

1. sz. felkészülési kérdés

A vezetéstudomány társadalmi feladata és fő irányzatai

A vezetéstudomány – társadalomtudomány, a szociológia, a szociálpszichológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politológia, a történettudományok, a hadtudomány, stb. társtudománya. Módszereit, szemléletmódját, rendezőelveit részben ezektől lesi el, részben saját maga alakítja ki a társadalomtudományi kutatás normáinak, logikai-episztemológiai-filozófiai hátterének megfelelően.

A vezetés, mióta írás létezik, az írástudók egyik legfőbb témája. A kínai klasszikus filozófia (pl. *Konfuciusz*, *Lao-ce*), a görög filozófusok, történetírók munkái (pl. *Hérodotosz*, *Platón*, *Aristotelész*, stb.), a római kor irodalma (pl. *Cicero* munkássága) éppúgy tartalmaznak jelentős felismeréseket a vezető társadalmi szerepéről és a vezetés gyakorlatáról, mint az óegyiptomi intelmek (pl. *Dzsedefré* fáraó vagy *Ptahhotep* vezír intelmei), a sumer-akkád bölcséletirodalom (*Gilgames-eposz*) vagy a *Bhaghavad-Gítá*, sőt a *Biblia* egyes részletei. Az államvezetéstől a hadvezetésig (pl. *Szun-ce*) az adott kor és társadalom igényeiről próbálják ezek a művek tájékoztatni a korszak, illetve felkészíteni feladatukra a jövő vezetőit.

Az ókori írások többnyire igen praktikusak – akár etikai alapon kritizálják koruk vezetőit, hogy helyes cselekedetekre sarkallják őket, mint a *konfuciánusok* (amiért nemegyszer saját könyveiken égették meg őket), akár szintén példamutatással, de a fölösleges beavatkozás elkerülésével próbálkozó *taoisták*, akár a pragmatikus szakkönyveket író *legisták*, akár a görög hadvezér és államférfi *Xenophón*, akár a római történetíró *Livius*, akár a machiavellista *III. Heti* fáraó írásait böngésszük, mindenhol a gyakorlati célok elérését próbálják meg ezek a művek segíteni – a jobb, hatékonyabb, sikeresebb, eredményesebb vezetői munkát. A céljuk jobb vezetés – nem csoda, hogy mind *Konfuciusz*, mind a görög filozófusok legnagyobbjai **iskolaalapítóként és/vagy magántanári, illetve tanácsadói minőségben** sokat tettek a jelenlegi vezetők segítéséért, illetve a következő nemzedék vezetőinek megfelelő kiképzéséért. Az ő „vezetéstudományuk”, filozófiájuk társadalmi feladata - és ezáltal lényege – *az állam (had-sereg, mezőgazdasági termelőegységek, stb.) vezetésének, a vezetési tudásnak és képességeknek javítása generációról generációra.*

A középkorban a kereszténység terjesztői állam- és vezetéselméletet is terjesztettek az ótestamentumi történetek példáival a megkeresztelt germán királyok között. Vezetői mintákat adtak a nagy királyok, szent uralkodók életrajzai is (pl. *Nagy Károly* két *vita*-ja, *Szt. István legendái*), gyakorlati tanácsokat az intelmek és királytűkrök – pl. *István király intelmei Imre herceghez*, vagy a 18. századi *tatár királytűkrök*, ahol Dzsingisz kán a jó, Timur Lenk pedig a rossz uralkodó ideálképeként jelenik meg.

A vallásos irodalom vezetőképeének egyre kevesebb köze volt a gyakorlathoz, a valósághoz. A gótika lovagkirályaitól a barokk többet imádkozó, mint uralkodó „eszményéig” – mely azonban (szerencsére) többnyire csak egyes legendákban létezett – vezető út az uralkodói ideált

kopott térdű, sápatag, a női nemre nem néző, a gyóntatóatyja által könnyen irányított trottlivá silányította (ld. Szt. Imre legendái). Ezek a minták inkább az egyház által irányítható, semmint az egyéni döntéseket hozni képes vezetőt állítják elének.

A valóságérzéklet egyre inkább mellőző katolikus vezetői és állameszmény-képek kritikáival léptek fel katolikus egyházi szerzők (*Thomas More, Tommaso Campanella*), reneszánsz világiak (*Machiavelli, Francis Drake*), és reformátusok (*Erasmus*), sőt vallásreformátorok is (pl. *Luther*) az újkor hajnalán. Ekkor alakultak ki a vezetőképzés egyre modernebb formái is – az egyházi és világi vezetés alapjául szolgáló **jogi képzés** mellett megjelennek a kor legveszélyesebb ágazata számára vezetőket képző intézményrendszerek (a portugál *Tengerész Henrik* próbálkozása után *VIII. Henrik* angol király hajóskapitány- és navigátorképző rendszere a Trinity Hall felügyelete alatt, illetve a francia, bajor, szász, porosz stb. **tisztképző akadémiák**). *A jó vezető* egyre inkább az, aki – akár törvény, hatalom, vallás, sőt isten ellenében – bizonyos tudás és képességek, valamint kapcsolatok (és szerencse) birtokában – döntéseket hoz, túléli azokat, sőt, emellett a kasszája is telik, vagyis: *sikeres*. (Ld. Erzsébet királynő angliai kultuszától kezdve az *Onedin család*ig és a *Sógunig* ...)

A modern közgazdaságtani elmélet *Adam Smith* nevéhez fűződő kezdetei (1776, *The Wealth of Nations*) után Angliában egyenes út vezetett az ipari forradalom kora kulcsszervezeteinek, a gyáraknak a vizsgálatához (Charles Babbage, *On the Economy of Manufactures*, 1932; Andrew Ure, *The Philosophy of Manufactures*, 1835). A 19. században kialakul **a mérnökképzés modern főiskolai-egyetemi rendszere** is, képzett irányítókat adva az egyre szaporodó gyáraknak. A mérnökök vezetési szemlélete – szakmai kultúrájuk szempontrendszeréből adódóan – elsősorban a munkafolyamatok, elsősorban a termelés megszervezését helyezte előtérbe. **Az irányítási kérdéseket is tkp. az anyagi folyamatok szabályozásának mintájára próbálták megoldani.** Ugyanez figyelhető meg a korabeli németországi üzemszervezési és -vezetési irodalomban, ahol az **irodai adminisztráció formalizálásának** kialakuló szabályai egyre „üzemszerűbbé” tették a hivatalnoki tevékenységeket is.

Ennek a voltaképpen *az Adam Smith-i specializációs elvre* visszavezethető, a mérnöki gondolkodást átható gondolatnak – a formalizáció és standardizálás általi költséghatékonysági szemléletnek – az összefoglalását és minőségileg is új szintre emelését hozza az első valódi menedzsment-teoretikus: *Frederick Winslow Taylor*.

Taylor számára a menedzser munkájának lényege **a költséghatékony termelés biztosítása**. Tanai, amelyek „tudományos vezetés” (**scientific management**) néven váltak ismertté, a „mérnöki hagyomány” talaján állva vallotta, hogy *a menedzser feladata a (termelési) folyamatok hatékonyságának biztosítása, amit ezek tudományos módszerekkel való elemzésével és optimalizálásával lehet elérni*. Ha az optimális munkafolyamatot az optimális adottságokkal és felkészültséggel rendelkező munkás az optimális szerszámokkal végzi – amihez persze biztosítani kell együttműködését (később ezt nevezték később motivációnak), valamint hogy mindenki (menedzser és dolgozó egyaránt) tisztában legyen a maga felelősségével –, akkor a vezetés sikerrel teljesítette feladatát. *A menedzser* már nem példakép, mint a konfuciusus vagy taoista filozófia vezetője, nem is a személyiség fejlődésének egy bizonyos szakaszán álló ember, mint pl. Platónnál, hanem *felelős alkalmazott* – csak nem fizikai munkára, hanem a munkafolyamatok tudományos tervezésére, a munkások szakszerű kiképzésére, a megfelelő munkaeszközök és körülmények kialakítására és biztosítására, valamint munkakapcsolatok és hatáskörök kiépítésére és hatékony működtetésére alkalmazott vezető. A vállalat számukra *rendszer* – hasonlatos azokhoz a gépi rendszerekhez, amelyek körében egy mérnök olyan ott-honosan mozog.

Európában a francia **Henri Fayol** más úton indult el. Rá – mint ahogy a francia középburzo-áziára általában – hatott a korabeli francia gloire és a tisztikar vezetői ideálja is. A vezető az ő gondolkodásában nem egyszerűen a termelési folyamat, de minden szervezeti folyamat szak-szerű irányításáért felel. A folyamatok irányítása (fr. *administration*) ugyanúgy zajlik minden vállalati tevékenységkör („funkció”) esetében – a gyártásban éppúgy, mint a kereskedelem-ben, a biztonsági vagy a könyvelési részlegnél, vagy akár a pénzügyinél egyaránt tervezni és előre jelezni, szervezni, irányítani (*commander*), összehangolni és ellenőrizni kell a folyama-tokat. Ezért szerinte a szervezet szakmai funkciói mellé fel kell venni egy „általános” vezetési funkciót is, amely azonban nem mellettük elkülönülve, hanem azokat áthatva, bennük folya-matosan működik. Ezért nevezik őt és későbbi követőit „általános vezetési iskolának” (**general management school**). A funkciók összehangolásáért a szervezatkormányzás (*gouvernement*) a felelős.

Fayol vezetési elvei jól mutatják, hogy a vezető – legyen szó az egész vállalatot, vagy annak egy részét igazgató menedzserről – a szervezet hatékonyságát az emberein keresztül, azok segítségével tudja elérni. Ahogy azt egy felszólalásában kifejtette: „... **a vezetés az embe-rekkel való bánás művészete ...**”. Vezetési elvei a centralizációt és hatékony működést épp-úgy szolgálják, mint a dolgozók érdekeit. A vezetőt teszi például felelőssé azért, hogy beosz-tottjai tisztességes munkáért tisztességes bért kapjanak éppúgy, mint hogy a szervezetben a központosítás ne nyomhassa el az emberek kezdeményező- és újítókészségét, hogy a szerve-zetben udvariasan bánjanak egymással az emberek, hogy megfelelő testületi szellem uralkod-jék, illetve hogy a dolgozónak csak közvetlen főnöke dirigálhasson. A fayoli elvek ma is igen modernnek hatnak, még ha a centralizáció a modern, gyorsan változó világban nem is egyér-telmű erény vagy előny. Összefoglalva: Fayol szerint **a vezetés az emberek és folyamatok harmonikus működtetése** – egyrészt, ami az emberi oldalt illeti, „művészet”, vagyis valami emberi (a latin kultúra hatására az *ars, artes* (f) szó és leszármazottai egyszerre jelentik a mű-vészetet, valamint az emberekkel foglalkozó, „puha” tudományokat, mint pl. a történelem, a szociológia vagy a pszichológia), másrészt egy olyan tudományág (*discipline*), amely kutatható, törvényekkel leírható, és iskolai keretek között tanítható. Fayol volt a vezetéstudomány főiskolai-egyetemi oktatásának első apostola – fáradhatatlanul hirdette, hogy a mérnöki tudom-ányok mellett vezetéstudományt is kellene tanulnia a mérnök-hallgatóknak. Sőt, még ennél is tovább ment – mivel (érvelése szerint) gyakorlatilag mindenki vezető vagy vezetett, haszná-ra lenne a fiataloknak, sőt az egész francia nemzetnek, ha már a középiskolában találkozhat-nának a tanulók a vezetés tudományának egy – a korosztály számára érthetővé tett – változa-tával. Ezen javaslatai azonban akkor még süket fülekre találtak.

Fayol nyomán megfogalmazhatjuk – a vezetéstudomány, a vezetőképzés és a vezetők folya-matos fejlesztése nem csak egy-egy szervezet hatékonyságának és sikerének egyik legfonto-sabb kulcsa, hanem az egész társadalom hatékony, demokratikus, sikeres működéséé.

A taylori gondolatokat a folyamatok optimalizációjára, a kiválasztásra, valamint az ergonómi-ára (a munkaeszközök és munkakörülmények hatékonyságsegítő kialakítására) visszaszorító amerikai mérnöki gyakorlat korlátait mutatták ki a **Hawthorne-i kísérletek**, ahol, a Harvard kutatói jórészt professzoruk, *Elton Mayo* vezetésével, **az ipari pszichológia** akkor új tudomá-nyának segítségével igazolták, hogy a folyamatszervezés „kemény”, „tudományos” eszköz-rendszere milyen keveset ér az „emberi oldal” szakszerű kezelése nélkül. Az „emberi kapcso-latok” iskolája jelentős eredményeket hozott – a vezetésnek a folyamatszervezés mellett ismét el kellett kezdenie foglalkoznia a folyamatokat működtető emberek egyéni, pszichés és cso-portos, szociálpszichológiai igényeivel és indíttatásaival. A kísérlet-sorozat igazolta a „fel-adat-orientált” vezetés gyengébb eredményességét a „támogató”, „ember-orientált” vezetésé-vel szemben. Az amerikai vezetéstudományba, úgy látszott, visszakerül az „emberi oldal”:

elindultak az első „**vezetési stílus**” kísérletek (*Kurt Lewin*), az első **rendszer**tani megközelítések (*Chester Barnard*), stb. A hatékonyság-központú gondolkodás megmaradt, a hatékonysághoz vezető útról azonban már nem „lökösték le” az embereket. Sőt, nyilvánvalóvá vált: a vállalati eredményekhez az embereken, a beosztottakon keresztül vezet az út – csak velük együttműködve, nem őket legázolva lehet hatékony szervezetet építeni.

A 2. világháború folyamán az amerikai katonai kutatások egyrészt új *statisztikai-analitikus módszerekkel* gazdagították a tudományos vezetés eszköztárát, modernizálva a hadigazdaságban megújuló taylorista szemléletet, másrészt felvetett *motivációs kérdéseket* („hogyan lehet rávenni egy katonát arra hogy öljön?” „hogyan lehet rávenni egy tisztet arra, hogy szükség esetén a halálba küldje embereit?”), harmadrészt kialakította a *hosszú távú vezetői gondolkodás keretrendszerét*, a stratégiai tervezés, a stratégiai menedzsment első, a gazdasági szervezetekre később adaptálható változatát, negyedrészt szembesítette az amerikai hadvezetést az azzal a kellemetlen ténnyel, hogy az elit katonai akadémiákon kiképzett, közép- és felsőosztálybeli, fehér, kék- vagy acélszürke szemű, szőkésbarna, protestáns tisztek, bármennyire remekül végezték az alaki gyakorlatokat, a fronton, tisztelet a kivételnek, gyakorlatilag alkalmatlanok. Ráadásul az alsóbb néposztályok fekete, olasz, spanyol, stb. származású, sokszor kétes iskolázottságú tagjai, esetenként kiemelkedően teljesítettek (ld. az első fekete vadászrepülőszázad történetét). A gyakorlat megbuktatta a születés, az öröklött tulajdonságok, a „tenyésztett” vezető nimbuszát, és fel kellett tenni a kérdést: ha nem a gének, akkor mi teszi vezetővé az embert? Ez a valami modellezhető-e az oktatásban? Ha igen – ezek szerint bárkiből lehet vezető, ha megfelelő kiképzésben részesül ... A 2. világháború, a tömeges női munkavállalás mellett, meghozta az egyenjogúság és demokrácia első fecskéit: elkezdődik **a vezetés és a vezetőképzés demokratizálódása**.

A motivációs kutatások a háború után is folytatódtak – az „emberi kapcsolatok új iskolája” (**neo-human relations school**) motiváció-kutatói (pl. *Abraham Maslow*) a vezetőben az emberi motivációs folyamatok alakítóját látták, a szervezetpszichológiával foglalkozó társaik (pl. *Chris Argyris*) pedig olyan még ma is modern kérdéseket elemeztek, mint a szervezeti tanulás problematikája. Kutatásaik eredménye volt az a felismerés, hogy az egyéni motivációs folyamatok annyira sokfélék, sokrétűek, sokoldalúak, hogy lehetetlen a vezetőnek egyesével motiválnia a beosztottjait. A megoldás a sokféle modell együttes felhasználása egy olyan szervezeten felépítésére, amely maga tömegméretekben motiválja az ott dolgozókat. A vezető fő feladata tehát a motiváló szervezetek (szervezeti egységek) kialakítása. Ez a felismerés volt az „emberi erőforrás-menedzsment” kiindulópontja, az emberközpontú szervezetépítés (*Douglas McGregor*) alapja.

Az ötvenes években immár a civil szféra igényeire szabva megindultak a vezetői stílus-kutatások is. Az első kutatók (*Likert, Harpin és Winer*) és követőik lépésről lépésre tisztázták a vezetési stílus szerepét és hatását a szervezetben. A kibontakozó kép egyre megdöbbentőbb volt. Kiderült, hogy **bár az emberorientált vezetés nagy általánosságban sokkal hatékonyabb, mint a feladatorientáltság, nincs „királyi út”, nincs egyedül üdvözítő módszer** – a vezetőnek *igazítania kell a magatartását* a feladathoz éppúgy, mint az emberei képességeihez kiképzettségéhez és motiváltságához, a csoport milyenségéhez, a szervezeti kultúrához, a döntési helyzet jellemzőihez, stb. Ha ezt nem teszi, baj van – **a szervezeti problémák mögött ugyanis egyre erőteljesebben rajzolódott ki a vezetés hibái**. A Pareto-arányt többen megpróbálták – sikeresen – alkalmazni a szervezeti kudarcok és a vezetési elégtelenségek viszonyára: a szervezet hibái 80%-ban visszavezethetők a vezetés hibáira. Ehhez hozzátehetjük, mintegy az érem másik oldalaként: a szervezet sikereiért 80%-ban legalább a dolgozó, az „első vonal” a felelős

A vezetési és szervezeti kiválóság kutatása már egy olyan szervezethez tartozik, amelyben a vezető a központi tengely – ha az elgörbül, a *búgócsiga* (akarom mondani a szervezet) nem működik. A vezetői személyiség és a vezető személyiségfejlődése, majd a vezetőképzés és vezető-fejlesztés kérdései innentől kezdve alapvető fontosságúak lettek. A vezető egyre inkább felelőssé vált nem csak beosztottai fejlődéséért, hanem saját maga folyamatos, céltudatos, és hatékony fejlesztéséért is. Nem elég már a háttérben maradva menedzselnie – ki kell jönnie a falak mögül, hogy megfelelő példát mutatva ezen keresztül „állítsa be” szervezete kultúráját. Amilyen a kutya, olyan a gazdája – amilyen a vezető, olyanok lesznek a beosztottai is.

A vezető tevékenységének 20. századi elméleteit *szociológusok* (**Henry Mintzberg, Charles Handy**) foglalták összefüggő rendszerbe. Ők jöttek rá arra is, hogy a főiskolák és egyetemek nem képesek megfelelő minőségű és mennyiségű vezetőt adni a modern demokratikus társadalomnak. Az eredmény vagy a vezetőképzés átalakítása, vagy a demokrácia szűkülése lehet – amennyiben nem áll rendelkezésre elég hatékony és jól képzett vezető, a társadalmak vissza fognak térni a kevesebb vezető igénylő, centralizáltabb és hierarchikusabb formációkhoz. Ahhoz, hogy ezt elkerülhessük, a vezető-utánpótlás feladatát össztársadalmi feladatnak kell tekinteni. Ebben az oktatási intézmények támogató feladatokat elláthatnak ugyan, a felelősség nagy része azonban a társadalmak más szervezeteire hárul – konkrétan a vállalatokra, nonprofit szervezetekre, a munkahelyekre, s ezek között is a legnagyobbakra: a nemzetközi vállalatokra, a hadseregekre, és az összes nagyszervezetre, ezek ugyanis hatékonyabban képesek nagy mennyiségű vezető folyamatos, jelentős részben feladatain keresztüli fejlesztésére.

A vezetéstudomány feladatai tehát:

Iskolák:	„mikro”-szint	„mezo”-szint	„makro”-szint
<i>klasszikus kínai filozófia (konfucianizmus, taoizmus, legizmus)</i>	„Harmónia önmagamban” – a személyiség kiteljesítésének egyik fázisa a vezetői lét, amelynek sikerei átvezetnek a teljes személyiség, a „bölcesség” szakaszába. A vezetéstudomány a vezetői személyiségfejlesztést és a vezetői tudás gyarapítását szolgálja.	„Harmónia a családomban” – a példamutatás szabályozza a vezető közvetlen környezetét. A vezetéstudomány segít. A vezetéstudomány a hatékony csapatépítést segíti elő.	„Harmónia a szervezetben” – a jó példával előljáró uralkodó országában béke, virágzás, becsületesség és a hagyományok tisztelete lesz a jellemző. A vezetéstudomány az ország virágzásának kulcsa.
<i>„tudományos” vezetés</i>	A vezető felelőssége tudományos eszközökkel <i>kialakítani az optimális munkafolyamatot, kiválasztani és betanítani rá a munkást, biztosítani neki a megfelelő szerszámot és környezetet, ...</i>	... <i>együttműködésre</i> készíteni, és elfogadni hogy a munkás csak a végrehajtásért felelős – <i>minden másért a vezető.</i> A vezetéstudomány a vezetői felelősség beteljesítésének eszköztára.	A cél a ráfordítások csökkentése, ezzel a szervezeti szintű profitmaximalizálás.
<i>„általános” vezetés</i>	A vezető felelőssége a saját személyisége megfelelő alakítása, az egységének igazgatása az általános vezetési funkciók segítségével, a szervezet működésének összehangolása az ott dolgozók megalapozására és hatékonyságuk javára, a szervezeti centralizáció megőrzése és működtetése mellett.
<i>„emberi kapcsolatok”</i>	A vezető felelőssége az emberekkel való bánás.	A vezető felelőssége az informális csoportok felhasználása a szervezeti	A vezető felelőssége a dolgozókat emberszámba vevő, „támogató”

Iskolák:	„mikro”-szint	„mezo”-szint	„makro”-szint
„új emberi kapcsolatok”	A vezető felelőssége önmaga motivációinak megismerése és felhasználása a fejlődéshez.	A vezető feladata mások egyéni motivációinak feltárása és felhasználása a fejlődéshez.	(szupportív, itt: emberközpontú) vezetői stílus elterjesztése a szervezetben. A vezető feladata a saját és mások hibáiból tanulni képes, a személyiség-fejlődést segítő szervezet építése.
„emberi erőforrás”	Az egyéni motivációk felderítésének és felhasználásának szabványos rendszerét kiépíteni.	A csoportos tevékenységek fejlesztő hatásait kihasználni az egyén személyiségi és szakmai fejlődésének elősegítésére, a szinergia fejlesztése.	Az autonóm munkavégzésre alkalmas és kész, érett, megfelelő kihívásokkal motivált személyiségekből álló szervezet építése.
„vezető-centrikus”	A vezető személyiségének, vezetési és szakmai ismereteinek megfelelő fejlesztése.	A vezetési hibák kiküszöbölése a vezetői csapatok kreatív működtetésével és a döntés-kialakítás megfelelő megosztásával.	A tudásalapú hálózati működésekre alapuló, sikerorientált, „kiváló” szervezet építése.

A vezetéstudomány, illetve a vezetőképzés és -fejlesztés célja:

1. egyéni szinten a vezető munkájának segítése,
2. csoportszinten a szinergikus működések hatékonyság- és kreativitás-növelő, a vezetővé válást elősegítő folyamatainak megismertetése és támogatása, illetve a vezetői csoport-kultúra terjesztése,
3. szervezeti szinten a versenyelőny növelése a vezéregyéniségek kifejlesztése,
4. társadalmi szinten a demokrácia fennmaradási esélyeinek növelése minél több, minél jobban képzett vezető előállításával.

KP

A vizsga lényege: meggyőződni arról, hogy a hallgató a tanult elméleteket alkalmazni is képes a maga tevékenységi körében előforduló helyzetekben. Ezért a modellek gyakorlati értelmét kérik példákkal megvilágítani.

Gyakorló kérdések:

1. Mutassa be egy szervezet példáján, hogyan működnek a fő vezetési iskolák elvei a gyakorlatban.
2. Milyen úton-módon lehet valakiből vezető a mai Magyarországon? Mely szervezeteknek van ebben szerepe – és milyen?
3. A maga véleménye szerint milyen hatékonysággal működik a magyar vezetőképzési rendszer össztársadalmi szinten – és miért?