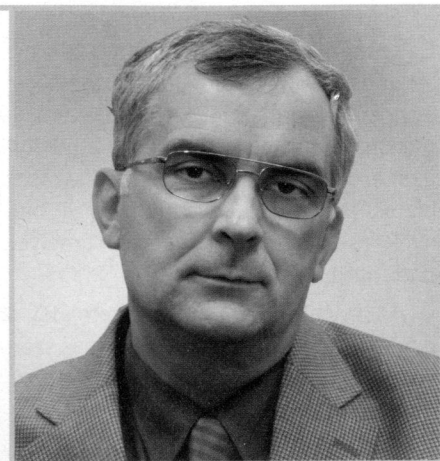


Dr. Bőgel György–Dr. Tomka János

Vezetői szerepek és feladatok

LEKTORÁLVA
PEER REVIEW

A tatabányai Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján a múlt év tavaszán öt foglalkozásból álló kísérleti program zajlott le. Minden foglalkozás valamilyen fontos vezetési problémát tárgyalt, egyrészt modern felfogásban, mai példákkal, másrészt egy-egy bibliai példa tükrében. A rendezvénysorozaton főiskolai hallgatók, tanárok és gyakorló vállalatvezetők vettek részt. Az előadók – a jelen cikk szerzői – elhatározták, hogy a sorozatban szereplő öt vezetési témát további öttel kiegészítve könyvet írnak, amelynek minden fejezete mai forrásokra és tapasztalatokra támaszkodva egy-egy vezetési témát (döntés, szervezeti kultúra, hálózatépítés, tudásmenedzsment stb.) jár körül, és azt egy-egy bibliai példával illusztrálja. Az alábbi írás e könyv első elkészült fejezete.



Dr. Bőgel György



Dr. Tomka János

„Mánap Mózes leült, hogy bírászkodjék a nép között. Ott állt a nép Mózes előtt reggeltől estig. Mózes apósa látta, hogy mi mindent végez a nép között, ezért azt mondta: *Miért így végzed munkádat a nép között? Miért egyedül bírászkodsz, és miért kell az egész népnek reggeltől estig előtted állnia? Mózes ezt felelte apósának: Mert hozzám jön a nép, hogy megkérdezze Istent. Mert ha valamilyen ügyük van, hozzám jönnek, és én igazságot teszek ember és embertársa között, és tudtul adom nekik az Isten rendelkezéseit és utasításait. Ekkor azt mondta Mózesnek az apósa: Nem jól csinálod a dolgot. Teljesen kimerülsz te is, meg a nép is, amely veled van.*

Most azért hallgass szavamra, tanácsot adok neked és az Isten is veled lesz. Légy te a nép szószólója Istennél, és vidd ügyeiket Isten elé! Őket pedig figyelmeztess a rendelkezésekre és utasításokra, és ismertesd meg velük az utat, amelyen járniuk kell, és azt, hogy mit kell cselekedniük.

De szemelj ki a nép közül derék, istenfélő férfiakat, hűséges embereket, akik gyűlölik a megvesztegetést, és tedd őket előljárókká ezer, száz, ötven vagy tíz ember fölött. Ezek tegyenek igazságot a nép között minden időben. Minden nagyobb ügyet vigyenek te eléd, minden

kisebb ügyben pedig tegyenek igazságot ők. Így könnyítenek terhedre, mert veled együtt hordozzák. Ha így cselekszel, és Isten is ezt parancsolja neked, akkor te is helyt tudsz állni, meg ez az egész nép is békecségyben mehet vissza a helyére. Mózes hallgatott apósa szavára, és mindent úgy tett, ahogyan mondta neki.¹

Mózes és Jetró érdekfeszítő dialógusa rávilágít arra, hogy még a legnagyobb vezetők is gyakran nagyon rosszul teszik a dolgukat. Mózes jó célokért, jó feladatokat vállalva, kitartóan és eredményesen dolgozott, de közben nem vette észre, hogy vezetési módszerei komoly kockázatokat rejtenek magukban. Jetró olyan tanácsot adott vejének, mely nemcsak 3200 éve bizonyult hasznosnak, hanem korunk menedzserei számára is megbízható támpontokat nyújt a sok különböző, nehéz feladat közötti egyensúlyteremtéshez. Érdemes megjegyezni, hogy ez a történet a tízparancsolat kihirdetése előtt játszódik. Ez arra világít rá, hogy egy szervezet érték- és normarendszerének megújítását az alapstruktúrák és a vezetői csapat kialakításának kell megelőznie.

De vajon mit csinál egy vezető? Hogyan lehet a vezetői feladatokra felkészülni? Mi különbözteti meg a jó vezetőt a rossztól? Rengeteg vezető van, mégis, bármilyen furcsa, a vezetés az egyik leghomályosabb fogalom: jelenté-

sérről, a vezetői munka tartalmáról, módszereiről állandó viták folynak. A vezetőkről sokféle kép él az emberekben, és ezek akár szöges ellentétben is állhatnak egymással.

MI A VEZETŐ DOLGA?

Képzeljük bele magunkat egy fiatal munkavállaló helyzetébe. Leteszi a vizsgáit, diplomát szerez, majd elhelyezkedik egy jó nevű vállalatnál. Pályáját egyszerű beosztottként kezdi. Munkaköréhez főnökei által meghatározott feladatok tartoznak. Ezek a feladatok tevékenységekre bonthatók, ezek végrehajtásához meghatározott tudásra és képességekre, modern szóval *kompetenciákra* van szüksége.

A teljesítményéről minden évben értékelés készül, előre megadott értékelő lapok segítségével. Az értékelést a közvetlen főnöke irányítja, de abban mások is részt vesznek, sőt, az ő véleményét is kikérik. A lapok végén, az értékelés összegzéseként javaslatok szerepelnek: mit csinál jól, mit rosszul, milyen irányba kellene fejlődnie.

Mivel jól dolgozik, főnökei és munkatársai szerint szorgalmas és megbízható, rendszerint pozitív értékeléseket kap. Az egyik ilyen eljárás után közlik vele, hogy bekerült a fiatal vezetőjelöl-

¹ Mózes 2. könyve 18, 13-24

tek csapatába. Ha valamelyik vezetői pozícióban üresedés lesz, vagy egy új vezetői poszt születik, őt is számításba fogják venni: vezető lehet belőle, először nyilván valamilyen alacsonyabb beosztásban, de később feljebb is léphet, akár a legmagasabb posztokra is eljuthat. Először csak néhány embert, egy kisebb csapatot kell irányítania, később egyre többet.

Az eddig végzett munkájával nincs semmi gond – de vajon miből gondolják, hogy jó vezető lesz belőle? Eddig minden rábízott feladattal ügyesen megbírkózott – de vajon való neki a vezetői pálya? Ezekben a kérdésekben nyilván neki magának is el kell gondolkodnia. Az értékelés hízelgő, a vezetői szék csábító: kihívó feladatok, nagyobb fizetés, több információ, nagyobb tekintély bent és kint, mindenféle juttatások, hatalom, befolyás... A mérleg egyik serpenyőjében gyorsan szaporodnak a pozitív tételek.

De nem marad üres a másik sem. A nagyobb hatalom nyilván nagyobb felelősséggel jár. Ha egy-egy döntés rossznak bizonyul, számolni kell a következményekkel. A munkanap nem ér véget délután ötkor: a vezetők gyakran túlóráznak, vagy hazaviszik a munkát, hétvégén is dolgoznak. Ha a vállalat sikeres, csupa jó hírt kell közölni a beosztottakkal; ha viszont rossz idők járnak, kellemetlen, kínos kötelezettségek jelentkeznek. Több lesz a figyelem, de több lesz a kritika is, és ez utóbbiak egy része a mostani munkatársaktól érkezik majd, akikkel eddig kötetlen, baráti viszonyban volt, vezetőként viszont majd a vállalati döntéseket kell képviselnie, a vállalati érdekeit kell szem előtt tartania. Mi lesz az emberi kapcsolatokkal, a barátságokkal, mi lesz az őszinteséggel?

VEZETŐI SZEREPEK

A vezetői szerepre fel lehet, és fel is kell készülni. Ha erre gondolunk, legjobb, ha a vezetéshez tartozó tevékenységekből indulunk ki, első körben valamilyen egyszerű séma szerint haladva.

Egy népszerű elgondolás szerint a vezető úgy viselkedik, mint valamilyen „intelligens termosztát”, amelyik otthon a fűtést szabályozza. Feladatot, tervet kap, amit végre kell hajtania. Ezt a feladatot meg kell értenie legalább annyira, hogy a végrehajtás sikeres és hatékony legyen. Kisebb részfeladatokra kell bontania, és azokat utasítások formájában ki kell adnia a beosztottainak.

Ha szükség van rá, azokat be is kell ténitania, sőt, az embereket motiválni is kell. Ha a részfeladatok végrehajtása megkezdődött, rendszeresen figyelni kell az eredményeket, méréseket kell végezni, ellenőrizni kell, hogy minden a terv szerint halad-e. Ha a mérések eltérést jeleznek, döntéseket kell hozni, be kell avatkozni a munkába. Mindeközben jelentéseket kell készíteni, tájékoztatni kell a magasabb beosztású vezetőket. Így gondolkodva nagyjából a következő tevékenységlista áll előttünk:

- a feladat megértése
- a feladat lebontása
- a részfeladatok kiadása a beosztottaknak
- betanítás és motiválás
- az eredmények mérése, számonkérés
- döntés és beavatkozás
- jelentések készítése



Ebből a listából kiindulva egy olyan vezető képe rajzolódik ki előttünk, aki valamilyen feladathoz kapcsolódóan tervet készít, a végrehajtás érdekében utasításokat ad, majd figyeli az eredményeket, és ha szükséges, beavato-

zik, vagyis tervez, szervez, utasít, szabályoz. E tevékenységeknek vagy szerepköröknek megvannak a maguk módszerei és eszközei, a vezetői munkára való felkészülés tehát ezek elsajátítását jelenti: meg kell tanulni tervezni, szervezni, mérni, beavatkozási döntéseket hozni. Minél jobb a tervezés és a szervezés, annál ritkábban van szükség beavatkozásokra: a vezető a kivételek elve alapján tevékenykedhet, a gép magától forog, mindenki teszi a dolgát, a vezető nyugodtan hátradőlhet, csupán a rendkívüli eseményekre kell figyelnie. A konkrét vezetői feladatok természetesen különbözőek lehetnek, de a feladatok logikai szempontból ugyanazok.

A termosztát-hasonlatot nem véletlenül használtuk: ez a kép a műszaki, mérnöki világból ered. Nem rossz kép, de nem is tökéletes.

Vannak másfajta megközelítések is. Henry Mintzberg egy sokat idézett cikkében² azt írja: ha tudni akarod, mivel foglalkoznak a vezetők, figyeld meg őket a valóságban. Saját és mások megfigyelései alapján három nagy vezetői szerepkört, és azokon belül összesen tízféle vezetői szerepet különböztet meg.

Interperszonális szerepek

Az első nagyobb szerepkör az interperszonális szerepeké. Ezek közül az első a vezető irányítása alatt álló szervezet megszemélyesítése, megjelenítése, ami formális és informális egyaránt lehet. Formális megszemélyesítést jelent például az aláírási jog gyakorlása: a vezető a szervezet nevében szerződéseket ír alá, hivatalosan, jogilag rendezett módon képviseli a céget. Kevésbé hivatalos módja a megszemélyesítésnek például valamilyen ceremónián, társági vagy társadalmi eseményen való megjelenés. A nagyközönség egy-egy szervezetet gyakran a vezetőjével azonosít; az Apple-ről például nyilván sokaknak Steve Jobs jut az eszébe. Szervezeten belül is gyakran előfordul, hogy valamilyen részleget a hivatalos helyett vezetőjének nevével emlegetik. A kilencvenes évek második felében sok országban gyors volt a gazdasági növekedés, szárnyaltak a tőzsdei árfolyamok; ebben az időszakban egyes vállalatvezetőket valóságos sztárkultusz övezett, rengeteget szerepeltek a médiában, óriási publicitást kaptak, aminek kedvéért egypáran mindenféle különc szokásokat is felvettek. Ma inkább a visszafogottabb, „szürkébb”, kevesebbet „vizionáló”, de keményebben dolgozó felsővezetők vannak divatban, ami két komoly válság után nem meglepő.

² Mintzberg, H.: The Manager's Job. Harvard Business Review, 1990. március-április

Az interperszonális kategóriában a második a nehezen meghatározható tartalmú *leader*-szerep. A leadershipről nagyon sokat lehet hallani és olvasni, miközben a szónak még általánosan elfogadott definíciója sincs. Ennek a szerepnek inkább a pszichológiához és a csoportdinamikához van köze, nem a korábban említett műszaki, mérnöki gondolkodáshoz. Az angol eredetű szóhasználatot illetően a „manager” tervez, szervez, ellenőriz, beavatkozik, a „leader” viszont motivál, értékeket ad, példát mutat, lelkesít. A feladata egyfajta „érzelmi mobilizálás”. Előfordulhat, hogy a „leader”-nek nincs is formális hatalma, hivatalos vezetői posztja. (Erre az esetre Mahatma Gandhit lehet megemlíteni példaként.). Ha egy csoport vezetője világosan meghatározta a célokat, kiadta a személyes feladatokat, megszervezte a munkát és az ellenőrzést, akkor működik a „management”, de ha mindeközben a csoport nem tud lelkesedni a célokért, nincs érzelmi kötődése, nincsenek váratlan helyzetekben irányítóként szolgáló közös értékek, akkor hiányzik a „leadership”. Ez a helyzet különösen nagyobb változások idején lehet veszélyes. A leader-szerep nehezebben tanulható, eredményes gyakorlásához bizonyos személyiségjegyek is kellenek.

Az interperszonális szerepkör harmadik eleme a *kapcsolatteremtés*. A hivatalos, hierarchikus (főnökökkel és beosztottakkal fenntartott) kapcsolatoknál sokkal többről van szó. Egy vezető nagyon sokféle kapcsolatot ápolhat szervezeten belül és kívül (más részlegek munkatársaival és vezetőivel, ügyfelekkel, üzleti partnerekkel, szállítókkal, hivatalokkal stb.), és ezek fölöttébb hasznosak lehetnek a vezetői munka sikeressége szempontjából. A kapcsolatok hálójában a vezető közvetítő szerepet is betölt, beosztottai például rajta keresztül érintkezhetnek a magasabb beosztású vezetőkkel.

Információs szerepek

A második nagy szerepkörhöz információs jellegű feladatok tartoznak. A vezető bizonyos értelemben az irányítása alatt álló részleg információs központja: információkat fogad, dolgoz fel, tárol, továbbít, kommunikál.

E kategórián belül az első szerep a „monitorozás”, vagyis a folyamatos figyelemmel kísérés. A vezető folyamatosan követi a külvilág és a szervezet belső eseményeit, információt gyűjt a rendelkezésére álló rendszerek és a személyes kapcsolatok (lásd az előbbi szerepet) segítségével. Ezek az információk

formális és informális csatornákból egyaránt érkehetnek, sokféle közvetítő közreműködésével. A formális információs rendszerek a valóságnak csak egy részét képesek megragadni. Megfigyelések és vizsgálatok szerint a vezetők sokszor fontosabbnak tartják a szóbeli közléseket, pletykákat, folyosói beszélgetéseket a hivatalos adatoknál.

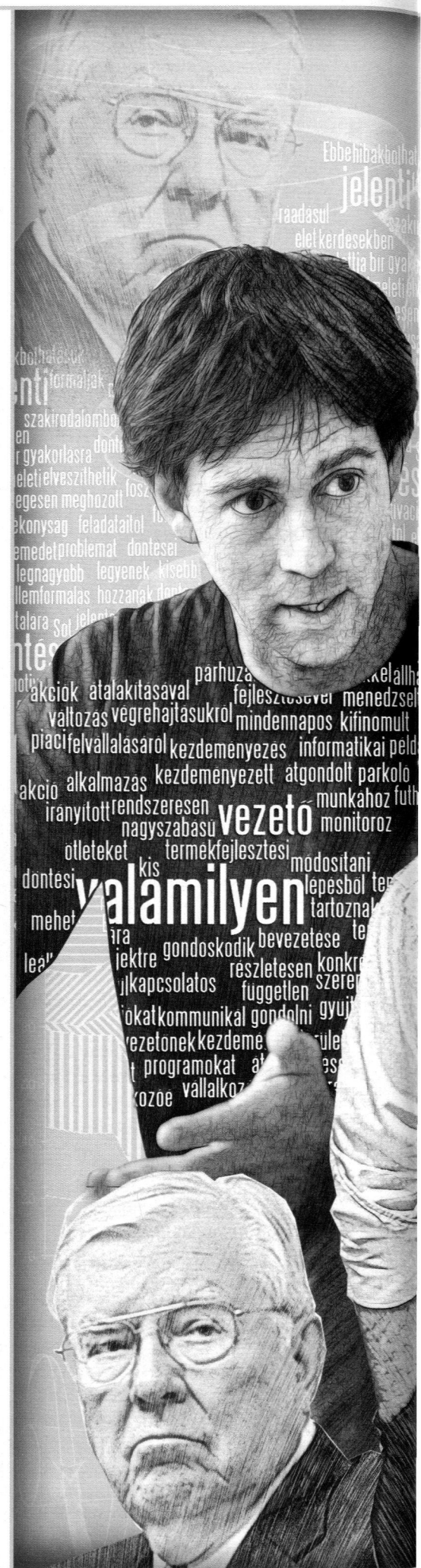
A monitorozás az információk összegyűjtését, fogadását jelenti; a második információs szerep az információk szervezeten belüli közlése, szétosztása. A vezető információkat közöl a beosztottai-val. Azok az információk egy részéhez csak az ő közvetítésével férhetnek hozzá.

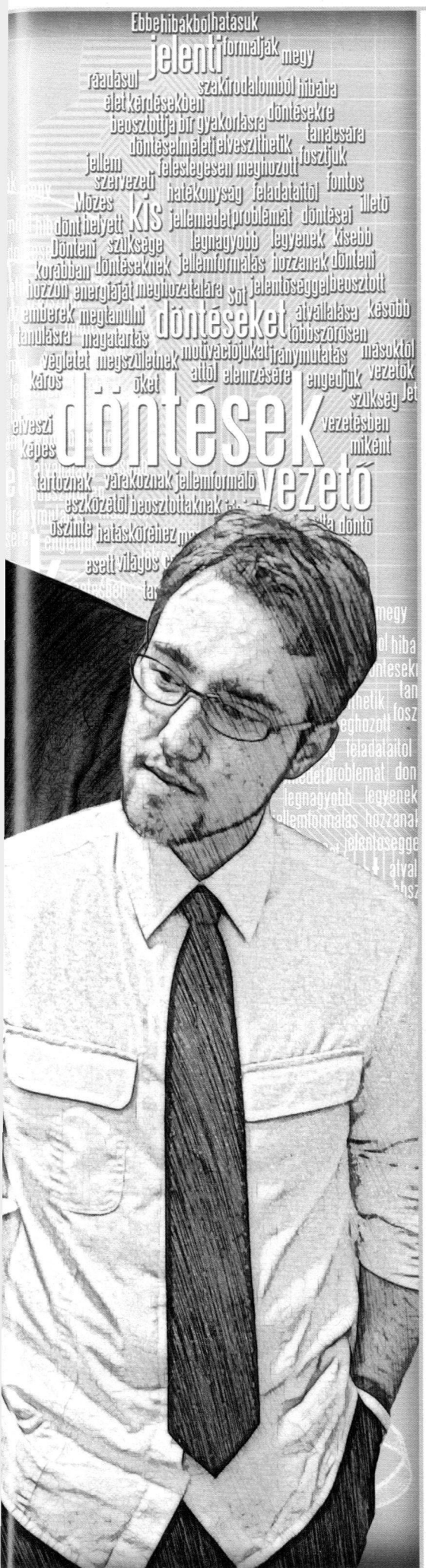
A harmadik információs szerep a szóvivőé. A lényegét tekintve hasonlít az előzőhöz, de most a szervezeti egységen kívüli szereplők tájékoztatásáról, informálásáról van szó. Ez sokféle módon, sokféle csatornán keresztül történhet: ide tartozik például a magasabb beosztású vezetők tájékoztatása, ügyféltalálkozón való fellépés, a beszállító partnerek értesítése valamilyen fejlesztési programról, sajtótájékoztató tartása vagy akár egy lakossági fórumon való részvétel.

Döntési szerepek

A harmadik szerepkörhöz négy szerep tartozik, amelyek mindegyike a döntéshozatallal kapcsolatos. Ha egy átlagembert megkérdezzünk arról, hogy mi a fő különbség a vezető és a beosztott között, valószínűleg ezt fogja mondani: a vezető dönt, a beosztott végrehajt. Az előbbi munkaköri leírásában minden bizonnyal fel vannak sorolva a döntési jogosítványai.

Az első döntési szerep a *vállalkozóé*. Nem valamilyen független piaci vállalkozásról van szó, hanem a vezető által irányított terület fejlesztésével, átalakításával kapcsolatos akciók „felvállalásáról”: a vezető „monitoroz”, kommunikál, ötleteket gyűjt, majd konkrét programokat, akciókat kezdeményez, és gondoskodik a végrehajtásukról. Nem kell feltétlenül valamilyen részletesen átgondolt tervre, nagyszabású akcióra, kifinomult eszközökkel menedzselte projektre gondolni: a kezdeményezett változás (például egy folyamat átszervezése, egy új informatikai alkalmazás bevezetése, valamilyen termékfejlesztési akció) sok kis lépésből is állhat, amelyek a mindennapos munkához tartoznak. Több ilyen kezdeményezés futhat párhuzamosan, és a vezetőnek rendszeresen el kell döntenie, hogy mi mehet tovább, mit kell módosítani, mit leállítani vagy parkoló pályára tenni.





A második döntési szerep a *problémamegoldás*. A fentebb leírt természet-modellben a problémák a nem tervezett, rendkívüli, többnyire kellemetlen események: egy fontos vevő váratlanul csődbe megy, baleset történik az üzemben, két beosztott személyes konfliktusba keveredik, ellenséges hangú cikk jelenik meg a sajtóban a vállalat környezetvédelmi munkájáról... Az idő szorít, a tüzet gyorsan el kell oltani. Ilyen esetek a legjobban szervezett vállalatoknál és részlegeknél is előfordulnak.

A döntési kategóriába tartozó harmadik szerep a *források elosztása*. A vezető eldönti, hogy kinek mi a munkája, ki mivel gazdálkodhat, mit használhat fel. Saját magáról is dönt: idejét, energiáját felosztja különböző feladatok között. Egy vezető preferenciáit általában jól tükrözi a naptárja, vagyis hogy mire fordítja a saját idejét, mennyi időt tölt például a beosztottaival, a részlege külső vagy belső ügyfeleivel. A delegálás, a feladatok másra való átruházása sok vezetőnek problémát jelent, ami állandó túlterheltséget, stresszes állapotot eredményezhet. A források elosztásának általában megvannak a formális eljárásai (például az éves költségvetések elkészítésének folyamata), de a forráselosztás amúgy mindennapos tevékenység, ami a nagy, formális döntések mellett sok apró lépésből áll.

Az utolsó, szám szerint negyedik döntési szerep a *tárgyalás*, az *alku* és a *meg egyezés*. Ez szinte mindenkorábban felsorolt szereppel összekapcsolódik. Egyszerű megfigyeléssel is meg lehet állapítani, hogy a vezetők idejük nagy részét tárgyalásokon töltik, amelyeknek sokféle szereplője és témája lehet. Szintén minden komolyabb döntést tárgyalások előznek meg.

A felsorolt három nagy szerepkör (interperszonális, információs, döntési) és az azokon belüli, összesen tíz szerep a valóságban nem választható el élesen egymástól. Amikor egy vezető a munkáját végzi, többféle szerepben jelenik meg egyszerre, többféle „trikót” visel. Az egyes szerepek különböző vezetői posztokon eltérő jelentőséggel bírnak, eltérő nagyságú energiát és időráfordítást igényelnek.

Mi a vezető dolga? Ha a szerepek fenti felsorolásából indulunk ki, nagyjából a következő tevékenységlistát kapjuk:

- megszemélyesíti, felelős irányítóként képviseli az általa vezetett szervezetet, szervezeti egységet;
- értékeket ad, példát mutat, érzelmi elkötelezettséget teremt, lelkesít;
- kapcsolatokat épít és ápol a szervezeten belül és kívül;

- folyamatosan figyelemmel kíséri a környezetben és a szervezeten belül történő eseményeket, információkat gyűjt és dolgoz fel;
- informál, tájékoztat;
- szóvivőként lép fel, tájékoztatja a külső érintetteket;
- változásokat, akciókat, fejlesztési, átalakítási programokat kezdeményez és irányít;
- problémákat old meg, veszélyhelyzeteket hárít el, konfliktusokat simít el, „tüzet olt”;
- forrásokat oszt szét;
- tárgyal, alkudozik, egyeztet.

Foglaljuk össze az eddigieket! Kétféle tevékenységlistát állítottunk össze: az első egy egyszerű szabályozási logikai modellre épül, a második megfigyelések alapján meghatározott szerepeket tartalmaz. Mindkettő hasznos, mindkettőből ki lehet indulni, ha a címben jelölt kérdésre (Mi a vezető feladata?) keressük a választ.

Ha valaki fel akar készülni a vezetési feladatokra, vagy vezetőként szeretné tovább képezni magát, a tevékenységekhez elvárt tudáselemeket, magatartási mintákat, képességeket és készségeket illeszthet. A személyes értékeléseknél a tényleges teljesítmény mellett általában ezek meglétét és színvonalát vizsgálják. A lista hosszú lehet, a következőkben csak néhány tipikus értékelési tételt (szempontot, elvárást) sorolunk fel önkényes sorrendben:

- kommunikáció írásban és szóban, prezentációs szakértelem és készségek;
- tárgyalásokon való részvétel, értekezletek vezetése;
- a szervezet céljainak, helyzetének, stratégiájának ismerete;
- szakszerű és következetes döntéshozatal;
- empátia és érzelmi intelligencia;
- racionális, strukturált gondolkodás, céltudatosság;
- meggyőzőségi képesség;
- hatékony munkaszervezés;
- önmenedzselés, idővel való gazdálkodás;
- kezdeményezés, vállalkozó szellem;
- innovativitás, változások kezdeményezése és megvalósítása;
- konfliktusmegoldás;
- együttműködési készség, csapatjáték;
- alkalmazkodóképesség;
- projektvezetés;
- informatikai alkalmazások használata.

Ha valaki tovább akar lépni, és konkrét felkészülési, illetve fejlesztési programokat akar összeállítani, a felsorol-

takhoz egyenként vagy különböző kombinációkban tanfolyamokat, tréningeket rendelhet hozzá.

MILYEN A JÓ VEZETŐ?

Mi tehát a vezető dolga? Az eddigiek alapján viszonylag egyszerűnek tűnik a válasz, elővehetjük az elkészített listákat. De akkor miért állítottuk azt a bevezetőben, hogy a vezetés homályos fogalom, és a vezetői munka tartalmáról, módszereiről állandó viták folynak? Talán nem tudjuk megmondani, hogy milyen a jó vezető?

Sajnos, el kell ismernünk, hogy erre a kérdésre nem lehet egyértelmű választ adni. (Egyszerűbb megmondani, hogy milyen a rossz vezető.) Asztalt lehet fagyni egyedül, elzárva a világtól, magányosan, a vezetés viszont társas tevékenység. A vezető mindig vezet valakit, méghozzá eleven embereket, akik a döntéseire, lépéseire emberekként reagálnak. A vezetés ráadásul mindig valamilyen helyzetben, szituációban történik. *Vezető, vezetettek, szituáció:* ebben a hármas összefüggésrendszerben kell sikeresnek lenni, és még az sem biztos, hogy a sikeresség tulajdonképpen miben gyökerezik.

Ezzel a problémával gyakran találkozunk a mindennapi életben. Keressünk elő például néhány régi híradó- vagy dokumentumfilm. Ezekon gyakran látha-

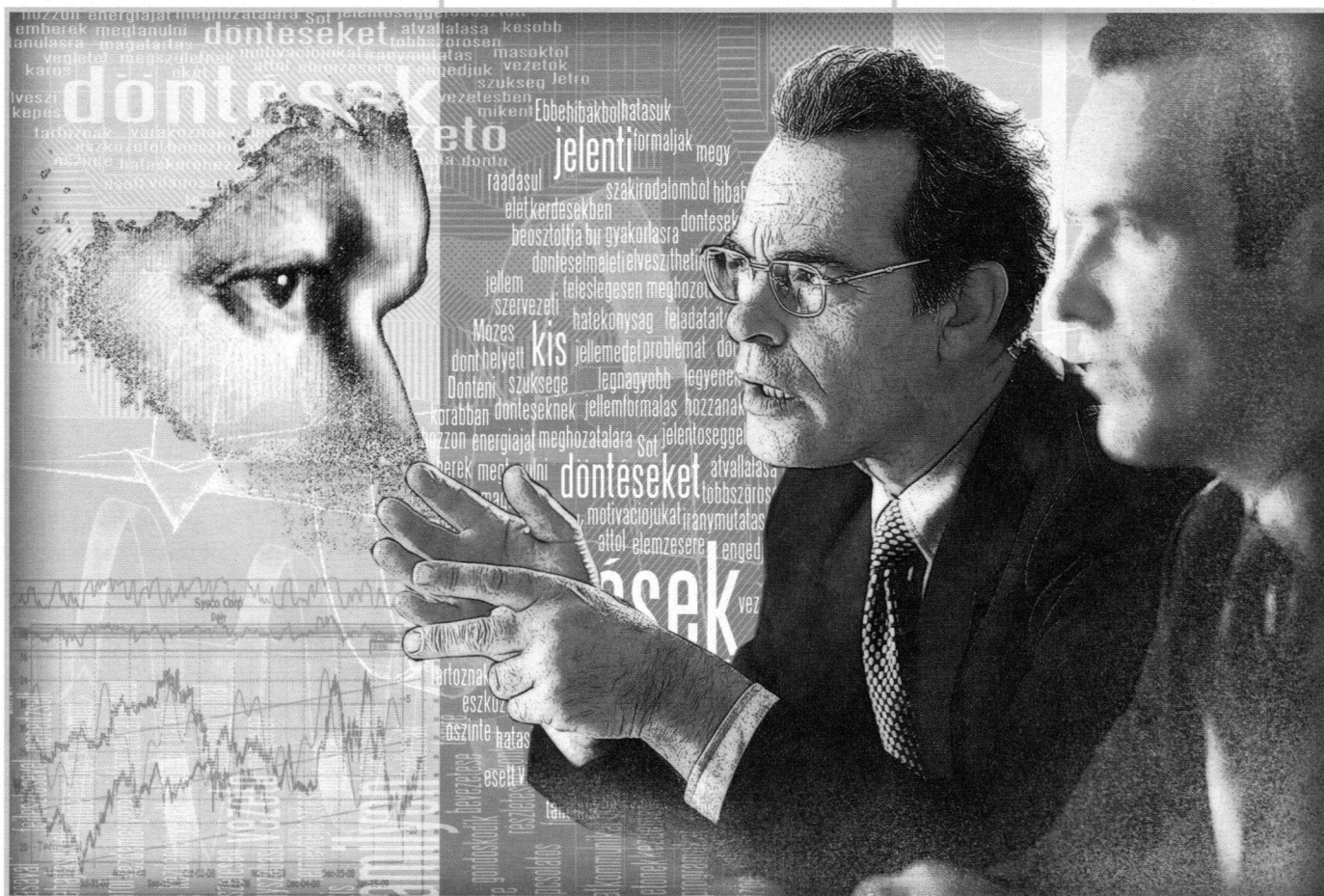
tunk olyan történelmi személyiségeket, politikai, állami vezetőket, akik a ma-guk korában nagyon népszerűek, sikeresek voltak, ma viszont nevetséges figuráknak tűnnek, értetlenül nézzük az értük rajongó tömegeket. Ma valószínűleg nem lennének sikeres vezetők, mert megváltoztak a vezetendő emberek, és megváltozott a vezetési szituáció. 1940 elején Churchill szürke tagja volt az angol parlamentnek, aztán Hitler májusban megtámadta Franciaországot, és az új helyzethez illő Churchillt sikeres vezetővé tette a történelem.

De kereshetünk más példákat is, időben és térben közelebb hozzánk. Valószínűleg sokan ismerünk olyan embereket, akik sikeres vezetők voltak valahol, de idővel engedtek a csábításnak, és elvállaltak egy új posztot egy másik helyen, ahol aztán kudarcot vallottak. Mi erre a magyarázat? A választ valószínűleg magában a sikerben kell keresni. A siker megerősít abban, hogy a viselkedésed helyes, a módszereid hatékonyak. A példában szereplő vezetők valószínűleg ugyanúgy próbáltak vezetni az új helyükön, mint a régin, ott viszont mások voltak az emberek, más volt a szituáció. Az sem kizárt, hogy a régi helyükön tulajdonképpen a beosztottaik tették sikeressé őket, akiknek pont ilyen vezetőre volt szükségük, pont őt tudták elfogadni. A váltással a harmónia meg-

bomlott: az új helyen a vezető és a vezetettek nem találtak egymásra. Az ilyen megállapításokat persze nehéz igazolni, de egyes kutatások is azt jelzik, hogy a szervezeten belülről érkező felsővezetők általában sikeresebbek a kívülről „importáltaknál”.

A vezetőnek egyénisége, stílusa van, bizonyos eszközöket használ, bizonyos módokon viselkedik – a vezetettek ezekre reagálnak, ezeket fogadják vagy utasítják el, a reakciójuk pedig szoros összefüggésben van az adott helyzettel, a szituációval. Legyen bármennyire rugalmas és tanulékony valaki, egyéniségét, jellemét, tapasztalati beidegződéseit nem tudja teljesen levetni, alkalmazkodni csak bizonyos korlátok között tud. A „jó vezető” tehát önmagában kevés, a vezetettekkel és a szituációval való harmónia fontosabb lehet a személyes jellemzőknél és felkészültségnél. Ügyesen és szakszerűen szervezett tréningek felszínre hozhatják a harmóniában jelentkező problémákat, a változtatás viszont már jóval nehezebb, esetenként kifejezetten lehetetlen feladat, hiszen kiforrott egyéniségeket, évtizedes tapasztalatokra épülő szokásokat, magatartásmintákat kellene átalakítani. Sokszor nincs más megoldás, mint a személycsere.

A fenti értelemben vett hármas harmóniára már régen felfigyeltek a vezetői munka kutatói. A vizsgálatok és az

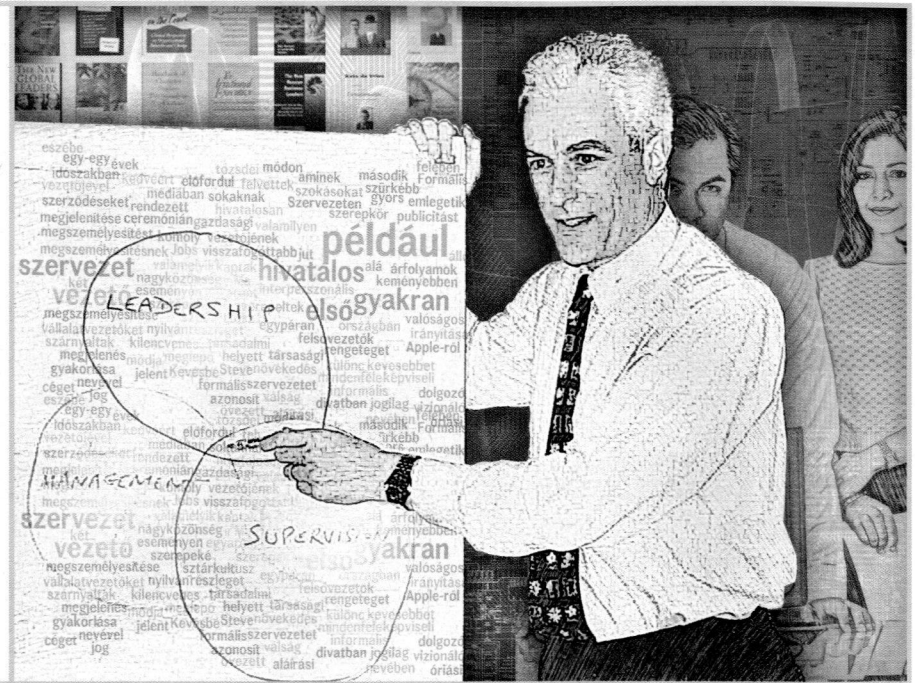


elemzések alapján adott tanácsok általában valamilyen tipizálással próbálkoznak. A vezetők, a vezetettek és a szituációk bizonyos típusokba sorolhatók; egyes típusok illenek egymáshoz, mások nem.

Az egyes tipizálási rendszereket elsősorban a használt jellemzők (változók) különböztetik meg egymástól. Mivel jellemezhető például a vezetési helyzetek, szituációk? Nyilván nem mindig egy például, hogy a gazdaság és a technika fejlődésének melyik korszakában vagyunk. A példa kedvéért gondolatban utazzunk vissza a múlt század elejére, és képzeljük bele magunkat egy Ford gyári termelési vezető helyzetébe. A gyártósorok mellé tanulatlan, a mezőgazdaságból érkező munkásokat kell felvenni. Mit lehet tenni? A munkát egyszerű, könnyen megtanulható műveletekre kell bontani, mindenkinek valamilyen egyszerű, rutinjellegű feladatot kell adni, folyamatosan ellenőrizni, állandóan az emberek sarkában járni. A vezetettek adott köréhez és a kor által meghatározott körülményekhez bizonyos vezetői eszköztár és irányítási stílus (vezetői személyiségtípus) illik, ami az adott helyen és időben rendkívül hatékony lehet, mindaddig; amíg a hármas harmónia másik két eleme meg nem változik.

A változást óhatatlanul magával hozza a technikai és a társadalmi fejlődés. Nem véletlen tehát, hogy időben előre haladva különböző vezetési iskolák követik egymást – a leírásuk általában megtalálható a szakkönyvekben –, amelyek különböző módszereket, vezetői kompetenciákat és személyiségjegyeket favorizálnak.

Vegyünk egy másik példát. A vezetői szerepek között említettük meg a nehezen definiálható, homályos tartalmú „leadershipet”. A „leader” értékeket, érzelmi kötődést, azonosságtudatot, „értelmet” adhat egy csoportnak – ha ennek a csoportnak éppen erre van szüksége. Kritikus helyzetekben, válság idején, veszélyek árnyékában nagy igény jelentkezhet mindezekre. A „leadernek” hatalma lehet a csoport fölött, de a csoportnak is hatalma lehet a „leader” fölött: a csoport magától indul el valamilyen irányba, a vezető felismeri és megérzi ezt, és az elvárásnak megfelelően kezd el viselkedni. Engedelmes, a vezető lépéseire pozitívan reagáló követők nélkül nincs „leader”: a „leadership” tulajdonképpen *viszony* a csoport és a vezetője között, valamilyen öngerjesztő összjáték, amely minkét oldalról felbomolhat. Amennyiben a helyzet megváltozik, a „leader” könnyen nevetséges figurává válhat, teherré, akitől a csoport szabadulni próbál, az utódok pedig meg-



ütközve kérdezik: hogyan hihettetek ennek az embernek?

A vezetők, a vezetettek és a szituáció közötti összefüggés egyszerűbb formákban is megjelenik. Nyilván nem mindig egy például, hogy egy vezetőnek hány embert, mekkora szervezetet kell irányítania. Pár beosztottat közvetlen, személyes irányítással lehet vezetni, egy nagy szervezet kormányzásához már kifinomult rendszerek, mindenféle szabályok kellenek. A vezetési tárgyú könyvekben gyakran találkozhatunk úgynevezett szervezeti életút-modellekkel, amelyek egy szervezet életpályájának jellegzetes szakaszait mutatják be, többnyire arra is kitérve, hogy az egyes fázisok milyen vezetőt, milyen stílust, eszköztárat kívánnak. Az irányított csoport mérete nyilván attól is függ, hogy milyen magasan van valaki a hierarchiában. Ha a jelen fejezet bevezetőjében említett fiatal szakember magasabbra kapaszkodik, a vele szemben támasztott igények is megváltoznak.

Milyen vezetettekhez, milyen szituációhoz kell igazodnia egy mai vezetőnek? Mi ma a vezető dolga? A gazdasági szektorok, a felhasznált technológiák, a szervezetek nyilván nem egyformák – de vajon vannak általánosnak mondható trendek, jelenségek, amelyek befolyást gyakorolnak a vezetői munkára, szerepekre? Bizonyára vannak. A demográfiai, munkaügyi és képzési statisztikák segítségével jól nyomon követhetünk egyes változásokat. Szociológiai elemzések még pontosabb képet adhatnak. A technika fejlődésének valamennyien tanúi vagyunk.

A változások egyre bonyolultabbá, egyre nehezebbé teszik a vezetői mun-

kát. A korábban említett fordai vezetési modell (tanulatlan beosztottak, egyszerű elemekre bontott feladatok, szigorú munkamegosztás, állandó ellenőrzés és felügyelet, egyszerű motivációs eszközök stb.) egyre kevesebb helyen alkalmazható. A legnagyobb kihívást ma a szakértők által végzett, kreatív és innovatív munka irányítása jelenti. A mai vezetői helyzetekben, szituációkban mindennapos jelenség, hogy a beosztottak a maguk területéhez jobban értenek a vezetőjükénél, tevékenységük nehezen vagy egyáltalán nem szabályozható, az irányítandó csapatban különböző kultúrák és nációk képviselői foglalnak helyet, ráadásul külső tagok is akadnak közöttük, akikkel modern távközlési eszközökön keresztül kell tartani a kapcsolatot. A vezetői szerepek lényegüket tekintve nem változnak, de a hangsúlyok eltolódnak, a módszereket pedig a kor követelményeihez kell igazítani.

„MIÉRT ÍGY VÉGZED A MUNKÁDAT A NÉP KÖZÖTT?”

Bibliai történetünk néhány hónappal Izrael népének a 430 évig tartó egyiptomi rabszolgaságból való szabadulása után játszódik. A Biblia arról tudósít, hogy hiába éltek át számos csodát az előző hetekben, folyamatosan panaszkodtak, elégedetlenkedtek, veszekedtek, és támadták a vezetőjüket. Most is rengetegen mentek Mózes elé, hogy ő tegyen igazságot vitás ügyekben. Jetró azért lehetett a mindenkit kimerítő bíráskodás szemtanúja, mert éppen előző nap hozta vissza Mózes feleségét és két fiát, akiket néhány hónappal korábban küldött Mózes az apósához, hogy biztonosságban tudhassa őket. A nagy öröm-

ünnepet követő napon a sikeres hadvezérnek kellemetlen vezetési feladatokkal kellett bíbelődnie.

Mózes joggal gondolhatta magában, hogy igazán eleget tesz vezetői kötelességének, hiszen a nagy, stratégiai jelentőségű győzelmek után időt és fáradságot nem kímélve foglalkozik az emberek problémáival is. A szövegből úgy tűnik, hogy még a fárasztó nap estéjén vonja kérdőre az ismeretlen Jetró vejét, a híres hadvezért, olyan ügyben, amihez vajmi kevés köze van. Meglehetősen kellemetlen szituáció.

JETRÓ MEGKÖZELÍTÉSE

Sokat tanulhatunk már abból is, ha megfigyeljük, miként áll Jetró a kényes helyzethez. Bizonyára mindannyian ismerünk történeteket, amelyekben a vezetők valamilyen súlyos hibát követnek el. A hiba mindenki számára nyilvánvaló, egyedül az érintett vezető nem látja azt. Az emberek elkezdnek a főnök háta mögött beszélni baklövéséről, sokat tanakodnak arról, hogy miként és főleg ki mondja meg az igazságot, de általában sajnos nem történik semmi. Pontosabban szólva mégis történik valami: a főnök újra meg újra elköveti a szóban forgó hibát, melynek következményei egyre súlyosbodnak. Jetró azonban felvállalja a rossz hír közlőjének szerepét, azonnal és négy szemközt ad visszajelzést.

Jetró először csak kérdez. Mindhárom kérdése konkrét, a nap eseményeihez kapcsolódik, és „miért”-tel kezdődik. A kérdések nem udvariasak, de mégsem bántóak. Kimondják az igazságot, és a mélyebb okokat kutatják. Szemrehányónak tűnhetnek első olvasásra, ugyanakkor a megoldás felé segítenek

elmozdulni. És megdöbbenően aktuálisak ma is. Kihívást támasztanak korunk menedzsereivel szemben, nekik is választ kell adniuk a három kérdésre:

- Miért nem dolgozol hatékonyabban?
- Miért egyedül végzed vezetői feladataidat?
- Miért kell az embereknek rád várni, miért nem tudnak haladni a munkájukkal?

Jetró végighallgatja Mózes válaszát, majd döbbenetes őszinteséggel, szinte kíméletlenül vágja a sikerei csúcán lévő vezető szemébe: „nem jól csinálod a dolgot.” Bátor kijelentés. Jetró azonban nemcsak azt állítja, hogy veje nem megfelelő vezetői módszereket alkalmaz, hanem felhívja a figyelmet Mózes magatartásának következményére is. Ha ezt a gyakorlatot folytatja, akkor nem csak Mózes fog kimerülni (kiég, lemerül az akkumulátora, megbetegszik), hanem a rábízott emberek közösségét is a kimerültség, a rossz légkör és az állandó stressz fogja jellemezni.

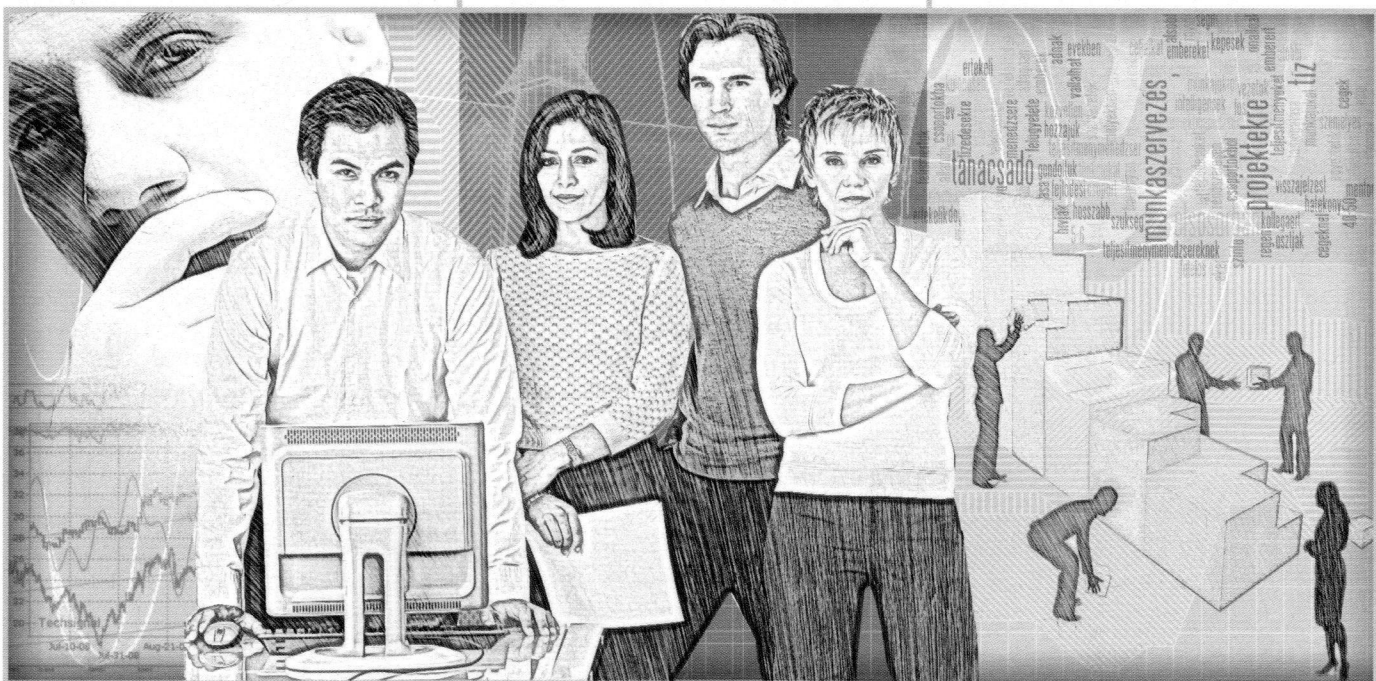
A probléma kitűnő analízise után nem hagyja Mózes magára, és nem biztatja szépen csengő frázisokkal sem, hanem tanácsot, mégpedig kitűnő és megvalósítható tanácsot ad neki. De itt még nem fejeződik be Jetró szerepe. Tisztában van azzal, hogy könnyű tanácsot adni, de kegyetlenül nehéz megvalósítani azt. Mózesre bízva a javaslat értékelését és a döntést. Arra biztatja, hogy beszélje meg a főnökével – az élő Istennel –, és ennek megfelelően cselekedjen.

Végül arra is van gondja, hogy bátorítson. Szüksége volt-e Mózesnek – és vajon szüksége van-e korunk vezetőinek – a bátorításra? Feltétlenül, hiszen tele

lehetett kétségekkel és félelmekkel: most van itt az ideje elindítani ezeket a mélyreható változásokat? Mit fognak hozzá szólni az emberek? Nem túl nagy a kockázat a várható haszonhoz képest? Jetró a tépelődő Mózes figyelmét a két legfontosabb várható eredményre irányítja: Mózes helyt fog állni vezetői megbízatásában, és a nép békeességben élheti mindennapjait. Sok vezetőnek ezek a legfőbb kívánságai: meg tudjon felelni a sokféle elvárásnak, és a rábízott szervezet tagjai valódi békeességben dolgozzanak egymással.

Jetró tanácsának lényege: meg kell osztani másokkal a vezetést. Sok vezető elvileg jól tudja ezt, de fél, hogy ezzel veszíti a hatalmából. Jetró biztosítja Mózeset arról, hogy hatalma és felelőssége egyáltalán nem fog csökkenni. Egy világos, áttekinthető, de nem túlzottan leegyszerűsített listát ad a vezető öt fő dolgáról, melyek: képviselő, tanítás, vezetők kiválasztása, szervezetépítés és nagy döntések meghozatala. A következő pontokban ezeket a feladatokat fogjuk tanulmányozni, de előtte még tegyünk egy fontos megjegyzést!

Jetró nem csak kiváló megfigyelő és bölcs tanácsadó volt, hanem felvállalta, hogy a hatalom szemébe mondja az igazságot. Általános emberi természetünkhöz tartozik, hogy leginkább azt mondjuk az embereknek, amit hallani szeretnének. Az ilyen viselkedéssel azonban nem segítünk másoknak, sőt sok esetben veszélybe sodorjuk őket. Jetró azt is tudhatta, hogy „a hierarchia alacsonyabb szintjén lévőknek rendkívül nehéz a felettük állók tudomására hozni a számukra elfogadhatatlan igazságokat – ugyanakkor éppen ezekről kell értesül-





niük a magasabb pozíciókban lévőeknek”.³ Jetró felismerte, hogy Mózes környezetében ő volt az egyetlen ember, aki ki-mondhatta az igazságot.

1. feladat: képviselet

Sokan úgy vélekedünk, hogy ha már – nagy nehezen – megosztottuk másokkal a vezetést, delegáltunk bizonyos feladatokat, akkor megszabadultunk a kapcsolódó felelősségtől is. Sok menedzser próbál mentegődni a főnökénél, ha az számon kéri rajtuk a beosztottak hibás munkáját: „te mondtad, hogy adjam át a feladatokat, hát én átadtam”. A tanács első része – miszerint *„légy te a nép szószólója Istennél, és vidd ügyüket Isten elé”* – egészen másról beszél. A képviselet azt jelenti, hogy a ránk bízottak érdekeit érvényesítsük a főnökünk előtt. A vezetőknek közösséget kell vállalniuk a beosztottakkal, ez pedig sok esetben áldozatvállalással jár.

Jól példázza ezt az elvet egy történet, melyet néhány fejezettel később olvashatunk a Bibliában. Izrael népe megérkezett a Sinai-pusztába. Mózes felment a hegyre Istenhez, aki megüzente Mózesen keresztül a népnek, hogy ha engedelmessé válnak Isten szavának, megtartják a szövetséget, akkor Isten különös módon fogja gondjukat viselni. Mózes elmondta a népnek az üzenetet, majd ezt olvassuk: *„Az egész nép egy akarat-tal felelte: megtesszük mindazt, amit az Úr mondott.”*⁴ Mózes megvitte a nép választát Istennek, majd közvetítette a Tízparancsolatot a nép felé.

Történt egyszer, hogy Mózes hosszú napokon át fent volt a hegyen, ahol Is-

ten részletesen kifejtette az alapvető törvények lényegét, majd átadta neki a kőtáblákra írt Tízparancsolatot. Eközben a nép elunta a várakozást, összegyűjtötték az arany ékszereket, melyekből borjuszobrot öntöttek. Ezt az aranyborjút kinevezték istenüknek, és nagy mulatozásba kezdtek.

Amikor Mózes lejött a hegyről – ké-zében a törvény kőtábláival – és meglátta a bálványisten körül táncoló népet, éktelen haragra gerjedt. Összetörte a kőtáblákat, szétzúzta az aranyborjút, és megbüntette a népet. Másnap azonban Mózes újra felkapaszkodott a hegy-re, hogy bocsánatért esdekелjen a nép hűtlenségéért. Azért a népért járt közben, mely rövid idővel azelőtt többször megfogadta, hogy hűséges lesz Istenhez, és minden törvényét, rendelkezését megtartja.

Érdemes felidézni Mózes szavait ebben a rettenetes szituációban: *„Igen nagy vétket követett el a nép, mert aranyból csinált istent magának. Mégis bocsásd meg vétküket! Mert ha nem, akkor törölj ki engem könyvedből, amelyet írtál.”*⁵ Az Úr azt felelte Mózesnek, hogy nem őt, hanem a vétkeket fogja megbüntetni. De ezt Mózes nem tudhatta előre. Valóban csodálatra méltó ennek a hatalmas vezetőnek a jelleme: kész lett volna feláldozni magát azokért az emberekért, akikkel bár annyi jót tett, azok mégis állandóan lázadoztak ellene, és megszegték az Istennek fogadott hűségesküjüket.

A vezető első feladata történetünk alapján tehát a rábízott szervezetben

dolgozók kitartó és önfeláldozó képviselete a fölötté lévő hatalom előtt. Ez nem a problémák, hibák, mulasztások és kudarcok eltussolását vagy a saját felelősség elhárítását jelenti, hanem a munkatársakkal való közösségvállalást és az érdekekben történő bátor kiállást.

2. feladat: tanítás

Érdemes felidézni a Jetró és Mózes között folyó párbeszéd egy részle-tét: *„Őket pedig figyelmeztess a rendelkezésekre és utasításokra, és ismertesd meg velük az utat, amelyen járniuk kell, és azt, hogy mit kell cselekedniük.”* A vezető második fontos szerepe tehát a tanítói szerepkör. A felső vezető feladata, hogy a munkatársak megértsék és alkalmazzák a szervezet működése, eredményessége és jövője szempontjából kritikus tudnivalókat.

Korunk vezetői a tanítói szerepet sok esetben átengedték az üzleti iskoláknak. Ezek a kvantitatív módszerek központba állításával olyan menedzsereket képeznek, akik kiválóan értik egy szűkebb terület szakmai követelményrendszerét, de vajmi kevés ismerettel rendelkeznek a kvalitatív módszerekről, és nemigen képesek megbirkózni a funkcionálisan szétszabdalt szervezet integrációs feladataival. A probléma gyökerét jól érzékelteti Joel M. Podolny professzor megállapítása: *„...az üzleti iskolák jórészt mellőzték az értékek és az etika oktatását, mivel ezek nem részei az ilyen intézményekben hagyományosan oktatott akadémiai tárgyak körének. A következők katasztrófálisak. Amikor például Scott Snook, a HBS professzora nemrég kutatást végzett az MBA-hallgatók körében, arra a megállapításra jutott, hogy egyharm-*

³ O’Toole, J.; Bennis, W.: Amire szükségünk lesz: az őszinteség kultúrája, Harvard Business Review 2009. október, 9. oldal

⁴ Mózes 2. könyve 19,8

⁵ Mózes 2. könyve 32, 31-32.

duk úgy gondolja, a jót és a rosszat a kialakult normák határozzák meg. Vagyis, ha többen egy bizonyos módon cselekedtek, akkor a hallgatók úgy vélték, hogy rendben van, ha ők is ezt teszik.”⁶ Jetró világossá teszi, hogy a vezető által továbbadott curriculumnak Isten rendelkezéseivel, azaz az értékrenddel kell kezdődnie. Ezekre a közösen elfogadott – jobban mondva: mindenki által elfogadandó – alapelvekre épülhet a tananyag második fő része: a kívánatos, illetve a nem megengedett magatartásformákat rögzítő utasításgyűjtemény. Az előbbi szoktuk etikai, míg az utóbbit magatartáskódexnek nevezni. Egy etikai kódex még nem garantálja az etikus viselkedést, de nélküle légüres térben zajlanak a munkatársak viselkedését befolyásolni hivatott törekvések.

Érdeemes figyelni arra, hogy a tanulmányozott szöveg a „figyelmeztet” kifejezést használja az értékrenddel és a normákkal kapcsolatban. Viszonylag könnyű összefabrikálni egy etikai kódex nevű dokumentumot, valamint egy végeláthatatlan viselkedési normagyűjteményt. Ma már a legtöbb vállalat és intézmény rendelkezik ilyen papírokkal. A tapasztalat azt mutatja, hogy a munkatársak töredéke olvassa csak el ezeket a kódexeket, de ettől még az ő magatartásuk sem lesz automatikusan etikusabb. A „figyelmeztetés” szónak több jelentése van. Először is kifejezi az ismétlést. Az értékeket és a normákat nem elég egyszer ismertetni, annak ellenére, hogy első olvasásra vagy hallásra érthetőnek és egyszerűnek tűnnek. Az ismétlésre nemcsak azért van szükség, mert alapvetően feledékenyek vagyunk, hanem azért is, mert az emberek nagyon különböző módon értelmezik az etikai és normatív fogalmakat. Ahhoz, hogy a szervezeti értékrendszer élővé válhasson, szükség van az alapelvek és a fontosabb elvárások ismételt, a konkrét esetekhez közvetlenül kapcsolódó, kézzel fogható megvilágítására. Ne feledkezzünk meg a „figyelmeztet” szó egyik szinonimájáról, a „megdorgál”-ról sem. A vezető komoly felelőssége az emberek figyelmének felhívása, ha a szervezeti értékekkel és normákkal elmentésen viselkednek. A figyelmeztetés lényegéhez tartozik az emlékeztetés annak érdekében, hogy megóvjon valakit valamilyen kellemetlenségtől, illetve helytelen cselekedetének következményeitől.

A tananyag harmadik része a stratégia. A stratégia fogalmának megvilá-

gítására leggyakrabban használt metafora az út. Minden szervezet úton van, és amikor stratégiát alkotunk, általában három alapvető kérdésre keressük a választ: Hol vagyunk most? Hová szeretnénk eljutni 3-5-10 év múlva? Melyik a legcélravezetőbb út a kitűzött célhoz való eljutáshoz? Ezért hangsúlyozza Jetró, hogy „*ismertesd meg velük az utat*”. Nem elég, ha a vezető kidolgozta a stratégiát, felvázolta a „nagy utazás” útvonalát. Az emberek csak akkor fognak elindulni és ütemesen haladni, ha számukra is világos a szervezet stratégiája.

A curriculum negyedik, egyben záró fejezete a cselekvésről, a feladatokról szól. Az értékrend, normák és a stratégia tanításával még nem ér véget a vezető tanítói szerepe. A vezető- és munkatársakat nem szabad napi munkájuk során sem magukra hagyni. Akkor is segíteni kell őket, ha nem biztosak abban, hogy mit és hogyan tegyenek. Mai szervezeteink szellemi dolgozói – Peter Drucker kifejezésével élve a tudásmunkásokat – főként a munka és az élet különböző területei közötti egyensúly megtalálásában, illetve a másokkal, más szervezeti egységekben, eltérő szakmákban dolgozó és különböző kultúrákban élő emberekkel való együttműködés kialakításában kell segítenünk.

3. feladat: vezetők kiválasztása és fejlesztése

Sokaktól hallottam már: „szívesen megosztanám a vezetést, de nincs kivel”. Valóban nagyon nehéz jó – különösen vezető – munkatársakat találni. Egy vezető sem hivatkozhat arra, hogy nincsenek mellette vezetésre született kollégák. Jetró szerint a vezető dolga a vezetőtársak „kiszemelése”, azaz mai szóhasználattal kiválasztása, illetve „előjárókká tétele”, azaz vezetővé fejlesztése.

Számos felmérésben és számos menedzsmentguru által összeállítva hosszú listákat találhatunk a vezetőkkel szemben támasztott követelményekről. A közelmúltban főiskolai hallgatókat kérünk arra, hogy sorolják fel a jó vezető jellemzőit. Nem előre megadott lehetőségekből kellett választaniuk, hanem saját szavaikkal kellett megfogalmazni a kritériumokat. 110 hallgató 31 jellemzőt állított össze, a listát egyértelműen a „megbízható, talpraesett” vezette, 66 hallgató fogalmazta meg ezt a jellemzőt. A bibliai történet csak négy követelményt fogalmaz meg a leendő vezetőkkel szemben. Ezeknek a kritériu-

moknak a fejlesztési folyamat legelején mindenkinek meg kellett felelnie, függetlenül attól, hogy milyen magas pozícióra szemelték ki.

A potenciális vezetőnek először is „deréknek” kell lennie. A ma ritkán használt szó jelentése: tehetséges, jó képességű, hozzáértő. A főiskolai hallgatók legfontosabb kritériuma nagyon hasonlít a „derékre”. Tudomásul kell vennünk, hogy nem mindenki alkalmas a vezetésre. Vannak, akik természetüknél fogva határozatlanok, nehezen hoznak döntéseket, mindenkivel szemben bizalmatlanok, vagy éppen nem mernek kockázatot vállalni! Ne gondoljuk azt, hogy ezek és az ehhez hasonló személyiségi jellemzők rövid idő alatt lényegesen megváltozhatnak! És ne essünk abba a hibába se, hogy azt gondoljuk, más jellemzők – pl. lojalitás, korábbi érdemek, szimpátia – helyettesíthetik a rátermettség alapvető követelményét. Ez a megállapítás a többi kritériumra is vonatkozik, a Jetro-modell mind a négy jellemző meglétét megköveteli a vezetők kiválasztásánál.

A második kritérium: istenfélő. A majdani vezetőnek olyan embernek kell lennie, aki felismeri és elismeri az igazi autoritást. Nem várhat el tiszteletet a beosztottaktól az, aki nem becsüli a főnökét és a kollégáit. Csak a másokat respektáló, főnökét tisztelő vezetőt tartják az emberek követésre méltónak. És csak ők rendelkeznek azzal a képességgel, hogy hitelesen közvetítsék a munkatársak felé a szervezet értékrendjét, viselkedési normáit, stratégiáját és főbb elvárásait.

A harmadik követelmény: hűséges. Ezt a szót ma nem használjuk az üzleti életben, pedig egy nagyon fontos jellemvonásról van itt szó. A vezetőknek kitartóan, keményen kell dolgozniuk cégük, munkatársaik, ügyfeleik és a tágabb értelemben vett közösség érdekében. Talán a „lojális” lett ma a „hűséges” szinonimája.

A vezetőktől elvárt negyedik tulajdonság a tisztességesség. Bibliai történetünk ezt úgy fogalmazza meg, hogy olyan embereket kell vezetőnek választani, akik „gyűlölik a megvesztegetést”. Ez sokkal magasabb követelmény, mint a „nem megvesztegethető”, vagy „nem várja el a hálapénzt”. A Biblia következetesen azt tanítja, hogy nem szabad gyűlölni az embertársainkat, bármilyen rosszat tettek akár nekünk is. Ugyanakkor világosan felhívja a figyelmünket, hogy gyűlölnünk kell a korrupció minden formáját. Peter Drucker világosan megmagyarázza, hogy miért: „*Sok mindent megbocsátanak egy vezetőnek: a hozzá nem értést, a tudatlanságot, a bi-*

⁶ Podolny, J.M.: A végső felelősség az üzleti iskoláké, Harvard Business Review, 2009. október, 39. oldal

zonytalanságot vagy a rossz modort. De a tisztességtelenséget nem. Ahogy a felső vezetőknek sem bocsátják meg, hogy éppen ilyen emberre esett a választásuk.⁷

A vezető kiválasztás nem egy egyszerű és gyorsan végrehajtható feladat. Időre, bölcsességre és őszinteségre van szükség ahhoz, hogy valakiről megállapíthassuk: teljesíti a négy követelményt, azaz rátermett, tekintélytisztelő, lojális és tisztességes. A kiválasztással még messze nem ért véget a munka, előjárókká kell tenni őket. Fel kell készíteni arra őket, hogy kollégáiból vezetővé váljanak, majd folyamatosan támogatni kell őket abban, hogy állandóan fejlesszék vezetési képességeiket.

A felsorolt négy követelmény minden vezetőre vonatkozik beosztástól függetlenül, de ez nem jelenti azt, hogy bárki bármilyen szintű pozíciót betölthet. Más képességekre, erősségekre és tapasztalatokra van szükség egy ezerfős vállalat, illetve egy tízemberes csoport vezetéséhez.

4. feladat: szervezetépítés

A Biblia nem szervezéstudományi szakkönyv, ennek ellenére világos iránymutatást ad a nagy szervezetek konfigurálására – azaz szintekre és egységekre bontására, illetve a létszámok meghatározására – vonatkozóan. A Jetró-féle „1000-100-50-10” elvet ma is jól alkalmazhatjuk, függetlenül attól, hogy milyen szervezeti formáról van szó. Sok vállalatot és intézményt gyakran átszerveznek, megfélekedve arról, hogy a szervezeti forma megváltoztatása vagy az emberek átcsoportosítása nem jelent gyógyírt az együttműködés hiányára, a hatalmi harcokra, a párhuzamosságokra, az üresjáratokra és az egyéb szervezeti betegségekre. Ugyanakkor érdemes megvizsgálni, hogy szervezetünk felépítése megfelel-e a beszélgetésben felvázolt modellnek, melynek csupán néhány elemére térünk ki a továbbiakban.

Először is megállapíthatjuk, hogy a honfoglalásra készülő nép szervezeti struktúrája korszerűen lapos, Mózessel együtt összesen öt vezetési szintet figyelhetünk meg. Vigyázni kell, hogy ne alakulhassanak ki fölösleges hierarchiaszintek, melyek a munka hatékonyságát és eredményességét drámaian rontják, miközben a vezetői egót jelentősen növelik.

Másodszor nézzük meg, hogy miért van szükség „ötvenedesekre”, a „századosok” és a „tizedesek” közötti vezetési szintre. A modern vezetéstudomány

tisztában van azzal, hogy a legnehezebb az 50 és a 100 fő közötti egységeket menedzselni. Már túl nagyok ahhoz, hogy egy vezető átlássa a működésüket, de még túl kicsik abban az értelemben, hogy rendelkezhessenek a megfelelő struktúrákkal. Az igazán nagy szervezetekben is szükség van mind az ötvenedesekre, mind a századosokra. A nagy cégek, intézmények középvezetői távol vannak mind a munkát ténylegesen végző emberektől, mind a felsővezetőktől. Az ötvenedesek a tipikus középvezetők, akik a tizedesekre támaszkodhatnak, és a századosoktól – akik a tapasztaltabb középvezetők – kérhetnek tanácsokat és segítséget, illetve tőlük kaphatnak bátorítást és iránymutatást.

Végül beszéljünk még röviden a tíz emberért felelős vezetőkről. Volt – nem is olyan régen – egy olyan időszak, amikor azt gondoltuk, nincs szükség tizedesekre, az emberek – különösen a tudásmunkások – eléggé önállóak és intelligensek, képesek jól teljesíteni az alsóbb szintű vezetők közvetlen támogatása nélkül is. A nagy tanácsadó cégek és azok a szervezetek, melyekben a munkaszervezés elsősorban projektekre épül, nagy, 40-50 fős csoportokba osztják be a munkatársakat. A csoport menedzsere elsősorban tervezési, szervezési és irányítási funkciókat lát el. Az embereket ezekből a nagy csoportokból „allokálják” az egyes projektekre. Egy év leforgása alatt mindenki akár 5-6 projektmenedzser felügyelete alatt is dolgozhat. Az utóbbi években felismertük, hogy bármilyen hatékony is a projektalapú munkaszervezés, a munkatársaknak szüksége van egy állandó mentorra, aki hosszabb távon segíti a fejlődésüket, és átfogóan értékeli a munkájukat. Egyes nagy tanácsadó cégeknél a mentorokat teljesítménymenedzsereknek hívják: ők egyeztetik a hozzájuk beosztottakkal az üzleti és a személyes fejlődési céljaikat, folyamatosan visszajelzést adnak munkájukról, és rendszeresen értékelik a teljesítményüket. Arra is rá kellett jönni, hogy egy teljesítménymenedzser legfeljebb tíz kollégáért vállalhat felelősséget.

5. feladat: nagy döntések meghozatala

Szinte minden vezető két gyakorlati hibát szokott elkövetni a döntéshozatalal kapcsolatban. Az első: engedi, hogy a beosztottai döntsenek helyette. Mint már korábban említettük, azok az emberek, akik képtelenek dönteni, alkalmatlanok a vezetői szerepre. Ők azzal hite-



⁷ Drucker, P. F.: Drucker minden napra, Manager Könyvkiadó, 2008, 19. oldal

getik magukat, hogy általában jó döntések születhetnek demokratikus vezetési módszerrel vagy háttérbe húzódo magatartással. Gyorsan változó, komplex világunkban egyre nagyobb szükség van olyan vezetőkre, akik képesek a bonyolult összefüggések átlátására; a különböző érdekek és vélemények integrálására; a hosszú távon fontos tényezők felismerésére; valamint a szilárd erkölcsi alapokon nyugvó döntések időben történő meghozatalára.

A másik végletet az jelenti, amikor egy vezető a beosztottja helyett dönt olyan kérdésekben, amelyek az illető hatásköréhez tartoznak. Ez a magatartás többszörösen is káros. Először is elveszi a vezető idejét, energiáját a saját feladataitól. Ebbe a hibába esett Mózes is, ezért volt szüksége Jetró tanácsára. A döntések másoktól való átvállalása a szervezeti hatékonyság rovására is megy, az emberek feleslegesen várakoznak, amíg megszületnek a döntések, vagy világos iránymutatás nélkül cselekszenek. A legnagyobb problémát azonban az jelenti, hogy a beosztott vezetők nem tanulnak meg dönteni, és ráadásul elveszíthetik a motivációjukat is. Dönteni nem lehet megtanulni a döntéseméleti szakirodalomból. Ehhez sok gyakorlásra, a korábban meghozott döntések hatásának őszinte elemzésére és a hibákból való tanulásra van szükség. Nagy döntésekre csak akkor lehet képes egy vezető, ha megtanulta, miként hozzon meg kisebb döntéseket. A döntéseknek jellemformáló hatásuk van, a jellem pedig döntő jelentőséggel bír a vezetésben. *„Az élet kis döntései formálják a jellemedet, a nagy döntések pedig megmutatják azt.”* Ha nem engedjük meg a beosztottaknak, hogy kis döntéseket hozzanak, akkor a jellemformálás egy fontos eszköztől fosztjuk meg őket. Sőt attól is, hogy később képesek legyenek jó, nagy döntések meghozatalára.

Jetró is két kategóriába sorolta az ügyeket: kisebbek és nagyobbak. Az előbbiekben a beosztott vezetőknek, az utóbbiakban Mózesnek, az első számú vezetőnek kellett döntést hozni. Jetró azonban nem határozta meg, hogy milyen elv alapján sorolhatunk egy ügyet az egyik vagy a másik kategóriába. Valószínűleg a rendező elv az lehet, hogy rendelkezik-e a beosztott az adott kérdésben a szükséges kompetenciákkal, vagy sem. Ennél a pontnál szeretnénk emlékeztetni arra, hogy a kompetencia szónak több jelentése van, jelenti a szükséges ismereteket, képességeket és ta-

pasztralokat, ugyanakkor jelent hatáskört, jogkört is.

Egy ismert bibliai történet jól illusztrálja a fentieket.⁸ Két prostituált nőnek egy időben születettek gyermekei, de az egyik közvetlenül a szülés után meghalt. Mindkettő azt állította, hogy az élve maradt gyermek az övé, és a másik el akarja rabolni tőle. Valakinek ítéletet kellett köztük tennie, el kellett döntenie, hogy ki nevelje fel a gyermeket. Ez kicsi vagy nagy ügy? Ha azt nézzük, hogy két társadalmilag lecsúszott asszony vitájáról volt szó, azt mondhatnánk, hogy kis ügyről van szó. Azonban, ha meggondoljuk, hogy egy gyermek jövője és az igazság a tét, akkor kategóriát kell váltanunk. A történetben is nagy ügynek minősült az eset, Salamon király elé került az életre-halálra menő vita. A beosztott vezetők nem tudtak ítéletet hozni, hiszen nem volt semmilyen bizonyíték arra, hogy melyik asszony hazudik, és melyik mond igazat. Salamon király hátborzongató lépésre szánta el magát. Megparancsolta, hogy hozzanak egy kardot, vágják ketté az élő gyermeket, és adják az egyik felét az egyik, a másik felét a másik asszonynak. Erre az egyik nő közbeavatkozott, azért könyörgött a királynak, hogy hagyja életben a gyermeket, és inkább adja a másik asszonynak. És itt még nincs vége a történetnek. A másik nő, ahelyett, hogy örült volna a neki felajánlott gyermeknek, azt kérte, hogy hajtsák végre az igazságos ítéletet. A király – aki méltán vonult be Bölcs Salamon néven a világtörténelemben – átlátva a helyzetet elrendelte, hogy az első asszonynak adják a gyermeket, mivel ő az édesanyja.

MÓZES HOZZÁÁLLÁSA

Történetünk elemzése végén érdemes még megvizsgálni Mózes viselkedését, amellyel a nem mindennapi kritikára reagált.

Először is azt olvastuk, hogy a világos kérdésre őszinte választ ad. Mózes ezt felelte apósának: *„Mert hozzám jön a nép, hogy megkérdezze Istent. Mert ha valamilyen ügyük van, hozzám jönnek, és én igazságot teszek ember és embertársa között, és tudtul adom nekik az Isten rendelkezéseit.”* A mai vezetők is hasonló választ szoktak adni – amennyiben egyáltalán válaszolnak: *„Mert mindig így csináltuk.”; „Erre a feladatra én vagyok egyedül alkalmas.”; „Próbáltam delegálni a feladatot, de nem sikerült.”*

Másodszor: Mózes figyelmesen végighallgatta apósa kemény bírálatát és átszervezési javaslatát. Mózes hallgatása nem egy udvarias, „mondja csak nyugodtan a magáét, néhány nap múlva úgyis hazamegy” típusú hallgatás volt. Úgy tűnik a történetből, hogy feszülten figyelt, gondolkodott és mérlegelt közben.

A harmadik reakció a legfontosabb. Mózes az őszinte válaszára és a figyelmes hallgatás után megtette a változtatáshoz szükséges lépéseket: *„Mindent úgy tett, ahogyan mondta neki.”*

Mi lett mindennek az eredménye? Jetró két fontos következményre hívta fel a figyelmet: *„... akkor te is helyt tudsz állni, meg ez az egész nép is békeességben mehet vissza a helyére.”* Mózes még negyven évig volt Izrael népének vezetője. Ezt az időt sok-sok munka, számtalan megoldhatatlannak tűnő probléma, belső és külső viszályok, fájdalmas kudarcok és történelmi jelentőségű sikerek jellemezték. De a két ígéret teljesült. Mózes helyt tudott állni, és a rabszolgaságból szabadult, gyenge tömeg egy szilárd értékrendhez igazodó, erős nemzeté vált. Még nem tudjuk, hogy sok mai vezető miként vonul be a történelemben, Mózeset a valaha élt legnagyobbak közé sorolhatjuk. Sőt, van, aki azt állítja, hogy *„Mózes minden idők legnagyobb menedzsere”*.

Dr. Bögel György a CEU Business School tanára. Szakterülete a vállalatvezetés és -szervezés. Jelenleg legtöbbet az infokommunikációs szektorral, informatikai vállalatok stratégiájával, az információs technológia fejlődésének a vállalati irányítási rendszerekre gyakorolt hatásával foglalkozik. Hét szakkönyv és mintegy száz-húsz szakcikk szerzője. Legutóbbi könyvét *„Üzleti elvárások – informatikai megoldások”* címmel adta ki 2009-ben a HVG Könyvkiadó. Blogja az IQSYS honlapján olvasható (www.iqsys.hu)

Dr. Tomka János villamosmérnökként és mérnök-tanárként a Budapesti Műszaki Egyetemen végzett, PhD fokozatát is itt szerezte tudásmenedzsment témában. 1993 óta dolgozik a KPMG-nél, az informatikai tanácsadási részleg vezető partnere, majd Chief Operating Officer. Jelenleg a KPMG-BME Akadémia társelnöke és ügyvezető igazgatója, illetve főiskolai tanár a Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján. *„A megszerzett tudás hatalom”* című könyve 2009-ben jelent meg a Harmat Kiadó gondozásában.

⁸ Királyok 1. könyve 3, 16-28.