra utal, hogy pl. egy labilis állapotban nem lehet a stabil vállalkozásokra jellemző fejlesztési szükségleteket teljesíteni.

A mostani interjú sorozat kapcsán ilyen részletes állapot és motiváció vizsgálatra nem került sor. Ennek oka nem kis részben az a bizonytalanság, amivel az interjú alanyok megítélték vállalatukat. Más, ugyancsak a vizsgálat idejében végzett szakértői megbeszélések alapján azonban vélelmezni lehetett, hogy a vállalatok nagyobb hányada esik a labilis-válságos zónába, mint a dinamikus-stabilba. Ha összességében nézzük a magyar vállalkozások és a gazdaság egészének teljesítményét, akkor deduktív módon hasonló következtetésre kell jutni. Az mindenesetre valószínűsíthető, hogy nem lehet jellegzetesen dinamikus és stabil állapotokról beszélni olyan környezetben, ahol a gazdaság mikroszférájának, a vállalatoknak az összteljesítménye az elmúlt években visszaesett, a makro jellemzők sok vonatkozásban nem érik el az elmúlt évtized végi szintet.

### 2.3. A versenyképes vezetés

A versenyképesség fogalma az üzleti életben azért került előtérbe, mert ez a kifejezés jól reprezentálja azt a tulajdonságot, amely a feltörekvő és a fejlett piacgazdaságokat egyaránt jellemzi: helyt akarnak állni az elsősorban gazdasági, de ezzel szorosan összefüggő társadalmi versengésben is.

<sup>19</sup> Kovács Sándor: A vezetői tevékenység tartalma. Háttér tanulmány, 1997

A versenyképességhez hasonló módon, egyetlen szóban foglalja össze ezt a folyamatot a sikeresség, a kiválóság, illetve az erre való törekvés is.

A versenyképességet a köznapi szóhasználatnak megfelelő értelemben használom: versenyképes az, aki a siker reményében vehet részt valamely versenyen<sup>20</sup>. Ebből az értelmezésből következően a vállalatok egész működési közege versengésnek lehet tekinteni, és ez meg is felel a piacgazdaságról általában alkotott képnek<sup>21</sup>. Ezért is hívják a piacgazdaságokat verseny vagy versengő gazdaságoknak. A vállalatok élete verseny környezetben zajlik, harcolnak egymással a piacokért, a fogyasztókért, a nagyobb profitért, stb. A verseny tétje az üzleti, vagy ha úgy tetszik, a vállalati és az egyéni siker. A versenyképesség kutatás, a sikerképesség vizsgálat tehát arra keresi a választ, hogy milyen módszerekkel lehet versenyképesé válni, milyen jellemzőkkel írható le a versenyképesség.

A versenyképesség fogalmának közelítésére a köznapi értelmezéstől eltérő megfontolások is ismertek. A kutatás szempontjai szerint ezek közül kettőt érdemes megemlíteni. Az egyik Porter<sup>22</sup>, a másik Scott és Lodge<sup>23</sup> közelítései. Mind a két értelmezés a makroteljesítmények alapján határozza meg a versenyképességet, így ennek megfelelően - implicit módon - a nemzetgazdasági vagy ágazati teljesítményekhez való hozzájárulás mértékét tekinti meghatározónak. Nem vitatva e közelítés realitását sem, a továbbiakban azonban a versenyképességet szigorúan a vállalat és/vagy vezetője saját maga számára elérhető sikerével mérve értelmezem. Ebben az összefüggésben nem meghatározó, hogy a vállalat vagy vezetője mennyire hasznos a társadalom egésze, a nemzetgazdaság számára.

A versenyképesség értelmezésében további közelítések is ismertek.<sup>24</sup> Az ipargazdasági értelmezés szerint egyedi képességeket lehet versenyképességen érteni illetve a struktúra és a vezetés teljesítményét, valamint a potenciális versenytársakkal való rivalizálás eredményét. Egy másik koncepció a hosszú távú termék és piaci innovációt tekinti versenyképességnek. Beszélni lehet intézményi versenyképességről is, amely szerint a vezetői magatartás és annak eredménye az intézményi keretek függvénye. Számomra nagyon szimpatikus a versenyképesség és a kiválóság összekapcsolása, mint értékelő irányzat.

A versenyképesség vizsgálata során tehát szembe kell nézni azzal az értelmezési problémával, hogy mit is tekintünk versenyképességnek. Korlátozó értelmezést e tanulmányban csak annyit tettem, hogy jelen esetben nem a nemzetgazdaságok vagy szektorok, hanem a vállalatok szintjén értelmezett versenyképességről van szó. Első közelítésre úgy tűnik, csak definíciós problémával állunk szemben,

<sup>20</sup> Magyar Larousse Enciklopédia 3. Librairie Larousse, Paris 1979 - Akadémiai Kiadó, Budapest, 1994

<sup>21</sup> P.A. Samuelson - W. D. Nordhaus: Microeconomics. McGraw-Hill Book Co. International, 1989

<sup>22</sup> M. E. Porter: Competitiv Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990

<sup>23</sup> B. R. Scott - G. C. Lodge: Competitiveness in the World Economy. Harvard Business School Press, Boston 1985

<sup>24</sup> Kovács Sándor: Alapozó tanulmány vita - bevezetés. Kézirat, bke 1995



a részletesebb vizsgálódások azonban túlnőnek ezen, hiszen éppen azt kívánják bemutatni, hogy milyen a versenyképes vállalkozás. Ezen belül a vállalati magatartás, a vállalatközi kapcsolatok, a szervezetek vezetése és a gazdálkodás szemszögéből is meg lehet ítélni a versenyképességet<sup>25</sup>. Valószínű, hogy annál pontosabb leírást, bemutatást lehet vállalni, minél több oldalról világítjuk meg a versenyképességet.

A versenyképesség kutatások sokszínűségén belül ennek a tanulmánynak a témája csak a vezetés versenyképességének elemzése. Azt vizsgálom tehát, hogy a vállalati vezetőket milyen jellemzők, tulajdonságok alapján lehet versenyképesnek tekinteni. Más értelmezésben ez azt jelenti, hogy a vizsgálódás tárgya a vállalati szinten elérhető siker vezetési vonatkozásai.

Előjáróban még néhány értelmező megjegyzést teszek. Az egyik a korábban már ilyen vagy hasonló tárgyban végzett munkákkal van összefüggésben. Ezek közül is kiemelem a siker és az elitkutatásokat. A sikerkutatások reprezentánsai<sup>26</sup> már feltártak egy sor olyan közös tulajdonságot a sikeres vállalatoknál, amelyeket a versenyképesség jelének értelmeznek. A vezetői munka természetével foglalkozó kutatások is<sup>27</sup> kimutatták a legjobb, legeredményesebb vezetők tulajdonságait. Hazai viszonyok közt az elit kutatások<sup>28</sup> ugyancsak rámutattak arra, hogy milyen tulajdonságokkal rendelkeznek az eredményes vállalati vezetők. Általánosságban azt lehet mondani, hogy az egész vezetésstudomány azzal foglalkozik, hogy miképp lehet eredményesen, sikeresen, azaz ha úgy tetszik versenyképesen vezetni. E rendkívül bőséges anyagból a kutatás jelenlegi szakaszában azt látom kiemelhetőnek, hogy melyek azok a jellemzők, amelyek a mai magyar vállalkozási viszonyok között a meghatározóak.

A másik megjegyzés a versenyképesség értelmezéséhez kapcsolódik. Miután a versenyképességet a köznapi felfogásnak megfelelően használom, így kézen fekvő, hogy azt akár alkalmasságnak, felkészültségnek is lehet értelmezni. Valóban, ez a felfogás közel áll hozzám, mert amikor a vezetők versenyképességéről beszélek, akkor azt értem alatta, hogy mennyire alkalmasak a versenyben való eredményes helytállásra. E tanulmány korábbi részében utaltam arra, hogy a vállalat állapotában milyen fontos szerepe van annak, hogy teljesítményeit hogyan éri el, milyen az előadás, az entertainment. Ennek a gondolatkörnek a másik oldala az, hogy mennyire fitt (angolosan: fit), alkalmas, felkészült a vállalat, Azt azonban csak korlátozottan tudom elfogadni, hogy a versenyképesség a szorosan vett felkészültséggel közvetlen kapcsolatban van. A kutatások eddigi

---

<sup>25</sup> Chikán Attila: Versenyben a világgal - a magyar mikroszféra versenyképességének elemzése. Ipargazdasági Szemle 1996 1-3

<sup>26</sup> T. J. Peters - R. H. Waterman: A siker nyomában. Kossuth Kiadó és Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1985

<sup>27</sup> H. Mintzberg: The Nature of Managerial Work

<sup>28</sup> Szalai E. Az elitek átváltozása. Cserépfalvi Kiadó, Budapest 1996

eredményei azt látszanak igazolni, hogy a felkészültség ugyan jelentős tényezője a versenyképességnek, de korántsem meghatározója<sup>29</sup>.

### **2.3.1. A vezetés versenyképességének szakértői megközelítése**

A versenyképességről a továbbiakban leírtak két alapon állnak. Egyrészt egy elsődleges vizsgálatot végeztem 326 vállalat vezetői által kitöltött kérdőívekből<sup>30</sup>, másrészt szakértői szinten 35 vállalati gyakorló vezető bevonásával egy teszt kitöltése kapcsán elemzésekre került sor a témában. Itt főként ez utóbbi eredményeit adom közre, de esetenként hivatkozom a kérdőíves vizsgálat megállapításaira is.

A vizsgálatok négy szempont szerint közelítették a versenyképes vállalati vezetést. Ezek a következők:

- Milyen szerepet játszanak a vezetők tulajdonságai a versenyképességben
- Mi tekinthető vezetői sikernek, mit tartanak versenyképesnek maguk a vezetők
- Hogyan jellemezhető a versenyképes vállalat
- Milyen tulajdonságokkal rendelkezik a versenyképesen vezetett szervezet

A fenti négy kérdéscsoport mentén összefoglalt véleményekből kirajzolódik az a válasz, hogy mi tekinthető versenyképes vezetésnek.

#### **2.3.1.1. Milyen szerepet játszanak a vezetők tulajdonságai a versenyképességben**

A szakértők összesen tízféle tulajdonságot vizsgáltak meg és ezeket egyenként minősítették a nem túl fontos = 1 és a meghatározó = 5 skála mentén. A kiértékelés alapján a személyi tulajdonságok között a következő sorrend alakult ki (zárójelben az összesített értékelés eredményét közlöm):

- Felkészültség, ami alatt a tanultságot és a tapasztalatot értették (4.44)
- Átfogó, holisztikus problémakezelési képesség, stratégiai szemlélet (4.28)
- Vállalkozói szemlélet, azaz a lehetőségek kihasználása, a kockázatvállalás és a kezdeményezés (4.20)
- Jó személyi képességek, adottságok. Ennek az értelmezése önmagában is vitatott volt, de végül is a következők képességek voltak kiemelhetőek: stressztűrés, dinamizmus, karizma és elszántság. (4.08)

<sup>29</sup> Angyal Á. Mit tud a vezető? Világgazdaság, 1996 aug. 28 és szept 25. Ezt a cikket ebben a tanulmányban kissé átalakított formában felhasználtam

<sup>30</sup> Versenyben A Világgal kutatási projekt adatbázisa

- Alkalmazkodás, azaz a változások felismerése és az ennek megfelelő változtatás (4.00)
- A vezető és az általa vezetett szervezet teljesítménye (3.96)
- Etikai tartás, azaz a társadalmi szokások tisztelete (3.48)
- Társadalmi kapcsolatok, beépültség, ismeretségek, elfogadottság (3.20)
- Családi és baráti háttér, előélet (2.61)
- Szerencse, jó sors (2.43)

A felsoroltakon kívül még felmerült a szervezőképesség, a lojalitás felettesekkel és a vállalattal, az empátia, a következetesség, azaz döntően a személyi képességek, adottságok körét bővítették. Más szakértők kiemelték a figyelem megosztás képességét is. A kérdőíves vizsgálatok során a vezetők a személyi képességek közül a következőket emelték ki ( az 50%-nál nagyobb szavazatot kaptak): kommunikációs képesség, szervezési készség, elemzőkészség és probléma megoldó képesség. Ezeket minősítették olyan személyi képességeknek, amelyek a vezetésben meghatározóak lehetnek.

A véleményekből egyértelmű, hogy a szubjektív elemeket általában többre értékelik, mint a nem kizárólag a vezetőtől függő egyéni tulajdonságokat. Mindenképp erre utal a teljesítmények 6. helyre való sorolása, amelynek viszonylagos leértékelése valamelyest kor és helytűnet is lehet. A mai magyar valóságban a szakértők a teljesítményeket kevésbé tartják relevánsnak, mint a vezetők személyi erényeit. Ez a felfogás a vizsgálat más pontjain is megjelent.

A kérdőíves kutatások során az első számú vállalati vezetőknek feltették a kérdést, igaz-e, hogy a vezetők rendelkeznek a munkájuk ellátásához szükséges szakértelemmel. A válasz adók 30.7%-a mondta azt, hogy tökéletesen és további 52% vélte úgy, hogy lényegében igen. Összesen 17.3% állította, hogy a vezetők szakmai felkészültsége alatta marad az elfogadhatónak. Ugyanezt a kérdést a beosztottak szakértelmére vonatkozóan úgy minősítették, hogy csak 17,2% rendelkezik tökéletesen a szükséges felkészültséggel és további 56% lényegében megfelelő. A vezetők tehát a saját felkészültségük, szakértelmük tökéletességét közel kétszer olyan jónak ítélték, mint a beosztottakét.

Arra a kérdés csoportra, hogy mit tartanak a menedzsment legfontosabb tulajdonságának azt a választ adták. - a vállalkozásokkal összefüggésben, - hogy pl. a kockázatviselés csak 48.4%-ban jelentős és meghatározó, ugyanakkor pl. a gyakorlat orientáltságnál ez az érték 81.4%, a szakmai ismeretnél 77.3% és az üzleti érzéknél 61.7%. A példák azt mutatják, hogy amikor a vállalkozói tulajdonságokat kell konkretizálni, akkor azok fontosságukat tekintve alatta maradnak az egyéb vezetői tulajdonságoknak. Általában is az a jellemző, hogy a szofisztikusabb, megfoghatatlanabb képességeket többre értékelték, mint a mérhetőket, azonosíthatókat.

A stratégiai vezetés helyét sokkal inkább a széleskörű áttekintő képesség látszik elfoglalni, a holisztikus probléma közelítés. Jellemzően mai magyar tünetnek lehet tekinteni, hogy amíg a stratégia fontosságát meg sem említik a válaszadók, addig a vezetés szerepét 77.4% látja kiemelkedően fontosnak, és ez az érték több, mint 20%-kal meghalad minden más szempontot. Úgy tűnik tehát, hogy a vezetők a vezetési tevékenységet emelik talapzatra, miközben más oldalról ismert, hogy ez alapvetően operatív és kapcsolattartó szerepeket jelent.

Elgondolkodtató és a napi tapasztalatoktól valamelyes eltérő a társadalmi kapcsolatok, az előélet fontosságának háttérbe szorulása. A vezetőkkel való beszélgetések során mintha az ilyen jelenségek szégyellni valók, nem becsületesek lennének. Valamiféle idealizált elképzelést lehet érzékelni, amely szerint a saját erejéből vezetővé vált személyt többre jegyeznék, mint a kapcsolatokat is kihasználókat. Hasonló módon a vezető munkájában, mindennapjaiban a társadalmi kapcsolatok fontossága nem jelentős - erre utalnak a vizsgálat későbbi megállapításai is. Erre utal a vállalkozói szemlélet magas értékelése is. Ugyanakkor a vezetői karrier utak építése során a kapcsolatok, a háttér elismerten fontos, sőt meghatározó szerephez is jut, amint arra a szakértők a beszélgetéseken sokszor utaltak.

Valamelyest eltér a köznapi felfogástól a szerencse megítélése is. Az emberek hajlamosak a szerencsét fontos tényezőnek tekinteni és mindenkinek van pozitív és negatív példája is erre. A szakértők a szerencsét nem tartották fontosnak, de ezt lehet hogy ugyancsak valamiféle idealizált kép, miközben az emberek áhítoznak a szerencsére is.

### **2.3.1.2. Mi tekinthetői vezetői sikerek**

A kérdés kapcsán elsősorban a vezető személyével összefüggő jelenségekről esett szó, de ilyennek értékelhető a vezetett szervezet minősítése is. Ebben a kérdéscsoportban a következő sorrend alakult ki a szempontok között.

- A vezetett szervezet kedvező üzleti mutatói (4.12)
- Önmegvalósítási lehetőség (4.00)
- A vezető személyes elégedettsége, boldogulása, jóléte (3.88)
- Közismertség, megbecsültség, bizalomérzet, tekintély (3.52)
- Felfelé ívelő karrier, előrelépési lehetőség (3.44)
- Vezetői munka melletti egyéb sikerek (2.56)
- Közszereplés (2.20)
- Társasági elismertség, vezető szerep (1.64)

Markáns különbség alakult ki az előző kérdéscsoport kapcsán bemutatott teljesítmény jellemzők megítélésében. A kedvező vállalati mutatókat, mint jelenséget első helyre értékelték, miközben a személyi tulajdonságok között ez háttérbe szorult. Ezt lehet a szakértők következetlenségének is tulajdonítani, de közelebb állok ahhoz a véleményhez, mely szerint a vállalat jó eredményei fontos kellékei a vezetői sikernek, de nem forrásai. Ez a szakértőkkel folytatott beszélgetéseken úgy merült fel, hogy lehet-e alacsony teljesítményeket nyújtó vállalat élén kiemelkedő vezetőről vagy vezetési teljesítményről beszélni. A vélemények nagyon megoszlottak, de inkább hajlottak arra, hogy lehet, azaz a vállalati teljesítmények nem determinálják a vezetői teljesítményt. Értelmezésem szerint ez a felfogás köszön vissza a minősítésből is.

E kérdéscsoport kapcsán is figyelemre méltó, hogy a közszereplés, a társasági elismertség milyen alacsony minősítést kapott. Ugyanakkor a hétköznapi tapasztalat szerint a vezetők szívesen fürödnek a közszereplésben, a sajtó nyilvánosságban. Mintha e tekintetben is valamiféle szemérem lenne érzékelhető: a vezető ne azért végezze munkáját, hogy ennek fényében sütkérezzék. A közismertség elfogadása jószerint csak a tekintély, a megbecsültség vonatkozásaiban kapott súlyt. A társadalom mindennapjaiban elfoglalt egyéb helyek, mint pl. az üzleti életen kívüli sikeresség, sem kapott fontos minősítést. A társasági életben betöltött hely éppenséggel úgy került osztályzásra, mint ami egyáltalán nem fontos. A beszélgetések ugyanakkor megerősítették, hogy a vezetők legalábbis vágyanak ilyen szerepekre, elégedettek azzal.

A vita során felmerült, hogy a társadalmi státusz, ezen belül is pl. a női mivolt vagy a kisebbségekhez való tartozás inkább negatívan hat a vezetővé válásra, a karrier esélyekre. Ezt a vélekedést a személyes tapasztalatok is erősítik. Ugyanakkor a vezetők nem tekintik magukat egy előnyös helyzetű kisebbség tagjainak, ha ez szóba kerül, akkor átlagosságról szólnak.

### 2.3.1.3. Hogyan jellemezhető a versenyképes vállalt

Az erre a kérdésre adott válaszok alkalmat adnak a nemzetközi összehasonlításra<sup>31</sup>, mert a felvetett jellemzők megfelelnek a siker kutatásokban általában kiemelten jellemző témának találtakkal. A vizsgálat azért célozta meg a vállalati versenyképesség értelmezését is - noha kifejezetten a vezetőkre irányult - mert a szakértői beszélgetések előtt kialakított hipotézis szerint a vezetői teljesítmény szorosan összefügg a vezetett szervezetével. Mint erre már utaltam, ezt a feltételezést a szakértők csak részben igazolták vissza. Más oldalról a vállalati versenyképesség elemzése a vizsgálaton belül ellenőrzési lehetőséget kínált, hiszen ha a vezetők a vállalat sikereiben fontosnak tartanak valamit, akkor feltételezhetően ezt a saját munkájukban is hasonlóan ítélik meg. Ez a feltételezés sem nyert kellő bizonyítást, mert pl. a személyiségek, az emberek szerepét a szakértők eltérően minősítették ha vezetőről vagy ha az egész vállalatról esett szó.

<sup>31</sup> Elsősorban Peters - Waterman: A siker nyomában c. könyvére utalok

A szakértők által kialakított sorrend a következő:

- Magas és megbízható minőség a termékekben és az ügyfél kapcsolatokban (4.42)
- Jövedelmezőség, haszontermelés (4.40)
- Fejlesztésre irányultság, megújulási törekvések, innovációs hajlam (4.08)
- Stabilitás, a piac hosszú távú kiszolgálása (4.08)
- Vagyon gyarapodás (3.75)
- Elégedett emberek a vállalaton belül és az üzleti kapcsolatokban (3.68)
- Fejlődés, növekedés, terjeszkedés (3.60)
- Piaci vezető szerep (3.20)
- A természeti és a társadalmi környezet respektálása (2.96)

A kialakult vélemények szerint meghatározó a vállalati IQ-nak megfelelő jellemzők, az innováció és a minőség (quality) iránti elkötelezettség. Ez a tapasztalatok szerint hasonló a nemzetközi felfogással. A jövedelmezőség előkelő helye a rangsorban ugyancsak általános tapasztalat.

Az általánostól valamelyest eltér az emberi tényezők kezelésének fontosságáról vallott nézet. Az emberek elégedettségének viszonylagos háttérbe szorulása arra utal, hogy a mai magyar vezetésben ennek a szempontnak nincs kiemelt fontossága.

Valamelyest érthető a környezet és a társadalom érdekeinek viszonylagosan alacsony respektálása, hiszen gyakran éppen ezzel jellemzik a kelet európai viszonyokat. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy egy konkrét összefüggésben, a minőség kapcsán az etikai tartalmat is hordozó megbízhatóság milyen magas értékelésű. Ez arra utal, hogy ha általában nem is tartják meghatározónak az etikus megközelítéseket, de a konkrét etikai normák fontosságát felismerték.

A magas vállalati teljesítményt a megkérdezett 326 vállalati vezetői csoportból sokan azonosítják a számszerűsíthető jellemzőkben elfoglalt kiváló helyekkel, mint pl. az árbevétel arányos nyereség (12.5%), tőkejövedelmezőség (11.3%), piaci részesedés (11.4%) vagy éppen a vezetés (12.3%).(A számérték a válaszadók arányát jelzi az összes válaszadóból.) Ugyanakkor a magukat élenjárónak minősítők kereken 50%-a egyéb tényezőkkel jellemzi saját helyzetét, de azt már nem részletezik, hogy mi ez az egyéb. A vállalati teljesítmények értékelésénél is visszaköszön tehát az a megállapítás, amit a vezetők kapcsán tettem: az inponderábilis felértékelődtek, ugyanis az egyéb kategóriát hajlamos vagyok nem mérhetőnek értelmezni.

#### **2.3.1.4. Milyen tulajdonságokkal rendelkezik a versenyképesen, azaz sikeresen vezetett vállalat**

Az itt vizsgált tulajdonságok is alkalmat adnak a nemzetközi összevetésre, mert ezek Mintzberg által kimutatott jellegzetességek alapján kerültek megfogalmazásra.

A kialakult sorrend a következő:

- Azzal foglalkoznak, amihez a legjobban értenek, professzionálisak (4.56)
- A vezetők kézben tartják a dolgokat, áttekintésük van a helyzetről (4.52)
- Időben és gyorsan oldják meg a feladatokat és a problémákat (4.48)
- Megbízhatóak, felelősség teljesek (4.28)
- Közvetlenek és figyelmesek a fogyasztókkal, az ügyfelekkel (4.20)
- Támogatják a kezdeményezéseket, az önállóságot (3.76)
- Igyekeznek hatni az emberekre, növelni a teljesítményeiket (3.64)
- Gondoskodnak a vállalat dolgozóiról (3.36)
- Egyszerű, átlátható megoldásokat alkalmaznak (3.12)

Figyelemre méltó, hogy a sikeres vállalatok megítélésében milyen fontos szerepet kap a vezetést jellemző szempontcsokor. Ennek alapján vissza köszön az a vélemény, hogy a vállalati siker nagy mértékben vezetési eredmény. Emlékeztetőül utalok arra a korábban leírt következtetésre, hogy ugyanakkor a vezetők megítélésében a teljesítmények nem játszanak ilyen markáns szerepet.

Figyelemre érdemes az is, hogy amikor a vezetőkről van szó, akkor az önmegvalósítás lehetősége fontos szempont. Ha a vállalatot jellemzik, akkor azonban a kezdeményezések támogatása, tehát mások önmegvalósítása már korántsem ilyen fontos. Általában az emberekkel való törődés, a motiválás, a gondoskodás viszonylag háttérbe szorul

A szakértői vita során felmerült a szervezethez fontossága is. A válaszok során azonban a szervezethez megtestesítő átláthatóság, egyszerűség háttérbe került, csak a vezető által kézben tartott szervezés, mint a gyors probléma megoldás kapott magas pontszámot.

#### **2.3.2. *A szakértők által felvázolt mai magyar versenyképes üzleti vezető jellemzői***

A fentebb bemutatott elemzések alapján a szakértői megállapítások mentén korunk hazai üzleti vezetőit a következőkkel lehet jellemezni (Ez annyiban tér el a korábbiakban bemutatott jellemzéstől, hogy míg az a vezetőknek magukról szóló megnyilatkozásait tükrözi, addig ez a lista a szakértők által mintegy kívülről alkotott véleménye alapján jött létre.)

- Jó személyi tulajdonságokkal rendelkeznek, ez nagyon fontos számukra, alapvetően magukat hozzák

- A társadalmi kapcsolatok, a háttér, a múlt nem túl fontos összetevője a vezetői munkának
- Sem az egyéni, sem a vezetett szervezet teljesítménye nem sokat minősít, mert a körülmények turbulens hatása ezeket torzítja, ezekből a vezető nem rajzolható meg
- Fontos számukra az önmegvalósítás, de az emberek ilyen törekvései, a humán stratégiák általában nem emelkednek ki a vezetői erények közül
- A piacon elért eredmények, pozíciók nem különösebben meghatározóak a vezetők megítélésében
- A környezetvédelem, az etikus magatartás és más, puhább tényezők nem kapnak nagy hangsúlyt a versenyképességben
- Érzékelhető a minőség és a megújulás iránti elkötelezettség
- A hagyományos értelemben vett teljesítmény mércék, mint jövedelmezőség, vagyon gyarapítás fontosak, bár nem elsődlegesek

A vezetők közötti kérdőíves vizsgálat tanulsága szerint azok a vezetői módszerek, amelyek a legfontosabbak a sikergyártásban a következők: (a kérdésre jelentős vagy meghatározó szerepet tulajdonító válaszolók az összes válaszadó százalékában) döntés 86.4, konzultáció 76.5, egyeztetés 72.7, iránymutatás 72.2. A válaszokból látható, hogy a vezetők a saját módszereiken, ha úgy tetszik, teljesítményeiken belül is a puhább megoldásokat helyezik előtérbe, így pl. az utasítás csak 37.9 és a felelősségre vonás csak 25.5 % értékig jutott el.

A felsorolt, a szakértői válaszokból és a kérdőíves tapasztalatokból körvonalazott képet valamelyest idealizálnak is lehet tekinteni. Erre az ad alapot, hogy a szakértői viták során kiderült, hogy bizonyos tulajdonságok - így elsősorban a társadalmi kapcsolatok fontossága - tekintetében a vélemény alkotás során nem csak a jelenlegi tapasztalatok, hanem a kívánatosnak tartott állapot szerint alkották meg a véleményüket.

A szakértői megállapítások alkalmat adnak néhány további megjegyzésre is a mai magyar és a nemzetközi - elsősorban a fejlett piacgazdaságokra jellemző - megítélés összevetése alapján.

- A magyar vezetők megítélésében és önmegítélésében a teljesítmény elv nem érvényesül elég következetesen
- A vezetők személyi teljesítményei ennek megfelelően túlhangsúlyozottak a vállalati eredmények kialakításában
- A beosztottak fontossága, szerepe háttérbe szorul
- A vezetők üzleti életen kívüli kapcsolata a társadalommal leértékelt annak fontosságához képest



- Az üzleti életben fontos követelmények, szempontok ismertek, elfogadottak, bár azok hangsúlyai eltérnek a nemzetközi szokásoktól
- A társadalmi és természeti környezet kihívásainak respektálása elmarad az üzleti célok teljesítése mögött.

A szakértői vizsgálatok alapján tehát a versenyképesség megítélésében ezek a különbségek tűnnek jellegzetesnek.

### ***2.3.3. Néhány vezetési tulajdonság értelmezése***

#### **2.3.3.1. Felkészültség.**

A szakértői vizsgálódások szerint a vezetők felkészültsége alatt szorosán értelmezve a tanult és a megtapasztalt tudást lehet érteni. Ezek együttesen ugyan igen fontos szerepet játszanak abban, hogy adott helyzetben mit is csinál egy ember - adott esetben egy vezető - de semmiképp sem meghatározó módon. Korábbi kutatásaim<sup>32</sup> során feltártam, hogy a vezetői magatartást a tapasztalás és a tanult tudás mellett még milyen tényezők befolyásolják. Ilyennek tekinthető a kihívás természete, amit befolyásol a környezet, az idő(zítés) és a helyzet. Fontos szerepet játszik a motiváció, amelyben megjelenik az érdek, a szükséglet és a kényszer is. A kihívásra adott válasz természete függ a tanult tudástól, a tapasztalatoktól - azaz a felkészültségtől - és a képességektől. Mindezekben túl szerepet játszik az emberekben meglévő belső harmónia, amely a gondolkodás (logosz), az erkölcs (ethosz) és a szenvedély (pathosz) akárcsak pillanatnyi egyensúlyával is összefügg. Mindezekből látható, hogy a vezetők cselekedeteiben a felkészültség korántsem meghatározó. Ugyanakkor a gyakorló vezetők a tanult tudást is és a tapasztalatot is elengedhetetlen vezetési háttérnek minősítik. Érthető módon az idősebbek a tapasztalatokat többre értékelik, mint a fiatalabbak, akik viszont a tanultak szerepét hangsúlyozzák szívesebben. A vezetők egy kis csoportja, elsősorban a feltörekvő új vállalkozók, kivált a fiatalabbjuk a felkészültséget nem is említi a nélkülözhetetlen vezetői tulajdonságok közt. Kivált azok hajlanak erre az ítéletre, akiknek a szerencse csillagja magasan áll. A vezetői interjúk tanulságai alapján a tapasztalat tűnik a felkészültség legfontosabb forrásának.

#### **2.3.3.2. Vállalkozói szemlélet.**

A vállalkozókat szívesen nevezik korunk hőseinek is, kiemelve ezzel a vállalkozói tulajdonságok aktualitását. A tisztánlátás érdekében rögzítem, hogy vállalkozó alatt a vezetés szempontjait mérlegelve nem a kisvállalkozót vagy a saját tulajdonú vállalatát vezető embert értem. A vállalkozó egy értelmezés szerint az a kockázatviselő, aki a munkát és a tőkét üzletté képes

---

<sup>32</sup> Angyal Á: Lehet-e vezetni tanulni? in Máriás Könyv, BKE Vezetési és Szervezési Tanszéke, 1995 Ezt az írást részben átalakított formában tartalmazza ez a tanulmány is.

szervezni. A vállalkozást ebben a kutatásban mint egy vezetői stílust, típust, tulajdonságot értelmezem<sup>33</sup>. Ennek megfelelően a vállalkozói képességek alatt döntően a lehetőségek felismerését és kihasználását, a kockázatvállalást és a kezdeményező készséget, az úttörésre, az innovációra való hajlamot értem. A szakértői viták alapján megállapítható, hogy amikor nyíltan beszélünk a vállalkozói képességekről, akkor annak fontosságával jószerint mindenki egyetért. Amikor azonban a már említett jellegzetes vállalkozói tulajdonságokról esik szó, akkor nagyobb az idegenkedés. Sokan pl. a kockázat vállalás helyett a kockázat minimalizálást tartják jobb megoldásnak. Mások a lehetőségek kiaknázását valamiféle etikátlan és kapkodó stílusnak tekintik, többre értékelik a tervszerűséget, a megállapodottságot. A leginkább tapasztalható meg nem értés a kezdeményezések, az innovációval kapcsolatban érhető tetten. Ezt is mindenki fontosnak nevezi, ám a beszélgetések során kiderül, hogy többnyire a már mások által sikeresen alkalmazott módszerek átvételét értik alatta. Így pl. innovatívnak tekinti magát az a vezető, aki pl. a vállalatánál kezdeményezi és bevezeti a minőségbiztosítási rendszert. Az originálisan új megoldásokkal szemben általában tartózkodás tapasztalható. A tapasztalat szerint tehát a virtuális, a látszólagos vállalkozói hajlam a jellemző, a valódi vállalkozói magatartás erényei messze nem általánosan elfogadottak.

### 2.3.3.3. Alkalmazkodás

A vezetőkkel való véleménycserék során - kivált ha a legutóbbi évtized jellegzetességeiről beszéltünk - kiemelt hangsúlyt kapott az alkalmazkodás fontossága. Jószerint mindenki azt a nézetet vallja, hogy az alkalmazkodó képesség a vezetőknek nemcsak nélkülözhetetlen, de a vezetői székben való megmaradását is biztosító tulajdonság. Alkalmazkodás alatt a környezethez, a változásokhoz való igazodást szokták érteni. Alapvetően két tulajdonsággal lehet jellemezni az alkalmazkodást: a változások felismerése és a hozzájuk való igazodás, a változtatás képessége<sup>34</sup>. A saját személyes tapasztalataim határozottan megerősítik azokat, akik az alkalmazkodást a vezetői beosztás megtartása feltételeként látják. Magam az elmúlt évtizedben két alkalommal vesztettem el jelentős vezetői beosztást. Elsőként 1990-ben a Ganz Danubius vezérigazgatói székéből állítottak fel. Ebben az esetben a politikai változásokhoz kellett volna alkalmazkodni és ezt nem tettem meg, noha ez a kényszer jó előre felismerhető volt. Másodjára 1996-ban az Ikarus elnöki székét kellett otthagyni, mert nem alkalmazkodtam a tulajdonosokhoz, nem váltam klienssé. Mindkét esetben egy nagyon aktív alkalmazkodási politikával elháríthatam volna a beosztást fenyegető veszélyt. Az alkalmazkodás azonban többet jelent, mint a beosztás védelmét. A környezet bizonytalan, a változásai turbulensek és ilyen viszonyok közt is biztosítani kell a vállalat működtetését<sup>35</sup>. A legjellegzetesebb

<sup>33</sup> H. H. Stewenson: Harvard's Experience with a New Entrepreneurship Programme in The Art and Science of Entrepreneurship. Ballinger Publ. Cambridge, 1986

<sup>34</sup> J. Child: Organization Structure, Environment and Performance. Sociology, 1972/1

<sup>35</sup> Dobák M. és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés, 5. fejelet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1996

változások az elmúlt dekádban az üzleti életben a rendszerváltás, a tulajdonváltás és a szabályozó változások voltak. Ezeket divatosan átmeneti jellemzőknek is nevezik, bár tudható, hogy ez az átmenet évtizedekig tartó turbulencia. Mindenesetre a szakértői vélemények az átmeneti korban az alkalmazkodó képességnek kitüntetett fontosságot tulajdonítanak a vezetésben. Ki lehet jelteni, hogy akik az elmúlt évtizedet folyamatosan vezetőként élték meg, azok nagymértékben az alkalmazkodás művészei.

A vizsgálatok is hangsúlyozzák az alkalmazkodás fontosságát. Arra kérdésre, hogy milyen stratégiát követtek az elmúlt években, a válaszadók 40.9%-a a külső kényszerekhez való alkalmazkodást és további 30.3% a belső alkalmazkodási kényszert nevezte meg.

#### **2.3.3.4. Stratégiai szemlélet**

Ezalatt többet lehet érteni, mint a vállalati stratégia megalkotásának és érvényesítésének képességét. A vezetés stratégiai közelítése alatt holisztikus, átfogó probléma kezelést is lehet gondolni. Ebbe nem csak a vállalat sorsa, helyzete érthető, hanem mindazok a körülmények, hatások, amelyek ezt részben determinálják, részben csak befolyásolják. A stratégiai vezetés képessége tehát a nagyívű áttekintő képességet is jelenti. Ugyanakkor a vezetői munkanap analízisekből eléggé ismert tény, hogy a csúcส์vezetők munkaidejének csak mintegy 5%-át töltik stratégiáinak tekinthető kérdésekkel.<sup>36</sup> Vannak, akik ezt annak tulajdonítják, hogy - kivált a nagyobb szervezetekben a stratégiai kérdésekre szakosodott munkacsoportokat szoktak létrehozni, mások pedig summásan úgy ítélik, hogy a vezetők bármit is csinálnak, mindig stratégiai közelítést alkalmaznak. Ezeket a véleményeket kételkedve fogadom. Valószínűbb, hogy a vezetők egyszerűen nem tulajdonítanak túl nagy fontosságot a megalapozott stratégiáknak, így nem is bíbelődnek velük. A kérdőíves vizsgálatok során abba a kérdéscsoportba, hogy mi a fontos a vállalat működésében, a stratégia bele sem került. Ez mutatja, hogy még egyes kutatók sem tartották fontosnak ennek vizsgálatát.

#### **2.3.3.5. Személyi képességek**

Ezalatt rendkívül széles értelmezési tartomány húzódik. A magatartástudományi vezetési iskolák bőségesen foglalkoztak azzal, hogy milyen személyi tulajdonságok milyen vezetési gyakorlatot támogatnak. Összefoglalóan azt a megállapítást lehet tenni, hogy a legváltozatosabb tulajdonságokkal is lehet vezetési sikereket elérni. Másképp fogalmazva ez azt is jelenti, hogy nincs különösebb jelentősége a vezetők személyi tulajdonságainak. Ugyanakkor ha a kérdést így vetik fel, akkor a szakértők tiltakoznak és azt állítják, hogy a képességek meghatározóak a vezetésben. Magam azt képviselem, hogy a sikeres vezetők személyi képességeinek a minősége a fontos, ugyanakkor a legtöbb normális képesség alkalmas lehet adott esetekben vezetési feladatok megoldására.

---

<sup>36</sup> Hoványi G. A menedzsment tanácsadás - új perspektívából. Ipar - gazdaság, 1996/1-2

A szakértői beszélgetésekből azonban körvonalazható, hogy a mai magyar viszonyok között milyen személyi képességek értékelődtek fel. Ezek lényegében a következők: stressztűrés, dinamizmus, karizma, elszántság. A holisztikus látásmód fontosságát hangsúlyoztam. Az alkalmazkodó képességgel kapcsolatos nézetekre már korábban utaltam. A vállalkozói tulajdonságok mélyebb elemzése kapcsán a virtuális vállalkozói képesség megjelenése említhető. Lényegében ezek a tulajdonságok azok, amelyek korunk vezetőit nagyra tehetik.

### **2.3.3.6. Teljesítmény (egyéni és a vezetett szervezeté)**

A kutatók és a szakértők nagyjából egyet értenek abban, hogy a vezetői teljesítmények értékelése szorosan összefügg a vezetett szervezet teljesítményeinek értékelésével. Ennek megfelelően a vezetői versenyképesség mérlegelése is a vezetett szervezet versenyképességének értékelésével együtt történhet. Ez az egyetértés azonban két ponton is vitatható, ha mélyebb elemzésre kerül sor.

Az egyik az a probléma, hogy milyen vállalati teljesítmények azok, amelyek alapján a vezetőt eredményesnek lehet minősíteni. Ezzel a kérdéssel, a vállalati sikeresség kritériumaival jelen írás részletesebben foglalkozik. Az azonban mindenképp megállapítható, hogy a vállalat megítélésében egyre nagyobb szerepet kapnak a nem számszerűsíthető, imponderábilis szempontok, a puhának nevezett követelmények. Ha például egy vállalat jövedelem termelő képessége csak átlagos, részvényeinek árfolyama nem szökik az égbe, de a közmegítélés mégis elismeri a tevékenységet, akkor ez is sikernek tekinthető. Ilyen pl. ha egy vállalat kiemelkedően jó minőségi politikát folytat, vezető a fejlesztések terén, a helyi közösség vagy más támogatásra méltó csoport érdekében elismerten sokat tesz, vagy más olyan az üzleti közösség által is értékelt erénnyel rendelkezik, amelyek a klasszikus üzleti mérlegelési szempontok szerint nem mutathatók ki. Ezek a puha eredmények egyre fontosabb sikertényezők.

A másik probléma a vezetők megítélésében az objektív és szubjektív folyamatok körül alakult ki. Ha egy vállalat nem elég eredményes, akkor a vezetők szívesen mutatják be a körülményeket olyannak, amelyek az ő legkeményebb erőfeszítéseiket is lehetetlenítették. Ennek nyomán egy olyan képet lehet érzékelni, hogy a vezető ugyan mindent megtett, de a körülmények sajnos ellene szóltak. Ez a felfogás olyannyira elterjedt, hogy a vezetők fontosnak ítélik annak hangsúlyozását, hogy milyen sokat és milyen keményen dolgoztak. Ez mintegy bizonyítani hivatott, hogy nem rajtuk múlt a sikertelenség. Az azonban, hogy mi számít elháríthatatlan külső körülménynek és mi a személyes vezetői siker nagyon labilisan ítélnél csak meg. Ha egy vállalat sikeres, akkor a vezető megdicsőülhet annak ellenére is, hogy ő vajmi kevés szerepet játszott ebben. Ha viszont sikertelen, akkor a külső körülményekre való hivatkozás nem ér többet, mint a bizonyítvány magyarázat.

### 2.3.3.7. Etikai tartás

A korábban említett, adatokkal nehezen mérhető, jellemezhető, un. puha tulajdonságok között fontos helyet foglalnak el a társadalommal, a közvéleménnyel kapcsolatos értékítéletek, az együttműködési készség. A természeti környezet vonatkozásában ezt környezetbarátságnak nevezik, a társadalmi környezetet illetően pedig etikai értékítéletnek. Amikor tehát egy vezető figyelembe veszi a környezet, ezen belül is a társadalmi környezet érdekeit, véleményét, akkor lehet etikus magatartásról beszélni.

Az etikus tulajdonságok jelentős részben megegyeznek a vezetők és a vállalatok esetében. Szakértői vélemények szerint azok a pozitív etikai jelzők, amelyek egy emberre érvényesek, az esetek többségében vállalatokra is értelmezhetők. Ez a felismerés is azt mutatja, hogy a vállalatokkal szembeni felelősség tudat nagyon hasonlít az emberekkel kapcsolatos elvárásra, képre. A következőkben a szakértői viták alapján bemutatok néhány olyan jellegzetes pozitív etikai tulajdonságot, amelyek mind a vezetőkre, mind a vállalatra értelmezhetők.

megbízhatóság	becsületesség	fegyelmezetttség
szakértelem	méltányosság	segítőkészség
diszkréció	határozottság	tolerancia
együttérzés	türelmesség	mértéktartás
következetesség	önzetlenség	felelősségtudat
racionális	figyelmesség	mértéktartás

Az etikai tartás a vezetőktől gyakran a megszokott és elfogadott magatartás mintáktól eltérő viselkedést jelent.<sup>37</sup> Ez az átalakuló magyar társadalom keretei közt olyan értékek átgondolását teszi szükségessé, melyekről a közvélemény azt gondolja, hogy a piacgazdaság velejárói. Ilyenek mindenek előtt az individualizmus, a magánérdeknek a közérdekkel szembeni elsődlegessége, stb.

Az erkölcsi kérdések feszegetése a mai magyar üzleti életben jellegzetesen a következő témákban szokott megjelenni: szerződéses fegyelem, korrupció, fekete gazdaság, tisztességtelen verseny, összeférhetetlenség, bennfentesség, stb.<sup>38</sup> Mindenképpen nehezíti azonban az erkölcsi mércék magasra állítását, hogy az iránymutató és magatartási mintául szolgáló közélet erkölcsi színvonala alatta marad a tolerálhatónak. Ennek következtében a vezetők erkölcsi elkötelezettségéről jószerint nem is beszélnek. Jellegzetes tünete ennek pl. hogy a jelen tanulmány egyik alapját szolgáló kutatás vezetői magatartást vizsgáló kérdései erkölcsi megítélésre vonatkozó témákat fel sem vetettek. Ennek megfelelően a vezetők erkölcsi arculata megítélését csak szakértői véleményekre és interjúkra alapozva sikerült azonosítani.

<sup>37</sup> Szabó K: Üzlet és erkölcs. Üzleti 7. 1996 október 7.

<sup>38</sup> Angyal Á: Az üzleti etika alapjai. Vezetéstudomány 1994/10

### 2.3.3.8. Társadalmi és hálózati kapcsolatok

A vezetők sikerességének vizsgálata kapcsán nagyon általános az a nézet, hogy az egyik legfontosabb siker tényező a társadalmi beépültség, a társadalmi hovatartozás, az eredet és a kapcsolati háló.<sup>39</sup> Ha a vezetés munkáját értékelik, akkor azt mint a hatalom gyakorlás egy különleges megnyilvánulásaként is teszik.<sup>40</sup> Ennek megfelelően az üzleti életben betöltött vezető szerep egyben a társadalom rendszerének egészében is hatalmi, vezető szerepet jelent. Az üzleti hatalom közéleti hatalmat is képvisel. Tapasztalható, hogy az üzleti élet és más társadalmi szerepek közt nagy az átjárás, a mozgás. Az utóbbi években ez elsősorban a politika, az államigazgatás és az üzleti élet háromszögében volt megfigyelhető. Ennek keretén belül új elittek, új szövetségek alakultak ki, bár a szereplők egy jelentős része a korábbi hatalmi háromszögben is részt vett.<sup>41</sup> Ennek kapcsán beszéltek hatalomátmentésről, politikai átrendeződésről is. Mindenesetre a véletlenséget kizárónál sokkal több esetben azonosítható olyan üzleti szereplők váltak közismertté, akik korábban is valahol a hatalom közelében vagy perifériáján mozogtak. Úgy tűnik, ez a hatalom körüli repdesés az üzleti vezetők egy jelentős részének életrajzában felbukkan.

Maguk a vezetők nem szívesen, főleg csak másokról, de elismerik, hogy eredményességük nem kis mértékben összefügg azzal a kapcsolati hálóval, amivel rendelkeznek. Ennek egy része magából az üzleti életből eredeztethető, hiszen az is minden nap lehetőséget ad kapcsolatépítésre. A társadalmi és társasági élet üzleten kívüli területei nehezen elválaszthatók az üzleti hatásoktól. Megfigyelhető, hogy ha valaki a hatalom kegyvesztettje lesz, akkor üzleti lehetőségei is romlanak. Másoldalról a vezetők nemcsak hogy elismerik a kapcsolati hálók fontosságát, de azt tudatosan építik is. Az igazán tartós szövetségek mögött gyakran családi, baráti, iskolatársi, sport vagy lakóhelyi közös múlt nyomai is megtalálhatók.

A családi, baráti háttér, a közös előélet az üzleti kapcsolatok minőségét javítja. Teljesen természetes magatartás, hogy a vezetők egymást beajánlják vagy ilyen segítséget kérnek. Aki nem tud magának kapcsolatot vagy ajánlót szerezni, annak sokkalta nehezebb ügye van. Kivált érvényes ez az államigazgatás, az önkormányzatok, a hatóságok és a vállalat kapcsolatrendszerében. A régebbi vagy nagyobb szervezetek volt munkatársaikat ugyan úgy előretolt bástyáknak tekintik egy fontos ügyben, mint rokonaikat, barátaikat. A kapcsolat megolajozza az üzleti gépezetet.

A hálózatok a vállalat és vezetésének, a szerepet játszóknak az a - döntően vállalaton kívüli - kapcsolat rendszere, melyet a vállalat érdekében mozgósítani tudnak. Az átalakuló társadalom és gazdaság közegében a folyamatok gyakran nem ésszerűek, az előreláthatóság kicsi, a változások hektikusak, a politikai akaratok mélyen behatolnak a gazdaságba és még a magántulajdonú vállalatok

<sup>39</sup> Angyal Á. - Kovács S. Versenyben a világgal 5.5 alprojekt. Vezetés. Alapozó tanulmány, Kézirat. 1996

<sup>40</sup> H. Mintzberg: Power In and Around Organizations. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1983

<sup>41</sup> Szalai E: Az elittek metamorfózisa. Magyarország Politikai Évkönyve, 1994

is sokkal nagyobb mértékben rendszer és környezet függőek, mint a hagyományos piacgazdaságokban. Ilyen feltételek közepette a vállalati siker az elméletileg indokoltnál sokkalta nagyobb mértékben függ a kapcsolati hálózattól. A piacgazdaságokban kialakult vállalati környezetfüggőséghez képest ma Magyarországon brutálisabb és agresszívebb helyzet alakult ki, a sikeres vállalat kénytelen kapcsolati hálóját kiterjeszteni olyan területekre is, amelyet szűken vett üzleti érdekei nem indokolnak. Ez a jelenség figyelemre méltó módon összecseng a nyolcvanas évekre jellemző - a Pénzügykutató által használt terminológiával élve - adminisztratív piaci folyamatokkal, bár az adminisztratív piac játékszabályai jobban átláthatók voltak, mint a mai hatalmi és elit közélet. Meg lehet említeni pl. a korrupció elterjedését, amely mindennapos közlekedési eszköz lett az üzleti utazásokban, azaz a kapcsolatépítésben. Ez a vadhajtság pl. kifejezetten a kapcsolati háló pótlásának drasztikus és hatékony eszköze: ha nem sikerül a rendelkezési jogúakat a hálóba befogni, akkor le kell fizetni őket, azaz meg kell venni a befolyásukat - mutatja a gyakorlat.

#### **2.3.3.9. Szerencse, jó sors**

Aligha vitatható, hogy az életben a sikerhez - így a vezetői sikerhez is - szerencse is kell. A szerencse a sorsunkat alakító, akarattunktól független, véletlen(nek látszó) események, körülmények sora.<sup>42</sup> A kérdés az, hogy mennyire akarattunktól független a sors és mennyiben lehet mégis befolyásolni. Természetesen van mindenképp véletlen is, de a tapasztalatok szerint a sors igencsak befolyásolható. A vezetők általában nem fatalisták, hiszen megtanulták, hogy a sikerért keményen kell dolgozni. Kialakult az a vélemény, hogy a szerencse azok mellé áll, akik sokat tesznek érte. Alapvetően ilyen a sok, alapos és áldozatos munka. A vezetők ismerik azt a jelenséget, hogy ha valaki egy adott munkahelyen ha különleges képességekkel nem is rendelkezik, de szorgalmas, lojális és fegyelmezett, akkor néhány év alatt előre szokott lépni a hivatali ranglétrán. Ezek a tulajdonságok tehát szerencsét hoznak. Hasonlóképp az etikai jellemzők között megemlített pozitív tulajdonságok, illetve ezek kifejlesztése is támogatja a szerencsét. Szerencse csináló a jó helyezkedés is, ami nem más, mint előrelátás, a folyamatok várható alakulásának felismerése. Végeredményben minden képesség fejlesztés is segíti a szerencsét magunk mellé állítani. A szerencse tehát korántsem a vak véletlen, kiszámíthatatlan sorsforduló.

A szerencse vagy szerencsétlenség kezelésében is sokféle módszer támogathatja a vezetőket. A kedvező fordulatok megalapozása mellett fontos az is, hogy azokat időben felismerjék és kihasználják. A szerencsétlenség sok vezetőt arra ösztönöz, hogy újabb erőfeszítéseket tegyen. A szerencse tehát azon kívül, hogy kiszámíthatatlan, de mindenképp kihasználható, még ha hiányzik, akkor is. Azokhoz állok közel, akik a szerencse szerepét a vezetésben nem becsülik le, de mint ahogy az élet más területein sem fogadható el a tőlünk független erők hatalmának dominanciája, úgy a vezetés sem szerencsejáték.

#### 2.3.4. *A társadalmi és gazdasági átalakulás és a versenyképes vezetés kapcsolata*

A hazai vezetési és vezetői gyakorlat vizsgálatánál minduntalan szembekerültem azzal a problémával, hogy a környezet, amelyben az elemzéseket végeztem mindenképp egyedi. Ezt legalább a következő összefüggésekben lehet érteni:

- bármennyire is Európába illeszkedőnek tekinthető Magyarország, a történelmileg kialakult szokások, eljárások, gondolkodásmód rendelkezik nemzeti, sőt regionális sajátosságokkal, amelyek a vezetői munka egyes területein jól megfigyelhetők
- a tranzitológusok (a szocialista rend felbomlásával és az azt követő átalakulási folyamattal foglalkozók) tapasztalatai szerint a folyamat egyes céljai jól azonosíthatóak, mint pl. piac és versenygazdaság megteremtése, demokratikus jogállam kialakítása, európai csatlakozás kivívása, stb. Más célok azonban nem vagy csak homályosan fogalmazhatóak meg, így pl. a folyamatnak nincs végállapota, nem tiszta, hogy mikor ér véget a tranzíció és mi lesz akkor. Nem tisztázottak az elérési utak sem. A politikai szándékok a gazdasági érdekeket gyakorta maguk alá gyűrik. A különböző forгатatókönyvek egyike sem valósult meg, az elképzelt akadályok helyett vagy mellett olyanok bukkannak fel, amelyekre nem számítottak
- a gazdaság teljesítőképessége az átmenet során összességében romlott, a reálmutatók sok esetben nem érik el az átmenet előtti értékeket
- a szociális feszültségek nőttek és vélhetően túllépték az egészséges vagy elfogadható szinteket.

Mindezen, és még sok más fel nem sorolt körülmény hatására a vezetési tevékenység olyan különlegességekkel rendelkezik, melyek - korlátozottan - legfeljebb más tranzíciós ország problémáival rokoníthatóak, de jelentősen eltérnek a mintának tekinthető fejlett piacgazdaságok feltétel és körülmény rendszereitől. Ennek megfelelően a vezetési magatartásban is eltérő jegyek figyelhetők meg.<sup>43</sup>

Mindenek előtt ilyen a kormányzati politika révén is kialakult makroszintű probléma kezelés elsőbbsége az üzleti, vállalkozói problémákkal szemben, amit még meg is fejelel a restriktív, a fogyasztáskorlátozás, a növekedés tudatos visszafogása. Ez a közeg nyilván nem kedvez a dinamikus, agresszív vezetési megoldásoknak, a vállalkozás és az innováció helyett a racionalizálás válik vezetői értékévé, amely ugyan nem lebecsülendő, de kevésbé stratégiai.

---

<sup>42</sup> Magyar Értelmező Kéziszótár. Akadémiai Kiadó, 1975

<sup>43</sup> Kovács S. Az átalakulás néhány szervezelméleti kérdése. Egyetemi tanári habilitációs átalakulás, átdolgozott változat, kézirat, BKE 1995



A kormányzati politika fentebb említett sajátossága az is, hogy a gazdaság támogató lépések lassúak, erőtlenek, így az elvonások szintje magas, a támogatások alacsonyak, az állam bürokratikus és korrump, a még mindig jelentős állami vagyon alacsony határfokú. A stratégiailag az üzleti életet támogató tevékenységek rosszul sikerült modernizációs programok árnyékában elbizonytalanodtak, mint kutatás és fejlesztés, oktatás, szociális ellátás. Ezen okok miatt (is) az üzleti vezetés óvatos, defenzív, taktikázó, az állam felelősségét kidomborító, eredményeltagadó, túlélésre játszó stratégiákat alkot - mint erre a felmérések egyértelműen rávilágítottak.

A nagymértékű beáramló friss nyugati tőke mellett megjelenő nyugati vezetési kultúra ugyan pezsdítőleg hat, de találkozni az értetlenség sok jelével, a kiokosító fölényeskedéssel, a helyi viszonyokat nem ismerő és méltányoló akarnoksággal és más elriasztó jelenséggel. A nyugati országok tranzíciós stratégiája sem tiszta, a behatolás zömét a játékszabályok szerint a magántőke testesíti meg, a nyugat szerepvállalása nem, vagy csak lassan intézményesül. - noha a politikai hódítás célja világos. A vezetésre gyakorolt közvetlen nyugati hatás ezért a multinacionális vagy külföldi domináns tulajdonú cégeknél érzékelhető, egyébként pedig inkább csak szofisztikus és ezoterikus.

Tranzíciós jelenség az is, hogy a korábbi rezsimben begyakorlott módszerek, megoldások átöröklődtek, az új vezetési eljárások részei lettek, ha úgy tetszik, tőkésedtek. Ezek egy része idegen a nyugati vezetési megoldásoktól, akik pl. a hatalomátmentés értelmezésében, a politikai elit gazdaságivá történt átváltozásában nem érzékelik a vezetési technológiák folyamatosságát. A vezetők elsősorban tapasztalatokból építkeznek - ezt a vizsgálatok egyértelműen bizonyítják. A nyugati mintákat követő modellek azonban a tapasztalatoknak sokkal nagyobb részét vetnék el, mint ami a valóságban lejátszódik. A kapcsolati hálóak egy jelentős része pl. tradicionális, amelyek ma is kiválóan szolgálják az üzleti érdekeket.

Az átalakulás eme vezetést is befolyásoló jellegzetességei a magyar szereplőkben természetesen más mechanizmusokat indítanak meg, mint a mintának tekinthető országokban. Ezek a különlegességek részben elhalhatnak, részben megváltozhatnak, sőt közeledhetnek, de miután kulturális értékük és tartalmuk is van, remélhetőleg eltűnni sosem fognak. A tranzíció ezredfordulót megelőző, intenzívebb szakaszában a vezetést befolyásoló változások radikálisak, agresszívek. A vizsgálatok azonban nem tártak fel olyan feszültségeket, amely az általános átalakulási folyamaton belül a vezetés elmaradottságát jelezte volna, sőt épp ellenkezőleg. A mintának tekintett országok vezetési kultúrájának nagyon sok eleme alakult ki viharos sebességgel és szerencsésnek tekintem azt is, ahogy ezek ötvöződtek a magyar valóság játékszabályaival. Mindezek alapján az átalakulást az üzleti vezetés szempontjából inkább tekintem sikeresnek, mint pl. az oktatást vagy a kutatást.

### 3. Mi várható a vezetőktől

#### 3.1. Mit tudnak a vezetők

Az üzleti életben a vezetők hozzák meg azokat a döntéseket, amelyek alapján beosztottaik munkájukat végzik, a vállalat működik. A vezetők azok az emberek, akik a legnagyobb hatást gyakorolhatják a vállalkozások teljesítményére. Ez természetesen fontos érdekük, hiszen sikert akarnak elérni és ennek legfőbb módszere, ha a vállalat sikeres lesz. Tudni lehet azonban, hogy az üzleti siker szerepe messze túlnő a vállalati kereteken. A hagyományos társadalomelméletek szerint három hatalmi ág létezik: a törvényhozó hatalom, ami a parlament, a végrehajtó hatalom, amit a kormány testesít meg és az igazságszolgáltató hatalom, ami a független bíróságokat jelenti. A valóságban azonban működik még néhány hatalmi ág, amelyek között is meghatározó a gazdasági. Az, hogy az üzleti élet parancsnokai mit is csinálnak nemcsak a saját vállalkozásaikat, hanem az egész társadalmat befolyásolja. A vállalati vezetők szerepe túlnő közvetlen működési körükön. Ebben a fejezetben azt elemzem, hogy miként lehet megfelelni a fentebb vázolt helyzetnek, hogyan lesz valakiből vezető, mit tudnak a vezetők.

Ha arról beszélek, hogy milyen a jó, a sikeres vezető, akkor a közvélemény is arra gondol, hogy mit tud ez az ember, mire van hatása. A hatalom alatt, amit a vállalatban belül és azon kívül a vezetők a kezükben tartanak azt értik, hogy mire képesek, mit tudnak megoldani. Ami a vezetők hatalmában áll az nem más, mint az összes eszköz, módszer, erőforrás ismerete és a felettük való rendelkezés lehetősége. Hogy ezzel miként élnek a vezetők, azt vezetői tudásnak, ismeretnek lehet tekinteni.

Azt, hogy egy ember - adott esetben egy vezető - mit csinál nagyon sok tényező befolyásolja. Ilyen például a helyzet, az idő, a körülmények, az érdekek, stb. Ezekben túlmenően meghatározó az is, hogy a vezető maga mire képes. Ezt - mint korábban már említettem - három alkotóval lehet kifejezni. Elsősorban ilyen a vezető tanult tudása, felkészültsége, képzettsége. A második a tapasztalatok, a gyakorlatban megszerzett ismeretek. A harmadik pedig a képességek, készségek, amelyekkel született vagy amelyeket elsajátított. Az, hogy egy vezető mikor mit csinál nagyon sokféle tényező egyidejű hatásától függ, mint ahogy e tanulmányban később részletesen be is mutatom ezeket az összefüggéseket.

Amikor a vezető tudásáról beszélek, akkor alapvetően az iskolákban vagy a tapasztalatok útján megszerezhető tudásra gondolok. Az azonban világos, hogy ez csak részben befolyásolja a vezetők magatartását. Mégis indokolt a tudásról, a felkészültségről beszélni, mert a tapasztalatok szerint ez jelentősen megnöveli a vezetés, a sikergyártás esélyeit. A tudás, a hozzáértés tehát nem garancia a jó vezetésre, de olyan esélynövelő, mint sportolóknál az edzés, művészeknél az akadémia.

## 3.2. A vezetés nyelvei

Magam választotta hasonlittal élve a vezetőknek több nyelven is kell tudniuk. Ez alatt nem az élő nyelveket értem, hanem olyan tudásanyagot, ami sok tekintetben hasonlítható a nyelvismerethez. Nem arról van azonban szó, hogy az élő nyelvek nem fontosak.

A magyar nyelv szabatos ismerete és használata például az üzleti kommunikációban, a tárgyalások során, az iratok megfogalmazása és értelmezése kapcsán nagyon fontos vezetési kellék. Összefüggés van a gondolkodási képesség és a nyelvtudás, nyelvhasználat között is. Sajnálattal lehet tapasztalni, hogy vezetők időnként képtelenek magukat mások számára érthetően kifejezni, pongyola megfogalmazásaikat utólag magyarázni kell. A vezetők a nyelvi műveltséget az általános közismeret részének tekintik, pedig számukra ennél többről van szó. Fontos vezetői szerepek, mint a kapcsolattartás, a kommunikáció alapvető eszköze a nyelv. Csak ront a helyzeten, ha nyelvi felkészületlenségüket a gazdasági szakzsargon és a pontatlanul használt szakkifejezések mögé akarják rejteni, mert ettől még nem lesznek érthetőbbek.

Az idegen nyelvek ismeretének igénye a vezetők között elfogadott, szükségességét felismerték, egyre több vezető készült fel arra, hogy járatos üzleti partnereik nyelvét megtanulja. Az idegen nyelveket beszélő vezetők aránya azonban nagyon alacsony, a vizsgáldások szerint nem éri el a 10 %-ot. Az idegen nyelvek tudása nemcsak közvetlen üzleti jelentőségű, hanem általános kulturális kapunyitást is eredményezhet. A vezetéstudománynak azok a nyelvei, amelyről most szó esik, azonban nem az élő nyelvek körébe tartoznak, de maguk is kultúra hordozók, a vezetési kultúráé.

### 3.2.1. A számviteli - pénzügyi nyelv

Amikor néhány éve lehetőségem nyílt a legendás vezetőképző, a Harvard Business School padjait koptatnom, mielőtt betettem volna lábam az iskolába, nekem is, mint minden más vezetőképzés előtt álló kollégámnak a lakásomra küldtek egy tankönyvet. A kísérő levél szerint mielőtt megindulna a képzés, ezt meg kell tanulnom, hogy egyáltalán megértsem, amikor üzleti életről fognak beszélni. Ez a könyv pedig nem volt más, mint egy számviteli és pénzügyi elemzési összeállítás. Amikor megérkeztünk az iskolába, azt gondoltam, hogy ki fogják kérdezni, mit is tanultam ebből. Erre azonban nem került sor, mert mint ahogy elmondták, a számviteli és pénzügyi ismeretek az üzleti életben annyira az alpműveltséghez tartoznak, hogy egyszerűen csak esélyt akartak adni arra, hogy megértsem miről is lesz szó.

A számviteli és pénzügyi nyelv egyébként maga is világnyelv, hiszen a mérleg, az eredménykimutatás, a megtérülés, a cash flow vagy a költségek fogalma alatt az egész világon nagyjából ugyanazt értik. A számviteli - pénzügyi nyelvet ismerő emberek a világon mindenütt megértik egymás

adatait, elemzéseit. Vannak természetesen különbségek az egyes országok szabályai és eljárásai között, de ezek ebben a nyelvben csak dialektusoknak tekinthetők.

A számviteli - pénzügyi világnyelv ismerete a vállalati életben a vezetői helyzetmegítélés, döntés nélkülözhetetlen eszköze. Téves az a felfogás, hogy ha egy vállalat alkalmaz egy jó pénzügyest, egy jó főkönyvelőt, akkor a vezetőnek nem is kell értenie ezekhez. A vállalatok működését igen nagy mértékben pénzfolyamatok alapján lehet áttekinteni, így a vezetők számviteli - pénzügyi ismeretének hiánya végül is azt jelenti, hogy nem látják át, mi történik, nem tudják, hogy döntéseik milyen hatással lesznek a vállalati legfontosabb pénzügyi jellemzőkre. Így kerülhet sor arra, hogy a felkészületlen vezetők olyan terméket gyártatnak, aminek az ára még az anyagköltséget sem éri el, olyan fejlesztéshez vesznek fel hitelt, aminek a jövedelmei még a kamatok visszafizetését sem biztosítják, vagy olyan ingatlanokat tartogatnak, amelyek tartósan lekötik pénzüket de nincs hozamuk. Szóval a számviteli és pénzügyi tájékozottság nem szakmai rész kérdés, hanem az alapvető vezetési tudás része.

### **3.2.2. A jogi nyelv**

A vállalati műveletek, gazdasági ügyletek jogi normák közt zajlanak. Az üzleti élet jogi kereteit meghatározza a Polgári és a Munka Törvénykönyve, a társasági, verseny, számviteli, beruházási, pénzügyi, jegybanki, értékpapír, vám és deviza, termékfelelősségi, környezetvédelmi, kamarai, szociális és munkavédelmi, adózási, ingatlan és még igen sok más törvény is. A gazdasági életet összesen mintegy ötezer jogszabály befolyásolja, melyek egy része törvényi szintű, mások pedig részben ezek végrehajtását, eljárásrendjét, részletezését szolgáló alacsonyabb jogszabályok. Vannak jogszabályi erejű okiratok, így például hatósági intézkedések, egyedi állásfoglalások, stb. A vállalatok tehát igen szigorú, ám korántsem zárt, tökéletes, következetes jogrendben kell, hogy működjenek. Ennek a jogrendnek az ismerete meghatározó a vezetők magatartására nézve. A jogszabályok alól kibúvó, a jogsértő, a kikapukat kereső és kiaknázó vállalatok jogismerete többnyire még alaposabb, mint a jogszerűséget szigorúan betartóké, hiszen a jogrend kijátszása vezetői felelősségvállalást igényel.

A vezetők természetesen nem lehetnek az egész gazdasági jogrend alapos ismerői, de a jogi és jogalkalmazási elveket tudniuk kell. Ezt a tudásanyagot nem lehet a jogtanácsosokra bízni, mert minden vezetői megnyilvánulásnak van jogi összefüggése. A magam tapasztalatában ha kényesebb ügyletet kellett megoldani, akkor elővettem az irányadó jogszabályt, azt áttanulmányoztam, a delikátabb bekezdéseket szakértőkkel egyeztettem, értelmeztem és így a jogi ismeretekkel felvértezve hoztam döntéseket. A jogi munka természete azonban annyira kifinomodott, hogy lényeges döntéseket a vezetők jogi asszisztencia nélkül nem szoktak hozni.

A jog nyelve is világnyelvnek tekinthető, mert ugyan az egyes országok jogrendje és a jogalkalmazások jelentősen eltérhetnek egymástól, de a jogi alapelvek igen hasonlóak és a nemzetközi

jogharmonizációs törekvések eredményeképp nagyon sok jogszabály alapelve egy sor piacon azonosan érvényesül.

### **3.2.3. Az informatika nyelve**

Magyarországon az ország gazdasági fejlettségének szintjéhez képes viharos gyorsasággal terjedt el a számítástechnika. A távközlési szolgáltatások forradalmi fejlődését is figyelembe véve az informatika alkalmazásának lehetőségei az üzleti életben mindarra kiterjednek, amit ez az iparág egyáltalán képes produkálni. A vezetők számára ez egy kihívás, mert az informatika megváltoztatta a vállalatok működését, a vezetési követelményeket, az információk szerepét, de megváltoztatta az egész társadalmat. Az információs társadalom működése, berendezkedése a hagyományos hatalomgyakorlási módokat háttérbe szorítja, az emberek részvétele az ügyekben új alapokon történik. Az informatizált vállalatok vezetési módszerei is átalakultak. A vezetőknek alkalmazkodniuk kell az új feltételekhez és ennek első lépcsője az, hogy meg kell tanulniuk az informatika használatát, a felhasználói szintű alkalmazást.

Az informatika egy olyan vezetői szerszámot termelt ki, mely a telefon, a golyóstoll és az írógép mellett mindennapos munkaeszköz, sőt azokat ki is szorítja, ez pedig az asztali vagy hordozható számítógép. Ennek az eszköznek a használata nem a titkárnők és informatikusok dolga, hanem magának a vezetőnek kell értenie hozzá. Az informatika olyan gyorsan terjed az üzleti életben, hogy akik nem csatlakoznak hozzá, azok egyszerűen lemaradnak, versenyhátrányba kerülnek.

Az informatika a vezetők számára két területen jelent támogatást. Az egyik az információk, hírek, adatok gyors, pontos és nagy tömegű kezelése, az azokból lesűrhető következtetések elemzések számtalan változata. Mindezek megnöveli a vezetők tájékozottságát, ezzel döntési biztonságát. A másik a folyamatokba való közvetlen betekintés, esetleg beavatkozás lehetősége, ami korábban csak kivételes esetekben állta a vezetők rendelkezésére.

Annak érdekében, hogy a vezetők az informatika előnyeit ki tudják használni, vezető-kiszolgáló rendszerek szoktak létesíteni. Ilyenek a vezetői információs rendszerek, a vezetői számvitel valamint a vezetői adattárak. Azoknál a vállalatoknál, ahol a fizikai folyamatok követésére is informatikai megoldások állnak rendelkezésre, a vezetők számára még monitoring, azaz közvetlen megfigyelési lehetőségeket is biztosítanak. Ezek lehetnek részben távközlési eszközökre, például televíziózásra épített megoldások is. A vezetők a számítógépeket azonban nemcsak az információ kezelésre, hanem a kapcsolattartásra, a döntés-előkészítésre és más vezetői funkciók gyakorlására is használják. Néha felmerül az a kérdés, hogy vajon magát a vezetői tevékenységet az informatika nem szorítja-e háttérbe. Erről természetesen szó sincs, de a vezetést mindenképp megváltoztatja. A programozható döntések, az ellenőrzés egy részét például az informatikai rendszerekre lehet bízni.

A vezetők számára a legnagyobb változást az jelenti, hogy korábban a vállalat egészét érintő információknak szinte kizárólagos birtokosai voltak. Az informatizált vállalatoknál ezek az adatok mások számára is hozzáférhetők, a tájékozottságból származó vezetői előnyök és hatalom tehát megszappan. Lehet ugyan információkat titkosítani vagy korlátozni, de mindenképp sokkal több adat kerül közkézre, mint korábban. A vezetők információs és ezzel hatalmi monopóliuma az általános tájékozottságról áttolódik az elhatározások, az elvárások, a következtetések területére, melyek a vállalat életében változatlanul meghatározó szerepet töltenek be.

Az informatika születése percétől világnyelv, a felhasználói szintű tudás minden országra és informatikai termékre konvertálható. Az informatikai szakkifejezések az üzleti élet szakzsargonjába ugyan úgy bevonultak, mint bármely más szakma nyelve.

#### **3.2.4. A vezetéstudomány nyelve**

A legutóbbi száz évben a társadalomtudományokon belül elkülönültek az üzleti tudományok, amelyek a gazdaság természetének egészében a vállalatok, a vállalkozások természetét vizsgálják. Ennek részeként kialakult a szervezés és vezetéstudomány is, amelyik végső fokon azt tanulmányozza, miként lehet üzleti sikert elérni. Az a tapasztalat alakult ki, hogy noha az üzleti vállalkozásoknak számtalan változata és területe ismert, de a sikergyártás módszerei nagyjából hasonlóak egymáshoz. A vezetőképző iskolák ezeket a megoldásokat képesek megtanítani.

Az elméleti modellek mellett a vezetéstudomány kialakította - gyakran csak elleste - az üzleti életben eredményesen használható vezetési megoldások gyűjteményét. Ez a legtöbb esetben abból áll, hogy leírják és kiértékelik, hogy a sikeres vállalatok és vezetőik mit és hogyan csinálnak. Ennek megfelelően a vezetési iskolák tudásanyaga három területre szokott irányulni.

A vezetői munka leírható, jellemezhető néhány tevékenységgel, funkcióval, szereppel. Ilyenek pl. a tervezés, ösztönzés, szervezés, ellenőrzés, döntés, tárgyalás, kárelhárítás, kapcsolattartás, tájékoztatás, stb. Összesen a kutatók mintegy 10 -15 féle szerepet szoktak megkülönböztetni. A vezetéstudomány ezeket a funkciókat részletesen megvizsgálta és képes bemutatni, hogy miként lehet a legeredményesebben gyakorolni őket.

A másik lehetőség annak elemzése, hogy milyen tipikus vállalati helyzetek szoktak előfordulni. Ebből is mintegy tucatnyiról szoktak beszélni. Ilyen a vállalatalapítás, a növekedés, a szervezetépítés, az átszervezés, a válságkezelés, a fejlesztés, a felvásárlás és beolvadás, stb. Ismert egy sor olyan magatartási és eljárási formula, amelyek ezekben a helyzetekben segítséget adnak a vezetőknek, mit is csináljanak.

A harmadik terület azoknak a módszereknek, eljárásoknak, technikáknak a vizsgálata, melyeket a vezetők problémáik megoldására alkalmazhatnak. A nemzetközi tapasztalatok mintegy 150 féle ilyen megoldást gyűjtöttek össze. Ezeket összefoglaló néven nálunk még kevésbé elterjedt

szerszámok kifejezéssel szokták bemutatni, ami jól tükrözi, hogy ezek mire is valók. E tanulmány utolsó fejezeteiben részletesebben is bemutatom a vezetési szerszámokat, szerepeket és helyzeteket.

A vezetés fentebb ismertetett három megközelítésű probléma kezelése ugyancsak nemzetközi nyelvezetet jelent. Ha összehasonlítjuk a nagy vezetőképző intézmények tananyagait tapasztalhatjuk, hogy igen hasonló javaslatokat, megoldási lehetőségeket kínálnak a hallgatóknak. Éppen ezért a vezetéstudomány nyelvén beszélők többnyire egyformán is gondolkodnak, miként kell a vezetés egyes kérdéseit megoldani. A korábbi évtizedekre oly jellemző szemléletbeli különbségek, amik a nemzetközi üzleti kapcsolatokat nehézkessé tették a vezetési világnyelv elsajátításával számottevően csökkentek.

### ***3.2.5. Az iparág ismerete***

A vezetőképzésben tapasztalható, hogy nem tesznek különbséget, milyen iparág üzleti vállalkozásáról van szó. Az acélipar vezetési gondjainak kezelése hasonlít a textiliparéhoz, az áruházaké a szolgáltatókéhoz. Különbséget inkább a vállalat, intézmény jellege szerint tesznek, azaz más módszereket használnak a nagy és a kisvállalatok, a közszolgálati intézmények, az oktatási, egészségügyi vagy védelmi szervezetek. Ebből akár azt a következtetést is le lehetne vonni, hogy egy kiképzett vezetőnek mindegy, hogy az üzleti életben belül milyen iparágban dolgozik, a szakmának nincs jelentősége a vezetési munkában. Ezt a fajta gondolkodást csak megerősíti az, hogy egyes oktatási intézmények vezetői diplomákat adnak függetlenül az iparági hovatartozástól Magyarországon a vezetést önálló szakmának tekintik, lehet vezetői végzettséget szerezni.

Mindezen jelenségek ellenére a vezetők számára igen fontos, hogy általános vezetési tudásuk mellett alaposan ismerjék annak az iparágaknak a tevékenységét, ahol vezetőként dolgoznak. Ezt két féle közelítésben is lehet értelmezni. Egyrészt a szakterületi vezetők esetében indokolt, hogy ha pénzügyeket, biztonsági szolgálatot vagy termelés előkészítést vezetnek, akkor értsenek a pénzügyekhez, a biztonsági kérdésekhez és a termelés-szervezéshez. Másrészt ha egy vezető az autógyártásban, a cukoriparban vagy egy tanácsadó cégnél vezető, akkor fontos hogy értsen az autógyártáshoz, a cukorgyártáshoz vagy a tanácsadáshoz. Az üzleti életben a vezetés ugyanis szoros kapcsolatban áll azzal a szakterülettel, amit gyakorolnak. A vezetői munka nagy része szakmai kérdésekben való állásfoglalás, de legalábbis eligazodás. Ha egy vezető ennek nem tud eleget tenni, akkor elveszti egyik legfontosabb vezetési eszközét, a tekintélyét. A munkatársai, beosztottai, partnerei megmosolyogják, sőt kinevetik, nem veszik komolyan a vezetőt, ha szakmai tájékozatlansága kiderül. Tekintély nélkül pedig - csak erőből - nagyon nehéz eredményesen vezetni. A szakmai hozzá nem értés egyébként lehetetlenné teszi, hogy a vezető megértse a vállalati folyamatokat, megértse, hogy miért és milyen intézkedéseket kell hoznia.

A szakmai és a vezetési ismeretek kettős követelményének tesznek eleget a fejtudás cégek, amikor vezető kereső programjuk alapvetően arra az iparágra és környékére koncentrálnak, ahova

megbízatusuk szól. A pályaválasztási hirdetések visszatérő mondata is erre utal: szakirányú végzettséget igényelnek. Mindezek fényében tehát azt, hogy a vezetőképzők nem tesznek különbséget iparági hovatartozás szerint úgy kell érteni, hogy ezeket az ismereteket nem a vezetőképzők adják, de ettől még igen fontosak. Tévedés tehát azt hinni, hogy elegendő ha valaki vezetési ismeretekkel rendelkezik, akkor bárhol megállja a helyét.

### 3.3. A vezetők indíttatása

Az előzőekben áttekintettem azt a tudásanyagot, amellyel egy vezetőknek rendelkeznie kell. Ha azt vizsgáljuk, hogy ezzel a felkészültséggel miként lehet élni, igen fontos annak is az ismerete, hogy honnan került a helyére a vezető, mi az eredete. A vállalatok és a vezetők versenyképességét vizsgáló kutatás részben erre is választ adott. A program során áttekintettem, hogy milyen múlttal, milyen háttérrel lesz valaki vezető. A legfontosabb változatok a következők:

- multinacionális cégek tapasztalataival rendelkező, kiképzett vezetők
- nemzetközileg versenyképesen felkészült vezetők
- hazai vezetők, akik nemzetközi tapasztalatokat is szereztek
- magasan kvalifikált magyar vezetők
- korábban nem az üzleti, hanem az államigazgatási, közszolgálati vagy politikai életben tapasztalatot szerzett vezetők
- kényszerből vagy elhatározásból vállalkozásba kezdett vezetők
- alkalmazott, fokozatosan előlépő vezetők, akik munkaadójuktól függenek
- botcsinálta vezetők, akiket az idő, a kor, a szerencse vagy a véletlen tett vezetővé
- karrierépítők, akik számára a vezetői pozíció az egyéni érvényesülés kelléke
- megszállottak, fanatikusok, akik céljaik érdekében még a vezetési megpróbáltatást is vállalják
- feltörekvő tehetségek, akik esélyt szereztek
- ejtőernyősök, akik bárhol bárminek a vezetését elvállalják státusszimbólum vagy hatalomvágy miatt
- életművészek, esélykihasználók.

A felsorolásból is látható, hogy a vezetővé válás nagyon sokféle indíttatású lehet és korántsem biztosított, hogy a vezető ért a vezetéshez, beszéli a vezetés nyelveit. Egyszerűen szólva lehet, hogy felkészületlen a vezetésre, de mégis gyakorolja. A vezetővé válás útjai ugyanis a példaként felsorolt eseteknek csak egy kisebb részében biztosítják azokat a háttereket, amelyek felkészülésnek is tekinthetők. Ebben az összefüggésben úgy tűnik, nem meghatározó, hogy milyen a vezetői tudás. A tapasztalatok is azt bizonyítják hogy igen sok sikeres vezető nem ismeri azokat a nyelveket, amiről



szóltam. Feltehető akkor a kérdés: tényleg olyan hasznosak ezek a nyelvek? A válasz az, hogy a nyelvek nem garantálják a vezetői sikert, még csak nem is elengedhetetlen feltételek, de jelentősen növelik az esélyt éppen azáltal, hogy az üzleti életben a felkészülés jelenti a versenyképességet. A vezetői lét pedig éppen versenyképességet követel meg.

Ha a vezetők eredete oldaláról vizsgáljuk a teljesítményeiket, akkor három nagy csoportot lehet megkülönböztetni.

### 3.3.1. *Self made man*

A közkeletű angol kifejezés az önerőből feltörő embereket jelenti. Korunkban ennek modern megfelelői a kisvállalkozók vagy a belőlük kinőtt vezetők. A vállalkozók három fontos tulajdonságot egyesítenek. Az első a lehetőségek felismerése és kiaknázása, mondhatni rácsapnak az esélyekre. A hagyományos vezetői értékrendben a lehetőségeket előkészítik és kivárlják. A vállalkozók azonban a környezet és a helyzet kínálta lehetőségekre építik üzleti akcióikat. A másik vállalkozói erény a kezdeményezés, az újdonságok iránti fogékonyság, az innovációs hajlam. A vállalkozók nem félnek az új kalandokba belevágni és ebből képesek versenyelőnyt kiaknázni. A harmadik fontos tulajdonság kockázatvállalás képessége. A hagyományos vezetés a kockázatokat kerüli vagy minimalizálja. Nem így a vállalkozó, aki a kockázatokkal együtt él, a kockáztatásban reméli a hasznát.

A vállalkozói tulajdonságok között nem szerepel a képzettség, kivált a vezetői felkészültség. A kisvállalkozók ritkán is rendelkeznek ilyennel. Amikor azonban a vállalkozás sikerrel jár és a vállalkozó kis szervezete elkezd nőni, vagy akár birodalomná fejlődni, akkor egyre inkább nem vállalkozási, hanem vezetési problémákkal kell szembenézni. Szervezetet kell építeni, meg kell osztani a hatáskört és a felelősséget, már nem lehet zsebből gazdálkodni, emberi problémákat kell megoldani, stb. Egyre nagyobb igény van a vezetői tudásra. A vállalkozóvá válás tehát nem igényel vezetési ismereteket, de a vállalkozás működtetése annál inkább. Az újonnan alakult vállalkozások 80 százaléka nem éli meg ötödik születésnapját, vagy átalakul, vagy elpusztul. Ennek a jelenségnek nem kis mértékben éppen az az oka, hogy a vállalkozók nem tanulnak meg vezetni, vállalkozást működtetni.

A self made man nemcsak vállalkozó lehet, de ez a legjellegzetesebb típus. A hátsó udvarban elkezdett kisüzemi vállalkozásokból kinőtt vállalatok megannyi példái annak, hogy a self made emberek képesek a vezetés egy sor problémáját minden háttér nélkül, a józan eszük alapján megoldani. Éppen ezért az emberi igyekezetet, akaratot, elszántságot, a vállalkozó ambíciót igen fontos vezetési tényezőnek kell tekinteni. Szerencsés párosítás az, ha ezekkel a fontos emberi tulajdonságokkal rendelkező egyének még vezetői tudást is szereznek. Belőlük lesznek a kiemelkedő sztárvezetők, akik a vezetőképző iskolák tátott szájú hallgatói előtt ismertetik módszereiket.

### 3.3.2. *Scientific made man*

A vezetők másik nagy csoportja rendelkezik mindazzal a tanult tudással és megszereshető tapasztalattal, amelyek együttesen felkészültségnek tekinthetők. Ezek az emberek többnyire szereztek valamilyen diplomát, néhány évet dolgoztak is - szerencsés esetben nemzetközi tapasztalatokhoz is jutottak - és elvégeztek valamilyen vezetőképzőt. A mai fogalmak szerint az ilyen emberek tekinthetők felkészült, azaz versenyképes vezetőknek. Fel szokták vetni azt a kérdést, hogy mindezek az előkészítő ismeretek azonban nem garantálják a rátermettséget. A tapasztalat azonban az, hogy közepes képességekkel és közepes szorgalommal ha valaki végig járja az előbb felvázolt utat, akkor nagy valószínűséggel alkalmas közepes vezetői munka elvégzésére. Ha a vezetést nem misztifikáljuk és nem tekintjük másnak, mint egy felelősségteljes vállalati szerepnek, akkor nem kell egészen különleges képességeket, tulajdonságokat vélelmezni a vezetőknél, mint ahogy ritkán is rendelkeznek ilyenekkel.

A vezetők legátfogóbb és nemzetközileg is elismert színvonalas képzését a Master of Business Administration, ismert rövidítéssel MBA fokozat elnyerése jelenti. Ez éppen beilleszkedik abba a folyamatba, amit vázoltam: diploma és gyakorlat után a legjellemzőbb megszerezni. Az MBA. képzés részleteiről a következő fejezetben adok tájékoztatást.

### 3.3.3. *Society made man*

A vezetők eredetét bemutató felsorolásban vannak olyan típusok is, akik nem felelnek meg a fentebb leírtaknak. A vezetők társadalmi beágyazódása, szerepük a közösségek életében sokszorta fontosabb, mint maga a vállalati vagy személyes indíttatás vagy felkészültség. Éppen ezért a tapasztalatok alapján beszélni lehet azokról az emberekről, akik a társadalmi kapcsolati hálóik révén lettek vezetők illetve vezetési munkájukban ezeket a hálókat is kihasználják.

Az, hogy egy vezető milyen társadalmi körülmények között végzi munkáját meghatározó lehet teljesítményeire nézve is. A nemzetközi cégek többször is tapasztalhatták pl. hogy első osztályú, kiválóan felkészült embereik Magyarországon nem állják meg a helyüket. Ezek az emberek ugyanis arra szocializálódtak, hogy a dolgok rendben mennek. Amikor azonban azzal találkoztak, hogy leveleikre nem válaszolnak, a hatóságok az ügyeket nem intézik, a tőlük idegen korrupciós módszerek a célravezetők, a partnerek adóeltitkolásra buzdítanak, akkor tehetetlenné válnak. A hazai környezetben élő ember számára azonban ez a lételem, ebben igazodik el, itt találja meg vezetési módszereit. A szocializációja erre a helyzetre vonatkozik.

A kutatók már vagy harminc éve felfigyeltek arra, hogy a vállalatok irányítása a korábbi arisztokrata, iparbáró és családi tulajdonosok helyett átcsúszott a befektetési intézmények, azok és a vállalatok vezetőinek a kezébe. A vezetők a valódi hatalomgyakorlásból kiszorítják a tulajdonosokat. Ez még inkább megnöveli a vállalati vezetők társadalmi szerepét, a vezetők társadalmi kapcsolatai fontosságát. Az üzleti vezetés és a politika egyre szorosabban összefonódik a hatalomhoz kapcsolódó

vezetőket a szocializmus időszakában kádereknek nevezték, manapság a kliens elnevezés a használatosabb.

Az utóbbi ötven évben a magyar gazdaságtörténetben két alkalommal is sor került radikális, a hatalom által vezérelt vezetőcserékre. Először 1948-ban az államosítások idején a régi vezetőket elbocsátották és a helyükre akkori kifejezéssel élve munkáskáderek kerültek. Ezek az emberek ugyan a vezetéshez nem értettek, de politikai bizalmat élveztek. Ezt követően a vállalatok többi vezetőit is nagyrészt kicserélték. Az új vezetői garnitúra se nem self, se nem scientific, hanem tisztán society made volt. Az ezt követő 40 év alatt aztán lassan megváltozott a helyzet és a nyolcvanas években már általánosa volt a hozzáértő vezetők jelenléte. Ezeket a szakirodalom a késő Kádár kori technokráciának nevezi. A kilencvenes évek elején aztán a rendszerváltás újabb vezetőváltást hozott, megjelentek a politikai hatalom által delegált vállalati biztosok, a privatizációs és más kalandor lovagok, a késő Kádár kori technokrata hatalomátmentők, egyszóval olyan emberek, akik a társadalmi változások farvizén szerezték meg a vezetési hatalmat. Ezek megint csak sokkal inkább nevezhetők társadalmi termékeknek, mint vezetőképzési eredménynek.

A társadalmi kapcsolatok alapján működő vezetés az egész világon érzékelhető. Hazai sajátossága azonban az előbb már említett robbanásszerű területfoglalás mellett az is, hogy tisztázatlan a vezetésben elfoglalt szerep a tulajdonos és a vezetők között. Az állam tulajdonosként még olyan irányítási allűrökkel rendelkezik, mintha ez lenne a feladata. Az új tulajdonosok egy jelentős része sem tudja, hogy milyen szerepet kell betöltenie. Éppen ezért a mai magyar üzleti vezetési gyakorlat csak ott tekinthető kialakultnak, ahol a tulajdonos maga is vezető vagy ahol a tulajdonosok nem akarnak közvetlen vezetési funkciókat kézben tartani, mint pl. a nagy nemzetközi cégeknél. Az esetek egy igen jelentős részében azonban a magyar viszonyok közti társadalmi beágyazódás következtében a vezetők hatásköre és felelőssége torzul, így a vállalati teljesítményekre gyakorolt hatásuk sem tökéletes. Részben az a magyarázata a gazdaság lassú magához térésének is.

### **3.4. A siker jellemzői**

Ebben a fejezetben azt vizsgáltam, hogy mit tudnak, milyen háttérrel rendelkeznek az üzleti vezetők. Azt, hogy ennek alapján végül is eredményesek vagy sem, azt az üzleti siker igazolja. A vezetők esetében kétféle sikerről is lehet beszélni: a vállalkozáséról és a személyesről.

A vállalkozások sikerét néhány jellemzővel szokták kifejezni. Sikeres az a vállalat, amelyik a piacon és pénzügyeiben stabil, jövedelmező, fejlődik, vagyona nő, megbízható a vállalat és a termékei is, vállalkozó szellemű, a természeti és a társadalmi környezetet respektálja és az emberek elégedettek. Lehet beszélni külön pénzügyi, piaci, fejlesztési és emberi sikerekről is. A sikeres vállalatok szokásait úgy lehet jellemezni, hogy gyorsan megoldják a problémáikat, az ügyfelekre koncentrálnak, támogatják az önállóságot, a kezdeményezéseket, igyekeznek hatni az embereikre és

értékelik azok hozzájárulását, a vezetők kézben tartják a dolgokat, azzal foglalkoznak, amihez a legjobban értenek, egyszerű és átlátható megoldásokat alkalmaznak. Az ilyen vállaltokat tekintik sikeresnek.

A vezetők személyi sikere elsősorban az, ha az általuk irányított vállalat vagy részleg maga is sikeres. A vezetők személyi sikere is néhány dologgal lemérhető. Ilyen a közmegebecsülés, a tekintély, a közéleti szereplés, a magas fizetés és jövedelem, a jólét, az utazási és tanulási lehetőségek, a sajtó elismerése és a példaként való emlegetés. A vezetők számára elismerést jelent a meghívás, a még magasabb munkakör felajánlása, az elcsábítási kísérlet. Azok az emberek, akik ilyen körülményeket értek el, sikeresnek tekinthetők.

A vezetés sikere egyszerre jelenti a vezető személyes eredményét és a vezetett szervezet eredményét. Mint a korábbi elemzésekből kiderült, egyes vezetők hajlamosak arra, hogy a vezetett szervezet sikertelensége esetén is magukat eredményesnek tekintsék. Az üzleti közösség általánosan elfogadott értékelése szerint azonban a sikertelen vállaltok vezetőit nem tekintik sikeresnek.

Figyelemre méltó az a tapasztalat is, hogy a vállalati sikert nem kizárólag a kemény, adatokkal jellemezhető eredmények alkotják, hanem a puha, nem mérhető imponderabilis teljesítmények is. Ezek a fizikai és a társadalmi, ha úgy tetszik a természeti és a közösségi értékek tiszteletével kapcsolatosak. A vállalatok és vezetőik sikerei, ezek elismerése érzékelhető módon nem csak a főkönyvekben megjelenő adatok, hanem a vállalat közszereplése, önmegjelenítése, elkötelezettségei alapján is változik.

## 4. Lehet-e vezetni tanulni?

A fejezet címben megfogalmazott kérdés költőinek tűnik, hiszen iskolák sokaságában tanítanak embereket arra, hogy miként lehet másokat vezetni. Ugyanakkor azonban ha a sikeresnek ismert vezetőket faggatják titkaikról, akkor elég ritkán lehet olyan válaszokat kapni, miszerint azért voltak eredményesek, mert jó iskolákban képezték őket. A vezetők közti felmérések is arra utalnak, hogy sokkal inkább igénylik a nyelvtudást, a pénzügyi vagy a marketing ismereteket, mint magát a vezetéstudományi képzést. Mi is akkor a vezetési oktatás lehetősége, mi értelme van vezetéstudományt oktatni ?

### **Mi a szervezetek vezetése?**

A vezetéstudománynak sokféle meghatározása ismert. Számomra az a legszimpatikusabb, noha kicsit finomkodónak tűnhet, hogy a vezetés nem más, mint a sikergyártás tudománya, legalábbis

az üzleti életben. A vezetést úgy is szokták értelmezni, mint rendelkezési lehetőség az erőforrások és azok koordinációja felett. Más meghatározások szerint vezetni annyi, mint célokat kitűzni és megszervezni azok elérését. Ismét mások úgy vélik, hogy vezetni annyi, mint embereket rávenni arra, hogy azt tegyék, amit a vezetőjük akar. Vannak, akik a vezetést úgy jellemzik, mint meghatározott szerepek eljátszását. Nagyon sokan a vezetést egyszerűen hatalom gyakorlásnak tekintik. A vezetési tevékenység jellegzetességei a következők<sup>44</sup>:

- környezetfüggő és rendszerjellegű (interdependens)
- viszonylagosan szabványosíthatatlan (relative anormatív)
- változtatható és fejlődő (evolut és fluid)
- kombinálja a vezetési struktúrák fenntartását és változtatását (duális)
- szorosan kapcsolódik a szervezethez, melyet vezet (binóm).

A fentebb leírt értelmezési keretek és tevékenység jellemzők között a vezetés önálló tudományos értelmezésű, azaz a vezetéstudományról mint önálló tudományágról lehet beszélni. Ez az állásfoglalás egyben kiállást jelent amellett, hogy a vezetéstudományt, a vezetéselméletet a továbbiakban ne mint interdiszciplináris szakterületet, hanem mint önálló tudományágot értelmezzük. A hagyományos szóhasználat alapján szoktak szervezés és vezetés tudományról, esetleg szervezet elméletekről is beszélni. Ez utóbbi túl nyúlik a vezetéstudomány keretein. A szervezet elméletek<sup>45</sup> célja a szervezetek magyarázata és megértése, ennek a vezetés egy fontos átfedő területe. Éppen ezért nem helyes a köznapi szóhasználattal azonosan a szervezet elméletet, a szervezéstudományt azonosítani a vezetéssel. A vezetéstudományt tehát önálló tudományágnak tekintem.

Ez a megállapítás azért fontos a vezetés tanulhatóságának vizsgálatakor, mert arra keresem a választ: lehet-e pl. versenyképességet tanulni, versenyképessé válni tanulás útján. A választ megkönnyíti az a felismerés, hogy a vezetéselmélet tudományosan jól kezelhető, így erről az oldalról adottak a feltételek arra, hogy miként más tevékenységet, úgy az üzleti vezetést is el lehessen sajátítani akár tanulás útján is.

A vezetői munka leírása során sok hasonló, rutin és szokvány megoldás található, ezek a tevékenységek azonban korlátlanul nem szabványosíthatóak. Ezalatt azt értem, hogy nincs garancia arra, hogy valamely egyébként jól bevált vezetési rutin alkalmazása esetén a kívánt vezetési eredmény megszületik. Ennek csak az esélyéről vagy a valószínűségéről lehet beszélni. A korlátozott racionalitás azonban nem csak a vezető tevékenységére jellemző, de maga a környezet sem objektív és nem is stabil. Ebből adódóan a kölcsönös függőség a környezet, a szervezet és a vezetés között azt

<sup>44</sup> Kovács S. Alapozó tanulmány, bevezetés, BKE 1996, kézirat

<sup>45</sup> A. Kieser: Szervezetelméletek. Aula, 1995

is eredményezi, hogy a vezetés normatív leírása feltételes jellegű. Mindezek mellett a vezetés munkát több megközelítéssel is lehet értelmezni<sup>46</sup>

- speciális szakismereteket igénylő tevékenység
- probléma kezelő és megoldó folyamat
- szerepjátszás, szerepelvárásokra adott válasz
- politikai - hatalmi rendszer eleme, sőt egyik működtetője
- különböző helyzetek, dimenziók közt választható megoldások halmaza
- az ítélet alkotás és/vagy a döntés gyakorlata
- a szervezet működtetése, koordinációja (mint kiemelt vezetői szerep)
- a szervezet szabályozása, irányítása (control), mint kitüntetett vezetői szerep, stb.

Lehetne még sorolni a vezetés különféle értelmezéseit, amelyek még megannyi új oldalát mutathatják be ennek a mesterségnek. Mindenféle közelítésben azonban közös az az elem, hogy a vezetés emberekre való hatás gyakorlása és abban is egyetértés van, hogy ez minél tökéletesebb, annál inkább lehet jellegzetesen vezetési teljesítményről beszélni.

A szervezetek vezetése ezek alapján a szervezet és tagjainak befolyásolását jelenti, beleértve mindazokat a feltételeket és körülményeket, melyek erre hatással vannak. Ebben az összefüggésben értelmezem a címben feltett kérdést: meg lehet-e tanulni embereket befolyásolni. A gyakorló vezetők válasza az, hogy az embereket természetesen lehet befolyásolni, de elég nagy a bizonytalanság abban, hogy ezt vajon tanulták-e vagy más módon jutottak ennek a képességnek a birtokába.

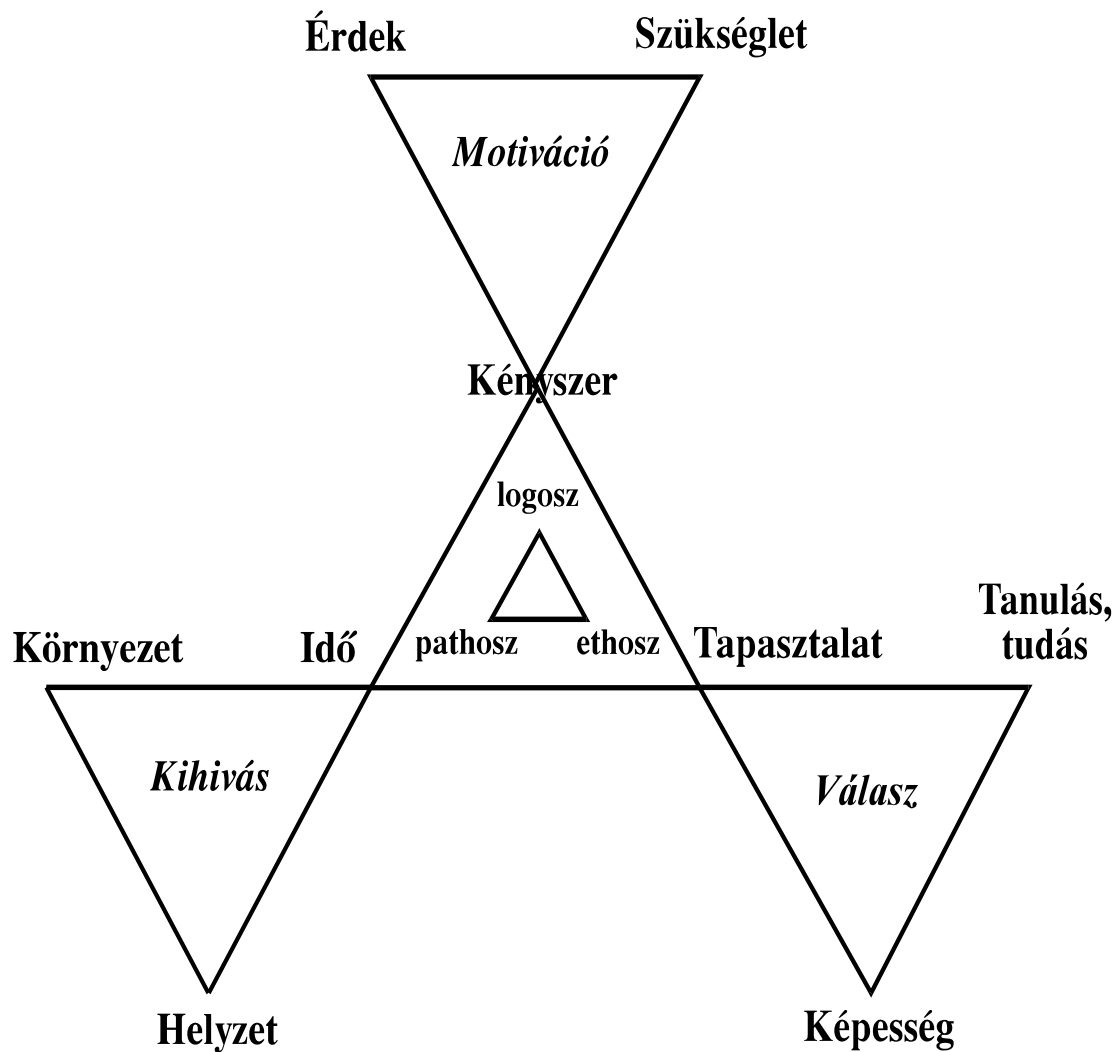
#### **4.1. A vezetői cselekvések mozgatói**

Az ábra összefoglalja azokat a lényeges hatásokat, melyek befolyásolják, hogy egy ember adott helyzetben és esetben mit csinál.

---

<sup>46</sup> Bakacsi - Balaton - Dobák - Máriás (szerk). Vezetés - szervezés. Aula 1991

1. sz. ábra:



A középső kis háromszög jelképezi az embert, adott esetben a vezetőt, akinek a cselekedetei mozgatórugóit vizsgálom. Három egymásra ható tényező játszik szerepet a cselekvésben. Az első a kihívás, azaz a helyzet, a probléma, amit meg kell oldani. A második a motiváció, azaz az ember viszonya kihíváshoz. A harmadik maga a válasz, amit képes adni az ember.

A kihívás természetét a helyzet, a környezet és az idő befolyásolják. Ugyanazon problémát más helyzetben, más időben, más környezetben másképp élünk meg és másképp is cselekszik benne az ember. A motivációt az érdekek, a szükségletek és a kényszer jelentik. Az érdekek és a szükségletek ugyanakkor részben egymástól is függenek. A kényszer egyesek szerint nem más, mint parancsoló szükségesség. A válaszadás, azaz a probléma megoldás összetevői a tapasztalat, a tanult tudás és a képesség.

Mindezekon túl a középső háromszögben megjelenő három szó arra utal, hogy mi lakozik az emberben, azaz milyen a logikája, milyenek a szenvedélyei és milyen az erkölcs. Mindezek

természetesen tanulhatók, tapasztalással és képességfejlesztéssel is változtathatók, de adott helyzetben ezek aránya, harmóniája szubjektív.

Ezek a tényezők persze egymásra is hatással vannak, van konzisztenciájuk, szinergiájuk, egymást erősíthetik vagy gyengíthetik, stb. Egyszóval bonyolult, gyakorlatilag végtelen kombinációjú helyzetek fordulhatnak elő, ahol ugyanazon kihívásra más emberek más válaszokat adhatnak és adnak is.

Ezt a bonyolult helyzetet azért mutatom be, hogy két összefüggésre felhívjam a figyelmet. Az egyik annak a közgazdaságtanban általánosan elfogadott alaptételnek a vezetéstudományi bizonytalansága, mely a logikus cselekedetekre irányul. A közgazdaságtan ugyanis mint társadalomtudomány feltételezi, hogy azonos helyzetekben azonos megoldások azonos eredményekhez vezetnek. Ez a vezetéstudományban nem igazolódott, sőt ellenkezőleg, sok tapasztalat utal arra, hogy hasonló helyzetekben a hasonló megoldások akár ellentétes hatást is kiválthatnak. A vezetés e tekintetben jobban hasonlít a hatalmi játékokhoz, mint a számítható racionalitáshoz még az üzleti életben is.

A másik összefüggés az ábrából következően azt jelenti, hogy az emberek - és így a vezetők - cselekedeteinek csak egy igen kis tényezője a tanult tudás vagy az iskolában is fejleszhető képesség. Ezeken kívül még igen sok és bonyolult kombinációjú szempont is befolyásolja, hogy mit is tesz valaki. A vezetőkkel folytatott beszélgetések tanulsága alapján többnyire a tapasztalatokat tekintik a legfontosabb cselekedeti és ismereti forrásnak. Ezek az összefüggések azok, amelyek alapján feltettem a kérdést: meg lehet-e egyáltalán tanulni vezetni?

### **Mire vállalkozik a vezetőképzés?**

Az előzőekből látható, hogy aligha várhatjuk el a vezetőképzéstől, hogy olyan kapaszkodókat adjon, melyek egy-egy vezetési probléma megoldására adekvát és biztos sikert ígérő megoldást kínálnak. Ezt semmilyen tanult tudás nem adhatja meg. A vezetőképzés nem más, mint egy esélynövelés arra, hogy a vezető a sok lehetséges értelmezés közül helyesen ismeri fel a kihívások természetét, képes motiválni környezetét és ennek alapján olyan válaszokat ad, melyek közelítik céljait, vagy ha úgy tetszik a sikert. Nincs tehát többről szó, mint az esélyek növeléséről, mint ahogy ezt teszi a sportolókkal az edzés, a művészekkel a gyakorlás, az iparossal a tapasztalat. Ezek egyike sem ad garanciát a sikerre, csak az esélyeket növeli. Úgy vélem, erre vállalkozhat a vezetőképzés is.

Hivatkozva a korábbi ábrára, a vezetőképzés a válaszadással jelzett területet öleli fel. Megtanít a tapasztalatok hasznosítására, sőt feltételezi a tapasztalatszerzést is. A tanult tudás növelésével olyan módszereket, eljárásokat, ismereteket ad, melyek igen sok, esetenként tipizálható probléma esetén sikerrel vethetők be. A képességfejlesztés módszerei a magatartási, probléma-



felismerési, probléma kezelési készségeket erősíti. A vezetőképzés tehát alapvetően azt célozza meg, hogy az emberek, a vezetők adott helyzetekben többé-kevésbé tudják, hogy milyen lehetőségeik vannak a cselekvésre.

### **A vezetőképzés tartalma**

Vezetőképzés alatt nagyon sokféle dolgot értenek. Van aki az élettapasztalatát tekinti a legjobb iskolának - a gyakorló vezetők többsége erre utalt a megkérdezések során -, mások adott problémák megoldására irányuló közös munkát tekintik a legjobb képzésnek. Vannak akik képességfejlesztő tréningekre gondolnak vezetőképzés ürügyén. Mások rendezett és rendszerezett tudásanyag elsajátítását, alkalmazásának begyakorlását tekintik alapvetőnek. Valószínűleg mindegyik vélekedésnek igaza lehet. Annak érdekében, hogy e sokféle felfogás közt el lehessen igazodni, most bemutatok egy olyan vázlatot, melyet alkalmasnak találok arra, hogy az olvasó áttekinthesse, mit is lehet szervezett képzéstől várni a vezetőknek.

Zárójelben jegyzem meg, hogy mostanában találkoztam Magyarországon olyan felfogással - így pl. a Szervezési és Vezetési Tudományos Társaság nevében - mely szerint a vezetés önálló szakma, szakképesítést lehet nyerni belőle, lehet tehát beszélni pl. kiképzett alsó, közép és felsőszintű vezetőről, mint önálló szakképesítésről. Tapasztalataim azt mondatják velem, hogy ennek akkor látom létjogosultságát, ha az adott ember nem kizárólag vezetési ismeretekkel rendelkezik, hanem azt más szakmához is kapcsolja, pl. közgazda, politikus, mérnök, orvos, fodrász vagy gyepmester. Kényes dolognak tűnik azt vitatni, hogy a vezetés önmagában nem lehet professzió, mégis ezt teszem. Azt tapasztaltam ugyanis, hogy a vezetők valamilyen szakmai közegben élnek, amelynek ismerete ugyan olyan fontos része vezetési képességeiknek, mint a vezetési mesterfogások. Éppen ezért noha magam is vezetőképző vagyok, mégsem hiszem hogy ez a mesterség önmagában megáll a lábán, ha nem párosul annak a szakmának az ismeretével, ahol gyakorolják. Utalva az előző fejezetben részletezettekre, a vezetés csak egy nyelv azok közül, amit az üzleti parancsnokoknak ismerni kell.

Ugyanakkor elfogadom, hogy a vezetési ismeretek maguk is olyan mélyek lehetnek, mint bármely más szakma ismerete. Kissé sánta hasonlattal úgy jellemezem a csak vezetői ismerettel rendelkező, ha úgy tetszik szakmásított vezetőt, mint azt az embert, aki semmi máshoz nem ért, csak ahhoz, hogyan kell egészségesen élni. Ez ugyanis nagyon fontos tulajdonság, de értelmét az adja meg, ha az ember éli a mindennapi életét és eközben marad egészséges.

## 4.2. A vezetőképzés tartalma

Visszatérve a vezetőképzés tartalmára megkísérlem bemutatni, hogy az üzleti tudományokban mit szoktak általában vezetőképzésen érteni. Bemutatásom alapját azoknak a vezetőképzőknek a tananyaga képezi melyeket elvégeztem, megismertem és/vagy magam is csináltam.

Mindenek előtt fontosnak tartom a szervezés és vezetéselmélet alapjainak és történetének megismerését. Ez ha úgy tetszik alapozó tárgy a vezetőképzésben, mely nem ad konkrétan hasznosítható ismereteket. Ismert azonban, hogy az emberek gondolkodásmódját igen jelentősen befolyásolja, ha ismerik annak a szakterületnek a történetét, intimitásait, összefüggéseit, melynek problémáját meg kell oldaniuk. Nos, a vezetéstudomány ezt a háttérrel kínálja, azt a bölcséleti fölényt, melyet a praxis közvetlenül nem igényel, de amivel intelligensé tesszük megoldásainkat. Ahogy a politikusokat segíti a történelemismeret, úgy segíti a vezetőket a szervezet és vezetéselmélet is.

A másik alapozó tárgysorozat azok a világnyelvek, amelyekre korábban utaltam. Ilyenek a pénzügy és a számvitel, a jog, az informatika, a vezetési megoldások, stb.

Ezeket az ismereteket a vezetők többnyire korábbi tanulmányaikból vagy vezetői felkészülésük során kell, hogy megszerezzék. Maguk a vezetőképzők ilyen ismereteket nem szoktak közvetíteni. Egyes vezetőképzők külön lehetőséget teremtenek a jelentkező hallgatóknak arra, hogy ezeket az ismereteket ugyan úgy elsajátítsák, mint pl. azt a nyelvet, melyen az oktatás folyik.

Az üzleti vezetőképzés legismertebb és legáltalánosabb formája az MBA, amely a már diplomával rendelkezők számára ad lehetőséget a továbbképzésre. Az MBA szigorúan véve nem vezetőképző, de két ok miatt is annak lehet tekinteni. Egyrészt mert minden változatában folyik vezetési ismeretek képzése is, másrészt mert a résztvevők túlnyomó többsége már előzőleg is üzleti vezető volt vagy a képzést követően esetleg éppen annak hatására válik vezetővé. Az MBA a legáltalánosabban elfogadott üzleti képzési forma a világon, amely gyakorlatilag egyet jelent a vezetőképzéssel. Igen sok helyen a nem MBA rendszerű vezetőképzésben is az MBA ismereteket oktatják esetleg más csoportosításban vagy súlyozással.

Az MBA képzések általános tematikája a következő szokott lenni:

- vezetéstudományi alapok, mint az emberek befolyásolása, a vezetői számítások és kalkulációk, a választások és a döntések gyakorlata, stb.
- az üzleti élet egyes területeinek ismerete, így különösen
- vezetői számvitel és pénzügyek
- cégértékelés, üzleti akciók minősítése
- marketing, piacorientáció
- emberi erőforrások kezelése
- informatika, információkezelés

- vállalati tevékenységek vezetése, mint termelés, gazdálkodás, szolgáltatás, stb.
- termelékenység és minőség biztosítása
- stratégiai vezetés
- nemzetközi és globalizációs folyamatok
- jogi és etikai közelítések
- vállalkozások és vállalkozási formációk

A fentiekből látható, hogy az MBA kurzusok tematikájának csak egyik - időben kisebb - hányadát teszik ki a közvetlen vezetési ismeretek, a zömük egyéb, általános ismeretanyag. Hozzáteszem azt is, hogy az ismertetteken túl egy üzleti vezetőnek még ahhoz a szakmához is értenie kell, ahol éppen vállalata működik. Azt lehet tehát mondani, hogy a vezetési ismeretek önmagukban nem elégségesek ahhoz, hogy valaki üzleti vezető legyen. Ehhez háromféle ismeretanyag harmóniája kell

2. sz. ábra:



Az MBA és az erre épülő képzések ebből a vezetési és az üzleti ismereteket nyújtják. Vannak természetesen olyan lehetőségek, amikor csak vezetési ismeretek tanul valaki, azonban hangsúlyozni kell, hogy ez önmagában nem elég az üzleti helytálláshoz. A csak vezetési ismeretek nyújtására ezért olyan programok keretében célszerű vállalkozni, amikor biztosított, hogy a résztvevők az egyéb ismereteket más forrásokból elsajátíthatják.

### 4.3. A vezetőképzés módszerei

Attól függően, hogy milyen vezetőképzésről van szó - egynapos tanfolyamról vagy két éves MBA kurzusról - más és más módszereket szoktak használni. A módszerek azonban nemcsak a kurzus típusától függnnek, hanem eltérő ismeret és képességek közlésre is alkalmasak. A következőkben bemutatok néhány általánosan használt képzési módszert, melyeket a vezetőképzés is sikerrel alkalmazhat.

A legáltalánosabb az előadások, csoportos foglalkozások és számonkérések kombinációi. Ez a megoldás az ismeretanyag továbbítására, annak rögzítésére, az összefüggések megértésére szolgál. A

számonkérések egyben teljesítményértékelésként is szolgálnak, azaz az oktatás eredményességét is tükrözik.

Ugyancsak elterjedt az esettanulmányokra épülő képzés. Ez a megoldás nem a tudás rendszerezésére, hanem a tipikusnak tekinthető helyzetek megismerésére, megértésére szolgál. Növeli az empátikus képességet és kifejleszti az ítéletalkotást is. Az esettanulmányos módszerek maguk is csoportos alkotó technikák, tehát ezek elsajátítását is szolgálják.

A tréningek a képességek és készségek fejlesztését és begyakorlását szolgálják. Elsősorban a vezetési helyzetek szimulálására kiválóan alkalmasak, mint pl. tárgyalások, kommunikációk, döntések, manőverezések, manipulációk, stb. A tréningeknek személyiségformáló hatásuk is van. A tréningek alkalmasak arra is, hogy valódi vállalati problémákat tréningek keretében, tréning módszerekkel beszéljenek meg, oldjanak meg.

Csoportos kreatív módszerekkel konkrét problémák kezelését lehet elsajátítani és begyakorolni. Igen alkalmasak az együttműködési készség kifejlesztésére, a vezetői teljesítmények növelésének támogatására, vezetési szerepek elsajátítására.

A vezetőképzésben járatos az egyéni elemzés, a magányos tanulás is, ami a probléma-azonosításra, a kombinatív és alternációs készségek kifejlesztésére alkalmas. Segít a személyiségformálásban, az önfegyelmzésben, koncentrálásban, a mérlegelési képesség növelésében.

Végezetül megemlíthető a konzultatív módszer, ahol a vezetőképzésben résztvevők maguk kell, hogy megbirkózzanak az ismeretanyaggal és a képességfejlesztéssel, melyhez alkalmanként külső támogatást kapnak. Ennek a rendszernek egy ' általánosan ismert változata a távoktatás. A konzultatív módszerek akkor szoktak sikeresek lenni, ha a résztvevők számára sok és jól kidolgozott dokumentációt, tananyagot tudnak adni. Egyes szakértők azt tartják a leghatásosabbnak, ha Szókratészhez hasonló módon a konzultáns nem megoldásokat sugall, hanem kérdésekkel vezeti rá partnerét a helyesnek tartott közelítésekre. E tekintetben a konzultatív módszer hasonlít a pszichoanalitikusok személyiségtisztázó technikájához.

Az ismertetett módszereknek természetesen sokféle kombinációja lehetséges. Tapasztalataim szerint a vezetőképzésben a csoportszellem kialakítása és kihasználása igen hatásos, talán még fontosabb is, mint egy briliáns előadó vagy egy zseniális elmélet. Ez a fejezet az üzleti vezetőképzésről szól, de hasonló módszereket szoktak alkalmazni némi egyedi beütéssel a közszolgálati, katonai, intézményi, stb. vezetők képzésében is.

#### **4.4. A vezetéstudomány vonulatai, iskolái**

Természetesen egyáltalán nem mindegy, hogy amit a vezetőképzésben tanítanak, az milyen vezetési felfogást tükröz. Az üzleti értelemben vett vezetéstudomány valamivel több, mint száz éves,

noha természetesen már évezredek óta foglalkoznak vezetési problémákkal emberek, így kivált az egyházak, az államélet és a katonaság körében. E száz év alatt is többször változott, ha úgy tetszik fejlődött a vezetésről vallott nézetek rendszere. Egyes közelítéseket ma elavultnak, másokat avantgarde-nak, posztmodernnek vagy éppen szuperhatékonyak tartanak. Nincs igazán adekvát módszerem arra, hogy miféle felfogások azok, amelyek oktatását támogatni lehet és melyek azok, melyek nem érnek meg még említést sem. Úgy tűnik, a tudományos divatok befolyásolják a vezetőképést is. Elfogadva ezt a helyzetet inkább vagyok barátja annak, hogy sokféle iskolát követve beszéljünk vezetési kérdésekről, mintsem hogy egyet kiragadva a mellé állva más irányzatokat háttérbe szorítsunk.

A következőkben áttekintek néhány jellegzetes vonulatot, amelynek mentén vezetőképzési szokások alakultak ki. Ezek az irányzatok részben időrendben is követték egymást, részben éppen a korábbiak továbbfejlesztéseképp, meghaladásaként jelentek meg. Csoportosításom és felsorolásom rendező elve az, hogy miként vélekedtek az emberek arról, hogyan lehet az üzleti sikereket megalapozni, másképp szólva eredményesen vezetni.

A tudományág alapítói úgy vélekedtek, hogy a sikergyártás nagy titka a szervezés, a szervezettség. Ez a felfogás olyan csúcstermékeket produkált mint a sorozatgyártás, a futószalag vagy napjainkban - informatikai támogatással - a just in time rendszer. Ennek az iskolának a képviselői azt vallották, hogy ha a szervezetet jól építik fel és a folyamatokat zökkenőmentesre szervezik, akkor a vállalkozás jószerint önjáró lehet, kevés a hibalehetőség és a veszteségforrás. Ennek a felfogásnak egy ma igen divatos irányzata a reorganizáció, mely a sikert úgy akarja közelíteni, hogy az elavult, nehézkes vállalatot mintegy újratereinti, újra felállítja.

Fel kellett azonban ismerni, hogy a legtokéletesebb szervezés sem ad kielégítő garanciát a sikerre. Ezért tovább kutatva eljutottak oda, hogy a megoldás kulcsa a vezető és a vezetés. Elemezték a jó és fontos vezetési követelményeket, szokásokat, vezetési modelleket alkottak, tipizálták a vezetési stílusokat és kidolgozták azt, hogy milyen helyzethez milyen vezetés passzol a leginkább. Ennek a közelítésnek a mai megfelelői azok a személyiségformáló tréningek, melyek megpróbálják az embereket alkalmazkodóvá vagy befolyásolhatóvá, más oldalról pedig a vezetőket hatásossá és motiválóvá alakítani.

A következő nagy lépés az volt, hogy felismerték, a siker egy további titka az alkalmazkodás, a környezet megismerése, előnyeinek kihasználása. Ez a gondolatsor az alapja a modern marketing szemléletnek, a vevő igényeihez való mind teljesebb alkalmazkodásnak. A kontingencia elméletek foglalták össze azokat a nézeteket, melyek az alkalmazkodás tökéletesítésével kísérelték meg a sikereket elérni. Ezt úgy is lehet nevezni, hogy a szervezetek kifelé fordultak, a környezeti hatásokat intenzíven kezelték. Napjainkban ennek az értelmezésnek egy jellegzetes eleme az etikai közelítés, amely nem más, mint a racionális mérlegelésen túl a környezeti hatások, a közmegítélés respektálása.

Egy további felismerés éppen ellenkezőleg, befelé, a vállalaton, sőt a vezetésen belülré fordította a vezetők figyelmét. Ez a stratégiai gondolkodás fontosságáról vallott nézet. Meghatározó sikertényezőnek tekintik azt, hogy egy vállalat ne csak konkrét üzleti akciókban gondolkozzon, hanem legyen általános jövőképe is. Ezt elnevezték vízióknak, küldetésnek, vállalatfilozófiának és sok más mindennek. Ezek közös lényege az, hogy a vezetés tisztázza magával, melyek a legfontosabb vállalati értékek, célok. Az a tapasztalat, ha a vezetők helyesen látják a szervezet jövőképét, akkor sokkal nagyobb az esély annak sikeres elérésére. A stratégiák nem növekedési ütemekben, értékesítési volumenekben gondolkodnak, hanem az üzleti életben betöltött szerepükben. Ennek a közelítésnek egy jellegzetes terméke a vállalatok küldetési nyilatkozata, amely a vevők, az alkalmazottak és a minőség iránti elkötelezettséget fontosabbnak szokta értékelni, mint pl. a profitot.

Nem kis mértékben a távol-keleti sikerországok hatására a sikergyártásnak egy új vezetői titka vált iskolateremtővé, a vállalati kultúra fontossága. Ez ha úgy tetszik, az előbb említett értékképzés megvalósításának a folyamata, azaz az értékeket hordozó kultúra felépítése. A kultúrának vannak külsődleges jegyei, melyek fontossá váltak, mint a vállalati együvé tartozás szimbólumai, a zászlók, indulók, ceremóniák, logók, egyenruhák, hősök, legendák ápolása, stb. A kultúra formálása azonban nem csak e látható jelekkel valósítható meg, hanem olyan rendszerek alkalmazásával, melyek megváltoztatják a szokásokat, a rutinokat. Ilyen pl. a minőségbiztosítási rend, a controlling, az informatika, a logisztika, az emberi erőforrás-gazdálkodás, a környezet tisztelete vagy az etikai normák alkalmazása. Ezek a nagy kultúraformáló hatású akciók, melyek eredményeképp növekszik a vállalat kulturális identitása és szintje, ennek nyomán pedig teljesítményei is.

Végezetül megemlítem azt a napjainkban formálódó felfogást, mely szerint a vállalat intelligenciája, azaz kreatív képességének a növelése a siker egy további forrása. A folyamatos változások erőforrást jelentenek, az emberi kreativitás kiterjesztése nagyobb haszonnal jár, mint a rendszerezett munkakövetelmény. Felértékelődnek a rugalmas megoldások, az instabil konstrukciók, az ad-hoc műveletek. A szervezetek is veszítenek zárt, transzparens jellegükből, az informalitás hatalmi eszközzé válik, az ötletek érdeklődésre tartanak számot. Nő a kockázatás becsülete, a vállalkozói mentalitás egyenrangúvá válik a fegyelmezett beamterek erényével, sőt azt le is körözi. Teret kapnak a kócos zsenik a vasaltnadrágos ipari parancsnokok közt.

A szervezetek tanulásával kapcsolatban két megjegyzést lehet tenni. Önmagában a szervezetek tanulása eltérő folyamat az egyéni, tehát a vezetői tanulástól. A szervezetek tanulásáról például tudni lehet<sup>47</sup>, hogy formális és részleges változatai vannak és mindkettő egyéni és kollektív módszerekkel történhet. Maga a szervezeti tanulás részben szakmai-technikai jellegű, részben pedig szociokulturális. Más oldalról a szervezeti tanulás tekintetében vitatható az az álláspont, hogy a

---

<sup>47</sup> Makó Csaba: *Transferring Managing Competence and Organisation from Western to Eastern European Countries*. Munkaanyag 1996.

magyar vállalati vezetők és vállalatok számára a fejlett piacgazdaságokban alkalmazott módszerek tanulása lenne a követendő példa. A piacgazdaságok módszereinek átvétele kétségkívül fontos eleme a szervezeti tanulásnak, de éppen a szociokulturális eltérések miatt csak fenntartással hasznosíthatók.

A felsorolt irányzatok, iskolák mellett még sokféle közelítés ismert. Vannak, akik nem is vezetéstudományról, hanem szervezetelméletekről beszélnek.<sup>48</sup> Ebben az értelmezésben a vezetés a szervezet működtetése. A szervezetelmélet által kezelt jelentősebb iskolák a bürokratikus modell, a menedzsmenttan, avagy Taylorizmus, az emberi erőforrás kezelésének mozgalma, a szervezetteléktan, a magatartástudományi döntéelmélet, a kontingencia elmélet, az intézményi közgazdaságtan, az evolúciós elmélet, a politikai ökonómia, stb. Mások<sup>49</sup> megemlítik a rendszerelméletet, mint a szervezés és vezetéstudomány forrását. Nem folytatva a lehetséges irányzatok ismertetését remélem sikerült megvilágítani, hogy a vezetéstudomány művelői nagyon sokféle képpen közelítik a sikergyártást. Magam azokhoz a szakértőkhöz állok a legközelebb, akik azt vizsgálták, mit is tesznek a valóságban a sikeres vezetők és ezen a prakticista, tapasztalati nyomon indulva gondolják a sikeres vezetőképzést.

Amint a felsorolásból látható, sokféleképp lehet vélekedni a sikeres vezetés megalapozásáról. Egyes vezetőképzők előszeretettel képviselnek az itt felsoroltakból vagy meg nem említettek közül valamely irányzatot. Nem közömbös az, hogy a vezetőképzés során melyik felfogást közvetítjük. Úgy vélem a nyitottság mindenképp olyan követelmény, melyet el lehet várni minden vezetőképzőtől még akkor is, ha meggyőződéssel valljuk valamely felfogást helyesnek vagy helytelennek. Virágozzék ezer virág a vezetőképzésben is.

#### **4.5. A vezetéstudomány bűvös háromszögei**

Az előbb felsorolt nagy irányzatok, iskolák mellett a vezetés különféle helyzeteire, problémáira is kialakultak egymástól eltérő, néha egymást kiegészítő nézetek. Ezek esetenként csak stílusbeli alternatívákat jelentenek, máskor azonban lényeges közelítési különbségeket. A következőkben ezek közül mutatok be néhányat.

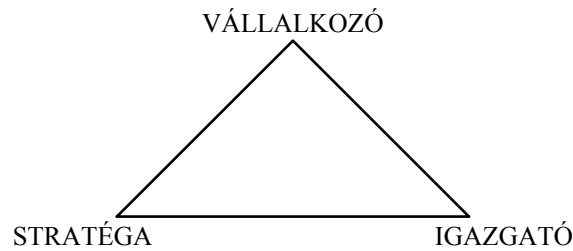
Az első trichotómia a vezetők problémakezelési rendszerére vonatkozik. Ezek jellegzetes lehetőségei a következők:

---

<sup>48</sup> A. Kieser: Szervezetelméletek. Aula, 1995

<sup>49</sup> J. Rojot: Théorie des organisations. Encyclopédie de Gestion, Economica, 1990

3. sz. ábra:

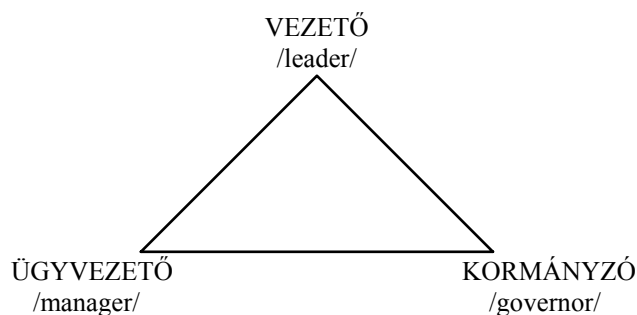


A vállalkozó típusú vezetés három nagy értéke először is a lehetőségek felismerésére és kihasználására való törekvés, másodjára a kezdeményezés, az innováció, az új iránti fogékonyság és harmadsorban a kockáztatás, a kockázatvállalás. A stratégiák más erényekkel rendelkeznek. Számukra a vállalkozási értékek megteremtése és ápolása a fontos, a stabilitás, a piaci pozíciók megtartása és növelése, az erőforrások feletti rendelkezés, stb. Az igazgató típusú vezetők a folyamatok és erőforrások ellenőrzését, a körültekintő döntéshozatalt, a jól működő vállalati mechanizmusokat, a megbízható embereket tartják fontosnak.

Semmiképp sem lehet azt állítani, hogy az ismert három alapirányzatból az egyik jobb, mint a másik. Sokkal inkább arról van szó, hogy egy-egy üzleti helyzetben annak természetétől függően más és más típusú vezetés kecsegtet nagyobb eredménnyel. Egy egészen eredeti termék vagy szolgáltatás bevezetése inkább vállalkozói bátorságot igényel, egy nagy beruházási döntés a stratégiai képességeket teszi próbára és egy racionalizálás az igazgatói erényeket követeli. Azt is lehetne mondani, hogy a bemutatott három stílus harmóniája az a vezetés, amely az üzleti élet legtöbb kihívására választ tud adni.

Egy másik ismert trichotómia a problémamegoldás mikéntjének eltéréseit mutatja be.

4. sz. ábra:



A háromszögben azért használtam az angol kifejezéseket is, mert ezzel utalni kívántam a szakmában elég elterjedt vitára, amely a leadership versus management néven terjedt el. Nos, egyrészt ez a közelítés más kiterjedt a kormányzás típusokra is, másrészt érdemes rámutatni e felfogások különbségeire ismét csak nem azzal a szándékkal, hogy valamelyiket jobbnak vagy rosszabbnak ítélek, hanem csak mint eltérő problémakezelési lehetőségre.



A vezető /leader/ gondolkodásmódjának a közepén az emberek vannak, az emberekre gyakorolt hatás a legfontosabb vezetői eszköze. A vezető egyéni stílusa, szerepe, személyisége eszerint a felfogás szerint döntő lehet a folyamatokra, az eredményekre, azaz a sikerre nézve.

Az ügyvezető /manager/ a szervezeti ember, a folyamatokra koncentrál, szervezetet épít, szabályoz, működtet, üzemeltet. Amíg a vezető emberekkel kommunikál, kapcsolatot tart, addig az ügyvezető kommunikációs utakat és megoldásokat szervez, információt kezel, kapcsolati rendszereket állít fel.

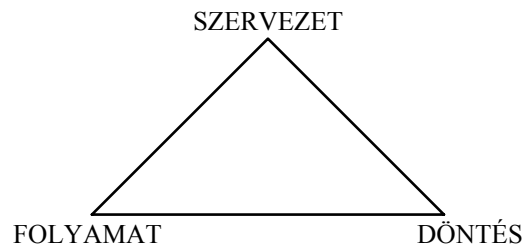
A kormányzó /governor/ a döntési csatornákat uralja, befolyásol, informális és formális hatalmi struktúrákat kezel, testületek közt egyensúlyoz, lobbizik, koalíciókat képez, manőverezik a befolyásoló testületek közt, a hatalmi viszonyok talaján törekszik az eredményekre.

Ismerek eseteket, amikor ugyanazon probléma típus megoldását - pl. egy fejlesztést - leader és manager stílusban is sikerre vitték. Van igazgató, aki kiváló kormányzóként uralja vállalatát, más ügyvezetési érényeivel éri el a sikert. Úgy tetszik, mintha nem is lenne fontos, hogy a trichotómia melyik csúcsában áll a vezető, ha a maga választotta módszerrel sikert tud kovácsolni. A valóság azonban nem ilyen egyszerű.

Az eltérő vezetési, problémakezelési típusok közelítési módjai mind lehetnek eredményesek. Más és más vezetői székben és helyzetben azonban másféle érényekre van szükség. Egy közgyűlés vagy egy igazgatóság elnöke számára nagy segítség, ha ismeri a kormányzás rejtjelmeit. A szövevényes érdekvizonyokkal nehezített helyzetekben az eligazodást igen nagy mértékben támogatják a vezetési /leader/ érények. Egy jól áttekinthető, transzparens helyzetben az ügyvezető /management/ stílus hozhat több eredményt a maga alaposágával, szervezettségével. Miután az emberek vezetési stílusa és felfogása esetenként kevésbé változó, mint a problémák, a kihívások természete, így a helyzettel adekvát stílusú vezetők kiválasztásában a fentebb részletezett ismeretek igen hasznosak lehetnek.

A vezetéstudomány egy további trichotómiája azokat a különbségeket mutatja be, hogy a vezető munkájában milyen közelítésben látja maga előtt a problémákat. Alapvetően háromféle közelítést szoktak megkülönböztetni e tekintetben:

5. sz. ábra:



A szervezeterorientált vezetői gondolkodás számára azok a keretek, játékszabályok, feltételek, amelyek léteznek vagy amelyeket ki lehet alakítani meghatározóak a siker szempontjából. A szervezettervezés, a szerveztleírás, a hierarchiák kiépítése és működtetése ebben a gondolkodásban alapja lehet pl. a feladat-meghatározásnak, a számonkérésnek, azaz a működés lényeges elemeinek. A szervezeterorientált vezetési felfogás igen sokféle módszert dolgozott ki arra, hogy az eltérő problémákat azok természetével adekvátan kezeljék. A szervezettervezés ismertebb megoldásai a vonalas, a lineáris, a duális, a tenzor, az adhoc, a biológiai, a kozmológiai, a molekuláris, a celluláris és még ki tudja hányféle szervezetmodell, amelyek mindegyike másképp kezeli a kapcsolatokat, a koordinációt, a hatásköröket, a munkamegosztást és más fontos szervezeti illetve strukturális tényezőket. A szervezet orientált vezetés legfőbb célja annak az architektúrának a megteremtése, amely a feladatokat a legjobban szolgálja: a vállalat építménye igazodjon a vállalati és vezetői elképzelésekhez. Ezt a megközelítést építészeti példákkal szokták illusztrálni: autót lehet pincében, raktárban, udvaron, sőt konyhában is javítani, de a legjobb, ha garázst vagy műhelyt építenek erre a célra.

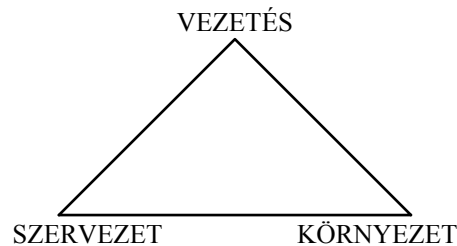
A folyamatorientált vezetési felfogás nem a szervezeti konfigurációk változatosságában keresi a lehetőségeket, hanem abban, hogy az egyes folyamatokat önmagukban miként rendezzék, hogyan kapcsolódjanak egymáshoz és egymásba. Tipikusan divatos vonulata a folyamatorientált vezetésnek az informatikai rendszerek létesítése és működtetése, a marketing felfogás, a logisztikai probléma kezelés, a controlling vagy a minőségbiztosítás, de értelemszerűen ide lehet sorolni az akciótervezést is. A folyamat orientált közelítés azt tekinti fontosnak, hogy milyen értékkepzés folyik a vállalatnál, szaknyelven hogyan alakul az értéklánc. Szervezeti megfelelője a folyamatorientált rendszernek pl. a divízió, az SBU, vagy egy más közelítésben a bizottság vagy a team.

A döntésorientált vezetési felfogás a fentiekől eltérően építkezik. Az a kiinduló feltételezése, hogy a döntésnek valamennyi vezetési funkció és szerep közt kitüntetett jelentősége van. A döntés a hatalom megtestesülése, az egyetlen olyan szerep, amelyben a vezető végső fokon önmaga dönti el, hogy mi fog történni. A döntéstámogató, a visszacsatoló vagy a szabályozó mechanizmusok ugyan segíthetnek a döntés milyenségében, de a vezetői alkalmasságot végül is alapvetően a helyes döntéseken lehet lemérni. Minden más vezetői tevékenység eszerint a nézet szerint csak hab a tortán, a vezetés lényege a döntésekben rejlik. Éppen ezért ez az , amire koncentrálni kell, más

tevékenységeket akár albérletbe is adhat egy vezető. Ennek a felfogásnak számtalan példája van és vezetőkkel való beszélgetések is visszaigazolják, hogy a döntéscentrikus gondolkodás milyen széles körben elterjedt.

Végezetül még egy trichotómiát említek, amely a vezetés tudomány meghatározásából is származtatható. Ez a vezetés, a szervezet és a környezet kölcsönhatását tartalmazza

6. sz. ábra:



A három tényező között kölcsönös függőség van. A vezetés nem önmagában álló, amely az adott vállalatról illetve a szélesen vett környezettől elkülönülve is értelmezhető, sőt művelhető tevékenység. A három tényező összehangolását a gyakorlatban a vállalati struktúrák, architektúrák és a hálózatok keretei közt valósítják meg. A vezető miközben végzi munkáját, mindig egy adott összefüggés rendszerben, egy meghatározott szervezetben és gazdasági, társadalmi környezetben működik, mindaz amit csinál ezektől is függ. Ebben az értelemben tehát a vezetés nem független, jól körülírható tevékenység, hanem jellemzésére és művelésére az adott szervezet és az adott környezet keretei közt lehet csak vállalkozni.

#### 4.6. A vezetőképzés tudományos háttere

Az üzleti vezetők nem azért mennek el vezetőképzőkbe, hogy ott elméleti ismeretek kapjanak. Az általában igen drága képzés párosul azzal, hogy a vezetők ideje rövid, ezért racionális, praktikus tudást akarnak elsajátítani. Ez a vezetőképzés piaci igénye, amit figyelembe kell venni. Másoldalról a vezetés egy igen bonyolult és dinamikus tudomány, amely hatalmas elméleti háttérrel és szerteágazó kapcsolatokkal rendelkezik. Felmerül tehát a kérdés, miként lehet a vezetőképzés piacán ezt a tudományt eladni. Van-e egyáltalán értelme vezetéstudományi képzésről beszélni, vagy elegendő csak praktikákat, fortélyokat, szerszámokat mutatni, hiszen amúgy is ezt igénylik.

Tapasztalataim szerint a népszerű vezetőképzők nagyon gyakorlat-orientáltak, így pl. szervezetelméletet, pszichológiát, szociológiát, kommunikáció-elméletet legfeljebb csak érintőlegesen tanítanak. A vezetőképzés alapjának tekintett MBA programok sem tartalmaznak elméleti blokkokat, legfeljebb egy-egy előadást szánnak a teóriákra. Különböző felmérések és a vezetési kurzusokon elhangzó kérdések is az bizonyítják, hogy a gyakorló vezetők az elmélet helyett a közvetlenül hasznosítható információkat igénylik. Éppen ezért úgy vélem, hogy nem lenne helyes az üzleti életben

vezetéstudományi képzésről beszélni, elégedjünk meg a vezetőképzéssel. Lehet természetesen tudományos köntösbe öltöztetni a gyakorlati megállapításokat, de úgy tapasztaltam, hogy ennek csak korlátozott keretek közt, akadémiai szinteken van helye.

Mi lehet akkor a vezetéstudomány hasznosítása, ha a vezetőképzésben annak csak végeredménye adható el? A kérdésre egyrészt ugyan az a válasz, ami minden tudomány esetében is igaz: a vezetés természetének az alapos ismerete - hisz ez a vezetéstudomány dolga - nem attól függ, hogy éppen eladható vagy hasznosítható-e. Mindazonáltal, miután a vezetéstudomány igen gyakorlati kérdéseket vizsgál, az általánosnál többet kell törődnie azzal, hogy tudományos megállapításainak mi lesz a gyakorlati alkalmazásával.

A vezetés tudománnyal és a vezető képzéssel szemben felmerülő leggyakoribb kifogások a következők:<sup>50</sup>

- a vezetéssel foglalkozó szakirodalom túlzottan elméleti
- nem sok köze van a napi vezetői gondokhoz
- ha elméletileg helyes is, nem követhető a gyakorlatban.

Mindezek az állítások valós alapokon nyugszanak, amelyekkel kapcsolatban a következőket lehet megjegyezni.

Mindenekelőtt kijelenthető, hogy az elméletek önmagukban is segítenek értelmezni, értékelni a vezetési problémákat, különféle megvilágítást adnak az eseményeknek és ezzel növelik és javítják a vezetők akcióképességét. Maguk a vezetők is szívesen általánosítják, "elméletiesítik" tapasztalataikat, azokat mások számára átadják, amikor mintegy saját elméleteket képeznek.

Másoldalról a vezetéstudományi kutatások egyre nagyobb részéről lehet elmondani, hogy nem elméleti spekulációk terméke, hanem gyakorlati megfigyeléseken alapul, tehát éppen a vezetők tevékenységét, természetét vizsgálja és mint ilyen, a priori gyakorlati problémákra összpontosít. Az viszont éppen tudományos jellege miatt elengedhetetlen, hogy általánosítson, csoportosítson, következtetéseket vonjon le, stb. Mindezek azonban még akkor is a valós vezetői gyakorlatról szólnak, ha formájuk - és időnként előadásmódjuk, nyelvezetük - elméletieskedőnek tűnhet. Egy példával élve: azt, hogy milyen vezetési stílust alakít ki valaki, többnyire nem a szakirodalomból lesi el. Azt viszont, hogy ennek mi hatása és milyen más lehetséges stílusokkal is el lehet érni azokat a célokat, amiket akar, nos ezt a vezetéselmélet világítja meg.

Az a probléma, hogy bár az elmélet igaz, de a gyakorlati alkalmazás éppen letisztított, a valós körülményektől és feltételektől elszakadó magatartási normák miatt csak korlátozottan valósulhat meg természetesen minden magatartási, eljárási normára igaz. Ezt az ellentmondást a vezetéstudomány

többek között úgy is igyekszik áthidalni, hogy az előíró, követendő modellek helyett a leíró, például szolgálható közelítéseket helyezi előtérbe. Ez segíti a vezetőket, hogy szabad választásuk alapján járjanak-e mások által sikerre vitt úton, vagy éppenséggel saját döntéseiket ettől függetlenül hozzák meg.

A gyakorlati alkalmazhatóság követelményét ez a tudományág átéli, hiszen történetének száz éve alatt művelői jószerint mindig gyakorlati problémákra keresték a választ, miközben elméleti megállapításokat tettek. Úgy vélem ezt az utat nem érdemes elhagyni. A vezetéstudomány kutatói, oktatói számára mindig is fontos kell, hogy legyen, tudományos munkásságukkal mit lehet kezdeni az üzleti életben, a vezetők világában. Ennek a követelménynek jelentősen befolyásolnia kell a kutatások természetét. Éppen ezért a kutatóknak nyitottabb szemmel kell a valós világban járniuk, hogy felismerjék, milyen valóságos problémák megoldását várják tőlük.

Személyes tapasztalatom az, hogy az üzleti élettől távol eső kutatóhelyek által vizsgált problémák gyakorta öncélúakká válnak, a tudományos teljesítmények elméleti csillogása nem találkozik pl. a vezetőképzők légkörével, a paradigmák, modellek, tézisek és értekezések a tudományos belvilág kincsei lesznek. Ezeket az eredményeket azonban ha nem is maguk a vállalati vezetők, de pl. a politikusok, a nemzetgazdászok sokszor és eredményesen hasznosítják. Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy a vezetéstudományt a valós élet igényei hozták létre, a sikergyártást kell hogy támogassák. A kutatási célkitűzésekben e tudományág művelőit korlátoznia kell azoknak az igényeknek, melyek kielégítésére létrejöttek.

A korábban említett, szűken vett vezetés tudomány oktatásában ennek megfelelően az elméleti, történeti összefüggéseken túl három területre érdemes koncentrálni. Ezek a vezetés szerszámai, a vezetési szerepek vagy funkciók és végül a jellegzetes vezetési helyzetek.

#### ***4.6.1. A vezetés szerszámai***

Egy alkalommal, amikor vezetési kérdésekről beszélgettem gyakorló vállalati emberekkel megemlítettem, hogy ha egy ipari parancsnok számítógépében ott van mintegy tíz legfontosabb pénzügyi mutató, ami lehetővé teszi, hogy áttekintse a cég pénzügy állapotát, akkor ez lényegében elegendő támasz a döntéshozatalhoz. A beszélgetés után megrohantak és jószerint mindenki azt akarta tudni, hogy melyik ez a tíz mutató és hogyan kerül a számítógépükbe. Ez a tapasztalatom volt az egyik lökés annak megértéséhez, hogy az üzleti parancsnokok mire is kíváncsiak. Hasonló élmény volt egy másik beszélgetésen az, amikor szóba került, hogy a vállalat szervezeti felépítése hogyan függ a stratégiától. Hallgatóim azt követelték, hogy magyarázzam meg, miért más egy vállalkozó-kockázatos vállalat szervezeti felépítése, mint egy termeléscentrikus egységé. Csak akkor fogadták el

---

<sup>50</sup> Kovács S. Alapozó tanulmány vita bevezetője. Kézirat, BKE 1996

a vezetéstudományban egyébként közhelynek számító tézist, amikor bemutattam, hogy a szervezeti felépítés milyen célokat tud kiszolgálni.

Az ilyen tapasztalatok vezettek arra a következtetésre, mely szerint a vezetőképzésben igen nagy keletje lehet annak, ha szerszámokat, módszereket mutatunk be, melyek könnyebbé teszik a vezetést. <sup>51</sup>Természetesen más csoportosításban és más tartalommal is be lehetne mutatni a vezetés szerszámait. <sup>52</sup>Felsorolásom csak azt a célt igyekezett szolgálni, hogy bemutassam, jószerint minden vezetési problémára ismertek járatos kezelési modellek, megoldások. Ezek ismerete mindenképp segíti a vezetőképzés sikerét.

A vezetést támogató szerszámok jellegzetesen a következő területeken nyújtanak segítséget:

- tervezés, a tervek megvalósításának követése
- adat, hír és információ kezelés
- üzletpolitika, stratégia, szervezet építés
- vezetési nehézségek kezelése
- egyes gazdálkodási folyamatok támogatása
- pénzügyi áttekintés és elemzés
- piacgazdálkodás, marketing, közönség kapcsolatok.

A szerszámok ismerete, azok kezelésének elsajátítása azonban a vezetést támogató oktatás egyik területe. Emellett még két nagyon fontos terület is ismert. Az egyik azoknak a jellegzetes vezetői szerepeknek, funkcióknak az ellátására való kiképzés, amivel a vezetők találkoznak. A másik azoknak a tipikus vezetési helyzeteknek a megismertetése, amelyek nagy valószínűséggel előfordulnak minden vállalatnál. Akik erre is felkészültek, azokról bizvást el lehet mondani: életségű képzést kaptak.

A vezetési szerszámok elsajátítása a vezetés technikai ismeretét jelenti, mondhatni szakmai minimumot. Figyelemre méltó, hogy a vezetési módszerek ismerete mennyire alacsony szintű. Egy felmérés szerint <sup>53</sup> vezetőket megkérdeztek, hogy 40 féle megnevezett módszer közül hányat ismernek. A nagyvállalati vezetők 8.6 átlaggal vezettek, a kisvállalatiak azonban csak 2.5 féle módszerről hallottak. A fiatalok több módszert ismertek, mint az idősebbek és a frissen végzett egyetemi diplomások érték el a legmagasabb arányt: 22.5 féle módszer ismeretével. Ezek az adatok önmagukban is bizonyítják, hogy a módszertani, vezetés technikai tudás, a szerszámismeret meglehetősen alacsony színvonalú.

---

<sup>51</sup> Angyal Ádám: A szervezés szerszámjai. Trainex, 1996

<sup>52</sup> M. Armstrong: Management Techniques. Kogan, 1993

<sup>53</sup> Hoványi G. Vállalatok fejlesztésének irányzatai az ezredfordulón... Ipar - Gazdaság 1996/11-12

#### 4.6.2. *Vezetési szerepek*

Az üzleti élet parancsnokai többször kerülnek szerepjátszó helyzetbe. Ilyenkor meg kell csinálniuk mindazt, amit az üzleti közösség, a beosztottak, a kollégák elvárnak és ami egyben hasznos a vállalatnak, sőt magának a vezetőnek is.

Az egyik legismertebb szerep döntéshozás. Sokan úgy is vélik, hogy ez a legfontosabb vezetői szerep, a vezetési képességek és kötelezettségek leglátványosabb megnyilvánulása. A döntés egyben a hatalmi helyzet kifejezése is, aki dönt, rendelkezik, azé a hatalom. Sokan nem is tudják elképzelni, hogy másképp is lehet az akaratukat érvényesíteni, mint hatalmi erővel.

Igen gyakran találkozni azzal, hogy a hatalmi helyzetben lévőknek döntési kényszerképzetük van. Ilyenkor féltékenyen vigyáznak arra, nehogy nélkülük szülessen elhatározás, mert akkor még kiderülhet, hogy feleslegesek. Jellegzetes példája ennek a gazdaságirányítás, ahol - a magán és piactudomány előretörésével - egyre kevesebb konkrét üzleti beavatkozási, döntési lehetősége van az adminisztrációnak. Éppen ezért keresik a beleszólási, részvételi, sőt döntési lehetőségeket és ha a folyamatok mondjuk kedvezőtlenül alakulnak, akkor gyakorta emlegetik, hogy hát ez érthető is, hiszen nincs kellő beleszólásuk az ügyekbe...

A vállalatokon belül a döntéshozatal három játékszabályra épül. Az egyik azt mondja ki, hogy a döntéshez hatalom, hatáskör, egyszerűbben pozíció kell, ezért a vezetők ezt igyekeznek megszerezni. A másik szabály azt mondja, hogy a döntéshez információ, szakismeret, hozzáértés kell és ezekből minél több van, annál nagyobb az esély a helyes döntésre. Egyesek azt is tudják, hogy a sok információ ha a jó döntést nem is garantálja, de legalább megóvja a vezetőket, nehogy olyat csináljanak, ami hibásnak fog bizonyulni. A harmadik szabály azt mondja, hogy a döntés csak egy része a vezetésnek, mert ha nem sikerül érvényt szerezni az elhatározásnak, akkor a döntéshozó csak egy majom.

A tapasztalat azt mutatja, hogy a harmadik játékszabály érvényesítése a legnehezebb. Az emberek sokkal több kisebb-nagyobb döntést hoznak, mint amennyit meg is tudnak vagy meg lehet valósítani. Jellegzetesek pl. az ötletemberek, akiknek mindenről eszükbe jut egy nagyszerű új lehetőség, de a megvalósítás során ki szokott derülni, hogy közönséges álmodozók. Tíz nagyszerű ötletből átlag kilenc hülyeség. Ez tapasztalható pl. sok vállalkozónál, akik fantasztikus lehetőségekkel bombázzák partnereiket és működésük eredménye egy csomó kifizetetlen számla és vissza nem fizetett hitel.

A hazai vezetési gyakorlatban a leggyengébb pontnak az ellenőrzés tűnik. Ez a vezetői munka olyan része, amit szívesen kiadnak albérlésbe pl. a felügyelő bizottságnak vagy egy könyvelő-auditáló cégnek. Ugyanakkor ha a jó gazdasági teljesítményt nyújtó vállalkozások titkát keressük, fel lehet figyelni arra, hogy a munka szervezésében milyen nagy gondot fordítanak az ellenőrzésre. Van ahol ez jelenti majd az egész munkaszervezést. A jól működő vállalatoknál sikerrel alkalmazzák azt az

egyszerű trükköt, hogy mindenkinek a munkáját valaki - többnyire a vezetője - ellenőrzi. Egyszerűen semmit sem lehet úgy csinálni, hogy ne legyen biztos az ember abban: valaki utána fog nézni annak, hogy mit és hogyan csinál. Ellenőrzik az udvartakarítókat is és az elnök-vezérigazgató is beszámol az igazgatóságának. Még a tulajdonosokat is ellenőrzik, a törvényességi felügyelet és a közvélemény. Hallatlan támogatást ad egy vállalat munkájához, ha mindenki biztos lehet abban, figyelik amit tesz.

Az ellenőrzés egyébként nem csak kiváló munkaszervezési eszköz, de egyben jó kármegelőzés, kárelhárítás is. A válságok természetét vizsgálva fel lehet ismerni, hogy nagyon gyakran egy elfogadhatóan működő ellenőrzési rendszer kiszűri, előrejelzi, de esetenként meg is akadályozza a drámai fejleményeket. A sajtóból ismertté vált botrányok - áfa visszaigénylési csalások, vámbüntettek, korrupciók, sikkasztások - igen jelentős része azért vált lehetségessé, mert gyenge volt az ellenőrzés. Nagy bizonyossággal állítható ugyanis, hogy ha egy pénztárost nem ellenőriznek, az előbb vagy utóbb megkívánja a pénzt. Tudja ezt egyébként minden kiskereskedő és vendéglős, akik minden áldott este elszámoltatják a személyzetet.

Ugyancsak meglehetősen elhanyagolt szerep a vezetők körében a teljesítmény értékelés. Ez már eleve ott szokott problémás lenni, hogy nem szokták - vagy nem is tudják - pontosan meghatározni, hogy mi egy ember feladata, mit várnak el egy műhelytől, üzlettől, irodától, mikor lesz elégedett velük a főnökség. Az utóbbi évtizedre Magyarországon a létszámleépítések, elbocsátások igen csak jellemzővé váltak. Ennek kapcsán fel kellett figyelni arra is, hogy lényegesen kevesebb emberrel is meg lehet oldani dolgokat, ha világossá tesszük, hogy mit kell csinálniuk. Sokan ezt úgy próbálják áthidalni, hogy pl. igen részletes munkaköri leírásokat, roppantul cizellált ösztönzési rendszereket és más trükköket találnak ki. A tapasztalatok azonban azt mutatják, hogy ezek sem rossz módszerek, de nem az igaziak. A legjobban az működik, ha egy főnök világosan meg tudja mondani, mit akar és ezért mennyit fizet. Ehhez képest a legtöbb alku - becenevén: egyeztetés - csak gyengíti a teljesítményeket.

A teljesítmény értékelés sem csak a teljesítményeket növeli, hanem önmagában is van haszna. Az emberek igényt tartanak arra, hogy pontosan tudják, mi a feladatuk és ha világos előttük a követelmény, akkor azt többnyire igyekeznek is teljesíteni. Vannak olyan cégek is, ahol pl. kifejezetten ellenzik, hogy valakinek részletes munkaköri utasításokat adjanak - a munkafogásokat már a közepesen is képzett embereknek is tudni kell - viszont nagyon pontosan elmagyarázzák, hogy mi a vállalat célja és mit várnak el mindenkitől. Így pl. egy ügyfél pultnál dolgozó banktisztviselővel szemben az alapvető elvárás, hogy oldja meg az ügyfél problémáját, ne küldözgesse és kivált ne oktassa ki. A főnök akkor elégedetlen, ha a tisztviselő ezt nem tudja teljesíteni, az persze ugyanakkor természetes, hogy bankszerűen és szakszerűen intézzék az ügyeket. De mit lehet elvárni egy olyan munkatárstól, akit eleve arra képeztek ki, hogy milyen problémával szabad csak foglalkoznia, mi az ő asztala?



Meglehetősen ismert, sőt kedvelt vezetői szerep a kapcsolat tartás. Az üzleti életnek ez igen fontos része, a kapcsolatok erőforrást jelentenek, ápolni kell őket. A különböző vezetői vizsgálatokból kiderül, hogy a főnökök idejük viszonylag legnagyobb részét beosztottaikkal töltik el. Ennek megfelelően az első számú kapcsolat a beosztott, vele kell a legtöbbet törődni, az alkalmazottak meglegedettsége - és ezzel teljesítménye - meghatározó módon attól függ, milyen velük a vezetőjük.

A kapcsolat tartásban hasonlóan fontos szereplő az ügyfél, a vevő. Ennek fontosságát sokan felismerték más, de kevesebben tudják, hogy ezt miként kell megvalósítani. Az pl. nagyon kevés, hogy kiírják a falakra: NÁLUNK AZ ÜGYFÉL AZ ELSŐ. Az ilyen feliratokat a legyek szokták látogatni. Az már valamivel jobb módszer, ha az alkalmazottak udvariasak, köszönnek. Az igazi ügyfélbarát szolgáltatás azonban az, ha az alkalmazottakat és a szervezetet felkészítik arra, hogy miképp kell az ügyfelet kiszolgálni. Az pl. satnya félmegoldás, ha egy biztosító mézédés mosolyú ügynöke háromszor is családlátogatást tesz az ügyfélnél a szerződés megkötése előtt, a kárigényt viszont csak egy távoli irodában lehet rendezni, de akkor is sorba kell állni és hónapokig tart az ügyintézés.

Figyelemre méltó, hogy a vezetők a legfőbb kapcsolati pontjuknak a saját vezetőiket tekintik. Ez persze érthető, de messze nem helyettesítheti a beosztottakkal és az ügyfelekkel való körültekintő bánásmódot. Éppen ezért tűnik korrektnek ez a falitábla: MI AZ ÜGYFELET MÉG A VEZETŐNKNÉL IS JOBBAN SZERETJÜK!

A kapcsolat tartás következtében létrejövő rendszert hálózatnak szokták tekinteni, amelynek egyes elemei, tagjai kisebb-nagyobb mértékben befolyásolják a szervezet működését és annak eredményét.

A vezetői szerepek hosszú sorából végezetül az információs tevékenységet emelem ki. A vezetők egyrészt szorgalmas méhecske módjára gyűjtik az információkat, olvassák és íratják a vállalati jelentéseket, begyűjtik a pletykákat, beszámoltatnak és ellenőriznek. Ezeket az információkat aztán feldolgozzák, csoportosítják, szűrik, átalakítják, ha úgy tetszik, a maguk képére formálják. Ebben a munkában az intelligenciának is nagy szerepe van.

A vezetők aztán a feldolgozott információkat továbbadják, terítik, kiszivároztatják vagy éppenséggel eltemetik. Ezt a hírterjesztési munkát nevezik sokan vállalati politikának. Csodálatos módon az összegyűjtött és továbbadott információk igen gyakran nincsenek is köszönő viszonyban egymással. Nagyon sok vezető vallja azt az információs politikát, amit az elhunytakra alkalmaztak eredetileg: a vállalatról vagy jót, vagy semmit. Ha egy vezető a vállalatáról csak egy kis hibuskát is bevall, akkor - önleplező módon - ezt már reális értékelésnek szokta kikiáltani. A vezetői információs munka sokszor a megtévesztés, az áthangolás, de igen gyakran a valóság elleplezése, esetenként akár az igazság egyes elemeinek felhasználásával.

Ez az információs manőver nemcsak az üzleti, de a politikai vezetőkre is jellemző, sőt ha lehet még hatványozottabban. Van amikor azonban a valóság torzítása visszaüt. Tipikusan ilyen történet pl. azoknak a bankoknak az esete, akik maguk súgják ügyfeleik fülébe, mit kell beírni egy hitelkérelembe, hogy azt kedvezően bírálják el. Az ügyfél ezt meg is teszi, majd amikor a hitelt nem tudja visszafizetni, a bank bánatosan tudomásul veszi, hogy hálátlan és megbízhatatlan a partnere - noha ő maga bízta a kegyes csalásra. A vállalkozók többségét persze nem kell bízni, hiszen a nyereségtüntetés pl. olyan össznépi üzleti stratégia, amely az információk professzionális kezelésével - értsd a céloknak megfelelő átrendezésével - valósítja meg a vállalati célok közkötelezettségének teljesítése elé helyezését. (Tapintatosabban így hívják az adócsalást.)

Más esetekben a nyilvánosság előtt hangzanak el később módosításra, magyarázatra szoruló kijelentések. Jellegzetes vezetői közvéleményt befolyásoló magtartás a rózsaszín lakkozás, amely gyakorta nem csak az etikai, de a jogi normákat is megsérti. Miután azonban a nyilvánosság félrevezetése csak akkor jár közvetlen következményekkel, ha valaki bizonyítja ebből eredő kárát, így az információk terelésével üzleti előnyt lehet nyerni. Elég jellegzetes módszer pl. az, hogy valamely cég egy számára fontos pályázat eldöntése előestéjén sajtótájékoztatót tart, ahol hírül adja, hogy milyen jó esélyei vannak a piacon. Másnap a pályázati bizottság tagjai olvasván, hogy erről szól a sajtó, nem merik visszautasítani a kérelmet, noha az egész nem más, mint blöff.

A felsorolt vezetői szerepek mellett ismert funkció még a tervezés, a szabályozás, a szervezés, az igazgatás, a koordinálás, a hatalom gyakorlás, a munkatársak kiválasztása, a zavarelhárítás. A szakirodalom és a vezetőkkel való beszélgetések alapján mintegy 12-15 olyan szerepet lehet megkülönböztetni, amelyek "betanulása" hasznos lehet.

#### **4.6.3. Jellegzetes helyzetek**

A vállalatok életrajza csak annyiban hasonlít egymásra, mint két polgáré. Vannak azonban közösnek tekinthető helyzetek, amelyeken a vállalatok többsége át szokott esni.

Mindenek előtt ilyen helyzet a vállalat alapítás. Ez mostanában igen gyakori esemény, új vállalkozások jönnek létre, a nagyok szétválnak, a kicsik egyesülnek, holdingok születnek vagy csak a vállalkozás jogi, üzleti kereteit változtatják meg - pl. egy kedvezőbb adózási lehetőség érdekében. A vállalat alapítás procedúrája noha kitaposott, de azért rögzös út, ügyes jogászok iparaggá fejlesztették az ezzel járó formaságok intézését. A nagy kérdés azonban, hogy a megalakuló vállalat üzletileg miként fog működni. Ezen a téren függetlenül attól, hogy kicsi vagy nagy, tapasztalt vagy kezdő az alapító, nagyon sok dilettantizmussal lehet találkozni. A legjellegzetesebb bukfenc az, hogy nem gondolják át az alapítók, hogyan is fog működni a vállalatuk, nem gondoskodnak róla. Így előfordul, hogy minden pénzüket beleölik gépekbe, felszerelésekbe, telephelyekbe és aztán nem marad elég a működtetésre. Másik hiba mindjárt az elején úgy eladósodni, hogy a vállalatot évekig terhelik a nyereségből alig fedezhető kamatok. Pedig a szabály egyszerű: minél nagyobb a kölcsönök, hitelek

aránya az osztókén belül, annál magasabb a fizetendő kamatteher. A problémák zöme azonban abból ered, hogy a piaci viszonyok nem úgy alakulnak, mint ahogy azt remélik az alapítók. Néhány különlegességtől eltekintve az eszkimók mindig többen vannak, mint a fókák, a termékek, szolgáltatások eladása mindig nehéz.

Az általános tapasztalat az, hogy a kicsiben kezdett és saját erejéből nagyra növő vállalatok esélyei jobb megtérülést adnak, mint a nagy pénzekkel beindított és így mindjárt az elején pazarlásra csábító befektetések. A nagy pénzek árnyékában néhány tíz millió elherdálása fel sem tűnik - és így kezdődnek azok a bajok, amelyek csak a tanácsadóknak és válságkezelőknek hoznak hasznot. Magyarországon a legjellegzetesebb nagyban kezdett és pazarló szervezet éppen az állami tulajdonosi holding, de a rögtön nagybankként alapított szervezetek mindegyike átesett a pazarlási csapdák és kísértések butatóin.

Az alapítás nehézségein átevickélt vállalatok következő élettere a növekedés, amely a gazdaság alaptermészetéből fakad. Az egészséges vállalat növekedik és ebből következően új problémákkal kell megküzdenie. A kisvállalkozások egyszerű, átlátható és kézben tartható szervezete és folyamatai a vezetési hierarchia kezébe csúsznak át, az információk hosszú útjukon torzulnak, a vezetők elveszítik a részletek feletti befolyásukat. Ezzel szinte párhuzamosan éppen a növekedés hatására új, merész fejlesztésekbe, vállalkozás bővítésekbe, székház építésekbe fognak, amelyek lekötik figyelmüket és kivált pénzüket. Ebből adódóan a növekedés is szedi a maga áldozatait, üstökösök buknak alá, mint ahogy a magyar gazdaság egén is az utóbbi években sok nagy híresség tűnt fel és vissza a semmibe. A növekedéssel járó megpróbáltatások elsősorban azt jelentik, hogy a vezetőknek fel kell ismerni: másképp kell vezetni 5 és 500 embert, más egy holding mint egy műhely.

A legjellegzetesebb problémák az alkalmazkodás, változtatás és fejlesztés Bermuda háromszögében vannak. Az élet egésze alkalmazkodás a változó körülményekhez, így aki az üzleti világban nem lesi folyamatosan, hogy mi merre mozdul el, az helybennjáró lesz. A magyar vezetők évtizedek óta kialakítottak egy különleges alkalmazkodási képességet: jelesül a folyamatosan és hektikusan változó szabályozási és jogi környezethez tudnak igazodni. Mire háromezer bürokrata kitalálja, hogy melyik lesz az aktuálisnál még sokkal jobb szabályozás, addigra háromezer vezető már tudja, hogy mit fog ezzel kezdeni.

Alkalmazkodni azonban nem elég, hanem elébe is kell menni a változásoknak, sőt az a szerencsés, aki maga is tud változtatni, kezdeményezni. Az üzleti stratégiák egyik fontos eleme, hogy az ember egy kicsit legyen más, mint a többi vállalkozó, térjen el tőlük és ez nagyobb esélyt ad a haszonra. Ezt hívják piaci rések kihasználásának vagy differenciációnak. Az ilyen hasznok nem örök életűek, hiszen más éles szemű vállalkozók is hamar felismerik, hol lehet többet keresni, de az első aratása nagyobb szokott lenni.

A legnagyobb - és persze legkockázatosabb - trükk azonban a fejlesztés, a kezdeményezés, az újdonságok piacra dobása. Ha valaki pl. egy jó eladási konstrukciót talál ki és azt gyorsan - vetélytársai és a szabályozók változása előtt - piacra dobja, akkor kaszál. Ilyenek voltak pl. a szövetkezeti részjegyekkel adóhitelt kiváltó lehetőségek, a kamatmentes részletre autót eladók felismerései, de ilyenek voltak (némi csalással is feltupírozva) a háztartási tüzelőolaj és a motorolaj áreltérésének kihasználói. Fejlesztési azonban nem csak üzleti konstrukciókat, hanem piacot és szolgáltatásokat is lehet: ezt teszik mostanában pl. a nyugdíjpénztár vállalkozások. Lehet termékeket is fejleszteni és ennek az újdonsága, a kedvező költségviszonyai is meghozzák a hasznot.

Azért neveztem az alkalmazkodás - változtatás - fejlesztést Bermuda háromszögnek, mert akik ezeket nem csinálják, azok eltűnnek. Ez volt jellemző egy sor állami vállalatra, amelyik felszámolásra került. Elvesztették pl. korábbi biztos KGST piacaikat és ahelyett, hogy legalábbis alkalmazkodtak volna az új helyzethez, csak panaszkodtak. Ezek el is tűntek és romjaikból mások építettek maguknak várakat.

Az utóbbi évek nagyon jellegzetes helyzete a privatizáció, amely már átsöpört az állami és szövetkezeti ipar zömén. A privatizáció általában tulajdonos váltást, de egyben szervezeti, jogi, piaci és termékváltást is hozott, tehát a legáltalánosabb értelemben is változás. Az ilyen nagy lélegzetű változások kezelésének - de nem csak a privatizációnak, hanem a reorganizációknak, az átszervezéseknek is - az a szabálya, hogy minél nagyobb a felfordulás, minél mélyebb a változás, annál inkább lehet remélni pozitív hatást. Látszólag ez nem logikus, mert hiszen miért kellene megváltoztatni azt is, ami jól megy? A tapasztalatok azonban arra utalnak, hogy amit konzerválnak, meg akarnak őrizni, azok általában vírusként működnek, terjeszkednek és általában akadályozzák a változásokat. Ez alól jószerint egyetlen kivétel a tradíció, az üzleti életet érlelő nemes penész, melynek lekaparása bunkóság. Üzletileg tradíciónak a piaci pozíciót és annak kellékeit, a bevezetettséget, a kapcsolatokat ápoló személyeket, a bevált termékeket, a jó minőséget és a fejlesztéseket lehet tekinteni. Akik a privatizáció során ezeket át tudták örökíteni, azoknak nem kellett előről kezdeni az üzleti életüket.

A jellegzetes helyzetek sorából kiemelem azt a varázs szót, amiről sokan azt hiszik, hogy minden problémájukat megoldja, ez pedig a vállalkozás. Vezetési értelemben vállalkozás alatt nem elsősorban a munka és a pénz összeszervezését és az ezzel járó kockázatok vállalását kell érteni - bár ezt is jelenti a vállalkozás. Sokkalta inkább magatartás formát, elkötelezettséget, stílust lehet alatta érteni, ha úgy tetszik munka módszert. Vállalkozói stílusban meg lehet oldani kicsi és nagy, privát és állami, hazai és nemzetközi vállalatok gondjait is. A vállalkozói vezetés három dolgot takar. Az első a lehetőségek hajszolása, felismerése és kiaknázása. A vállalkozók jelszava: a lehetőség nem jön (azaz nem várni kell rá), hanem van (azaz fel kell ismerni). A második a kockázttal való együttélés, aminek a lényege nem a kockázat - és ezzel többnyire a haszon esélyének is - csökkentése, hanem annak elfogadása, mérlegelése. A harmadik jellegzetes vállalkozói tulajdonság az

újítás, a kezdeményezés, a fejlesztés, és ezzel a módszerrel a piac állandó irritálása, ha úgy tetszik: etetése. Vezetési értelemben tehát nem az a vállalkozás, ha valaki alapít egy társaságot és ott kockáztatja a pénzét. Ha olyan stílusban, szemlélettel oldja meg a problémáit, amely növeli üzleti esélyeit, akkor lehet vállalkozónak tekinteni.

A jellegzetes üzleti helyzetek közül végül még egy divatos kifejezést emelek ki: a manager szemléletet. Jó tíz évvel ezelőtt még tulajdonosi szemléletnek nevezték, mert akkor az hiányzott. Sokan úgy vélik, hogy a gazdálkodási problémák megoldásának kulcsa a manager, azaz a vezető. Nos, tagadhatatlan, hogy a jó vezetők uralják a dogákat, de hát mi is az a manager személet? A manager eredeti értelmében ügyvezető, ügyintéző, tehát olyan ember, aki kézben tartja az ügyeket. Ez pedig azt jelenti, mint hogy gondos, körültekintő, munkát végez. A manager tehát nem csak egy jól kiképzett, hanem legalább ennyire egy alapos és tisztességes ember. Az ilyenek valóban nagy hiánycikkek. Manager alatt tehát nem a mobiltelefonnal csápoló bekölnizett lilazakót, hanem a komoly munkát kell érteni. A manager titka a hozzáértés, a professzionalizmus. A hatékony management pedig az a csapat, akik mindezekén túl még egymással is jól kijönnek. A kudarcba fulladó vállalkozások problémáinak megoldására egyébként azért alkalmas időnként a személycsere, mert ezzel olyan vezető kerül az élre, aki a problémák kezeléséhez is ért.

A felsorolt jellegzetes vezetési helyzetek körét még ki lehet egészíteni olyanokkal, mint pl. a működtetés, a válságkezelés, a növekedési problémák kezelése, a stratégia alkotás, a kivásárlás - felvásárlás és végül, de korántsem utolsóként említem az átalakítást, reorganizálást.

## 5. Összefoglaló

### 5.1. Alkalmazott új felismerések és kutatási megoldások

Ebben a tanulmányban igyekeztem következetesen érvényesíteni azt a felfogást, mely szerint a vezetéstudomány önálló tudományág, azaz a kialakult gyakorlattal szemben - amely interdiszciplináris felfogású - érvényesíttem az önálló tudományágakra egyébként is jellemző megoldásokat. Ez mindenek előtt a kutatás módszereiben mutatkozik meg. A tanulmány készítésekor alkalmazott jellegzetes módszerek - amelyek egyébként a vezetéstudomány módszertárát alkotják a következők:

- interjúk, mélyinterjúk
- tevékenység megfigyelés és összehasonlítás adatbázisokkal
- kérdőíves kismintás és nagymintás (reprezentatív) adatfelvétel
- vállalati és ágazati dokumentáció és adatelemzés
- longitudinális, időben elhúzódóan megismételt vizsgálatok
- esetelemzések
- szakirodalom, szaksajtó és publicisztika elemzés
- induktív és deduktív elemzés, általánosítás, csoportosítás, osztályozás
- kontextuális vizsgálatok.

Kutatási korlátok miatt nem került sor néhány a vezetéstudományban járatos módszer alkalmazására, mint pl. nemzetközi összehasonlítás, történeti áttekintés, stb. A tanulmány készítése és a tapasztalatok feldolgozása során néhány esetben olyan módszereket alkalmaztam, amelyek kisebb - nagyobb részben eltérnek a vezetéstudományban szokásos megoldásoktól. Ezek lényegében a következők:

A vezetés fogalmi meghatározásában támaszkodtam az ismert megközelítések valamennyi jellegzetes változatára, de azok közül - a szokásokkal ellentétben - nem tüntettem ki egyiket sem uralkodó közelítésnek. A kutatás egésze a versenyképességre irányult, ezért a vezetést, mint a sikergyártás tudományát értelmeztem, azaz az eredményes megvalósítás és megvalósíttatás<sup>54</sup> felfogás mentén elemeztem a vezetést.

---

<sup>54</sup> S. P. Robbins 1991. évi felfogását hivatkozva Kovács S. a már hivatkozott Alapozó Tanulmányban. BKE 1996

A vezetési tipológiákban hármas osztályozási rendet alkalmaztam, úgymint első számú vezető az, akinek nincs szervezeti felettes személye, vonalbeli vagy köztes vezető, akinek felettesei és beosztottai is vezetők és az operatív vezetők, akiknek nincs vezető beosztású beosztotta. Ezt a módszert azért alkalmaztam, mert vizsgálódásom tárgya maga a vezetés volt, annak helyzetét, magatartását, vélekedését vizsgáltam. E tekintetben az általam alkalmazott három csoport tagjai között lehetett szignifikáns különbségeket találni, amire esetenként utaltam is. A csoportosítás alapja a beszámolási kötelezettségben található különbség. Az egyéb csoportosítások, mint pl. a piramisok, a mintzbergi szereptipológiák ebben a vizsgálatban nem voltak sem szükségesek, sem jellegzetesek.

A vezetői szerep jellemzése során négyféle közelítést alkalmaztam. Első helyen a megszokott, a hierarchiával, szervezeti konfigurációval, struktúrával vagy architektúrával jellemzett leírást vettem alapul. E mellett az információs folyamatban elfoglalt hely is jellemző szerep bemutató lehetőséget adott a vezetőknek. Az elemzés egy későbbi szakaszában megkülönböztettem a formális-hierarchikus és az informális-koalíciós információ áramlás és kapcsolattartás különbségeit. A harmadik a hatalmi befolyási szerep bemutatása és a negyedik a tevékenység bemutatása.

Fel kell hívnom a figyelmet a vezetés architektúrális bemutatására. A szervezet struktúrájában való elhelyezés ugyanis nem ad elég kifejező képet a vezetők valódi szerepéről. Az architektúra egésze, tehát a bizottságokban, hatalmi csoportosulásokban, duális szervezetekben, stb., való közreműködés legalább annyira fontos, mint a hierarchikus beosztás. Az architektúrális közelítés egyébként ugyanúgy támaszkodik a folyamatokra, mint a strukturális jellemzőkre.

A szerep jellemzésre általában használt strukturális jellemzők - mint pl. hatáskör, koordináció, konfiguráció, stb. - helyett azért alkalmaztam más megoldásokat, mert maguk a vezetők ezt tették, amikor szerepeik, tevékenységük felől érdeklődtünk.

A vezetés és a vállalat állapota közti kapcsolat bemutatását a tanulmány legnagyobb módszertani felismerésének tekintem. Ennek első lépése a vállalat állapotának meghatározása, osztályozása volt.

A vállalati állapotot a szakirodalomból ismert, számszerűsíthető, döntően monetáris jellemzők mellett a vezetők egyéb módon is leírták. Ennek megfelelően a vállalati állapot leírás alapja két információ halmaz lehet. Kemény információk a számszerűsíthető jellemzők, mutatók, puha információk pedig az imponderábilisak, a nem adatszerűséggel leírhatóak. Mindezek alapján a vállalati állapotokat négy jellegzetes csoportba soroltam, úgymint dinamikus, stabil, labilis és válságos. További kutatási cél lehet ezen állapotok azonosíthatóságának, mérhetőségének meghatározhatósága, bár erre is tettem utalásokat.

Módszertanilag még érdekesebb a vállalati állapot és a vállalat mozgástere, motivációi közti viszony felismerése és nevesítése. A szakirodalomból elsősorban Maslow és Herzberg munkája alapján ismert, hogy az egyéneknek szükségleti és motivációs hierarchiái vannak. A vezetőkkel

folymtatott beszélgetések és vezetői sajtónyilatkozatok alapján úgy tapasztaltam, hogy a vállalatok is rendelkeznek szükségleti és motivációs hierarchiával. Ezek a hierarchiák az egyéni szükségleti motivációkhoz hasonlóan működnek, hatnak. Ezeket a vállalat állapotaival is rokonítani lehet

A fentieknek megfelelően négy vállalati szükségleti hierarchikus állapotot fogalmaztam meg: az első túlélő/fennmaradó, amely elsősorban a válságban lévő vállalatok szükséglete. A második a konszolidálódó/stabilizálódó, amit úgy is jellemezni lehet, hogy ez nem más, mint a vállalat működtetése aljáraton. A harmadik a fejlődő/növekedő, azaz az olyan szükséglet, ami a normális piaci viszonyok közt vezérli a vállalatot. A negyedik motiváció, ha úgy tetszik a szükségleti hierarchia csúcsa az önmegvalósító/küldetés teljesítő szint. Ezek sorrendben követik a vállalati állapotokat a legrosszabbtól a legjobbig. A vállalati szükségleti és motivációs állapotok és ezek hierarchiája segít magyarázatot adni a vállalati stratégiákra, vezetői gyakorlatra.

A vezetői és vezetési problémák megítélésében a vezetés - szervezet - környezet egységét vettem alapul, noha ebben a tanulmányban alapvetően csak a vezetésre koncentráltam. A vezetés állapotát leíró részek mellett ezért fordítottam nagy figyelmet a szervezet állapotára és az ebből következő vezetési kérdésekre. A környezet állapotából a tranzíciós körülményeket emeltem ki, amelyeket mint stratégiai helyzet értékelek. Ez alatt azt értem, hogy a tranzíció mindenképp stratégiai váltást jelent jószerint minden magyar vállalatnak függetlenül üzleti helyzetétől. Ilyen új stratégiát testesít meg a privatizáció, a nemzetközi tőke és áruterelés/szolgáltatás intenzív térnyerése, a modern vezetéstudományi technológiák térhódítása, mint pl. az informatika, a minőségbiztosítás, a kontrolling, stb.

## **5.2. A vezetők jellemzése a versenyképesség tükrében**

A tanulmány eddigi részeiben összefoglaltam a vezetőkről és versenyképességükről végzett vizsgálatok tapasztalatait. A következőkben - mindezek alapján - összefoglalom azokat a következtetéseket, melyeket az ezredforduló előtti magyar üzleti vezetésről tettem.

Ez a tanulmány a vállalati vezetők versenyképességéről szól. Alapvetően három részből áll. Az első rész bemutatja azoknak az interjúknak, szakértői vizsgálódásoknak az eredményeit, amelyek alkalmat adtak arra, hogy megismerjük az ezredforduló előtti magyar vállalati vezetőket, a vezetést, a sikerességről alkotott véleményeket. A második részben az interjúk és egyéb vizsgálódások alapján bemutatom, hogy mi is várható el a vezetőktől, milyen felkészültség teszi őket versenyképessé. A harmadik rész arról szól, hogy a vezetőképzés milyen támogatást tud adni a vezetői versenyképesség javításában.



Az üzleti, vállalati vezetők és vezetés megismerése során szerzett ismeretek alapján az ezredforduló környéki magyar üzleti vezetőket a következők jellemzik - a versenyképesség szempontjából:

**Pozitívumok, a versenyképesség szempontjából értékes tapasztalatok:**

- a társadalmi, gazdasági átalakulás, a tranzíció a külvilág szemében pozitív értékelésű, a hazai viszonyok közt pedig pezsdítő, vállalkozás élénkítő hatású
- a vezetők rendelkeznek felsőfokú iskolai végzettséggel, szakmailag alapvetően felkészültek
- elég nagy a vezetők mobilitása, részben ennek következtében jelentős szakmai és vezetési tapasztalatokkal rendelkeznek
- a vezetési munkában a döntésekre helyezik a hangsúlyt, amit többnyire alapos információval igyekeznek alátámasztani
- a vezetők számára a hatalmi pozíciók, azaz a hatáskörök, jogosítványok fontos szervezeti adottságok
- hasznos személyi képességek alakultak ki, mint pl. a figyelem megosztás, a külvilági változásokhoz való folyamatos alkalmazkodás és a hatalmi játszmákban való eligazodás
- a tulajdonosok jelentős része közvetlen vezetői szerepet vállal, ezzel a vállalkozások irányítási és felelősségi rendszere tiszta

**Negatívumok, a versenyképességet kedvezőtlenül befolyásoló tapasztalatok**

- turbulens, instabil, hektikus környezet, a makrogazdaság problémáinak jelentős része a vállalatokra (és az állampolgárookra) hárul
- a nemzetközi értelemben vett felkészültség, mint vezetési mesterségbeli tanultság, nyelvtudás, idegen kultúrák ismerete csak néhány szakmára és vállalat típusra jellemző
- a döntési tevékenységek mellett más vezetői szerepek alulértékelték, mint pl. a szabályozás, a kommunikáció vagy a vállalati IQ (innováció + minőség) növelése
- az üzleti szokások, kultúra, etika sok olyan nemzeti sajátossággal rendelkezik, amelyek a konkrét üzleti életben leküzdendő akadályként jelennek meg
- a vezetők teljesítmény iránti elkötelezettsége nem elég kiforrott, a vállalati körön kívüli teljesítmény tényezőket - így elsősorban az állami szerepvállalást - felértékelik

**Mindezek alapján összefoglalóan megállapítható, hogy a vezetés, a vezetői tevékenység beilleszkedett a társadalmi és gazdasági változások általános vonulataiba, nagyon hamar alkalmazkodott az új viszonyokhoz. Részben a tulajdon viszonyok megváltozása, részben az**

**általánossá vált vállalkozási lehetőségek mentén képes a piacgazdaság, a versengő vállalkozások körülményei közepette is uralni az üzleti életet. Nemzetközi megmérettetésre is alkalmas, bár a vezetési és vállalati teljesítmények elmaradnak a potenciális versenytársakétól. A vezetés minőségét tekintve a társadalmon belül húzó, élenjáró tevékenység, példaadó szerep. Az üzleti vezetés versenyképessége, teljesítményei meghaladják a gazdaság valós versenyképességét.**

*A program kiemelt támogatói:*

Center for International Private Enterprise,  
Washington, US  
Állami Privatizációs és Vagyonkezelő Rt.  
Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság  
Országos Tudományos Kutatási Alap

*További támogatók:*

Magyar Menedzsment Intézet  
és tagvállalatai:  
MOL Rt., Dunaferr Rt., Antenna Hungária Rt.,  
MATÁV Rt., MALÉV Rt.  
Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium  
Földművelésügyi Minisztérium