

## A 2. világháború szerepe a vezetés fejlődésében

A 2. világháború sok mindent megváltoztatott. A harmincas években a *Harvard Business School* pszichológusainak (ld. **Elton Mayo**, emberi kapcsolatok iskolája, Hawthorne-i kutatások) hatására megindul a vezetési stílusok feltárása (**Kurt Lewin**), a rendszerszemléletű vezetélméletek kialakulása (**Chester Barnard**), sőt a döntéshozatali funkció kulcsszerepbe kerülése is megtörténik ... A történelem azonban közbeszólt.

### A taylorizmus újjáéledése és modernizálódása

A hadviselő Amerika súlyos társadalmi, gazdasági és technológiai átalakuláson ment át. A munkások katonának álltak – helyüket a gyárakban nők veszik át. Bár a női munka nem ismeretlen addig sem, ilyen tömegekben mindenképpen új jelenség. Mindenesetre nem csak a női egyenjogúsági mozgalmaknak tett jót ez a változás – hatott a vezetésre is.

*A futószalagok mellett munkába álló nők* adottságaihoz kellett idomítani a termelési folyamatokat – ismét előtérbe került a folyamatok optimalizációja, amire a taylorista eszköztár a legalkalmasabb. Ráadásul a háború felgyorsította a *technológiai fejlesztések* ütemét is, amelyek azonnal bekerülve a hadiiparba újra meg újra igényelték a folyamatok elemzését, összehangolását ... Természetesen az asszonyok/munkások betanítása is jelentős feladat volt – erre is a taylorizmus biztosított technikákat. A *motivációt* meghozta a háborús propaganda, no meg az az egyszerű tény, hogy a legtöbb asszony és lány valamelyik katona felesége, menyasszonya, testvére, gyereke volt – tudván tudták, hogy munkájuk fontos a férfiak életben maradásához. A taylorizmus, az *új*, jobbára katonai ihletésű *matematikai-statisztikai elemzési módszereket* magába illesztésével, reneszánszát élte.

A háború után is maradt a „modernizált” taylorizmus – a frontról visszatérteknek újra bele kellett szokni és tanulni a munkába, ráadásul nemegyszer teljesen más felszereltségű gyárakba-üzemekbe kellett visszatérniük, mint amiket otthagytak. Természetesen az asszonyok sem voltak „visszamenni a főzőkanál mellé” ... nem adták fel frissenszerzett társadalmi presztízsüket, sőt – de ez egy más történet. Az amerikai termékeknek nem volt versenytársa a világ piacain – a termelés mennyiségi aspektusai fontosabbak voltak, mint a minőségiek. Még 1960-ban is azt írja **MacGregor**, hogy az amerikai menedzserek 90%-a taylorista módon vezet, sőt, 60%-uk még büszke is erre!

Az „új” taylorizmus nem állt meg Amerika határainál. Ahogy a tízes években az eredeti verzió a szocialista iparszervezés módszertanaként átkerült a szovjet gyakorlatba, az ötvenes évek is egyfajta „tudásexport” tanúi lehettek, több irányba is.

Az egyik irány *Nyugat-Európa* volt. A vásárlóképes piac gyorsabb megteremtésének, az európai ipar újjáépítésének egyik eszköze volt az *európai menedzserek amerikai tanulmányútjainak finanszírozása* – francia, angol, német vezetők mentek Amerikába, az ottani termelés-szervezést tanulmányozni. Amit találtak, megdöbbentő volt. A munkáslakások három szobásak, fürdőszobával ... rádió, sztereó lemezjátszó, telefon, televízió, hűtőszekrény ... olyan luxus, amelyet akkor Európában ilyen tömegben elképzelni is nehéz volt. A

következtetés adott volt – **a társadalmi virágzásért a termelőszerkezetek neotaylorista vezetési rendszere a felelős**. El is tanulták, haza is vitték, össze is olvastották a maguk elméletével és gyakorlatával. Mind a francia, mind a német menedzserek hozzáállását jellemzi mind a mai napig egyfajta feladat-orientált, taylorista szemlélet.

A másik irány: *Japán*. Amerikai szakértők (**W. E. Deming, J. Juran**, stb.) viszik a modern statisztikai elemzési módszerekkel felturbózott tudományos vezetést Japánba, ahol összeépítve azt a helyi vezetési hagyományokkal, létrehozzák a TQM (total quality management, vagyis minőségközpontú v. minőségelvű vezetés) vezetés-filozófiáját, elméletét és gyakorlatát. A TQM-re épülő japán ipar olyan sikeres, hogy a 70-es évekre az amerikai menedzser a japán vekkere hangjára ébred, bekapcsolja a japán rádióját, beül a japán autójába, majd elhajt a munkahelyére, ahol japán gépeken állítanak elő eladhatatlan amerikai árukat. Nincs más lehetőség, az amerikaiak a 70-es, az európaiak a 80-as években meg kell tanulják, mit is jelent a „japán módszer” a vezetésben, humánerőforrás-gazdálkodásban, termelésben, beszállítói kapcsolatokban, stb.

### A stratégiai gondolkodás

A 2. világháború során kifejlesztett katonai elemzési módszerek adaptációjából született a stratégiai tervezés, a vállalati stratégia, és a stratégiai menedzsment irányzata (**Igor Ansoff**). Mivel ez a vezetéstudománynak külön tantárgyat igénylő területe, itt most ezzel a vonallal tovább nem foglalkozunk.

### A motivációkutatás

A 2. világháború számos motivációs kérdést vetett fel. Maga a hitlerizmus is egyfajta motivációs problémaként jelent meg a hétköznapi emberek gondolkodásában: hogyan lehetett 6 millió zsidót és sokszázezer más embert egyszerűen elégetni? Ugyanígy a háború mint műfaj is motivációs problémák sorozatát vetette fel: hogyan lehet rávenni egy embert, hogy megöljön-megsebesítsen egy másik embert? Hogyan lehet rávenni, hogy öljön és megölesse magát ahelyett, hogy lelőné előljáróit és elfutna? Hogyan lehet rávenni egy tisztet, hogy ha szükséges, a halálba küldje az embereit, sőt velük is menjen?

Az **emberi kapcsolatok új iskolájához** sorolt motiváció-kutatók jó része még a háború idején állította fel motiváció-elméletét. Az ő kutatásaik, valamint a – szintén ehhez az irányzathoz sorolt – szervezetpszichológusok munkájának eredménye volt az a felismerés-sorozat, amely elvezetett az **emberi erőforrás-menedzsment** kialakulásához – a motiváló, tanuló, fejlődő szervezetek építésének és működtetésének diszciplínájához.

### „Közép-Európa bossúja”

A faszizmus, majd az oroszok és a kommunizmus elől tömegesen menekülnek a német, osztrák, magyar, stb. gondolkodók Angliába és az Egyesült Államokba. Köztük vannak a pszichológia, biológia, szociológia, filozófia és más tudományok képviselői – új generációi – mellett a vezetéstudomány szempontjából valamiért jelentős alakok is: *Ludwig von Bertalanffy, Peter Drucker, Arthur Koestler, Karl Popper, Lakatos Imre, Paul Feierabend*, és még sokan mások. Ők azok, akik a 20-as évektől, de különösen 1945 után (egészen a hatvanas évekig!) átviszik Angliába, Amerikába a bécsi kör, a frankfurti iskola, stb. gondolatait, hogy ott fejlesszék tovább, öntsék formába, és terjesszék el azokat. A Ford gyártól az atombomba előállításáig mindenhol találunk közép-európaiakat.

## A vezetési stílus-kutatás

Az amerikai fegyveres erők vezetésében kb. 1943-ra ért meg a felismerés, hogy a Westpoint-on és más katonai akadémiákon képzett, igen alakias, középosztálybeli, protestáns, fehér, és általában jófajta angolszász, ír, skót vagy anglo-normann neveket viselő tisztjeik a háborús körülmények között nem állják meg a helyüket. Ezzel szemben meglepve tapasztalták, hogy az alsóbb osztályokból kikerülő, olasz, spanyol, sőt a fekete katonák gyakran sokkal jobb eredményeket és vezetői képességeket mutattak fel (ld. 1. fekete vadászpilóta-század története).

A következtetés kettős volt:

- 1) Ha a társadalom vezető rétegének csemetéi nem öröklik a vezetésre való képességeket – vagyis ha *nem igaz a „született vezető” mítosza* – akkor a társadalom uralkodó osztályainak új generációit nem kell feltétlenül lelövetni.
- 2) Ha nem a genetika, hanem bizonyos élettapasztalat teszi a vezetőt vezetővé, akkor fel kell mérni, milyen tapasztalatok szükségesek, hogyan lehet ezeket iskolai körülmények között imitálni, és egy ilyen programmal bárkiből lehet *vezetőt képezni*. **A vezetőképzés demokratikussá válása** elől elhárult a legfőbb akadály, a vezetőképzés – katonai vonalon is – a társadalmi mobilitás egyik legfontosabb felfelé vivő csatornája lett.

Innentől kezdve megkezdődhetett a hatékony vezetés mikéntjének, a vezetői magatartás, a vezetési stílusok kutatása.

KP