MUNKAERŐPIAC-ORIENTÁLT, VÁLLALKOZÓI KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSE

A vezetés alapjai

Szerkesztette:
Berde Csaba

A tananyag elkészítését a Munkaerő-piaci igényeknek megfelelő, gyakorlatorientált képzések, szolgáltatások a Debreceni Egyetemen Élelmiszeripar, Gépészet, Informatika, Turisztika és Vendéglátás területen (Munkaalapú tudás a Debreceni Egyetem oktatásában) **TÁMOP-4.1.1.F-13/1-2013-0004** számú projekt támogatta. A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

SZÉCHENYI 2020
MAGYARORSZÁG KORMÁNYA
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Sorozatszerkesztő:
Dajnoki Krisztina

Szerkesztő:
Berde Csaba

Szerzők:
Bácsné Bába Éva (7. fejezet)
Berde Csaba (1-6. fejezet)
Dajnoki Krisztina (8. fejezet)

Lektor:
Láczay Magdolna

Kézirat lezárva: 2015. július 10.

ISSN 2416-1969

ISBN 978-615-80290-3-2

Kiadja a Debreceni Egyetem.
4032 Debrecen, Egyetem tér 1.
Felelős kiadó: Az egyetem rektora

elektronikus változat
Center-Print Nyomda, Debrecen
2015.

TARTALOMJEGYZÉK

1. VEZETÉSI FELADATOK 5
1.1. Mi a vezetés? 5
1.2. Mi a vezető feladata? 8
1.3. Tanulható-e a vezetés? 13
2. VEZETŐI SZEREPEK 16
2.1. Személyközi (interperszonális) szerepek 17
2.2. Információs szerepek 20
2.3. Döntési szerepek 23
2.4. Mestervezetők 29
3. INFORMÁCIÓMENEDZSMENT 35
3.1. Adat és információ 35
3.2. Szervezeti jellemzők 36
3.3. Információs rendszerek 37
3.3.1. Az iroda 38
3.3.2. Vezetői Információs Rendszerek 38
3.4. Vezetői információs taktikák 40
4. DÖNTÉS 43
4.1. A döntés fogalma és feltételei 44
4.1.1. Döntés filozófiai megközelítése 46
4.1.2. Közgazdaságtani döntéselmélet 46
4.1.3. Adminisztratív modell 48
4.2. Döntéshozatali folyamat 49
4.3. Döntésvégrehajtás 52
5. RENDELKEZÉS 55
5.1. A rendelkezésekkel szembeni követelmények 55
5.2. Rendelkezési formák 57
6. AZ ELLENŐRZÉS 61
6.1. Az ellenőrzés alapelemei 63
6.2. Az ellenőrzés alapelvei 64
6.3. A szervezetek ellenőrzésének módszerei 66
6.3.1. Folyamat ellenőrzés 68
6.3.2. Vezetői ellenőrzés 69
6.3.3. Az ellenőrzés kezelése 71
6.3.4. Az ellenőrzéssel szembeni ellenállás leküzdése 71
7. VEZETŐI IDŐGAZDÁLKODÁS 72
7.1. Az idő a vezetésben 72
7.2. A vezetők időgazdálkodása 73
7.3. A vezetői időgazdálkodás-vizsgálatok 78

8. A VEZETÉSI STÍLUS, MINT A HATÉKONY VEZETÉS ALAPJA 83
8.1. Tulajdonságelméleti irányzat 84
8.2. Magatartáselméleti irányzat 87
8.2.1. Döntésközpontú elméletek 87
8.2.2. Személyiségközpontú elméletek 89
8.3. Kontingenciaelméleti megközelítés 93
8.3.1. Fiedler kontingencia modellje 93
8.3.2. Hersey – Blanchard szituációs modellje 95
TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE 97
ÁBRÁK JEGYZÉKE 98
FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM 99

1. VEZETÉSI FELADATOK

1.1. Mi a vezetés?

Ha meg akarjuk mondani mi a vezetés, viszonylag könnyű helyzetben vagyunk, mivel nyilvánvaló, hogy az emberek irányítását, az emberi tevékenyég szervezését jelenti. Azaz nyugodtan kijelenthető, hogy a vezetés egyidős az emberrel, és mióta ember él a Földön létezik vezetés. Az emberi tevékenységhez, munkavégzéshez kapcsolható fogalom, de csak társas viszonyként értelmezhető, egy személyre vonatkozóan nem. Sokszor halljuk viszont, ahol két ember van együtt, ott az egyik mindig vezető. Azaz a közös tevékenység feltétele az összehangolás, a folyamatok megtervezése, a feladatok szétosztása, a szervezés, az ellenőrzés. Ezek mind olyan irányító funkciók, amelyek nélkül a közös emberi munka aligha végezhető hatékonyan. Ha továbbgondoljuk azonban a társas tevékenységekre vonatkozó elvárást, mint a vezetés igényének, szükségszerűségének alapját, akkor felismerjük, ezek nem csak az emberi közösségekben jellemzőek. Felismerhetőek és léteznek hasonló funkciók az állatvilágban is. A kutyaféléknél a falkavezér, a majmoknál az alfa-hím, a méheknél a méhkirálynő, a fókáknál a „headmaster" olyan emberi fogalmakkal értelmezett vezetői szerepek, amelyeknek teljesülése a társas létezés biológiai szükségszerűsége.

Fogalom: A vezetés olyan biológiai, társadalmi és gazdasági szükségszerűség, amely a közös létformák és tevékenységek alapja és feltétele.

A vezetői munka jellemzője, hogy tudatos tevékenység, azaz ismerni kell a folyamatot, azokat a módszereket, amelyekkel az befolyásolható, szabályozható, valamint a várható reakciókat és hatásokat is. A tervszerűség azt jelenti, hogy előre meghatározható a beavatkozás és kiszámítható a következmény. Annak ellenére, hogy sok tényezőt figyelembe veszünk a beavatkozás során, mégis előfordulhatnak olyan helyzetek, amelyek előre nem láthatóak. Ilyen szituációkban sokszor azonnal kell beavatkozni, nincs lehetőség előzetes tervezésre, mérlegelésre. A spontán beavatkozások eredményességében, a helyes megoldások kiválasztásában jelentős szerepe van a tapasztalatoknak és a gyakorlatnak is. Számos környezeti, társadalmi, szervezeti, gazdasági és humán tényező határozza meg azokat a szituációkat, amelyekben a vezetőnek cselekedniük kell. Az így kialakult helyzetek száma végtelen sok is lehet. Mindegyik szituáció más és más jellemzőkkel bír, eltérő vezetési beavatkozásokkal oldható meg. Azon túl, hogy a vezetés szituációfüggő, a lehetséges szituációk nagy száma és eltérősége miatt változó, erősen diverzifikált tevékenység. Azok a megoldások, amelyek egy adott szituáció esetében eredményesek, más helyzetek kezelésére alkalmatlanok.

A vezető és menedzser; a vezetés vagy menedzsment értelmezési kérdése gyakran felmerül a szakirodalomban. A manager és a to manage szavak, kifejezések angol nyelvi értelmezése sem egyértelmű. A szótárak több hasábban adják meg a jelentésüket, és értelmezik a szóösszetételeiket. Hasonló a helyzet a magyar kifejezések értelmezésével is. Mi magyarok, nemcsak az embereket és a vállalatot vezetjük, hanem a vizet, az elektromos áramot, az autót, a sportmérkőzést; és az utak is vezetnek

valahová. Néha fel-fellángolnak ezek az értelmezési viták, s mivel a jelentésekben árnyalatnyi különbségek valóban léteznek, mindig lesz valós tartalma a felvetéseknek. Tovább bonyolítja a helyzetet az angolban a „lead" kifejezés és származékai. Jelentése szintén vezetni, de inkább az emberek, emberi tevékenységek irányítását, vezetését értjük alatta. A magyar nyelvben az irányítani szónak van vezetési értelmezése, mely elsősorban folyamatok, szervezetek vezetését jelenti.

A vezetés szakmai nyelve az angol. Az idegen nyelvű szakkifejezéseket nem mindig tudjuk egy szóval lefordítani magyarra. Más esetben, ha vannak is megfelelő magyar kifejezések, azok nem mindig fejezik ki egyértelműen a tartalmat. Például a motivációt nem lehet ösztönzésnek fordítani, mert annak a jelentése több, másabb ennél a magyar szónál. A motiváció olyan érzelmi, tudati állapot, amelyet külső és belső tényezők alakítanak, és valamilyen magatartást, viselkedést váltanak ki. Az ösztönzés csak az egy külső motivációs tényező. Ezek miatt a nem pontos jelentéstartalmak, értelmezések miatt sokszor célszerűbb az eredeti idegen nyelvű kifejezések használata. Ezeknek a fogalmaknak a definícióját kell magyar nyelven egyértelműen megfogalmazni, használni és tudatosítani.

Mi nem teszünk különbséget a vezetés és a menedzsment, a vezető és a menedzser között, annak ellenére, hogy a jelentésükben valóban léteznek árnyalatnyi különbségek. A vezető és a menedzser értelmezésének relációs viszonya, miszerint nem minden menedzser vezető, de minden vezető menedzser, csupán azt jelenti, hogy a menedzser kifejezés bővebb fogalmi kategória, mint a vezetés. A vezető és a menedzser között, azért nem fontos számunkra az eltérő értelmezés, mert tananyagunk a menedzsment azon részét tartalmazza, amely a vezetésre vonatkozik. Azoknak a menedzsereknek a munkáját vizsgáljuk és elemezzük, akik vezetési feladatokat látnak el.

Kit tekintünk menedzsernek? Ki a vezető? Aki irányít, vagy aki utasít, ellenőriz? A kérdésre magától adódik a válasz, az a vezető, akit kineveznek. E szerint a vezetés egy pozíció, a szervezeti hierarchiában kialakított státusz, amelyhez jogosultságok, kötelezettségek és feladatok kapcsolódnak. Ők a szervezet formális vezetői, a szervezeti struktúra egyértelműen meghatározza a helyzetét, alá- és fölérendeltségi pozícióját, beosztottait, felelősségi területét. A kinevezéssel megtörténik a pozícióba helyezés, teljesítenie kell a vele szemben megfogalmazott kötelezettségeket, elvárásokat.

Egyben felhatalmazzák azokkal a jogkörökkel, amelyek a státuszhoz kötődnek, mint például a döntési, utasítási, ellenőrzési, beszámoltatási, foglalkoztatási, erőforrások feletti rendelkezési jogok, stb. A szervezetekben azonban értelmezhető az úgynevezett informális vezető is, akit nem neveznek ki, nincs a szervezetben hivatalosan kialakított, formális pozíciója. Ennek ellenére valamilyen képessége alapján mégis van a csoportban, szervezeten belül tekintélye, befolyása, hatalma. Ennek számos forrása lehet olyan, mint a képzettség, szakmai tapasztalat és felkészültség, kapcsolatrendszer, a személyisége, kisugárzása. Akkor felvetődik a kérdés, hogy mitől vezető a vezető? Attól, hogy valakit kineveznek nem biztos, hogy vezetővé válik. A kiválasztási folyamatban természetesen mérlegelnek az illetékesek számos szempontot, de az ilyen döntésekben benne van a hiba lehetősége. Mitől válnak egyesek informális vezetőkké? A „mitől vezető a vezető" kérdésre gyakran válaszolunk úgy, hogy kiemelünk egy

számunkra fontos vezetési feladatot és azt mondjuk: A vezető az, aki utasít, aki ellenőriz, aki gyakorolja a hatalmat. Ez esetben nem történik más, csak annyi, hogy a vezetési feladatok sorából kiemeljük az általunk fontosnak tartott funkciót és azt mondjuk, hogy attól vezető a vezető, hogy ezeket gyakorolja, azaz menedzseres dolgokat csinál.
Egy másik lehetséges válasz, hogy „a vezető az, akinek beosztottai vannak". Ebben az esetben az a feltételezés, hogy a vezető az emberek munkáját szervezi, irányítja. A vezetés feltétele az, hogy legyenek irányítottak. „Követő nélkül nincs vezető" állítja *Baracskai (2008)* könyvének címében.
Mások a szervezeti folyamatok szervezését, irányítását tartják a vezetői munka lényegének. A vezető irányítja azt a folyamatot, amelyben a szervezet realizálja céljait. Tervez, dönt, rendelkezik, összehangol és ellenőriz. Ez a két szemlélet eltérő hangsúlyt tulajdonít az emberek vezetésének, illetve a folyamatok irányításának. A két gondolkodásmód, a kapcsolatelvű és a feladat centrikus, mindenhol jelen van a vezetési tananyagok témaköreiben. De ezek nem egymást kizáróak, hanem éppen ellenkezőleg összetartozóak, mert ahhoz, hogy a vezető sikeres és eredményes legyen, mind a két területtel foglalkoznia kell. A szervezet és a folyamatok sajátosságai miatt lehet, hogy a két területre fordított figyelem és idő eltérő hangsúlyt kap, de a vezető munkájában ezek együtt, komplexen vannak jelen.

Fogalom: A vezetés olyan, komplex tevékenység, melyben az emberi tevékenység és a szervezeti folyamatok szervezése, irányítása, összehangolódása valósul meg.

Torgersen – Weinstock (1979) könyvében szereplő, kissé ironikus hangvételű idézet szerint: „a vezető az, aki dönt, néha jól dönt, de mindig Ő dönt." A vezetési feladatok logikus hierarchiája szerint is a vezetés egyik legfontosabb feladata a döntés. Elfogadható, ha ezt a funkciót tekintjük a vezető és a vezetés alapvető kritériumának.

Fogalom: A vezető az, aki dönt és rendelkezik a döntése racionalizálásához szükséges kompetenciákkal és irányítja a megvalósítás folyamatát.

Az általunk értelmezett fogalom szerint vezetőnek tekinthető minden olyan személy, aki döntéseket hoz, ehhez megvan a jogosultsága és képessége, és hatással van, azaz irányítja azt a folyamatot, amely realizálja a meghozott döntéseket. Ez alapján iskolai végzettség és formalizált vezetői státusztól függetlenül is értelmezhető, hogy ki a vezető és mitől vezető a vezető.

Vezető-e az értelmiségi? Kérdezgetve az előadásokon részt vevő hallgatókat arról, hogy a végzés után ki, milyen területen szeretne dolgozni, általában a választott szakterületüket, vagy azon belüli feladatkört jelölnek meg. Így aztán erősen szóródnak a válaszok, egyrészt a szakok alapján, másrészt a szakon belüli területek megjelölése miatt. A marketing szakosok olyan speciális lehetőségeket is megjelölnek, mint a bor, az élelmiszer, divat, kozmetikai marketingét. De mi van, aki marketingkutatással, vagy online kereskedelemmel szeretne foglalkozni? De ha azt kérdezzük meg, hogy ki az, aki vezetői munkát szeretne végezni, akkor annak az ellenpróbáját is meg kell csinálni, mert annyi kéz van a magasban, hogy úgy tűnik mindenki. Ha megkérdezzük, hogy ki az, aki nem szeretne vezető lenni, akkor egy-két vagy pár jelentkező van. Ők sem azért,

mert nem szeretnének, csak azért, mert valami miatt nem tartják magukat alkalmasnak a feladatra. Ezért kell nekünk erre a kérdésre választ adni, hogy reális elvárás-e, hogy a felsőfokú végzettségűek vezetők-e? Ha abból a feltételezésből indulunk ki, hogy beosztott nélkül nincs vezető, akkor azt kell mondanunk, hogy az értelmiségi munkakörök (tanár, oktató, kutató, tanácsadó, informatikus, szervező, ügyintéző, stb.) jelentős részénél nincs beosztott, azaz nem értelmezhető a vezetői funkció.

Ha azonban abból indulunk ki, hogy a vezető az, aki dönt és rendelkezik a döntései végrehajtásához szükséges kompetenciákkal, akkor a legtöbb értelmiségi munkakörben dolgozó vezető, mert vezetési feladatot lát el. Döntéseket hoz, előtte informálódik, kommunikál, alternatívákban gondolkodik, azaz tervez. Egy tanár, adószakértő, ügyintéző, még ha nincs is beosztottja, rendelkezik olyan személyes vagy szervezeti, vagy rendszerszintű kompetenciákkal (utasítási, ellenőrzési, számonkérési, szabályozási, stb.) amelyekkel döntései realizálhatóak, azaz vezetési feladatokat lát el. Azt kell mondanunk, hogy a mai társadalomban és szervezetekben ahhoz, hogy vezetési feladatot lásson el egy felsőfokú végzettségű szakember, nem feltétel a beosztott, hanem a funkciók a meghatározóak. Ezt nevezzük a feladatelvű vagy funkcionális értelmezésnek.

Jogi és szervezeti szempontok alapján értelmeznünk kell továbbá a tulajdon alapú vezetői pozíciókat is. Jogi értelemben a tulajdon ötvenegy százalékát birtokló személy (vagy szervezet) a többségi elv alapján, több tulajdonos esetében is, irányíthatja a szervezetet. Kisebb vállalkozások esetében gyakori az egyszemélyi tulajdonos, akár száz százalékos tulajdonrésszel, ügyvezetőként maga látja el a vezetési feladatokat.
Több tulajdonos esetén a tulajdonrészek képviselői a részvényesek többségi elven nevezik ki a vezetőt. Ebben az esetben az ötven százalék feletti tulajdonrésszel rendelkező, egymaga is vezetői pozícióba kerülhet. Nagy alaptőkéjű szervezetek esetében, ahol nagy valószínűséggel, több vagy sok részvényes, alacsony tulajdonaránnyal csak a tulajdonrész alapján értelmezett többségi elv szerint választhat, vagy nevezhet ki vezetőt.

Összefoglalva a „Ki a vezető?” és a „Mitől vezető a vezető?”problémára adott lehetséges válaszokat az alábbi négy megközelítést fejtettük ki részletesebben:

- a funkcionális értelmezés szerint az, aki vezetési feladatokat lát el,
- a humán megközelítés szerint az, akinek beosztottai vannak, azaz az emberek tevékenységét szervezi, irányítja,
- a szakmai (expert) elvűség azt jelenti, hogy a folyamatok igénye, mint szükségszerűség, a vezetés alapja.
- a tulajdon elve alapján a többségi részt birtokló joga az irányítás.

1.2. Mi a vezető feladata?

A kérdésre nem adható egyértelmű válasz, mert azt számos tényező befolyásolja. Röviden tekintsük át a legfontosabb hatásokat. Jó néhányat ezek közül az Intézet munkatársai is vizsgáltak, így ezeket a kutatási eredményeket is beépítjük a feldolgozásba. A szervezet szakmai tevékenységének kutatását például több

megközelítésből is vizsgáltuk. Eredményeink alapján más-más vezetési feladatok kerültek előtérbe egy mezőgazdasági, vagy élelmiszeripari, banki, felsőoktatási, szolgáltatói, civil vagy sport szervezet esetében. Civil, sport, marketing, turisztikai, banki területen olyan markáns jellegzetességek definiálhatóak, mely alapján jól értelmezhető ezen tevékenységek önálló menedzsmentje. Ezek alapján beszélünk civil menedzsmentről, sportmenedzsmentről, marketingmenedzsmentről és így tovább. Egy másik nagyon fontos tényezőcsoportot a szervezeti jellemzők jelentik. A szervezet mérete, az alkalmazottak létszáma s folyamatok volumene, ezek eltérései jelentős mértékben differenciálják a vezetői módszerek alkalmazhatóságát, milyen feladatok értékelődnek fel, vagy szorulnak háttérbe.

A kultúra, mint szervezeti jellemző, a szabályozottság – nyitottság; feladat – kapcsolat orientáltság; női – férfi; támogató – korlátozó; autokratikus – demokratikus dimenziók mentén befolyásolja a vezető munkáját. Jól kimutathatóak a különbségek és meghatározhatóak a sajátosságok. A vezető státusza, a szervezeti hierarchiában elfoglalt helye szintén hat az elvégzendő vezetési feladatok sorrendjére. A felsőszintű vezetők értékelése szerint inkább a stratégiai, döntési, információs feladatok fontosabbak, míg a szervezés, ellenőrzés kevésbé jellemzőek a munkájukban. Az alsószintű vezetők értékítélete ezzel ellentétes, ők a rendelkezést, szervezést, ellenőrzést értékelték magasabbra. Természetes, hogy ezekben az értékelésekben az egyes vezetői szintek eltérő feladat struktúrája tükröződik vissza. A vezető személyiség jellemzőinek elemzése régi, nagy témája a vezetési kutatásoknak. A kor, a tapasztalat, az iskolai végzettség, a nemek szerinti szemlélet különbség formálja a stílust, az alkalmazott módszereket és a vezetési feladatok hangsúlyait. Jelentős hatással van a vezetői munka elvárásaira, feladataira, a társadalmi – gazdasági fejlődés és környezet. Valamilyenfajta rendszerezést *Taylor* (1911) már ad, és négy alapvető vezetési funkciót definiál: technológus, karbantartó, normás, minőség-ellenőrzés. Ezekre a funkciókra önálló vezetői státuszt is létrehozott vezetői munkássága során. Véleménye szerint ezek a funkcionális státuszok nem működhettek volna jól az általa vezetett lineáris struktúrájú acélöntödében. Vezetéstörténeti szempontból azonban egy nagyon fontos kezdeményezés volt, amit jól mutat az is, hogy a normás, meós, karbantartó és technológus elnevezések még száz év múltán, Magyarországon is használatos fogalmak, kifejezések. *Fayol* (1916) már szisztematikus rendszerezést állít össze és egyértelműen definiálja a vezetési feladatokat és az egymásra épülésüket is jól tükrözi (1. táblázat) a XX. század elejei európai vezetési gondolkodásmódot, hogy feladatok közül hiányzik a döntés, ugyanis az akkori gyakorlat szerint a döntés tulajdonosi kompetencia.

1. táblázat: **A Fayol-i vezetési feladatok**

Prévoir= tervezés
Organiser=szervezés
Commander= közvetlen irányítás
Coordonner= koordinálás
Controler= ellenőrzés

Forrás: Fayol (1916)

A kooperáció a szervezet működtetésére vonatkozó szervezést jelenti, míg a koordináció a munkafolyamatok szervezését.

A *commander*-t azaz a közvetlen irányítást az egyszemélyi vezetés elve hatja át, amit főleg tartalma és módszerei miatt (szigorú rend, fegyelem, alá- és fölérendeltség, ellenőrzés, számonkérés) gyakran nevezzük „parancsnoklás”-nak. Ez az első olyan feladatrendszerezés, amely valamilyen sorrendiséget is igyekszik meghatározni. Az alapvető vezetési feladatok logikai sorrendje az alábbi:

- kommunikáció
- információszerzés (külső – belső)
- tervezés
- döntés
- döntésvégrehajtás (rendelkezés)
- szervezés (koordináció)
- ellenőrzés

Ez az összeállítás a vezetési feladatok logikai egymásra épülését követi. Csak az alapvetőnek tekintett feladatokat tartalmazza, építi be a vezetési folyamat idősorrendjébe. Kommunikáció révén szerezhető információ, és a megszerzett információk alapján lehet megszervezni a cselekvési változatokat. A döntés révén kiválasztott alternatíva végrehajtására vonatkozóan adjuk ki a rendelkezéseket. Az utasítások alapján lehet megszervezni a folyamatokat, majd ellenőrizni kell a végrehajtást, hogy a döntésben meghatározott változat megvalósult-e. Egy másik meghatározás szerint „vezetési funkcióknak azokat a feladatokat nevezzük, amelyeket a vezetés folyamatában a vezető gyakorol” (*Gulyás*, 2008). *Fayolt* és *Taylort* követően az elmúlt évszázadban számos kutató foglalkozott azzal, hogy milyen funkciói, feladatai vannak a vezetőknek. Ezeket jól szemlélteti az 1. ábra, a teljesség igénye nélkül.
A csoportosítások egyértelműen mutatják, hogyan változtak a vezetői funkciók Fayoltól a XXI. századig. Az irodalmak alapján belátható, hogy a szerzők vezetői tevékenységét leginkább olyan folyamatnak tekintik, melynek alapelemei a kommunikáció - információ - tervezés - döntés - szervezés - ellenőrzés. A felsorolást figyelmesebben elemezve megállapíthatjuk, hogy azok, a vezetési folyamat logikai egymásra épülését követik. Ezt az alapvető logikai sort egészítik ki egyes szerzők az általuk fontosnak tartott feladattal, mint az információmenedzsment, a motiváció, vagy a teljesítménymérés. Ezzel szemben vannak, akik az alapfeladatokat részletezik tovább.

A vezetői munka differenciálódásának eredményeként az alapvetőnek nevezett számos olyan vezetői feladat alakult ki, és van jelen a vezető munkájában, amelyek nem illeszthetőek be az ábrában bemutatott tiszta logikai sorrendbe.

				Megkönnyítés
			Változás menedzsment	Kockázat kezelés
			Döntés	Döntés
		Ellenőrzés	Motiváció	Motiváció
		Értékelés		Értékelés
	Utasítás		Utasítás	Utasítás
	Költségtervezés	Vizsgál		
	Jelentés	Képviselés		
		Tárgyalás	Kommunikáció	Alku kötés
	Személyzeti ügyek	Személyzeti ügyek	Személyzeti ügyek	Csapat építés
Ellenőrzés			Irányítás	Irányítás
Koordinálás	Koordinálás	Koordinálás		Koordinálás
Közvetlen irányítás	Közvetlen irányítás		Vezetés	Vezetés
Szervezés	Szervezés		Szervezés	Szervezés
Tervezés	Tervezés	Tervezés	Tervezés	Tervezés

1916 1937 1965 1980-1986 2000 →

Fayol Gulick- Urwick Mahoney-Jerdee-Caroll Koontz-O'Donnell XXI. századi vezetői funkciók

1. ábra**: A vezetői funkciók változása**

Forrás: Véry (2009)

A vezető időgazdálkodásának vizsgálatára irányuló intézeti kutatások során *Bába – Berde (2010)* két feladatcsoportot különít el. Folyamat feladatoknak nevezték a vezetési folyamat sorrendjébe illeszkedőket. Azokat, amelyek nem építhetők be a logikai sorrendbe, tartalmuk alapján fontos vezetési funkciókat valósítanak meg, mint: motiváció, konfliktuskezelés, változás-, kultúra-, minőség-, emberi erőforrás menedzsment, tartalmi feladatoknak nevezték. Jellemzőjük, hogy ezek a feladatok tartalmuk révén több más vezetési feladathoz is kapcsolódnak. A kutatás eredményei szerint a folyamatfeladatok esetében jelentős időmegtakarítás érhető el információs technikák használatával, algoritmusok és protokollok kidolgozásával. A tartalmi feladatok megoldása esetében mindig szükséges a vezető személyes részvétele kevés, lehetőség van rutinok alkalmazására, így a vezetői időráfordítások sem csökkenthetők jelentősen.

Tananyagunk elsősorban az egyes vezetési feladatok leírására, sajátosságainak bemutatására és a feladatmegoldás módszereinek ismertetésére vállalkozik. Célunk, hogy megismertessük a hallgatókkal az alapvető vezetési feladatokat és felkészítsük őket azok megoldására. Az alapszakok tematikus tananyaga ennek megfelelően a logikai feladatsor struktúráját követi.

A társadalmi, gazdasági, technikai fejlődés, a kutatási eredmények a vezetést is egyre differenciáltabbá teszik. Ennek eredményeként folyamatosan bővül a vezetési ismeret anyaga, újabb és újabb területek jelennek meg a megoldandó feladatok között. Ennek áttekintésére és összefoglalására adaptáltuk *Donelly és munkatársai* (1992) feladatcsoportosítását, és dolgoztuk ki a 2. táblázatban bemutatott rendszerezésünket. A vezetési feladatokat három nagy területre soroltuk: szervezet, emberi erőforrás-, és folyamat menedzsment. Minden területen kilenc – kilenc feladatcsoportot definiálunk.

2. táblázat: **A vezetési feladatok rendszerezése**

1. Szervezet menedzsment	**2. Emberi erőforrás menedzsment**	**3. Folyamat menedzsment**
1.1. Szervezeti formák és vezetési feladatok	2.1. Motiváció-menedzsment	3.1. Tervezés
1.2. Szervezetfejlesztés	2.2. Konfliktus-menedzsment	3.2. Döntés
1.3. Szervezeti kommunikáció	2.3. Emberi erőforrás tervezés, szervezés	3.3. Döntés végrehajtás, rendelkezés
1.4. Információ-menedzsment	2.4. Munkaerő kiválasztás toborzás	3.4. Szervezés
1.5. Szervezeti kultúra	2.5. Kompetencia-vizsgálatok	3.5. Logisztikai-menedzsment
1.6. Csoport-menedzsment	2.6. Teljesítmény-értékelés	3.6. Ellenőrzés
1.7. Vezetési struktúra és hierarchia kialakítása	2.7. Emberi erőforrás fejlesztés	3.7. Minőség-menedzsment
1.8. Változás-menedzsment	2.8. Karrier-menedzsment	3.8. Időgazdálkodás
1.9.Innováció menedzsment	2.9.Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment	3.9. Biztonságmenedzsment
1.10. Civil szervezetek vezetése		

Forrás: Saját szerkesztés

A szervezetmenedzsmenthez soroltuk a szervezet, és a szervezeti rendszerek kialakításával, fejlesztésével és működtetésével kapcsolatos vezetési feladatokat.
Az emberi erőforrás menedzsment területhez tartoznak a klasszikus HR (human resources) tevékenységek, de ide soroltuk a motivációt, valamint a konfliktuskezelést is.

A folyamat menedzsment funkcióterületei közel azonosak a vezetési folyamat logikai feladat csoportosításával kiegészítve a minőség-, biztonságmenedzsmenttel és az időgazdálkodással.
A programban a témák definiálása nem befejezett, a struktúra tovább bővíthető új témák felvállalásával, mint PR (public relation) vagy a CSR (Corporate social responsibility) szervezetek társadalmi felelősségvállalása. A lehetséges struktúrában már definiált témák további bontása például a teljesítményértékelésen belül az elvárás vagy ösztönzésmenedzsment. Látható, hogy milyen mértékben differenciálódott a vezetés. Ez az intézeti kutatási struktúra tehát három menedzsment területen, területenként kilenc, azaz összesen 27 vezetési témakört értelmez. Ezek a témakörök valójában egy-egy vezetési feladatcsoportot jelentenek.

1.3. Tanulható-e a vezetés?

A kérdésre két közismert válasz is adható. Először automatikusan azt gondoljuk, hogy „igen a vezetés tanulható”. A vezetési elméletek, a fogalmak, a definíciók, a módszerek, a tapasztalatok megtanulhatók, elsajátíthatók. Majd jobban belegondolva, amikor a vezetői feladatokra való alkalmasságot, a személyiség tulajdonságokat is kezdik figyelembe venni a válaszadók elbizonytalanodnak. „Részben tanulható, részben születni kell rá!” – módosítják az első reakciókat. A gondolkodás végére megjelennek a szkeptikus felhangok is. „Vezetőnek születni kell!” mondják.

Mi az alapja az elbizonytalanodó válaszoknak, az eltérő gondolkodásmódoknak? A választ a vezetési gondolkodás fejlődésében, és az azt meghatározó, eltérő társadalmi – gazdasági fejlődési folyamat alapján magyarázhatjuk meg.

Az európai társadalomban évezredeken keresztül a születés előjogok, a feudális kiváltságokon és hierarchián alapuló privilégiumok határozták meg, hogy kiből lehet vezető. Ezen előjogok alapján bizonyos arisztokrata családok a rendi hierarchia adott szintjén, évszázadokon keresztül lehettek megdönthetetlen vezetői saját közösségüknek.
A feudalizmusból a kapitalizmusba való átmenet egy szerves gazdasági-társadalmi fejlődés eredménye, azaz a kapitalizmus az európai feudalizmusból fejlődött ki, annak szerves folytatása. Az arisztokrácia vált a társadalom vezető osztályává úgy, hogy gazdasági hatalmát is megerősítette. Megőrizte a feudális hagyományokat, az arisztokrata családok életviteli szokásait. Családon belül osztották ki a vezetői – tulajdonosi szerepeket, amelyek öröklődtek. Azaz úgy válhatott valaki vezetővé, ha „annak született”. Ennek köszönhetően a tulajdonos és a vezető nem vált szét, és ez a folyamat Európában lassan, évszázadokon keresztül ment végbe, csak a huszadik század második felében gyorsult fel. A feudális hierarchiára és a születési előjogokra vezethető vissza tehát az a gondolkodásmód, hogy a vezetőnek születni kell. Látnunk kell azonban azt is, hogy amikor azt állítjuk, hogy a vezetés nem tanulható, akkor az öröklött személyiség tulajdonságokra hivatkozunk. Ez egy egyfajta genetikai preformizmus, amely a személyiség kialakulásában, az öröklött képességeknek tulajdonít meghatározó szerepet.
Ma már a huszonegyedik században, amikor azt állítjuk, hogy „a vezetés nem tanulható, arra születni kell”, elsősorban az öröklött személyiség tulajdonságokra gondolunk. Hogy milyen legyen a jó vezető, milyen tulajdonságok előnyösek, melyek a kizáróak,

ma már önálló irányzatként jelenik meg a vezetéstudományban. A „leadership”, a „személyiségközpontú vezetés” egyik nagy problémája a vezető személyiségének a vizsgálata.
Az a gondolkodásmód, mely szerint „a vezetés nem tanulható, vezetőnek születni kell” az európai társadalmi – gazdasági fejlődés következménye. Jellemzője az arisztokratikus értékítélet és a genetikai preformizmus előtérbe helyezése, ezért az európai gondolkodásmódot *arisztokratikus preformizmusnak* nevezzük. A megközelítésmódból következik, hogy a vezetés nem önálló szakma, hanem a rátermettség és a tapasztalat eredményeként kialakuló képesség. Az európai szemlélet szerint elsődlegességet a szakmai tudás és képzés jelent, a vezetés csak másodlagos, az öröklött tulajdonságok, a tanulás és tapasztalás során alakul ki.

Az európaitól lényegesen eltérő amerikai társadalmi - gazdasági fejlődés más gondolkodásmód kialakulását eredményezte. A feltáruló gazdasági lehetőségek rendkívül látványos és gyors fejlődést eredményeztek. A származást felülírja a gazdasági siker és a teljesítmény. Nincsenek feudális előzmények, nem alakulnak ki születési előjogok. A fejlődés robbanásszerű, forradalmi, egyre-másra alakulnak ki több tízezer embert foglalkoztató vállalatok, a vasútépítés területén több mint százezer főt foglalkoztató. Egyszemélyi tulajdonos csak ritkán értelmezhető, a megosztott tulajdonrésszel rendelkező részvényesek elsősorban csak befektetik a vállalatokba a pénzüket, de általában a legtöbbjük nem vesz részt a vezetésben. Fizetett alkalmazottakat vesznek fel a vállalatok vezetésére, akiknek az a feladatuk, hogy sikeresen menedzseljék a rájuk bízott szervezeteket. A tulajdonos és a vezető, mint funkció, már az első pillanatokban szétvált, sőt a legtöbb esetben nem is tartozott össze. A vezetés tehát önálló foglalkoztatási területté, szakmává vált.
A társadalmi – gazdasági fejlődés igénye olyan szükségszerű következményeket támasztott a vezetőkkel szemben, hogy létrejöttek a képzőhelyek, kifejlesztették a vezetőképzésben használható tananyagokat, összegyűjtötték és rendszerezték a vezetési tapasztalatokat. Elindultak a kutatások, elméleteket és módszereket dolgoztak ki. A vezetés tehát önálló szakmává fejlődött, kialakult az ismeretanyaga, módszerei, azaz a vezetés tanulhatóvá vált. A vezetők által ellátott feladatok gyors ütemben differenciálódtak. *Taylor* (1911) már négy vezetési funkciót is definiált, a normást, technológust, a minőségellenőrt (meós) és a karbantartót. Az egyre több vezetési funkciónak köszönhetően már demokratikusabb választ lehetett adni arra a kérdésre, hogy kiből lehet vezető. Mindenkiből, mert annyi sokféle vezetési feladat van, hogy mindenki megtalálhatja azt, ami a leginkább megfelel a személyiségének.
Az amerikai fejlődés következményeként kialakult gondolkodásmódot, miszerint „mindenkiből lehet vezető, aki megtanulja a vezetést, mint szakmát” *funkcionális demokratizmusnak* nevezzük. Funkcionális, mert a vezetési feladatok sokfélesége az alapja a megközelítésnek. Demokratikus, mert azzal a feltételezéssel él, hogy annyiféle vezetési feladat van, hogy mindenki megtalálhatja a kompetenciáinak leginkább megfelelőt. A vezetés önálló szakmává fejlődött, kialakult az ismeretanyaga, módszerei, elmélete, ami megtanulható.
A huszadik század elejei Amerikában elindultak a vezetési-szervezési kutatások, amelyek megteremtették a tudománnyá fejlődés feltételeit. Azáltal, hogy a tulajdonosi és a vezetési funkciók az első perctől kezdve elkülönültek a vállalatok tényleges vezetése, irányítása a vezetők feladata lett. A vezetés felértékelődött, a gazdasági és

társadalmi szervezetekben egyaránt, és ennek köszönhetően kialakult az úgynevezett „menedzser kapitalizmus”, amikor a gazdasági hatalom már a menedzserek kezében van.

A vezetés múltja, gyökerei Európában vannak, de a XIX. század végén fejlődése, átalakulása lassú és feudalisztikus hagyományokkal terhelt. A modern vezetés a XX. század elején Amerikában alakult ki látványos és gyors fejlődés eredményeként. A sikerek és eredmények, elméletek és módszerek hatottak az európai gondolkodásra és felgyorsították a vezetés átalakulását.

Esettanulmány: Menedzser vagy szakember?
Egy jól lehatárolt térségben működő baromfifeldolgozó, élelmiszeripari vállalat élelmiszeripari- és agrárszakemberek által vezetve sikeresen, jó minőségű termékeket előállítva működött. Kialakult a termelési kör, akik előállították a vágási alapanyagot. A vállalat kihelyezte a termelőkhöz az előnevelt baromfit (csirkét, pulykát, kacsát, libát), biztosította a hízlalásukhoz szükséges takarmányt. Később levágta, majd feldolgozta azokat. Hazai és külföldi piacra értékesített. A rendszerváltás után felerősödött a verseny minden területen, alapanyagért, termelőért, piacért. A vállalat itt is jól teljesített, egyre újabb területeken, egyre több termelővel dolgozott, a piaci részesedése is állandóan nőtt. A legnagyobb problémát a termék előállítás finanszírozása, hitelezése jelentette. Sok volt a kintlévőség, egyre nőtt a behajthatatlan követelés. Egy banki sikermenedzsert kértek fel vezérigazgatónak remélve, hogy megoldja a vállalat pénzügyi problémáit. Portfolió elemzés alapján felszámolták, vagy lecsökkentették a veszteséges tevékenységeket, így például a tenyésztojást termelő törzslúd állományt. A következő évben jó piaci pozícióba került a lúdtoll és a húslúd. A vállalatnak, mivel lecsökkentette a törzslúd állományát, nem volt árualapja, csak kevés napos libát tudott beállítani toll, illetve hús termelésre. Csőd közeli pénzügyi veszteséggel zárták az évet.
Hasonló esetek: Menedzser a kórház élén!?
Kancellár az egyetemen?

Feladatok:

- Elemezze az esetet a tanult gondolkodásmódok (arisztokratikus preformizmus, funkcionális demokratikus) alapján!
- Értékelje, hogy a szakmai tevékenységet folytató szervezetek sikerességét a szakmai lehetőségek vagy a pénzügyi keretek határozzák-e meg?
- A szakmai feltételek milyen mértékben határozzák meg a gazdálkodás jövedelmezőségét?
- Pénzügyi szemlélet alapján hozhatók-e szakmai döntések?

2. VEZETŐI SZEREPEK

A szocializáció egy tanulási folyamat, melynek során megismerjük a környezet elvárásait, alkalmazkodunk hozzá, megtanulunk aszerint élni, dolgozni, viselkedni. Az elvárások elfogadásának többféle szintje értelmezhető, az alkalmazkodástól az elfogadáson keresztül az azonosulásig. A normák perszonalizálódása azt jelenti, hogy a közösségi értékek a környezeti elvárások már beépülnek a személyiségbe, és az illető már aszerint él, dolgozik, viselkedik, gondolkodik. A szerepelvárások elfogadása bizonyos szerepteljesítményeket eredményez. Ebben a hármas kontextusban értékeljük a társadalmi, munkahelyi teljesítményeket, és az anya – apa, vagy beosztott - vezetői szerepteljesítményt is. A szerepteljesítmények értékelésének alapja minden esetben, hogy a megfelelő helyen és időben, a tőlünk elvárt szerepet jól valósítsuk meg. Bármelyik követelmény nem teljesülése szereptévesztést eredményez, melynek végzetes következményei lehetnek az illető megítélésével kapcsolatban. A vezetővel szembeni elvárásokat mindig a környezete fogalmazza meg. A munkatársak, a beosztottak, a felettesei, azaz a szűkebb (szervezet) és tágabb (társadalom) környezet fogalmaz meg és vár el bizonyos szerepteljesítményeket, amelyek alapján meg is ítéli az illető vezető alkalmasságát.

Henry Minztberg az 1970-es évek elején öt híres amerikai elsőszámú vezető munkáját figyelte meg egy-egy héten keresztül. A megfigyelés teljes körű volt, minden tevékenységre kiterjedt. A kutatás célja annak meghatározása volt, hogy mi a vezető munkája (What is The Manager's Job?) A megfigyelés végeredménye egy nagy tömegű, a vezetők kommunikációjára vonatkozó adathalmaz lett. A vizsgálatok alapján egy nagyon fontos megállapítás tehető, hogy a vezető nem csinál mást csak kommunikál, tehát a vezetés nem más, mint kommunikáció. *Mintzberg* azonban továbblépett ezen. Megfigyelései alapján rendszerbe foglalta (2. ábra) a vezetőkkel szembeni szerepelvárásokat. Ezeket három csoportba sorolta; értelmezte a személyközi vagy interperszonális, az információs és a döntési szerepeket.

Interperszonális szerepek	**Információs szerepek**	**Döntési szerepek**
Protokolláris (nyilvános megjelenés)	Információ szerző	Vállalkozói
Vezetői (főnöki)	Információ terjesztő	Zavarelhárító (problémakezelő)
Kapcsolatteremtő és ápoló	Szóvivő	Erőforrás elosztó
		Tárgyaló - megegyező

2. ábra: **Mintzberg-féle vezetői szerepek**

Forrás: Mintzberg (1975)

A rendszerezés alapján részletesebben értelmezzük az egyes vezetői szerepeket és megértésük elősegítésére saját gyűjtési esetleírásokat is bemutatunk.

2.1. Személyközi *(*interperszonális*)* szerepek

Ebben a csoportban *Mintzberg* két önálló és egy összetett szerepet definiált. A nyilvános megjelenések, vagyis a *protokolláris* szerepelvárás jól definiálható egyértelmű elvárás rendszer. A *főnöki* szerep magyar nyelvű értelmezésének a magyarázata, hogy angolul ez az úgynevezett „leader" szerep. Az angolban ez jól értelmezhető az emberek vezetésére vonatkozó elvárásokat jelenti. A leader magyarra viszont vezetőnek fordítható, és így már zavaró. Ezért szerencsésebb ezt főnöki szerepnek definiálni, de tartalmában mi is az emberek vezetésével, értelmezésével kapcsolatos szerepelvárásokat értjük alatta. A *kapcsolatteremtő- és ápoló* szerepelvárás akár két önálló szerepként is felfogható, mivel más – más személyiségtulajdonságot és feladatot igényel a megvalósításuk.

Protokolláris szerep elsősorban az öltözködésre és a nyilvános megjelenésekre vonatkozó elvárás. A vezető legyen jól öltözött. Munkahelyén inkább az úgynevezett „begombolkozott" viselet: zakó – nadrág – nyakkendő, de az utcai – hétköznapi öltözködésében is elvárt a jól öltözöttség. A nyilvános megjelenés legyen határozott és figyelemfelkeltő, azaz „legyen jelen" mindenki számára tudatosuljon, hogy ott van. Ennek a követelménynek viszonylag könnyű eleget tenni, mivel a vezető mindig a figyelem középpontjában van. Ezt a figyelmet kell jól kihasználni és élni vele. Pontosan emiatt az állandó figyelem miatt nehéz a kommunikációs szerepelvárásnak jól megfelelni. Ilyenkor a beosztottak nem csak a kommunikáció tartalmi elemeit értékelik, hanem a nonverbális és a metakommunikációs hátteret is.
A szakmaiság mellett a határozottság, a magabiztosság, a tekintet, a gesztikuláció, a hangszín, és a hangerő, mind – mind fontos hatás. Egyes irodalmi adatok szerint a kommunikációnak a hallgatókra gyakorolt hatásában csak tíz százalékot képvisel a szakmai tartalom. A nonverbális elemek viszont akár kilencven százalékos méretű hatást is jelenthetnek. A beosztottak gyakran ezek alapján ítélik meg a vezetőt, vonnak le a személyiségre vonatkozó megállapításokat. A tekintet, a mimika, a gesztikuláció, a térhasználat mind olyan hatások, amelyek erejét ki kell és lehet használni.

Esetleírás: Istentisztelet
Külföldön élő, magyar származású, református pap, hosszú idő után hazalátogat. Több Istentiszteletre is elmegy, nagyon érdekli a magyar szertartások rendje, szervezése, maga a liturgia is. Egy vasárnap délelőtt Istentiszteleten a családja, vendéglátója társaságában vett részt. A liturgia (egyházi szertartási rend) szerint az igehirdetést és a bizonyos imákat felállva kell meghallgatni. A tiszteletes ezt nagyon elegánsan a szószék és a gesztikuláció kommunikációs erejét kihasználva kézzel is jelezheti. A prédikáló papnak a hívek felállására utaló kézjelzése viszont erőtlenre sikerült, ezért senki sem állt fel, a kívánt pillanatban. A hallgatóság első soraiban ülő lelkész viszont emlékezett rá, hogy fel kellene állni, ezért ő maga felemelkedett, majd jelezte a mellette ülő családtagjainak, hogy álljanak ők is fel. A mögöttük ülők látva, hogy felálltak, követték őket. Az előttük ülők hallva a mozgolódást hátrafordultak, majd ők is felemelkedtek. Mindeközben a vendég pap elbizonytalanodott, mert évek óta nem járt

magyarországi Istentiszteleten, ezért leült és leültette a társaságában lévőket is. A többiek, akik miattuk álltak fel, erre szintén helyet foglaltak. Az elől állók hallva a mozgolódást, hátrafordultak, látva, hogy mi történt szintén visszaültek. Az Istentisztelet gyülekezete ezáltal hullámzó tömeget alkotott a groteszk jelenetek határát súrolva.
Hasonló eset: Nézz a szemünkbe!

Feladat: Az eset kapcsán értékelje a nonverbális kommunikáció vezetésben betöltött szerepét!

A nyilvános beszédek és a hozzászólások mindig legyenek jól felépített, értelmes, érthető, szellemes, szakszerű. Ezeknek a követelményeknek akkor is nehéz eleget tenni, ha van elegendő idő a felkészülésre. A vezető azonban sokszor kerülhet olyan helyzetbe, hogy pillanatok alatt sokszor élő interakcióban kell reagálnia. Ilyenkor is ügyelni kell a reakciók átgondoltak és megfontoltak legyenek. Ha erre nincs mód, akkor elkerülő technikát érdemes alkalmazni, például: „erről majd később beszéljünk, vagy ekkor, vagy akkor fejtem ki véleményemet, álláspontomat" szöveggel.

Esetleírás: Churchill
Winston Churchill, volt angol miniszterelnök jó szónok hírében állt. Különösen a hirtelen, spontán felszólalásai, beszédei voltak sikeresek, jól felépítettek, frappánsak. Ezeket zseniális szónoki teljesítménynek tartották. Halála után az életrajzírók kutatásai kiderítették, hogy az élete nem szólt másról, mint arról, hogy a spontán beszédeire készült.

Feladat: Vonja le a vezetői kommunikációra vonatkozó tanulságokat!

A karizmatikusság a vezető személyiségének kisugárzása, olyan veleszületett képesség, ami hat az emberekre. A ceremóniákon, a rendezvényeken, mulatságokban legyen figyelmes, udvarias, fogyasszon visszafogottan, ezzel példát mutatva a munkatársainak a viselkedési elvárásokra. A protokolláris szerep energikusságán azt értjük, hogy legyen tisztában az illem, a protokoll szabályaival, magabiztosan mozogjon a rendezvényeken, mindig legyen fitt és aktív. Nem mentheti ki magát fáradtságra való hivatkozással; elsők között kell érkeznie és utolsónak távoznia, különösen saját rendezésű programokon.

Főnöki (leader) szerep: Az emberek irányításával kapcsolatos elvárások fogalmazódnak meg ebben a szerepben. A motiváció képessége alatt azt értjük, hogy képes a beosztottaknak olyan perspektívát nyújtani, amiért áldozatokat hoznak, többet és jobban teljesítenek. Képes kezelni a kudarcokat, az elbizakodottságot és a túlzott önbizalmat is egyaránt. Az „igen" azaz a beleegyező, megengedő kommunikációja tehát óvatosságra intő vagy feltételeket szabó. Az elutasító a „nem" kommunikáció személyes legyen.
Elvárásként fogalmazható meg, hogy a dicséretet és a számonkérést egyaránt alkalmazza. A beosztottak sokszor arra panaszkodnak, hogy kevés az elismerés, a vezetés csak büntet és felelősöket keres. A motivációs kutatásaink (*Juhász, 2004*) eredményei azt mutatják, hogy a büntetés a legalacsonyabb hatékonyságú motivációs eszköz. A szakirodalom szerint a büntetés nem tekinthető motivációs eszköznek, az csak a hibázások következménye. Természetesen a vezetői munkában szükség van

ellenőrzésre, beszámoltatásra, mulasztás esetén felelősségre vonásra is. A munkatársak és beosztottak magatartásának, teljesítményének megítélésében nagyon fontos elvárás a méltányosság és a következetesség. A méltányosságban azt várjuk el, hogy a vezető értékítélete (személyről, viselkedésről, teljesítményről) igazságos és jó szándékú legyen. Személytől és kapcsolatoktól függetlenül, értékalapon alakuljon ki. A szervezeti folyamatok a közös tevékenységek magukban hordozzák a konfliktusokat. A vezetői döntések konfliktusokat generálhatnak. Egy vezetőnek fel kell vállalnia a konfliktusokat még akkor is, ha az nyílt konfrontálódást jelent. A kialakult konfliktusokat azonban kezelni kell, meg kell keresni a kiváltó okokat és meg kell találni a konfliktus helyzet megoldásának módszereit is.

Esetleírás: A részeges fejőmester
A főállattenyésztő a reggeli ellenőrző körútja során arra lett figyelmes, hogy az egyik fejőmester ittas állapotban hangoskodik, a mozgása bizonytalan. Azonnal intézkedett, hogy a munkából álljon ki és gondoskodott róla, hogy az egyik munkatársa hazakísérje. A hangoskodóval úgy kerülte el a további vitát, hogy azt mondta: „holnap megbeszéljük". Másnap délelőtt a reggeli műszak végén behívatta az illetőt az irodájába. A fejőmester, akit félóra várakoztatás után hívott be, elbizonytalanodva és megrendülve fogadta el a döntést munkaviszonya megszűntetéséről. „Ez már nem az első eset és nem engedhető meg, hogy az ilyen visszaeső mulasztás következmény nélkül maradjon." Szólt az indoklás.

Feladat: Értékelje az esetet a főnöki szerepelvárások szempontjai alapján!

Az ellenőrzés olyan vezetési feladat, amely kizárólagos vezetői kompetencia. Nem delegálható, nem ruházható át. Elvárás a követelmények egyértelmű és előzetes megfogalmazása, az ellenőrzés eredményeinek visszajelzése, és méltányos következmények. A beosztott és a vezetői kapcsolatok kialakításáról azt gondolhatjuk, hogy azt nagymértékben maga a vezető alakítja. A szervezeti tagok azonban azt várják el, hogy az legyen összhangban a korábban kialakult hagyományokkal, szokásokkal, azaz a szervezeti kultúrával. Ebben két szélső helyzet értelmezhető. Az egyik a formális: távolságtartó, tárgyilagos, szakmai, a másik az informális: közvetlen, baráti. Logikai alapon kijelenthetjük: a formális kapcsolat biztosít nagyobb mozgásteret a vezetőnek, mivel a formális még átalakítható informálissá, míg fordítva már problémásabb.

Kapcsolatteremtő és ápoló szerep. Összetett szerepről van szó, melyben kettős személyiségelvárás fogalmazódik meg. A kapcsolatteremtés egy nyitott, extrovertált személyiség esetében viszonylag könnyen megoldható feladat. A kapcsolat fenntartás, ápolás, figyelmet, energia ráfordítást igénylő munka. Különösen a külső szakmai kapcsolatok kialakítása és fenntartása igényel folyamatos figyelmet, rendszeres interakciót és szervezést. A környezet ezt a vezetői elfoglaltságot általában nem is értékeli fontos munkának. A munkaebédet, a vacsorát, a fogadást, a vadászatot, a reprezentációt inkább tekintik szórakozásnak. Pedig ezeken a rendezvényeken lehet gazdasági és politikai kapcsolatokat kialakítani, információkat szerezni a fejlesztési elképzelésekről, megrendelőket találni, megbízásokat szerezni.

Esetleírás: A takarítónő kedvessége
Az egyetem volt rektorához minisztériumi vendégek érkeztek. Úgy adódott, hogy a rektor úr, aki egyben tanszéket is vezetett, a tanszékvezetői irodájában fogadta őket. A tanszéki titkárnő reggel beteget jelentett, ezért a takarítónőt kérték meg, hogy kávét és ásványvizet szolgáljon fel. A kávé jól sikerült a víz hűtött, a szervírozás kifogástalan volt. A vendégek köszönetet mondtak a kitűnő, tökéletes kiszolgálásért. Az elismeréstől, a fellelkesült takarítónő is szeretett volna valami kedveset mondani, így kifelé menet az ajtóból visszafordulva „további, jó szórakozást" kívánt. Ezen a beszélgetésen dőlt el az egyetemi sportcsarnok sorsa.

Feladat: Elemezze az esetet, a kapcsolatteremtő és –ápoló szerep elvárásai alapján!

A kapcsolatrendszer erőforrás, tőke értéke van. A vezetői pozícióból származó és a személyes kapcsolatrendszer összeadódik, erősítik egymást. A kapcsolatrendszer egyben státuszformáló tényező is.

2.2. Információs szerepek

Információszerzés. A szerep elvárásainak egy vezető viszonylag könnyen eleget tud tenni, mivel az információ keresi a vezetőt. A belső információs rendszer, a hatalmi hierarchizáltsága következtében, alulról felfelé koncentrálódik, azaz a felső szintű vezetők részére gyűjt, összesít, értékel, és elemez adatokat, dolgoz ki a szervezeti folyamatokkal kapcsolatos mutatókat. A külső információ a vezető hatalmi pozíciója miatt szintén a vezetőt keresik. A vezető dönt az üzleti ajánlatok elfogadásáról, választ a fejlesztési lehetőségek és a cselekvési alternatívák közül, ezért célszerű elsősorban a részére megadni az ezzel kapcsolatos információkat. Ennek köszönhetően a vezető a külső és a belső információ ellátás célpontja. Ennek értelmében a vezető az információ áramlás középpontjában van.

A vezető a szervezet leginformáltabb, nélkülözhetetlen tagjává válhat, ez az alapja a mondásnak: az információ hatalom! Tovább erősíti a vezető információs – hatalmi pozícióját, hogy a szakirodalom szerint a fontos információk hatvan százaléka szóban hangzik el, a kapcsolatrendszer révén szerezhető be és az információ kizárólagos birtokosa maga a vezető. Nem elég azonban az információt megszereznie, hanem azt értelmeznie, értékelnie és eredményesen kell felhasználnia. Elvárás, hogy a vezetőnek legyen megfelelő felkészültsége, tudása, tapasztalata a megszerzett információ értelmezéséhez. Legyen képes az összefüggések, tendenciák, lehetőségek felismerésére és felhasználni azt a saját szervezete érdekében. Az információ megértésén, értelmezésén túl a szervezet még további elvárásokat is megfogalmaz, azaz egy elemző – értékelő munka lehet az eredményes felhasználás alapja.

Esetleírás: Felsőoktatási törvény
A rendszerváltás után 1994-ben dolgozták át és jelent meg az új felsőoktatási törvény. Az előkészítési folyamatban a törvénytervezet különböző változatait (elsőtől a tizennegyedikig) megküldték minden egyetem vezetésének, és kérték a véleményüket, javaslataikat. Az akkori Dékán kiadta a feladatot két helyettesének, hogy tanulmányozzák át a hétvégén a tervezetet, és kedden a vezetői értekezleten

számoljanak be arról. A hétvége rövid és program dús volt, a törvénytervezet pedig nem kifejezetten olvasmányos, hosszú (közel száz oldal), nehéz nyelvezetű jogi szöveg, tele jogi kifejezésekkel, jogi szakzsargonnal. Kedden így elég gyengére sikerült a beszámoló. Ennek eredményeként a Dékán megfogalmazta a következő feladatot: Olvassuk el mind a hárman, olyan alapossággal, hogy megértsük annak lényegét, és választ tudjunk adni arra, mi az oktatási kormányzat célja! A következő vezetői értekezleten már megfogalmazták, mivel megértették a törvény lényegét: miszerint az oktatási kormányzat a jövőben a hallgatói létszám alapján fogja az egyetemek összes költségét finanszírozni. A hallgatói létszám növelésére új szakok indításával, a törvényben szabályozottak szerint nyílik lehetőség. A Kar vezetői ezek alapján elhatározták, hogy elindítanak egy szisztematikus szakalapítási folyamatot. Addig az egy szak öt évfolyamán összesen kevesebb, mint ötszáz hallgató tanult. A szakalapítási lehetőségeket kihasználó munkának köszönhetően a négyéves dékáni ciklus végére a Kar a meglévő egy szak mellett négy új szakot indított, és az összes hallgatói létszám már meghaladta az 1200 főt. Az információt minden más egyetemi vezető megkapta, de ennek a karnak a dékáni vezetése reagált először, ezzel minden egyetemet megelőzve indította el a szakalapításokat és fejlesztéseket.

Feladat: Értelmezze az esetet az információszerzés, értelmezés, értékelés és felhasználás jelentőségére vonatkozóan.

*Az információ szétosztás***.** Mivel a vezető a szervezeti működés és eredményesség szempontjából a legfontosabb információk birtoklója, alapvető elvárás annak megosztása, átadása. De nem lehet mindenkinek mindent ismernie, csak azokat, amelyek számára értelmezhetőek, a munkájával, feladataival kapcsolatosak, azaz relevánsak. Ezért az információ továbbítása során a vezető feladata a szűrés és szelektálás. Ezért ez a szerep rendkívül összetett, ellentétes érdekek és motivációk miatt erősen manipulatív. Nincsenek mérhető paraméterek, nem lehet megállapítani, hogy mennyi a szükséges, az elégséges és a sok. A vezetési funkció és a beosztás megőrzésének az egyik lehetséges eszköze, hogy a vezető fenntartja, és megőrzi azt az állapotot, hogy ő rendelkezik a legtöbb és legfontosabb információkkal. Az információ hatalmi tényező, megosztása hatalomvesztéssel járhat. Az információ birtoklása igazolja a vezető nélkülözhetetlenségét, fontosságát a szervezete számára.

A szervezet eredményes működéséhez viszont elengedhetetlen az információk átadása. Ha a beosztottak nem rendelkeznek elegendő információval, elbizonytalanodnak, nem tudnak jó döntéseket hozni, mert nem látják, nem ismerik pontosan a feltételeket, körülményeket, a lehetőségeket és a következményeket. Olyan mértékben elveszíthetik önállóságukat, hogy állandóan a vezető utasítását várják. A vezetőnek egyre több dologgal, egyre részletekbe menően kell foglalkoznia, leterheltté válik. Valóban úgy tűnhet, hogy nélküle nem működik a szervezet. Hosszútávon ez az információs taktika nem tartható fenn, a vezető teljesítőképessége és a szervezeti működés akadozása szab ennek határt. Ezek a sajátosságok és ellentmondások tovább erősítik a szerep manipulatív jellegét. Számos vezetői magatartással, manipulációs taktikával találkozhatunk ennek a szerepnek a megvalósítása során. A részinformációk adása, a pozitív adatok kiemelése, vagy éppen fordítva a negatívak felerősítése, a csöpögtetés, az információ visszatartás, elárasztás, a túl korán vagy túl későn adott információ, mind

jól ismert vezetői információs taktikák. Az információ átadásnál értelmezhető egy vezetői kontroll szerep is. Az ellenőrzésnek egyrészt arra kell irányulnia, hogy célba ért-e az információ. Másrészt meg kell győződni arról, hogy az információ felhasználói az átadó által küldött üzenetet gondosan értelmezik-e. A fogadó felkészültsége, figyelme, társadalmi – kulturális – szakmai szocializációja, érzelmi beállítódása befolyásolja az üzenet megértését.

Eset: Rómeó és Júlia
Az ellenségeskedő családok fegyveresei összekapnak. Rómeó megpróbálja őket leállítani, de nem sikerül megakadályoznia legkedvesebb barátja, Mercutio halálát. Az ifjú szívében harag gyúl a gyilkos iránt. Megöli barátja gyilkosát, aki valójában Júlia vérszerinti bátyja. A herceg száműzi Rómeót, vétkei miatt. Júlia tudomást szerez az őt ért veszteségekről, elsiratja bátyját, Tybaltot, de még többet sír száműzött szerelme miatt. Szülei férjhez akarják adni Parishoz, a jómódú nemeshez. A lány megtagadja apja parancsát. Majd úgy tesz, mintha ellenszegülését megbánta volna, és elmegy gyónni Lőrinc atyához. Az atyánál találkozik kérőjével, Parissal.
Júlia mindent elmesél az atyának. Lőrinc azt ajánlotta, szülei előtt egyezzen bele a nem kívánt házasság megkötésébe. Adott neki egy üvegcsét, amelyben olyan gyógyszer volt: ha Júlia megissza, halottnak látszik majd, és mire felébred, Rómeó mellette lesz. A lány elveszi az üveget. Mikor hazaér, elhiteti szüleivel, hogy megtört, nem ellenkezik tovább. Az esküvőt előrehozzák másnapra. Mindenki elmegy készülődni. Júlia felölti az esküvői ruháját, megvárja míg egyedül marad, és kiissza a mérget. A Capulet család reggel a nász helyett gyászba borul. Lőrinc atya küldet Rómeóért.
Rómeó már Montanában van. Jön Baltazár a hírrel, hogy egyetlen szerelme és felesége meghalt. Rómeó elküldi Baltazárt, és mérget vesz a patikáriustól. Lőrinc barát megtudja, hogy küldötte, János atya nem tudta átadni a levelet Rómeónak, és így az most azt hiszi, kedvese valóban meghalt. Az atya elindul, hogy ott legyen a Capulet család kriptájában, amikor Júlia felébred hosszú álmából. Paris elhatározza, hogy apródjával ellátogat Júlia sírjához, és meglátja Rómeót, amint éppen készül betörni a kriptába. Azt hiszi sírgyalázásra készül, és az elkeseredett szerelmesek vívni kezdenek egymással. Rómeó leszúrja Parist, aki meghal a végzetes sebtől. A szomorú Rómeó lefekszik Júlia halottnak vélt teste mellé, és kiissza a mérget az üvegcséből. Júlia fölébred, meglátja maga mellett szerelme holttestét. Megcsókolja, hátha maradt még méreg Rómeó ajkain. Mikor látja, hogy nincs más választása, kihúzza hüvelyéből kedvese tőrét, és szíven szúrja magát. Lőrinc barát, és az akkor odaérkező Escalus herceg már csak a halottakat látja.

Feladat: Elemezze az információ átadás követelményei alapján a történetet!

Szóvivői szerep: Ebben a szerepben számos feladat és elvárás fogalmazható meg. Olyan nyilvános kommunikációs szerepről van szó, amikor a szervezetről közlünk információkat a külvilágnak. Elvárás, hogy a szervezetet és tevékenységeit tegye a nyilvánosság számára láthatóvá és ismertté. Az eredmények jó kommunikálásával teremtsen hírnevet és elismertséget. Szerezzen a szervezetnek és a szervezet által folytatott tevékenységnek presztízst, ami egy olyan kiérdemelt elismerés, amely már több mint a tekintély, mert valamilyen mértékű befolyás és hatalom is társul hozzá.

Ezeknek a szóvivői elvárásoknak a teljesítéséhez számos vezetői feladat fogalmazható meg. Ki kell építeni a szervezet arculatát. Az arculat nem más, mint a szervezet megjelenési formáinak összessége. Többféle megjelenési formából alakul ki, de az egységes arculat feltétele, hogy a megjelenéseknek legyen valamilyen koncepciója. Tehát egy tudatos koncepcióra épülő, folyamatos feladat. Ha már van kialakult, a nyilvánosság által elfogadott arculat, akkor azt fenn kell tartani, illetve meg kell erősíteni. Az arculat egy konkrét kép, amely a környezetben alakul ki a szervezetről.

A vezető nyilvános megjelenésével, média szerepléseivel, társadalmi kapcsolataival jelentősen hozzájárulhat ennek a formálásához. Az imázs nem annyira konkrét, kézzelfogható kép, mint az arculat. Ez nem más, mint a külvilág viszonyulása a szervezethez és annak tevékenységéhez (termékeihez). Az érzelmi elemek a meghatározóak, de a szervezet megjelenései, az arculat, jelentős hatással bír az imázs kialakításában.

Tanmese a kotkodácsolásról.
A tyúk éktelen kotkodácsolásba kezdett miután megtojt. A néma kacsa még a fészkéről is leesett ijedtében. Dühösen kérdezte a tyúktól, hogy miért kotkodált ilyen veszettül. - Tanuld meg – mondta a tyúk - nem elég a tojást megtojni, kotkodálni is kell!
- De miért ilyen hangosan? – kérdezte a kacsa.
- Azért, hogy hallhassa mindenki! – válaszolt a tyúk.

Feladat: Értelmezze a szóvivői szerep elvárásait a tanmese alapján!

2.3. Döntési szerepek

Vállalkozói szerep. Ha a vállalkozói szerepet definiálni akarjuk, nehéz helyzetben vagyunk, mert maga a vállalkozó szó értelmezésében is számos megközelítés található. A vállalkozó lehet személy, vagy személyiség jellemző tulajdonság. Vezetői szerep esetében azonban azoknak a személyiség tulajdonságokat értelmezzük, amelyeknek a meglétét a szervezet elvárja. Azt a személyt tartjuk vállalkozónak, aki folyamatos erőfeszítés és időráfordítás felhasználásával, gazdasági – társadalmi kockázat mellett új érték létrehozására törekszik.

Minden „vállalkozó” definícióban megtalálható a „kockázat” kifejezés. Ha a vállalkozói szerepről beszélünk, akkor a legfontosabb elvárásnak a kockázat vállalást kell megneveznünk. Kockázatról akkor beszélünk, ha léteznek negatív következmények. Kockázat vállalásról pedig akkor, ha a vezető ismeri a negatív következmények valószínűségét és annak tudatában hozza meg döntését. A problémaérzékenység elvárása alatt azt értjük, hogy a vezető folyamatosan kísérje figyelemmel a szervezési folyamatokat és vegye észre, ha azok eltérnek a kívánatostól. Az eltérések észlelése azért nehéz, mert nem mindig állnak rendelkezésre jó paraméterek, amelyek jelezni tudnák a problémát. Nem elég azonban észrevenni a problémát, továbblépve meg kell találni a jó megoldást is. A probléma észlelés, - elemzés, megoldás, mint a problémakezelési folyamat elemei jelentik a teljes körű megoldást. A probléma megoldás alatt azt kell érteni, hogy a vezetőnek meg kell hozni azokat a döntéseket, amelyek kezelik vagy megszűntetik a problémát. Ez a döntések és

azok következményeinek felvállalását jelentik. A vezetőnek vállalnia kell azokat a konfliktusokat, amelyek révén tisztázható a probléma oka, és azokat is, amelyek a döntései következtében alakulnak ki.

Esetleírás: Élezd ki a helyzetet!
A gyakorlati oktatással foglalkozó tanszék élére más területről, új tanszékvezetőt neveztek ki. Viszonylag rövid időn belül szembesült azzal a problémával, hogy a tanszék által szervezett gyakorlati oktatási formával nincs minden rendben. Maguk a hallgatók is elégedetlenek voltak, de az egyetemi vezetők, más tanszékek oktatói is szóvá tették elégedetlenségüket. Az új tanszékvezető maga is látta, hogy ilyen formában a gyakorlatnak nincs sok értelme. Azért volt különösen kellemetlen a helyzet, mert a gyakorlatot olyan tanszéki kollégák szervezték, akik már több évtizede foglalkoztak ezzel. A tanszékvezető behívatta a fiatal tanársegédet és megbeszélte vele, hogy összehívják egy megbeszélésre a hallgatókat fogadó gazdálkodó szervezetek vezetőit, és a gyakorlatot szervező tanszéki dolgozókat. A tanársegédnek kellett megkritizálni a vállalati szakembereket és pontokba szedve elmondani a hiányosságokat.

- Élezd ki a helyzetet, és a többit bízd rám! – utasította a tanársegédjét a tanszékvezető.

Így is történt. Egy jól előkészített értekezleten mindenki ott volt, aki ebben a gyakorlati oktatásban érintett. A tanársegéd részletesen felsorolta azokat a hiányosságokat, amelyeket a vállalati szakembereknek tulajdonítottak. Ezután a vállalati szakemberek sorban elmondták a tanszék oktatóinak hibáit. Majd a tanszéki oktatók beszálltak a vitába, mely sokszor személyeskedésbe csapott át. A tanszékvezető csak jegyzetelt. Majd hozzászólt a jegyzetei alapján összefoglalva a tényeket. Javasolta, hogy zárják le a vitát, és az értekezletet azzal folytassák, hogy közösen találjanak a problémákra megoldást. Ez a közös probléma megoldás olyan jól sikerült, hogy ez a gyakorlati képzés ma is jól működik, mindenki, a hallgatók, és az oktatók elégedettségére.

Feladat: Értékelje az eset alapján a probléma kezelés folyamatát a tanult szerepelvárások alapján!

Zavarelhárító szerep. Láczay (2008) szerint „a szervezet működésében bekövetkező emberi, technikai, technológiai, szerkezeti, működési, irányítási problémák megoldási igénye fogalmazódik meg ebben a szerepelvárásban. Ezek lehetnek konfliktushelyzetek, az irányítás és a vezetés területén bekövetkező napi működési zavarok, de lehetnek koncepcionális, strukturális esetleg stratégiai jellegű kérdések is. A lényeg, hogy ezeknek a zavaroknak az elhárítására, a problémák kezelésére, jellegükből következően *Mintzberg* szerint csak a magasabb, hierarchiában legalább egy szinttel fentebb álló vezető képes."

Ahhoz, hogy a vezető képes legyen ezeknek a működési zavaroknak az elhárítására, ismernie kell a szervezeti folyamatokat, azok kapcsolatát, összefüggéseit más külső és belső tevékenységekkel. Át kell látnia a szervezet egészének működését nem csak a napi aktualitásra vonatkozóan, hanem hosszú távú céljaiban is értelmeznie kell egyfajta fontossági sorrendet. A vezetői beavatkozással szemben azonban fontos elvárás, hogy hárítsa el a zavaró tényezőket, állítsa helyre a zavartalan működés feltételeit.

Példa: Az osztály dolgozóinak munkafeladata az utóbbi években folyamatosan nőtt. Az alkalmazottak egyre inkább túlterheltek, sok a túlóra, egyre több a határidőcsúszás, nő az elégedetlenség. Az osztályvezető lehetőségei korlátozottak, ezért csak annyit tehet, hogy folyamatosan létszámfejlesztést kér a felsőszintű vezetéstől. A munkáltatói jogot az elsőszámú vezető gyakorolja, ő engedélyezheti a létszámfejlesztést. A bér-, és létszámgazdálkodás lehetőségei is korlátozottak, évente csak egy-két fő felvételére nyílik lehetőség. A szervezet minden osztálya hasonló helyzetben van, mindenhol szükség lenne létszámbővítésre.

Feladat: A példa alapján fejtse ki, hogyan lehet érvényesíteni a zavar elhárítási beavatkozás követelményeit!

Erőforrás elosztó szerep. Ez a szerep mindig a felettes vezetői szint feladata, mivel az azonos szintű vezetők nem képesek ennek az elvárásnak helyzetükből adódóan eleget tenni. A szervezeti egységek vezetőinek a saját csoportjuk érdekeit, fejlesztését kell képviselnie. Az erőforrások a pénz, az ember, az eszköz, az anyag pedig korlátozottan állnak rendelkezésre. Ha a szervezeti egységvezetők jól teljesítik feladatukat, akkor azoknak a folyamatoknak a megvalósításához kell biztosítani a szükséges forrásokat, amelyek a saját szervezeti egységükhöz tartoznak. Ez az elsődleges elvárás velük szemben. Csak a felettes vezetői szint képes elvonatkoztatni a parciális érdekektől, és az egész vállalati folyamat szempontjából értékelni az igényeket.
Az erőforrások reális szétosztásához a felsővezetőnek megfelelő tapasztalattal, szakképzettséggel és rutinnal kell rendelkeznie. Elvárás a határozottság, a gyors, megalapozott döntéshozatal, a szervezeti érdek és a részérdekek megértése, átlátása, a manipuláció és befolyások, ráhatások felismerése. Ehhez a folyamatok naprakész ismerete mellett a korábbi felosztások elveinek figyelembe vétele is szükséges. A jó szándékú, de önérdekű manipulációk felismeréséhez ismerni kell a beosztott vezetők tulajdonságait, személyiségjegyeit.

Tárgyaló – megegyező szerep. Ebben a szerepben a megegyezés az eredményes tárgyalás eredményeként értelmezhető. Ha *Mintzberg e*zt nem így gondolta, akkor ebben a szerepelvárásban olyan követelmények fogalmazódnak meg, amelyek teljesítéséhez ellentétes személyiségjegyek szükségesek. A sikeres tárgyaló elvárásaiban a határozottság, a domináns magatartás, érdekérvényesítő képesség jelenik meg elsősorban. Elvárás, hogy a vezető a tárgyalások során olyan kommunikációt folytasson, olyan tárgyalási technikákat alkalmazzon, melyben érvényre tudja juttatni a szervezete érdekeit. A megegyezésre törekvés is csak akkor fogadható el, ha az a szervezet szempontjából előnyös. Az alkalmazkodás, az értelmes kompromisszumok megkötése is elfogadható ebben a szerepelvárásban.
A vezetés sokszor nem más, mint kompromisszum. A szervezeti célok és a megvalósítási lehetőségek nem mindig esnek egybe. Ebben az esetben meg kell elégedni részeredményekkel. Azokat nevezzük értelmes kompromisszumoknak, amelyek előre visznek a szervezeti célok megvalósításában. A *Mintzberg*-i megfogalmazás tárgyaló – megegyező elvárása szerint a vezető legyen jó tárgyaló, de végül egyezzen meg, mert ez jelenti a tárgyalás sikerességét. Aki nem képes

kompromisszumokra, nem ismer csak fehéret – feketét, aki nem tud csak nemet mondani, az nem tud egyezséget kötni.

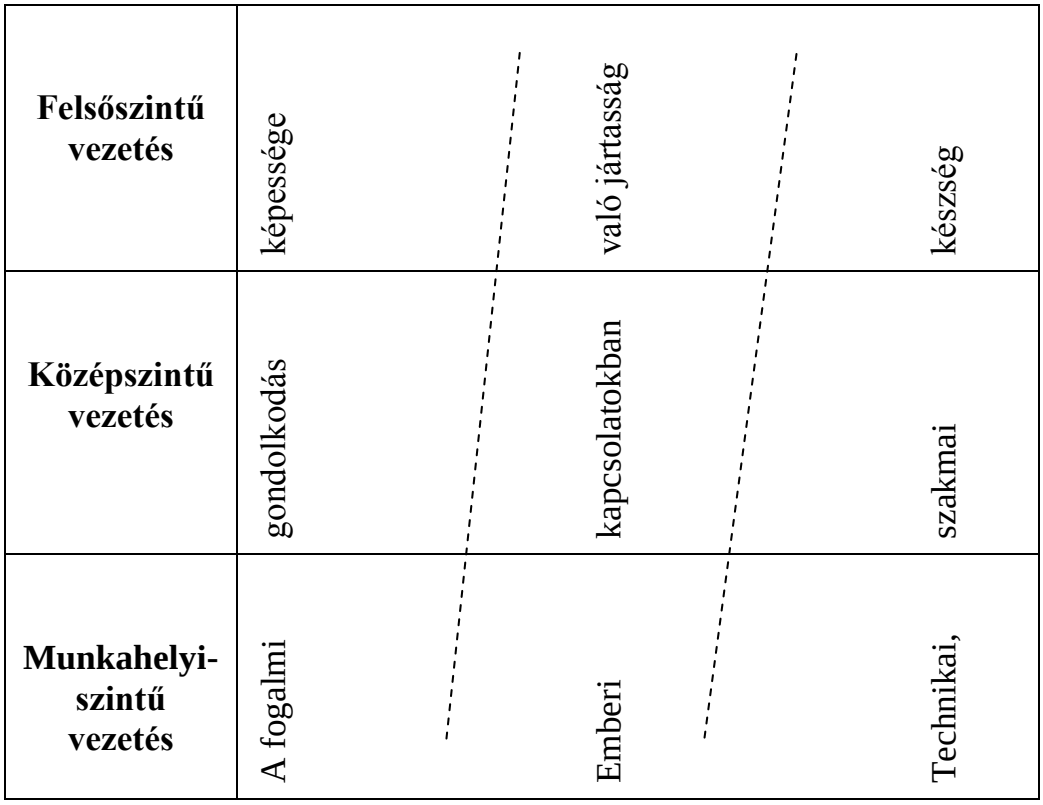
A feldolgozott szerepelvárások sikeres teljesítése nagyon sok tulajdonság és személyiségjegy meglétét igényli. Ezek az elvárások néha ellentmondanak egymásnak, más személyiséget, emberi tulajdonságot igényel a megvalósításuk. Bizonyos esetekben az adott személyiség típus kizárja, hogy az illető bizonyos szerepelvárásokat teljesítsen. „Aligha van olyan vezető, aki mind a tíz vezetői szerep sikeres megvalósításához rendelkezik a szükséges személyiségjegyekkel és emberi tulajdonságokkal. Ez a sokféle szerepelvárás adja a vezetői képességek demokratizmusát, azt, hogy mindenki rendelkezik olyan képességekkel, amelyek alkalmassá teszik valamelyik vezetési feladat, vezetői szerep teljesítésére, de vannak olyan szerepek, amelyek „eljátszását a személyiségük nem teszi lehetővé" (*Láczay – Berde*, 2003).

A vezetővel kapcsolatos elvárások összefoglalására más szerzők is megfogalmaztak különböző rendszerezéseket. Ezek közül az egyik legáltalánosabban ismert *Kelly és Grimes* (1993) vezetési szintek szerinti csoportosítása (3. ábra). Véleményük szerint ahhoz, hogy a vezetés hatékony legyen a különböző vezetési szinteken más – más képességgel kell rendelkezniük, mivel eltérő szerepelvárásoknak kell megfelelniük. A szükséges képességek kombinációja az adott szinttől függően változó. A vezető technikai/szakmai készségének meghatározása arra utal, hogy mely személy képes olyan tudást, technikákat és eljárásokat alkalmazni, amelyek szükségesek a különböző munkafeladatok sikeres elvégzéséhez. Például a könyvelők munkája, a piackutatók és a gyártásvezetők feladata meglehetősen széles körű. Ilyen értelemben vett technikai ismereteket kíván.

A technikai készség nagyobb jelentőségű a szervezet alsóbb szintjein. A munkahelyi szintű vezetőknek képeseknek kell lenniük arra, hogy az üzem, az iroda vagy kereskedelmi részleg zökkenőmentesen működjön, és mint az emberek irányításával megbízott személyeknek tisztában kell lenniük a munkavédelmi előírásokkal és a napi személyzeti ügyekkel is.

Fontos, hogy a középszintű és a felsőszintű vezetők is fel tudjanak mutatni bizonyos mértékű technikai hozzáértést, azonban ezek a készségek nem annyira fontosak, tekintettel munkakörük általánosabb jellegére.

Az emberi kapcsolatokban való jártasság arra utal, hogy képesek vagyunk másokkal együttdolgozni, vezetni és befolyásolni, valamint motiválni a beosztott alkalmazottakat. Az emberi erőforrás a legtöbb szervezet kulcstényezője, ezért rendkívül fontos, hogy a vezetők képesek legyenek hatékonyan együttműködni feletteseikkel, kollégáikkal és beosztottaikkal. Az emberi kapcsolatokban való jártasság amellett, hogy a vezetés minden szintjén fontos, különösképpen az, az alsóbb vezetési szinteken. Mivel ezeken a szinteken dolgoznak a legtöbben, a vezetés és az alkalmazottak közötti nehézségek, konfliktusok leginkább itt ütköznek ki.

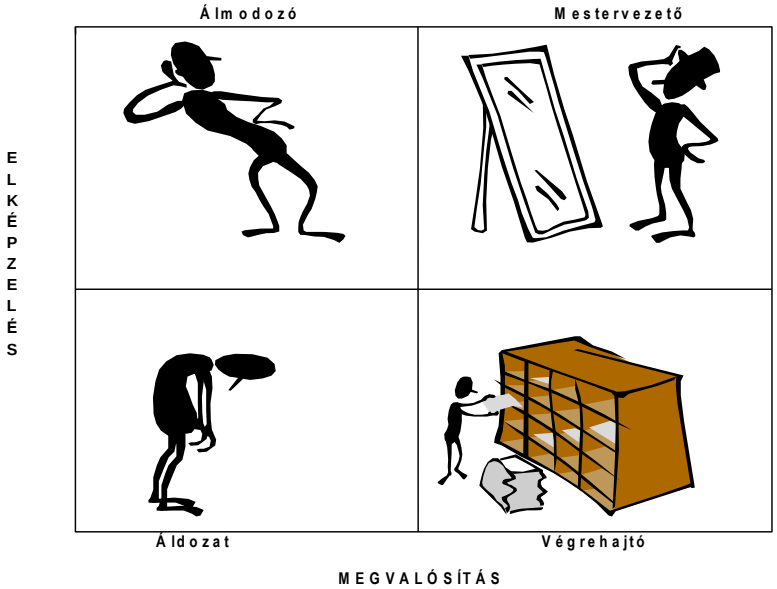


3. ábra: **Vezetési szintek és vezetői képességek összefüggései**
Forrás: *Kelly és Grimes* (1993)

A vezetők fogalmi gondolkodási képessége az adott személy azon adottságára utal, hogy képes megérteni a szervezet és a környezet közötti összefüggéseket, a szervezeten belüli funkciók és tevékenységek kölcsönhatásait, átlátni a szervezet egészének működését. Amint az várható a fogalmi gondolkodás képessége különös fontossággal bír a vezetés magasabb szintjein, ahol a vezetői munka hosszú távú stratégiai kérdések kidolgozását is magába foglalja.

Hellriegel és Slocum (1992) négy alapvető vezetői készséget definiál, ezek a konceptuális, kommunikációs, interperszonális és szakmai készségek. Konceptuális készség alatt a vezető rátermettségét, az elvont, absztrakt gondolkodásra való képességét értik. Valójában megegyezik az előző csoportosítás fogalmi gondolkodás képességével. Erre legnagyobb mértékben a csúcsvezetőknek van szükségük, hogy felismerjék, miként hat az egyik részleg, osztály munkája a másikra, hogy miként érinti a környezet változása az egész szervezetet.
A kommunikációs és az interperszonális képességekről azt vallják, hogy az alsó-, közép- és a csúcsvezetők esetében azonos mértékben szükségesek a vezetési feladatok sikeres ellátásához. Szakmai készségekre legnagyobb mértékben az alsóbb vezetési szinteknek van szükségük, és a vezetési hierarchiában felfelé haladva e képességek fontossága csökken.

Hitt (1990) szereptipológiáját az elképzelés és a megvalósítás képessége alapján állította össze. Mind a két elvárás esetében alacsony és magas szint megléte határozhat meg bizonyos vezetői szerepet (4. ábra) Ha az elképzelés és a megvalósítás képessége alacsony, a szerző szerint az az *áldozat* típusú vezető.



4. ábra: **Hitt–féle vezetői szerepek**

Forrás: Hitt (1990)

Munkáját az eredménytelenség, személyiségét az állandó feszültség, idegesség és a csalódottság jellemzi. Úgy érzi, hogy minden és mindenki ellen van, a vezetői munkában nem talál élvezetet, nincs sikerélménye, a megoldandó problémákat stresszként éli meg. Az ilyen vezető áldozata szervezetének, előbb-utóbb pszichoszomatikus betegségekben is megjelenhetnek az állandó feszültségek. *Álmodozó,* akinek az elképzelő képessége magas, azaz tele van ötlettel, viszont az ötletek megvalósításában gyenge, mert a megvalósítási képessége alacsony.

A *végrehajtó* típus ezzel éppen ellentétes, a végrehajtásra való képessége magas, de az elképzelés alacsony szintű. Nincsenek önálló ötletei, de ha pontosan meghatározzuk az elvégzendő feladatokat, azokat precízen, pontosan végrehajtja. Megbízható, de folyamatosan ellenőrizni kell, problémák esetében állandóan segítségre szorul.

A *„leader-manager”,* tökéletlen magyar fordításban mestervezető, jelképéül a szerző a karmestert választotta. Ez a jelkép általánosan elfogadottá vált a menedzsmentben. A minden jelt, zajt, hangot figyelő és észrevevő, jól értelmezhető jelzésekkel az egész szervezetet irányító vezetőt jelenti. Elképzelései is vannak és mindemellett jó végrehajtó is. Mint a karmester, akinek vannak önálló ötletei, észreveszi a zenekar minden rezdülését, azokat egyértelműen lereagálja. Nagy az összeszokottság, minden mozdulatát, pillantását megértik a beosztottai. Vezényel, mint a karmester. Ez a *mestervezető*. *Mintzberg* (1999) egy későbbi, a Harvard Business Manager folyóiratban

megjelent cikkében megkérdőjelezi ennek a metaforának a helytállóságát: „A menedzser metaforájaként szívesen használják a karmestert, de ez a kép félrevezető. A karmester nem korlátlan vezetői szerepet tölt be, hanem úgynevezett burkolt vezetést folytat: érzékeli és figyelembe veszi az árnyalatokat, a kényszereket és a korlátokat. A magasan képzett szakemberek világában a vezető nincs ugyan híján a hatalomnak, de korlátlan hatalommal sem bír mások felett. A magasan képzett szakemberek kevés rendelkezést és felügyeletet igényelnek, de pártfogásra és támogatásra szükségük van. A karmesternek nem kell felhatalmazni a zenészeket arra, hogy zenéljenek. Talán inspirálni, de felhatalmazni semmiképpen sem." Lehet, hogy a karmester metafora nem pontosan jeleníti meg, ma már a XXI. század elején a mestervezetőt, de az, hogy léteznek ilyen menedzserek vitathatatlan.

2.4. Mestervezetők

Lee Iacocca: 1978-ig a Ford, majd a Chrysler menedzsere. Nevéhez fűződik a Ford Mustang sikerautó piacra dobása, valamint a válságban lévő Chrysler átalakítása és megmentése a hetvenes évek végén és a nyolcvanas évek elején. Történetét az „Egy menedzser élete" (1988) című könyvében meséli el. „Olasz bevándorló szülők fiaként kezdtem és sikerült felküzdenem magam egészen a Ford Motor Company vezérigazgatói széléig. Amikor végre eljutottam idáig, úgy éreztem föntvagyok a Világ tetején." Ekkor azonban a sors másként hozta. Henry Forddal (a cégalapító unokájával) éveken keresztül folytatott személyes vitái után „személyes megfontolásokra" hivatkozva elbocsátották. „1978. június 13-án egyszerűen kirúgtak. Nyolc esztendőn át voltam a Ford vezérigazgatója, 32 éven át Ford alkalmazott. Soha másutt nem dolgoztam. S most egyszerre váratlanul munkanélkülivé lettem. Úgy éreztem belepusztulok." Iacocca a Mustang, a Mark és a Fiesta atyjának tartotta magát. Amikor kirúgták a Ford akkor volt a csúcson. „Egymilliárd-nyolcszázmillió dolláros nyereséget könyvelhettünk el, két egymás utáni évben. – mondta az őt elbocsátó Henry Fordnak – vagyis több mint három és félmilliárdot az elmúlt két esztendőben. De jól jegyezd meg a szavamat Henry! Lehet, hogy soha többé nem látsz 1,8 milliárdot. S tudod-e miért? Mert sejtelmed sincs róla, hogy a francba csináltuk."

Másfél millió dollár végkielégítést kapott azzal a kikötéssel, hogy ha más autógyártó cégnél vállal munkát, elveszíti ezt az összeget. 1979 őszén a válságban lévő Chrysler vezérigazgatói állást ajánlott, egyben kinevezték az igazgató tanács elnökévé és a legfelsőbb egyszemélyi vezetővé. A Fordtól kapott végkielégítése elvesztéséért másfél millió dolláros kártérítést kapott. Kezdetben komoly válságtünetek mutatkoztak, de köszönhetően az újszerű fejlesztéseknek, a szigorú pénzgazdálkodásnak, a Iacocca által kialakított csapatnak végül is kilábaltak a válságból. „A Chrysler megmentéséért vívott háborúban én voltam a tábornok. A siker persze nem egyedül nekem köszönhető. A legbüszkébb arra vagyok milyen szövetséget sikerült összekovácsolnom. Ez bizonyítja nehéz időkben mennyit ér az együttműködés.

„Azzal kezdtem, hogy saját fizetésemet évi 1 dollárra szállítottam le. Vezetni ugyanis annyit jelent, mint példát mutatni. Ha az ember történetesen vezető pozícióba kerül, éberen figyelik minden lépését. Nem úgy értem, hogy vájkálnak a magánéletében, bár megesik az ilyesmi is. De amikor a vezető beszél, az emberek hegyezik a fülüket. S

amikor a vezető cselekszik, az emberek árgus szemekkel lesik. Ezért mindig óvatosan kell fogalmaznunk, és óvatosan kell cselekednünk. Nem azért szabtam meg 1 dollárban a fizetésemet, hogy eljátsszam a mártírt. Azért tettem, mert szembe kellett néznem az egyszerű dolgozókkal. Azért tettem, hogy fölkeressem Doug Frasert, a szakszervezet elnökét, a szemébe nézhessek, és azt mondhassam: „Ide figyeljen, azt akarom maguktól, hogy vállaljanak áldozatot", s ő ne vághasson vissza azzal, hogy „Te nyavalyás, te miféle áldozatot vállaltál?" Ezért tettem, jól megfontolt, hűvösen végiggondolt, gyakorlati okokból. Azt akartam, hogy alkalmazottjaink és szállítóink azt gondolják: „Követem azt a fickót, aki ilyen példát mutat.""

„Én ezt „egyenlő áldozatvállalás"-nak nevezem. Amikor elsőként vállaltam áldozatot, láttam, hogy mások is megteszik mindazt, ami szükséges. Így vészelte át a Chrysler a nehéz időket. Nem a kölcsönök mentettek meg bennünket, noha olyan szükségünk volt rájuk, mint egy falat kenyérre. Az a sok százmillió dollár mentett meg minket, amiről az érintettek önként lemondtak. Mintha csak összeült volna egy család, és úgy határozott volna: „Kölcsönt kaptunk gazdag nagybátyánktól, s be fogjuk bizonyítani, hogy vissza tudjuk fizetni az adósságot!" A legszebb oldaláról mutatkozott meg az együttműködés és a demokrácia. Nem papolni akarok. A való életről beszélek. Végigcsináltuk együtt. Kiderült: működik a módszer. Olyan ez, mint a varázslat: megilletődött áhítatot kelt az emberben."

Saját vezetési stílusát meglehetősen konzervatívnak tartja. „Valahányszor kockáztatok, csak azután szánom rá magam, hogy megbizonyosodtam, a kutatás és a piaci felmérések igazolják ösztönömet. Lehet, hogy ösztönösen cselekszem, de csakis akkor, ha megérzéseimet tények támasztják alá." Sok vezető roppant körülményes döntéshozatalkor, kiváltképp vonatkozik ez a túl műveltekre. Egy ízben például azt mondta Phil Caldwellnek (a Ford egyik későbbi vezetője): „Az a baj veled, Phil, hogy a Harvardra jártál, ahol beléd sulykolták, ne cselekedj, amíg nem rendelkezel minden ténnyel. Ha már összeszedted az adatok kilencvenöt százalékát, további hat hónapra lesz szükséged a hiányzó öt százalék megszerzéséhez. S mire sikerül, az adataid elavulnak, mert a piac túllép rajtad. Időzítés, ez a lényeg az életben. A jó gazdasági vezető nem dolgozhat így. Magától értetődő, hogy valaki szeretne összeszedni minden adatot és kivárni a kutatásokat, melyek szavatolják, hogy az adott program sikeres lesz. Végtére is, ha valaki 300 millió dollárt költ egy új termékre, abszolút bizonyosságot szeretne, hogy a helyes úton jár." A valóságban erre kevés az esély, noha az ember nyilván felelős azért és törekszik arra, hogy a tárgyra vonatkozó lehető legtöbb tényanyagot és előrejelzést szedjen össze. Ám elérkezik az idő és a pont, hogy sorsdöntő lépést tegyünk meg:

- Először is, mert még a helyes döntés is helytelen, ha túl későn hozzák meg.
- Másodszor, mert többnyire nem létezik teljes bizonyosság. Olykor még a legjobb menedzser is hasonlatos ahhoz a kutyát sétáltató kisfiúhoz, aki megfigyeli, merre akar a kutya menni, aztán arrafelé vezeti azt.

„Mi is tekinthető elegendő információnak a döntéshozó számára?" - kérdezi Iacocca. „Ezt nem lehet számszerűsíteni, de annyi bizonyos, hogy ha a tények csupán 50%-ának a birtokában döntünk, az esélyek kedvezőtlenek. Ha így áll a dolog, nagyon

szerencsésnek kell lennünk - vagy remek ösztönnel kell rendelkeznünk. A körülmények olykor megkövetelik a hazardírozást, de egy vasúttársaságot például biztosan nem lehet elvezetni így. Ugyanakkor sosem tudhatjuk százszázalékos biztonsággal, hogy mire van szükségünk. Napjaink sok más iparágához hasonlóan, az autógyártás is szüntelenül változik. Számunkra Detroitban a nagy feladat midig az, hogy hogyan lehetne megállapítani, mi tetszik majd három év múlva a vevőknek. 1984-ben például már az 1987-1988-as modelleket tervezzük. Ezért nehéz a feladat, hiszen azt kell megpróbálni valamiféleképp megjósolni, hogy mi lesz 3-4 év múlva a keresett áru, pedig még azt sem tudhatjuk teljes bizonyossággal megállapítani, hogy a jövő hónapban milyen kocsit keres majd a nagyközönség. Ha nem áll rendelkezésünkre valamennyi tény, néha a tapasztalatunkra kell hagyatkoznunk."- mondja Iacocca.

„Sokszor mondják rám, hogy csípőből lövöldözök. Talán olyan régóta lövöldözök így, hogy már elég rutinosan találok célba. Az is igaz emellett, hogy mára a legtöbb vezetőt elárasztják az információk, olyan mértékben, hogy azok elkábulnak ettől az özöntől és egyszerűen nem tudják, hogy mihez kezdjenek vele. A siker kulcsa ugyanakkor nem az információ, hanem az ember. Az utóbbi időben azonban megjelent az üzletemberek új nemzedéke, többnyire közgazdaság tudományok doktori fokozatával, akik bizalmatlanok az intuitív döntésekkel szemben. Részben igazuk is van. Szokásos körülmények között az intuíció nem elég biztos alap a döntéshozatalhoz. Csakhogy közülük sokan az ellenkező végletbe esnek. Úgy képzelik, hogy kivétel nélkül minden gazdasági probléma strukturálható és leszállítható az esettanulmány szintjére. Az üzleti életben mindig döntenie kell valakinek, mégpedig egy adott időtávon belül. Ugyanakkor mindig akadnak olyanok, akik szeretnék még néhány hónappal elodázni a döntést, további kutatásokat folytatni, pl. milyen vonalú legyen a kocsi teteje. Sajnos egy bizonyos pont után, amikor a kérdésre vonatkozó információk nagy része már befutott, az ember ki van szolgáltatva a csökkenő hozadék törvényének. Ezért kell bizonyos kockázatot vállalni. Vannak, akik nem képesek erre. Sajnos a világ azonban nem mindig vár, amíg megpróbáljuk előre kiszámítani veszteségeinket. Így nem marad más hátra, és kockáztatni kell - és menet közben kijavítani az elkövetett hibákat. Mára alig akad olyan iparág, mely megengedné magának a lassú döntéshozatal luxusát."

A döntéshozatali demokráciával kapcsolatosan az alábbiakat írja: „Dacára a tankönyvek állításainak, a konszernek életében a legfontosabb döntéseket egyének és nem bizottságok hozzák. Jómagam mindenkor azt a politikát követem, hogy a lehető legdemokratikusabb vagyok - egészen a döntés pillanatáig. Ekkor azonban átvedlek kíméletlen parancsnokká. Rendben, mindenkit meghallgattam, - mondom. Most pedig ezt és ezt tesszük. Bizottságokra mindig is szükség lesz, hiszen ott osztják meg egymással az emberek ismereteiket és szándékaikat. De amikor bizottságok lépnek az egyének helyébe, akkor csökkenni kezd a termelékenység."

Jan Carlzon svéd vezetési szakember. Az 1970-es évektől dolgozott a légi közlekedés területén, a 80-as évek elejére a dán, norvég és svéd nemzeti légitársaságokból alkotott konzorcium vezetője lett. Könyve 1988-ban jelent meg itthon Lapítsd le a piramist címmel. Carlzon munkássága azért jelentős, mert a 70-es évekbeli olajválságokat követően a légi közlekedés helyzete egész Európában is gyenge teljesítményt mutatott,

és ebben a környezetben, az általa irányított szervezet átalakításával, átformálásával Európa vezető légitársaságává nőtte ki magát a SAS légitársaság.

Carlzon (*Lőrincze*, 1988:5) számára anakronizmus az a döntési rendszer, amelyben minden határozat felülről érkezik, a középvezetés közvetítésével. Ugyanakkor ő úgy látja, a szervezetben a hangsúly a frontvonalbeli dolgozókon van, ő kezükben van a vállalat megítélése, versenyképessége. Ők azok, akik naponta az igazság 50 000 pillanatában vonzhatják vagy taszíthatják viselkedésükkel az ügyfelet. A háttér, a középvezetés feladata a frontvonalbeli dolgozók munkájának támogatása. Frontvonalbeli ideális dolgozója önálló döntéshozó. Ha a vezető mindent felülről akar eldönteni, akkor munkatársai kevesebbet kezdeményeznek és passzívabbak. Ha viszont a döntés előtt a javaslataikat kikérjük, esetleg rájuk bízzuk magát a döntést is – akkor kezdeményezőbbé válnak.

Carlzon (1988: 18) szerint, ha megkérdezünk egy ügyfelet, egy vevőt arról, hogy mit gondolnak a cégről, nem annak irodájáról, gépeiről, stb. fognak beszélni, hanem arról, hogy milyen tapasztalatokat szereztek és a tapasztalatok alapján milyen véleményeket alakítottak ki a szervezetről. A szervezet a vélemények tükrében tehát annyi, mint kapcsolat az ügyfél és a frontvonalbeli dolgozó között. A kapcsolatok relatíve rövidek, tehát kevés idő áll rendelkezésre ahhoz, hogy olyan benyomást alakítsunk ki az ügyfelekben, hogy tartós partnerekké váljanak.

Ha valóban az a célunk - írja Carlzon - hogy az egyes ügyfelek egyéni szükségleteit elégítsük ki maradéktalanul, akkor az ötletek, a döntések és a cselekvés felelősségét azokra az emberekre kell bíznunk, akik a SAS-t jelentik abban a rövid, akár 15 másodpercben az ügyfél számára. Ezek a frontvonalbeli dolgozók: földi utaskísérők, poggyászkezelők, stb. Ha ehelyett végig kell járniuk a dolgozóknak a szervezet döntési hierarchiáját egy konkrét probléma megoldásához, akkor ez a 15 másodperc rég elmúlik anélkül, hogy megnyernénk egy hozzánk ragaszkodó ügyfelet.

Ez a fajta megközelítés fejtetőre állítja azonban a hagyományos vállalati képet. A hagyományos struktúra egy réteges felépítése, csúcsban végződő piramisra emlékeztet, amelynek számos közbülső szintje van, az alapját pedig a piaccal közvetlenül érintkező frontvonalbeli dolgozók adják. A vállalati csúcs a vezérigazgató és számos helyettese, akik a vállalat irányításához szükséges összes döntés meghozatalával ellenőrzik a vállalati tevékenységet. A döntések eljuttatása a frontvonalhoz a középszintű vezetésben dolgozók feladata, ezek névben középvezetők, valójában azonban nem azok, hiszen nem hoznak döntéseket, csupán üzenetközvetítők ők, akik a vállalati piramis magasabb szintjein meghozott döntéseket adják tovább.

A hierarchia aljához a kék és fehérgalléros dolgozók tartoznak, akik napi kapcsolatban vannak az ügyféllel, s akik legtöbbet tudnak a vállalat frontvonalbeli működéséről, azonban különös, de még sincs jogosítványuk arra, hogy megfelelően reagáljanak a konkrét helyzetekre, problémákra. A gyorsan változó üzleti környezetben azonban már kevés a védett körülmények mellett működő vállalat, és szolgáltató gazdaságok alakultak ki. Beköszöntött az ügyfél orientáltság korszaka. Még azoknál is, akik

korábban soha nem tekintették magukat szolgáltató ágazatoknak, azok is lassan azokká váltak.

Egy olyan vállalat, amely az ügyfelek igényeit tartja szem előtt, radikálisan eltérő szereposztással bír. A szervezet decentralizált, a felelősség azokra hárul, akik eddig a hierarchia alját alkották. A hagyományos, hierarchikus vállalati struktúra kezd utat engedni a laposabb, horizontálisabb struktúrának. A felső vezető szerepe megváltozik, kommunikálni kell alkalmazottjaival, megismertetve velük a vállalati koncepciót, meg kell hallgatni őket, mire van szükségük a koncepció valóra váltásához. Ha sikert akar elérni, nem lehet elszigetelt és autokratikus döntéshozó, hanem koncepciót, stratégiát és információt nyújtó, tanító és ösztönző vezetőnek kell lennie. A problémák elemzését, az erőforrások kezelését, s ami a legfontosabb a frontvonalbeli dolgozó alkalmazottak igényeinek képviseletét is a középvezetőkre kell bíznia. A vezetőknek át kell ruházni a felelősséget a frontvonalban dolgozó alkalmazottaira az egyes ügyfelek igényeinek és problémáinak kezeléséért. Ezeket az alkalmazottakat ki kell képezni, hogy képesek legyenek gyorsan és udvariasan reagálni az ügyfelek igényeire.

Steve Jobs-ot sokan emlegették korunk számítástechnikai gurujának, volt alapítója az Apple cégnek és számos innováció számos területen kötődik a nevéhez (pl. számítógépes programok, Pixar animációs filmek, Ipad, IPod, stb.). Több könyv is jelent meg életéről. *Young - Simon* (2009: 96) Jobs személyiségének nem csak pozitív oldalait mutatja be.

Jobs problémamegoldó stílusát úgy jellemzik, hogy folyamatosan a problémáról elmélkedik. Mikor egy témát felvetettek neki, azonnal kérdéseket tett fel arra vonatkozóan, hogy miképpen kívánják azt megoldani. A válasz ideje alatt két lehetséges reakció közül választott: az adott mérnök vagy nem tud neki segíteni a probléma megoldásában (ami azt jelentette, hogy Jobs semmi többet nem nyilatkozott a témáról és elmegy), vagy van némi rálátása az ügyre. A válasza általában mindkét esetben az volt, hogy „Ez gáz”, és ennek a különböző variációi. Ha elég értékesnek találta az embert, akkor elmagyarázta, hogy ötletei miért nem érnek egy fabatkát sem. Ha nem találta értékesnek, akkor a ”gáz” után otthagyta az illetőt.

Steve Jobs kedvelte azokat az embereket, akik szembe mertek szállni vele - egyetlen megkötéssel: ez csak azokra az emberekre vonatkozott, akiket tartott valamennyire, akikről úgy gondolta, hogy értékes eredményekkel rendelkeznek, és akiket nagyjából magával egyennek tartott. Mindenki más számára, aki a cégen belül ellenállt vagy kifejezte kétségeit vele kapcsolatban, a karrierje hirtelen fordulatot vett (voltak persze kivételek).
Senki nem vitatná, hogy Steve Jobs, mint foglalkoztató egy rémálom - írja *Young - Simon.* Mégis figyelemre méltó személyisége és meghatározhatatlan vonzereje maga köré gyűjtötte az embereket annak ellenére, hogy mindenki tudhatta, bármikor rájuk támadhat. Ezzel olyan szintű lojalitást alakított ki, amit sok cégvezető irigyelhetne. Az emberi döntésekkel kapcsolatos megközelítése több, mint érdekes. Nemcsak gazdag volt, de ragaszkodott ahhoz, hogy mérnökei egyike sem kereshetett harmincezer dollárnál többet évente, mely egyébként a minimális mérnöki fizetés volt az Apple-nél. Úgy gondolta, hogy ha valaki heti nyolcvan óránál kevesebbet dolgozik, az lazsál.

Egyik alkalommal új jelmondatot írt egy táblára „Heti 90 óra munka és imádom”. Steve képes lett volna a piramisokat építő rabszolgákat vagy a római csarnokok kocsi-hajtóit lelkesíteni azért, hogy ostorral üssék őket, azáltal, hogy emlékeztesse őket arra, milyen nemes cél részesei. ’83-ban egy, az Apple céget bemutató cikk tervezetben egy dolgozó úgy emlegette „hogy belőle akár kiváló francia abszolutista király lett volna”. A cikk később alapjává vált egy gyakran idézett könyvnek, mely egy nem kimondottan kedvező képet fest egy érzéketlen csodagyerekről. A cikkből bármely meggondolt és kissé önelemző ember tanult volna a kritikákból, amelyek nem mindegyike volt alaptalan, és változtatott volna bizonyos dolgokon. Steve Jobs nem ilyen ember volt. Nem érezte, hogy korlátokkal kell küzdeni, nem érezte úgy, hogy bármi is lehetetlen lenne, mivel mindent megvalósított, amit valaha akart.

3. INFORMÁCIÓMENEDZSMENT

Az informatikusok szerint minden továbbítható jelnek van valamilyen információ tartalma. Csak kell egy olyan fogadó személy, aki rendelkezik olyan tudással, ismerettel vagy tapasztalattal, hogy képes legyen a jelek által közvetített információt értelmezni. Vezetési szempontból viszont olyan adatot tekinthetünk információnak, amely bizonytalanságot oszlat el. Információt a kommunikáción keresztül közvetítünk, így a kommunikáció és információ menedzsment, a kommunikációs és információs rendszer egy és ugyanaz. Akkor mégis mi a különbség a kommunikáció és információ között, ha a közvetítő rendszer ugyanaz? A kommunikáció egy interaktív adatközlés, míg az információ nem más, mint értelmezett adat.

3.1. Adat és információ

Mindenek előtt különbséget kell tenni a köztudatba beépült hasonló fogalmak között. Az *adat* olyan nyers tény vagy számszerű érték, mely nem feltétlenül nyújt hasznosságot a vezető számára. Nem más, mint tények elképzelések értelmezhető formában való közlése, olyan egyezményes jelsorozat (számjegyek, betűk, írásjelek, vagy valamilyen jelrendszer elemei), amely elméletileg információt tartalmaz. Reprezentált, de nem értelmezett ismeret. Ahhoz, hogy hasznos legyen, olyan kész termékké kell átalakulnia, mely fontossággal és meghatározott céllal bír a címzettnek. Egyre nagyobb kihívást jelent a vezetők számára az adat hatékony azonosítása és hasznos információhoz jutás.

Az *információ* pedig nem más, mint az átformált adat, mely hasznos és sokatmondó a vezető számára. Az adatokon végrehajtott emberi értelmezés (gondolati műveletek) eredménye. Egyrészről tehát értelmezett és értékelt, célra orientált ismeret, másrésről fontosságát a vezetői döntést megalapozói képessége adja. Kialakulása általában a valóság érzékeléséből indul el, megértés révén adat, majd az értelmezés révén információ jön létre. Az információnak éppen az az értéke, ami újdonságot tartalmaz, és valami előnyt jelent másokhoz képest. Minél nagyobb előnyt jelent, annál értékesebb az információ. Ebből is látható, hogy az információ értéke nagyban személyfüggő, ugyanazon hír nem feltétlenül ugyanolyan információértékű más-más személyeknek.

A gazdasági szervezetek információfüggőek, mely kihat stratégiai tervezésükre, munkaerő-alkalmazásukra, probléma felismerésükre és más szervezetekkel való kapcsolatukra. Az információ vizsgálatának egyik módja azon tulajdonságok vizsgálata, mely a szervezet számára fontos. A lényeges információs attribútumok közé tartozik az idő, tartalom és forma. Ezeket mutatja be az 3-as táblázat.

3. táblázat: **A jó minőségű információ jellemzői**

Idő dimenzió	Tartalmi dimenzió	Formai dimenzió
Akkor van ott, amikor szükség van rá	Hibamentes	Könnyen érthető formában van biztosítva
Naprakész	A fogadó igényeinek megfelel	Részletesen vagy összegezve áll rendelkezésre
A múlt, jelen vagy jövőre vonatkozik	Minden szükséges információ biztosított	Narratív, számszerű vagy spatial formában.
	Csak a szükséges információ legyen ott	

Forrás: *Láczay – Berde* (2005)

3.2. Szervezeti jellemzők

Az információáramlás a szervezet által kiépített kommunikációs csatornákon valósul meg. Az áramlási irányok alapján beszélünk vertikális (lineáris), horizontális (laterális), kombinált (mátrix) és hálózatos (net) információs csatornákról.
A hagyományos struktúrákban (lineáris, funkcionális) az információs rendszerek hierarchizáltak, ennek következtében felülről lefelé erősen presszionált az információáramlás. A szervezet hatalmi struktúrája révén kikényszeríti az információ célba juttatását. Az alulról felfelé irányuló információ erősen manipulált. A célba juttatás lassú és bizonytalan, mivel a szervezet hatalmi struktúrájával szemben kell feljuttatni az információt a legfelső szintekre. Ezekben a szervezetekben az információ felülről lefelé, és alulról felfelé ugyanolyan utakon halad. A torzítások elkerülése érdekében célszerű a szervezetnek az alulról felfelé irányuló információ részére a strukturális csatornákat elkerülő utat is biztosítani (pl. érdekvédelem). Oldalirányú vagy laterális csatornák célja, hogy áttörve a függőleges információs vonalakat javítsa az információ ellátás hatékonyságát. Hagyományos struktúrákban ilyen laterális információs, koordinációs vonalak alakíthatók ki, úgynevezett projektek szervezésével. A kombinált, a függőleges és oldalirányú formalizált információs vonalak a mátrix szervezetekre jellemző. A hálózatos vagy net struktúrák általában nem vagy alacsony formalizáltságú struktúrák. Jellemzője, hogy az információ minden irányból elérhető.

Az információ szolgáltatási termékként is értelmezhető, tehát áruértéke van. Ha áruként értelmezzük, definiálni kellene, hogy mi határozza meg az értékét. *Mennyisége* nehezen állapítható meg, nem definiálható mi a kevés vagy a sok. Mind az alulinformáltság, mind a túlinformáltság hiba. A fogadótól, a vevőtől függ, hogy mennyi az elegendő a feladatainak megoldásához. Hasonló a helyzet az információ *minőségével* kapcsolatban is. A feldolgozottságot, az összegzettséget, az információ minőségi jellemzőit mindig a felhasználó lehetőségeihez, tudásához, szakképzettségéhez, tapasztalataihoz kell igazítani.
Az információ *relevanciája* azt jelenti, hogy a vevő számára csak azok az információk értékesek, amelyek a feladatainak, problémáinak, helyzetének megoldására vonatkozóak. Az *időszerűség* az információ aktualitása, mind érték meghatározó és a

fogadó helyzetén, értékítéletén alapszik. Ha már ismeri a témával kapcsolatos legújabb információkat, ezzel el is vesztette a hír értékét, fontos, de már nem új. Megfogalmazhatjuk, hogy az információ értékét nem az előállításával kapcsolatos ráfordítások határozzák meg, hanem a fogadó igényeinek és felkészültségének való megfelelés.
A szervezeten belül a vezetési szinteknek eltérőek az információval kapcsolatos elvárásai és igényei. Ahogy haladunk felfelé a szervezet hierarchiájában a magasabb vezetési szintek egyre inkább koncentráltabb, összegzettebb és feldolgozottabb információt várnak. Lefelé irányuló információmozgásnál az alsóbb vezetői szintek elvárása, hogy azonnal használható, konkrét információkat kapjanak (5. ábra). A végrehajtói szinten már a feladatok megvalósításával kapcsolatos alap információk szükségesek.

5. ábra: **A vezetési szintek eltérő információ igénye**
Forrás: saját szerkesztés

Az elsőszámú vezető információ szempontjából központi helyzetben van. A szervezet belső információs rendszerének csúcspontján áll. A külső információs piramis is az elsőszámú vezetőre irányul. Az információ tehát keresi a vezetőt.

3.3. Információs rendszerek

A rendszer a részek működő egésze, mint ilyen technikai kategória. Az információs rendszerek számítógépes rendszerek, melyek hardveren, szoftveren és emberi erőforráson keresztül szervezeti információt szolgáltatnak, és kommunikációs igényeket elégítenek ki. Vagyis adatok, műveletek, szabványok és eljárások, emberek, döntéshozó szintek, eszközök szervezeti együttese az információs rendszer. Ezeket a rendszereket sokféleképp lehet osztályozni. Egyik módja az információs rendszerek megkülönböztetésének az lehet, hogy milyen működési funkcióra irányul és a szervezet mely szintjeit szolgálja. A Vezetői Információs Rendszer (Management Information System) jellemzően a felső vezetés stratégiai döntéshozási szükségleteit támogatja. Az Irodai Információs Rendszer (Operations Information Sytem) az ügyvitel napi információ feldolgozási szükségleteit segíti, mely az alsó vezetési szint működéséhez tartozik.

3.3.1. Az iroda

A vállalati-szervezeti információs rendszer egyik sajátos, de meghatározó fontosságú része az iroda. Az *iroda* az a hely, ahol ügykezelés és információfeldolgozás folyik. Az irodák első formái olasz bankházak voltak, ahol nem volt jellemző a munkamegosztás, mindenki mindennel foglalkozott. Tágabb értelemben az iroda nemcsak egy helyiség, hanem azok rendszere. Napjainkban kezdenek kialakulni az otthoni irodák, mely olcsóbb munkavégzést tesz lehetővé. Az iroda feladata általánosságban az, hogy a gazdasági, üzleti élet folyamatait, változásait dokumentumokkal nyomon kövesse és a gazdasági szervezetek közötti kommunikációt megteremtse. Az irodai tevékenységek sokféleképp osztályozhatóak (a hierarchiában elfoglalt hely és az információfeldolgozás minősége szerint, manuális vagy szellemi, tranzakció feldolgozási, folyamatirányítási, irodaautomatizálási, stb.).
Az itt ismertetett csoportosítás a feladat komplexitására, illetve formalizálhatóságára helyezi a hangsúlyt. Az irodai feladat komplexitása nagyon fontos ismérv a tevékenységek jellemezésekor, mivel ez nagyban meghatározza az információszükséglet mennyiségét és minőségét. Az ismétlődő tranzakciókhoz nagy mennyiségű alapadatra van szükség, de minél inkább a komplexitás felé tolódik el a tevékenység jellege, annál inkább komplexebb, aggregáltabb és áttekinthetőbb minőségi információkra van szükség (*Gábor*, 1997). Nem csak a komplexitás és az információszükséglet, hanem a tervezhetőség, az együttműködő partner és a megoldások lehetősége is fontos attribútumai az egyes feladattípusoknak. A feladattípusok, és a feladatok ismertetőjegyei közötti összefüggést tartalmazza az 4. táblázat:

4. táblázat: **Az irodai feladatok típusai**

Feladat-típus	Probléma jellege	Információ-szükséglet	Együttműködő partner	Megoldás útja
Egyedi	Nagyon komplex, alig tervezhető	Bizonytalan, nem meghatározható	Változó	Nyitott
Ügyintézés	Félig komplex, közepesen tervezhető	Problémafüggő	Félig változó, félig meghatározott	Szabályozottól a nyitottig
Rutin	Egyszerű, tervezhető	Meghatározott	Változatlan, meghatározott	Meghatározott

Forrás: Láczay – Berde (2005)

A hagyományos irodai rendszerek komoly fejlődésen mentek keresztül, elsősorban az irodai technika (számítógép, fax, stb) változásai miatt.

3.3.2. Vezetői Információs Rendszerek

A *Vezetői Információs Rendszerek* (VIR) a szervezeti, menedzsment és stratégiai tevékenységeket támogatják információ ellátással és információ feldolgozással. Ezek a rendszerek egyidejűleg használnak információ technológiát és modelleket analízisre, tervezésre és döntéshozatalra, valamint nagymértékben támaszkodnak adatbázisokra.

A vezetői feladatoktól függően a következő alrendszerekre tagolhatóak:

- *Döntéstámogató rendszerek* (Decision Support Systems, DSS) olyan interaktív, számítógép alapú információs rendszerek, melyek döntési modellekkel és specializált adatbázisokkal segítik a döntéshozó munkáját. A döntéstámogató rendszereken keresztül a vezetők alternatív megoldásra és információhoz juthatnak feltevéseken keresztül. A hatékonyság és költségcsökkentés eredményei mellett nem szabad azonban elfeledkezni hibáiról sem, mely az adatok pontosságának és fontosságának feltételezésén és objektivitásba vetett hamis illúzión alapul. Ezek a rendszerek olyan VIR alkalmazásokra használható, melyek bizonyos jól meghatározott döntéshozatali tevékenységet támogatnak.
- *Végrehajtói Információs Rendszerek* (Executive Information Systems, EIS) olyan vezetői információs rendszerek, melyek a legmagasabb szintű stratégiai döntéshozatalt szolgálják. Ezek szoftverek olyan egysége, mely könnyű hozzáférést tesz lehetővé teljes adatbázishoz, valamint analizál, megjeleníti és továbbítja azt időszerűleg. Problémát azonosíthat, és megoldásokkal szolgálhat. Közvetlenül felsővezetők használják, az ő igényeikhez vannak igazítva. Szűrik és sűrítik a rendelkezésre álló adatokat, könnyű hozzáférést biztosítanak, az információt, pedig grafikus, táblázatos és szöveges módon prezentálják.

A felhasználói igények növekedése és a technológiai fejlődés a 90-es években felerősítette az integrációs tendenciákat az információs-rendszerek egyes funkciói között. Ezek eredményeként jött létre a tranzakció-orientált integrált információs-rendszer, a felsővezetői információs-rendszerek a döntéstámogató rendszerekkel integrálódva hoztak létre új alkalmazást, az OLAP rendszereket. Ennek jellemzője a multidimenzionális adatbázis, a kibővült felhasználói eszközkészlet, a visszakeresés (drill-down), valamint az ehhez kapcsolódó grafikus támogatás (*Gábor*, 1997).

A további információs rendszerek vagy a vezetői vagy az operációs szintet segítik, ezért különböző szervezeti szinten használatosak.

- A *csoportos döntéstámogató rendszerek* (Group Decision Support Sytem, GDSS) olyan számítógép alapú rendszerek, melyek a csoportos döntést segítik. A csoport tagjainak együttműködését és adathozzáférését teszik lehetővé.
- A *szakértői rendszerek* megpróbálják a szakértők és menedzserek döntéshozásához szükséges gondolkodást lemásolni. Ez a mesterséges intelligencia (AI) információs technológia részét képezi.

Számos vállalat úgy méri fel információs rendszerének teljesítményét, hogy visszajelzést kér a dolgozóktól és az ügyfelektől. Mások hagyományos beruházás-megtérülést vagy költség-haszonelemzést készítenek az információs technológia hasznosságára.
Bemutatjuk azokat a tényezőket, amelyekkel a szervezet információs rendszere kiértékelhető (*Dobay*, 1998):

- *Rendszer minőség*: Mennyiben teljesíti a rendszer a céljait, azaz az információ pontos, időszerű, megbízható és teljes.
- *Információ minőség*: A rendszer outputjának minősége, pl. beszámoló forma, megjelenés, időszerűség, fontosság, és az információs érték.

- *Használat*: Az output felhasználás. Két fő része a felhasználói penetráció, azaz milyen mértékben lesz a potenciális felhasználó tényleges, valamint a tartósság, azaz a rendszer meddig marad használatban.
- *Felhasználói elégedettség*: Mennyire pozitívan értékelik a felhasználók a rendszer működését és outputját.
- *Személyes benyomás*: A felhasználó személyes véleménye, tapasztalatai.
- *Szervezeti benyomás*: A rendszer hatása a szervezeti teljesítményre.

Nem szabad elfelejtkezni arról, hogy az információ erőforrás, mely a gazdasági folyamatok fontos része. Így nagy szerepe van annak, hogy az információ a megfelelő helyen, időben, minőségben álljon rendelkezésre, valamint, hogy hozzáférése csak az arra jogosultak számára legyen lehetséges a szervezet érdekeinek védelme miatt.

3.4. Vezetői információs taktikák

A *Mintzberg*-féle osztályozás szerint a vezetőnek az információs szerepen belül három feladata van:

Információgyűjtés: felkutatni és begyűjteni az információt, beszámolót és jelentést készíteni, személyes kapcsolatok fenntartása.

Információ szétosztás: információval ellátni a szervezet dolgozóit, jelentések, emlékeztetők küldése, telefon.

Szóvivő: információval ellátnia nyilvánosságot beszédeken, jelentéseken stb. keresztül.

A jó vezető él az információ adta lehetőségekkel. Felismeri, hogy az információ, hogy olyan ritka erőforrás, melynek fontos szerepe van a szervezet működésében, a környezethez való alkalmazkodásban, fejlődésben. Természetes, hogy a vezető a számára beérkezett információk egy részét továbbadja a szervezet alsóbb szintjei felé, mivel ezek a szervezet működéséhez, működtetéséhez elengedhetetlen fontosságúak. Ugyanakkor azt is felismeri, hogy nem szükséges, felesleges, mi több nem szabad a teljes, számára beérkezett információ mennyiséget továbbadni. Ha az alkalmazottak, alsóbb vezetői rétegek is ugyanazzal az ismerettel, információval bírnak, mint a felsővezető, felmerül a vezető létének, szerepének jogosultsága, mely ilyen esetben alulról akár meg is kérdőjelezhető. Ilyen esetben a vezető számára létfontosságú feladat az információval való gazdálkodás, irányítás, elosztás.
Látható, hogy a kommunikációval, információval kapcsolatosan számos manipulációs lehetőség, taktika létezik, amelyekkel élhet a vezető.

A vezető az információs taktikák révén *képes* befolyásolni. A következőkben tekintsük át a leggyakoribb vezetői információs taktikákat:

- *Információ visszatartás*. Az egyik legveszélyesebb vezetői taktika az információ visszatartása. Ez a vezetői hatalom fenntartásának, biztosításának egyik lehetséges útja. Ugyanis mind a szervezeten belüli, mind a szervezeten kívüli információ a vezetőt keresi. A fontos információk több mint ötven százaléka szóban hangzik el. Ennek következtében a szervezete leginformáltabb tagjává válhat, és az információk jelentős részét a fejében tárolja, ezúttal biztosítja elsődleges szerepét a szervezeti struktúrában.

- *„Gumicsont”*: ennek a sajátos vezetői taktikának az a jellegzetessége, hogy a vezető valamely információ visszatartása, illetve figyelem elterelése végett olyan információt nyújt, amely kapcsolatban van az adott helyzettel, azonban nem egészen pontos, vagy helyes, tehát nem a szükséges információt szolgáltatja. Azaz a beosztottak elrágódhatnak rajta, ezzel foglalkoznak, ahelyett, hogy felismernék valamely más tényező fontosságát, és így a vezető szabad kezet kaphat adott terve, feladata megvalósításában.
- *„Forró krumpli”*: ez a beosztottak eszköze a vezetővel szemben. A beosztottak olyan híreket - álhír is lehet - juttatnak a vezetőnek, amelyet az fontosnak ítél meg, ezáltal lefoglalja őt. Mivel figyelme így nem megfelelően koncentrált, a dolgozó viszonylag szabadabb légkörben végezheti tevékenységét, valamint a kevésbé fontosnak tartott feladatra koncentrálhat, azáltal hogy a vezető felismerné annak fontosságát.
- *„Csöpögtetés*”: olyan vezetési taktikáról van szó, mely manipulációra ad lehetőséget. A vezető részinformációkat nyújt a beosztottaknak egész helyett, ez az információ annyi, amennyi a feladatok elvégzéséhez éppen csak elegendő. Aki részinformációt kap, nem képes átlátni az egész folyamatot, megérteni a célt és a következményeket, emiatt nem képes önálló feladatmegoldásra, önálló döntéshozatalra. Állandóan rászorul a „mindent tudó, nélkülözhetetlen” vezetőre. A módszer azért zsarnoki, mivel a vezető egyre nagyobb hatalomra tesz szert a beosztott felett, akik egyre inkább elbizonytalanodnak, kiszolgáltatottságuk, függőségük miatt sokszor reménytelenné válnak. Ez a folyamat oda vezethet, hogy a vezetőnek egyre több feladatot kell átvállalnia a beosztottaktól, mivel azok az információhiány következtében vagy nem tudják megoldani, vagy nem képesek minden megoldást felismerni, ezért általában sok hibával dolgoznak. Mivel a beosztottak egyre inkább alkalmatlanná válnak az önálló feladatmegoldásra, a vezető magabiztossága egyre nő, „ezt is nekem kell megoldani, mi lenne veletek nélkülem” gondolatokkal. Az ilyenfajta információs taktikáknak előbb-utóbb végzetes következményei lehetnek a szervezet működésére, mivel a munkahelyi légkör megromlik, a szervezet reagáló képessége a beosztottak elbizonytalanodása miatt lelassul, a vezetők olyan mértékben túlterheltté válnak a beosztottaktól átvállalt feladatoktól, hogy képtelenek lesznek azokat időben megoldani.
- *„Elárasztás”:* az információ visszatartás ellentétje, amikor akkora tömegű információt zúdít a vezető a beosztottakra, hogy képtelenek különbséget tenni a fontos és kevésbé fontos elemek között, felismerni az összefüggéseket és megoldásokat a vezető közreműködése nélkül. Ez egyben igazolja a vezető rátermettségét, tájékozottságát és nélkülözhetetlenségét is.
- *„Időzítés”:* az információ időzítése is sajátos vezetői taktika. A „túl későn” adott információ egyfajta kényszerítés, amikor is kész helyzet elé állítjuk a beosztottakat, kénytelenek elfogadni a vezető által felvázolt megoldásokat, döntést, mivel nincs idő más alternatívák átgondolására. A „túl korán” adott információ a tompítás eszköze. Később aztán majd lehet hivatkozni arra, amire a beosztottak homályosan emlékeznek ugyan, de tisztán, konkrétan nem és hogy tájékozatlanságuk ne derüljön ki, helyeslően elismerik a vezető saját elképzelései által bemutatott „korábbi” megoldást.

A felsoroltak mind olyan lehetőségek, eszközök, amelyekkel a vezető feladat megvalósítása során élhet. Azonban az itt elkövetett hibák következményei sokszor

jóvátehetetlenek. Még a jól működő és a jól menedzselt irányítás esetén is sok hiba előfordulhat. A szükséges és elegendő információ megállapítása azért nagyon lényeges, mert az alulinformáltság mellett gyakran előforduló másik hiba a túlinformáltság. A túl sok információ majdnem ugyan olyan rossz, mint a túl kevés, mivel bizonytalanságot, feszültséget okoz, az információ egy részével a beosztottak nem tudnak mit kezdeni, akadályozza az összefüggések felismerését, a lényeges és a jelentéktelen adatok megkülönböztetését.

4. DÖNTÉS

A „navigare necesse est” (hajózni pedig kell) mondást minden bizonnyal a középkori Velence lakóinak létezési formája szülte. A huszonegyedik század emberének viszont a sorsa egyértelműen az, hogy „dönteni márpedig kell”. Mindenkinek meg kell hoznia azokat a döntéseket, amelyek révén megoldhatja élete alapvető problémáit. Nagy tévedés, amikor azt mondjuk, hogy a döntés vezetői privilégium. A döntés általános emberi tevékenység, hétköznapi feladat, az emberi létezés velejáró, feladata. Minden nap hozunk döntéseket, néha jókat, néha rosszakat, de minden döntésünket magunk hozzuk és viseljük annak következményeit. Sokszor akkor is választani kell a cselekvési lehetőségek közül, ha nem ismerünk minden lehetőséget, nem áll rendelkezésünkre az összes információ, és ha nem látunk minden lehetséges következményt.

A tudomány ezt az általános emberi tevékenységet sok oldalról, többféle megközelítésben, eltérő szempontok alapján vizsgálja. A pszichológusokat, szociológusokat, matematikusokat, közgazdászokat és a teológusokat egyaránt foglalkoztatja a döntés folyamata, a választás módja, az alternatívák értékelése. A filozófus és a pszichológus a boldogságkeresési folyamat fontos részének tekinti a döntést. A teológus az üdvözülés, a jó és rossz, a helyes és a helytelen közötti választásként értékeli az emberi döntéseket. A matematikus és a közgazdász olyan racionális folyamatnak tekinti melyben kiszámolható az egyes választások következménye. Mindegyik tudományág nagy teret szentel a döntés kutatásának, önálló tudományos vizsgálati módszereket alkalmazva, a számukra fontos kérdéseket helyezik a vizsgálódásaik középpontjába.

Annak ellenére, hogy a döntés általános emberi tevékenység és probléma, a közvélemény inkább tekinti azt vezetési feladatnak. Az egyes tudományterületek által elért döntéskutatási eredmények, kidolgozott döntés elméletek és módszerek ellenére a döntés a vezetéstudomány alapvető kérdéseként jelenik meg. Valószínűleg nagymértékben erősíti ezt a gondolkodásmódot, hogy a vezetői döntések hatásai és következményei jelentősen és közvetlenebbül érintik az embereket. A politikai vezetők döntései szinte mindenkit. Míg a személyes döntések a legtöbb esetben csak a döntéshozót és közvetlen környezetét, addig a vezetői döntések hatása széleskörű.
A vezetéstudományban a döntés témakörének kiemelkedő jelentősége van. A vezetési folyamat központi feladata a döntés.

1. kommunikáció
2. információ menedzsment
3. tervezés
4. DÖNTÉS
5. rendelkezés
6. szervezés
7. ellenőrzés

A vezetési folyamat fenti, általánosan ismert logikai sorrendjében az első három feladat, a kommunikáció, az információ menedzsment és a tervezés, célja a döntés előkészítése.

A döntést követő három feladat, a rendelkezés, a szervezés és az ellenőrzés pedig a döntés végrehajtás és megvalósítás eszközei. A döntés tehát alapvető vezetői kompetencia, a társadalmi és gazdasági szervezetekben a döntéseket vezetők hozzák.

A döntés a vezetői munka lényegi eleme, nélküle a többi vezetői feladat sem értelmezhető. A bevezető fejezetben a vezető definiálása során már kifejtettük, hogy attól vezető egy személy, ha döntési feladatot lát el és rendelkezik a döntései végrehajtásához vagy – hajtatásához szükséges jogosítványokkal. Természetesen a vezetői döntéseknek jelentős hatásai vannak a társadalomra, az emberekre, a környezetre. A döntések következményei között megtalálható az egyet nem értés, az ellenállás, a konfliktus is. Erre utal *Scott Adams* (1999) híres paródia kötetében azt ironizálva, hogyan kerülhetjük el a döntéshozatalt, azt írja:
”Soha semmi jó nem származott a menedzserek döntéséből. Amikor csak lehetséges, kerüld a döntéshozatalt. Csak bajt hoz a fejedre. Íme néhány módszer arra, hogyan kerüld el a döntéshozatalt, ugyanakkor mégis menedzseres dolgokat csinálj:

- Tégy úgy, mintha összezavarodtál volna.
- Alakíts bizottságot, amelynek tagjai túl elfoglaltak ahhoz, hogy idejük lenne ülésezni.
- Küldd el a beosztottaidat, hogy szerezzenek több háttér-információt.
- Veszítsd el az aláírandó iratokat.”

4.1. A döntés fogalma és feltételei

A döntés választás a lehetséges cselekvési alternatívák közül. A választásnak feltételei vannak. Ahhoz, hogy a döntési helyzet létrejöjjön, fel kell ismerni a megoldandó problémát. Döntési helyzet akkor jön létre, ha a döntéshozó felismeri a problémát. A probléma nem más, mint az a helyzet, amikor a kívánatos helyzettől a tényleges helyzet valamilyen mértékben eltér. A *döntési helyzet felismerésének* a probléma felismerése az alapja. Miután tudatosul, hogy a folyamatok nem az elvárásoknak megfelelően zajlanak, elemezni kell az eltérések okát és megoldási alternatívákat kell kialakítani. A kérdés az, hogy érzékeljük-e a valóságos folyamatokat és az érzékelésünk alapján a tényleges helyzetre vonatkozó értékítéleteink helytállóak-e. Ebben meghatározó szerepet kap az emberi érzékelés és észlelés. Az érzékelés a valóság jelzéseinek felismerését jelenti. Az észlelés több ennél, a valóság jelzéseinek megértését is magába foglalja. A valóság folyamatainak, mint egésznek, az érzéki visszatükröződése az észlelő tudatában. Az, hogy valaki hogyan észleli a valóságot, az nagymértékben függ az észlelő személyiségének olyan jellemzőitől, mint a figyelem, koncentráció, tapasztalatok, hiedelem, értékek, feltevések, előítéletek, szaktudás, képzettség, stb. Maga az észlelési folyamat sok hibaforrással terhelt. A döntési helyzet felismerésében nagyon fontos szerepe van az időtényezőnek, hogy még megfelelő időben felismerjük a problémát addig, amíg még van lehetőség a beavatkozásra.
Ahhoz, hogy döntésről beszélhessünk választási lehetőségekre, azaz *alternatívákra* van szükség. Az alternatívák olyan kidolgozott cselekvési változatok, amelyek választási lehetőségként jelennek meg a döntéshozó folyamatban. A kidolgozottság mértéke azonban lehet nagyon eltérő, akár csak gondolati szintű intuíció is.

A *probléma*, melynek megoldására irányul a döntés, lehet jól vagy rosszul strukturált. Jól strukturált problémák esetében a döntés lehet rutinszerű, algoritmizálható, programozható. *Drucker* (1992) döntéshozója először azt kérdezi: „Általános helyzettel állok szemben vagy kivételessel? Olyasvalamivel, ami gyakran előfordul, vagy egyszeri eseményről van szó? Az általános helyzetben a meglévő szabályokat alkalmazzuk. A kivételes esetet egyedileg kell elbírálni." A vezető az általános eseteket tehát szabályok szerint oldja meg, a megoldásokat azután rutinszerűen alkalmazza a hasonló esetek megoldásai alapján. Vannak azonban olyan problémák, melyek rosszul strukturáltak, programozatlanok, újszerűek, nincs rájuk már korábban kialakult módszer (*Baracskai és munkatársai*, 1988). „Ezek az esetek egyediek, testre szabott kezelést igényelnek, a döntéshozónak be kell érnie azzal az általános képességével, amellyel az intelligens, adaptív, problémaorientált cselekvéshez rendelkezik. A programozott és nem programozott döntések egy kontinuum részei, melynek egyik végén pontosan programozott (fekete) a másikon, pedig a nem programozott (fehér) döntések vannak. A szürke minden árnyalatában találhatunk döntéseket a kontinuum mentén. A programozatlan döntés matematikailag megközelíthetetlen, és az is marad." (*Kindler*, 1991)

A döntésre vonatkozó elvárásainkat, az alternatívák értékelésének szempontjait nevezzük *döntési kritériumoknak*. Ezek lehetnek kvantitatív mutatószámok, vagy értékítéletekre alapozott megközelítések. A jól strukturált programozott problémák esetében a döntés kvantitatív elemzések alapján meghozható. Ilyen esetekben gyakori a szabály alapú, rutin elvű választás is. A rutin azonban nem jelentheti a részletes elemző munka elhagyását, mert a rutin döntés már természeténél fogva magában hordja a hibázás lehetőségét. Ha vannak alternatívák és értékelési szempontok, akkor a döntés meghozatalához szükség van még a *döntéshozóra*, aki rendelkezik a megfelelő *döntési kompetenciákkal*. Ez alatt egyrészt *döntési jogosultságot*, másrészt pedig *döntési képességet* értünk. Mint hivatalosan kinevezett vezetőnek a jogkörébe tartozzon a döntések meghozatala. Másrészt rendelkezzen olyan tudással, felkészültséggel, hogy képes legyen a megfelelő döntések meghozatalára.

A döntés feltételrendszerét csak a *döntési felelősség* megléte esetén értelmezhetjük teljes körűen. A döntési felelősség a személyes döntések esetében, általában mindig jelen van, mivel mindenkinek valamilyen mértékben viselnie kell a döntései következményeit. Társadalmi – gazdasági döntések esetében ez a személyes felelősségvállalás nem ennyire egyértelmű. Nem mindig azonosítható be a személyes felelősség és nem mindig vállalható fel. Sőt vannak olyan helyzetek és technikák, amikor csökkenteni kell a személyes felelősség súlyát (bírói ítélet, vagy gyógyíthatatlan betegségek kezelése).

Az emberi döntésekről való gondolkodás nem egységes, különböző felfogásmódok, irányzatok léteznek. Ezek többnyire tükrözik annak a szakterületnek sajátos felfogásmódját és előfeltevéseit, melynek talaján megszülettek. Jelenleg még nincs egységes és egyetemes döntéselmélet, s ámbár a korszerű közelítésmódok tudományközi jellegűek, még az így kialakított „irányzatok" is előfeltevéseikben, alapjaikban lényegesen különböznek egymástól.

4.1.1. *Döntés filozófiai megközelítése*

Több mint kétezer évig – főként a filozófia emberközpontos irányzataiban – a filozófusokat főként az foglalkoztatta, hogy egy adott cselekvés vagy döntés jó-e, és ezeket a problémákat gyakran dilemma formájában fogalmazták meg. Lényeges jellemzője volt a közelítésmódjuknak az a burkolt feltevése, hogy ismertnek feltételezett helyzet alapján születnek a döntések. Többnyire az egyén problémájával foglalkoztak: hogyan kell cselekedni a „jó" élet megvalósításához? E kérdésből általánosították a kérdést: milyen a jó élet? A „jó" kérdésének filozófiai vizsgálata szorosan kapcsolódik az „igazság" kérdéséhez tekintettel arra, hogy magyarázni kell a történéseket. Ez a kérdés viszont a világegyetem alapvető törvényeinek ismeretéről való tudásunk igazságértékével kapcsolatos. Ez a felfogás a XIX. századig megmaradt, feltételezve, hogy rövidesen tökéletes döntések hozhatók, mert a tudomány képes lesz megmagyarázni valamennyi jelenséget.

Az egyetemes jó feltárása az akkori hiedelem szerint a küszöbön állt. Az új megközelítések és a tudományos eredmények az igazságot a kockázattal és bizonytalansággal hozták kapcsolatba, és ez alaposan megrendítette a „jó" és „igaz" közötti kapcsolatot. A „jó" kérdése filozófiai, teológiai és szubjektív probléma maradt. Az egyéni igazság kérdését pedig az agyi-értékelő rendszer tulajdonságának kezdték tekinteni, s az egyetemes igazságot megközelíthetőnek, de végső fokon megismerhetetlennek tekintették. Kialakult a döntések operatív filozófiája, melynek keretében a döntés „jó" voltának mértéke az, hogy a döntés eredménye milyen mértékig képes kielégíteni a döntéshozó céljait (*Taylor*, 1970).

4.1.2. *Közgazdaságtani döntéselmélet*

A közgazdaságtani döntéselméleti megközelítések alapja a hasznosság (utilitás). A hasznosságot úgy definiálták, mint az emberi igények kielégítésének képességét. Az egyén célja a teljes hasznosság maximalizálása, korlátozott erőforrásainak (idő, pénz, munkaerő stb.) figyelembevételével. Az egyén racionalitását korlátozott erőforrásainak hasznosítási kategóriáiban határozzák meg, amelynek célja a hasznosság maximalizálása.

A klasszikus közgazdasági modell a „homo oeconomicus" – a gazdálkodó ember – igaznak tételezett döntéshozói magatartására épül. *Taylor* szerint a korai klasszikus döntéselmélet alapjai a következők:

- Egy adott változat választása esetében valamennyi eredmény valószínűsége egy, azaz bizonyos (ez a biztos körülmények közötti döntés esetével azonos).
- A változatokra és az eredményekre vonatkozó információk teljesek, azaz a döntéshozó rendelkezik valamennyi szükséges információval.
- Az eredmények egy érték-(hasznosság) skálán legalábbis rendezhetők. Arányskálán nem feltétlen követelmény, de az értékkontinuum folytonosnak feltételezett abban az értelemben, hogy két különböző eredmény mindig megkülönböztethető. Ez más szóval azt jelenti, hogy a döntéshozó megkülönböztető képessége végtelenül érzékeny.

- A döntéshozó azt a változatot választja, amelyik az értéket (hasznosságot) maximalizálja.

A fenti klasszikus közgazdasági döntési feltevésekre azután olyan ajánlások, módszerek épültek, amelyek előírták, hogyan kell dönteniük például a gazdálkodó szervezeteknek. (A klasszikus közgazdasági döntéselmélet feltevéseire épülő döntési modell például a lineáris programozás).

A klasszikus közgazdasági döntéselmélet továbbfejlesztése során már nem tételezték fel, hogy az eredmények egyes valószínűséggel, azaz bizonyosan, következnek be egy adott változat választása és megvalósítása esetében. A továbbfejlesztett klasszikus modell tehát az eredmények bekövetkezésére vonatkozóan egynél kisebb valószínűséget is elfogad, s ezzel együtt elismeri a kockázat tényét is. Ebben a felfogásban tehát megjelennek a kockázatos döntések, mindazonáltal lényeges, hogy a valószínűségeket ez a továbbfejlesztett változat ismertnek tételezi.
A klasszikus döntéselméleti felfogás tehát a döntéshozót teljesen informáltnak, az értékkülönbségek (hasznosság különbségek) megállapításában végtelenül érzékenynek, és valamit (nyereséget, osztalékot vagy a döntéshozó önérdekével közvetlen kapcsolatban álló más változót) maximalizálónak feltételez.

Az újabb közgazdasági kutatások feltárták, hogy az egyén nem cselekszik mindig a hasznosság-maximális elvének megfelelően. Az eltérő viselkedést számos indokkal magyarázták. A hasznosság-maximálástól való eltérés okai – többek között – az egyén képtelen megismételni a hasznosság maximálásához szükséges meglehetősen bonyolult eljárást. Léteznek olyan, a szó hagyományos, közgazdasági értelmében nem kvantifikálható értékek is, amelyek a hasznosság maximálás érvényesülésében a piacon eltéréseket okoznak. Ezen túlmenően a szokások befolyásoló hatása, a verseny befolyása, a társadalmi intézmények hatása ugyancsak eltérést okoznak. Több közgazdász megkísérelte, hogy a közgazdasági elmélet kidolgozásában ezeket a tényezőket számításba vegye és ilyen módon közelebb hozza a közgazdasági elméletet a közgazdasági valósághoz.

Az optimális döntések a klasszikus közgazdasági döntési felfogáshoz tartoznak. Az optimális döntések elmélete lényegében a következő előfeltevésekre épül:
Ha a döntéshozó

- ismeri az összes lehetséges cselekvési változatot,
- biztosan tudja, hogy az egyes cselekvési változatoknak mi lesz az eredménye, továbbá
- ha biztosan meg tudja állapítani az eredmények preferencia-sorrendjét, akkor az optimális döntés – vagyis a legjobb cselekvési változat – kiválasztása elvileg könnyű feladat (technikailag esetleg bonyolult lehet) és nincs különösebb elvi probléma.

Nem nehéz felfedeznünk, hogy az *optimális döntések* elmélete számos gazdasági elméleti koncepcióban megjelenik, s nem minden ok nélkül tekintették ezt a közgazdászok jellemző beállítottságának. *Simon* (1981) az *objektív racionalitás* elnevezést használta arra az esetre, ha a döntéshozó valóban kielégítené az optimális

előfeltevéseket. Kimutatta azonban - és ezt tapasztalataink alapján is beláthatjuk -, hogy a feltételek valójában csak igen ritkán teljesülnek. Mivel az objektív racionalitás feltételei nem teljesülnek, ezért Simon egy másik elvet vezetett be és ezt a korlátozott racionalitás elvének nevezte.

4.1.3. Adminisztratív modell

Az elmélet szerint nem az a lényeges, hogy a döntés szempontjából egy eredménynek objektíven mekkora a bekövetkezési valószínűsége, vagy értéke, hanem az, hogy a döntéshozó mekkorának észleli. Más szóval e felfogás szerint az számít, hogy mi van a döntéshozó tudatában, tehát a tudati tükörkép határozza meg döntéseit, s lényeges szerepük van a döntéshozó elgondolásainak, elvárásainak. Világos, hogy ez a felfogás megnyitja az utat mindazoknak a változóknak a vizsgálatához, amelyek a döntéshozó észleléseit befolyásolják.

A vezetéselmélet oldaláról a fenti gondolatokat a valóságban megfigyelhető tényleges döntések vizsgálatából származó feltevésekkel ötvözték. A klasszikus közgazdasági döntéselméleti felfogás feltevéseivel szemben ugyanis:

- A cselekvési változatok (alternatívák) gyakran nem állnak rendelkezésre, hanem azokat meg kell alkotni (változatképes).
- Az eredményekre vonatkozó információk erősen hiányosak és az információkat keresni kell (információszerzés).
- Az információszerzés költséges.
- Az információ pontatlan, nem egyértelmű és ezt az eredmények várható értékének (hasznosságának) bizonytalanságához vezet.

Az adminisztratív modell szerint a döntéshozó a következő módon kezeli az információk bizonytalanságával és költségével kapcsolatos problémát.

- A bizonytalanság csökkentése érdekében azokra az eredményekre irányítja figyelmét, melyek várható értéke kvantitatív formában kifejezhető. Azokkal az eredményekkel, amelyek nem kvantifikálhatók valamilyen ismert skálán, inkább nem foglalkozik.
- Ugyancsak a bizonytalanság csökkentésére a döntéshozó inkább a rövid időn belül bekövetkező eredményekkel foglalkozik. Egyébként azonos feltételek mellett minél hamarabb bekövetkezik egy eredmény a cselekvési változat megválasztását követően, annál kisebb az eredmény valószínűségére és értékére vonatkozó becslés bizonytalansága. (A folyók jelenlegi szennyeződése nagyobb figyelmét kelt, mint az óceánok évtizedek múlva esetleg bekövetkező vészes mértékű elszennyeződése).

Az adminisztratív modell szerint tehát a döntéshozót a jövőben bekövetkező észlelt elvárásai irányítják egy olyan környezetben, amelyik túlságosan komplex ahhoz, hogy teljesen megismerhesse. Ennek eredményeképpen nem maximalizálásra, hanem kielégítésre törekszik és azokra az eredményekre irányítja figyelmét, melyek könnyen kvantifikálhatók és rövid időn belül bekövetkeznek.

„A komplex problémák megfogalmazásában és megoldásában a valóságos helyzetekben előforduló problémák nagyságához viszonyítva az emberi elme kapacitása nagyon kicsi ahhoz, hogy az objektív racionalitás alapján oldhassuk meg ezeket a problémákat" (*Simon*, 1981).

Van olyan nézet is, amely szerint nem olyan nagy a különbség a két döntéselméleti felfogás között, mint amekkorának az első pillantásra látszik. A gyakorlatban a legtöbb „optimalizálás" ugyanis bizonyos mértékig csak „kielégítő", mert a szóban forgó valós döntési probléma modellje nem tökéletes abban az értelemben, hogy csak az „elegendően" fontos tényezőket veszi figyelembe. A kielégítő döntési eljárások viszont álcázott optimalizálások, ha a tényleges korlátozó feltételeket és körülményeket tekintjük.

A *kielégítő döntések* elmélete szerint tulajdonképpen tanulási folyamatról van szó, melynek során a döntéshozó addig tanulmányozza és vizsgálja a lehetséges cselekvési változatokat, amíg meg nem találja azt, amelyik kielégít bizonyos minimális követelményeket, azaz megfelelően kielégítő döntésekre való törekvés tapasztalható.
Az is igaz viszont, hogy a vállalati és gazdasági élet döntéseivel foglalkozó elméleti munkák elsősorban az optimalizálást hangsúlyozzák (különösen hazánkban) anélkül, hogy az optimalizálás mélyebben fekvő feltételeit és elveit megvizsgálnák. Így tehát sajátos kettősség tapasztalható, amint egy neves angol professzor is megállapítja:

„A szakirodalmat az optimalizálás elmélete uralja, de a tapasztalatok és megfigyelések azt mutatják, hogy a gyakorlatban a kielégítő megoldásokra való törekvés dominál." (*March*, 2000)

4.2. Döntéshozatali folyamat

A döntés nem más, mint alternatívák közötti választás. Ezt a megközelítést nevezzük a döntéshozatal statikus felfogásának. Ha azonban a vezetői döntéshozatal természetét mélyebben akarjuk megismerni, akkor azt folyamatában kell vizsgálnunk, ez a döntés *dinamikus* felfogása. A döntéshozatal folyamata az alábbi mozzanatokból épül fel:

- a döntési helyzet felismerése
- döntés előkészítés (problémaelemzés)
- döntési változatok (alternatívák)
- döntés – választás
- döntésvégrehajtás (rendelkezés, szervezés)
- ellenőrzés

A döntések következményeivel kapcsolatos egyik lényeges fogalom a *kockázat*. Maga a kockázat nem más, mint egy cselekvési változat (alternatíva) lehetséges (nem biztosan bekövetkező) negatív következményeinek teljes leírása, beleértve a következmények súlyát és bekövetkezésének valószínűségét. Kockázatról tehát valamelyik konkrét alternatívával összefüggésben beszélhetünk. Azokat a negatív következményeket, amelyek egy adott alternatíva esetén biztosan bekövetkeznek, nevezik a

döntéselméletben *hátránynak*, ilyen módon megkülönböztetik a bizonytalan bekövetkezésű negatív következménytől a kockázattól. Amikor valaki dönt, akkor soha nem a kockázatok, hanem az alternatívák közül választ. Egy alternatíva kívánatossága viszont egy bizonyos kockázati szint elfogadását is jelenti, a többi következmény egyidejű mérlegelése mellett.

Előfordulhatnak olyan esetek, amikor ésszerűtlen vagy az ismereteink tudásunk jelenlegi szintjén lehetetlen a következmények valószínűségének megállapítása. Más esetekben sem adatokkal, sem tapasztalatokkal nem rendelkezünk, amelyekből valószínűségeket vezethetnénk le. Ha nem tudjuk megállapítani a jövőben bekövetkező tényállapotok valószínűségeit, *bizonytalanság* mellett kell döntést hoznunk. A bizonytalanság tehát nem más, mint információ és tudáshiány. A bizonytalanság mértéke információszerzéssel csökkenthető, ha van lehetőség és idő az információ megszerzésére. Azonban bizonytalanság mellett is hozhatunk döntéseket.

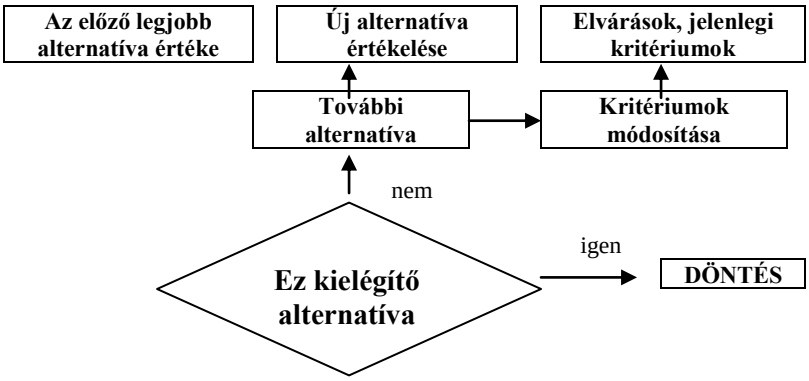
Széles körben elfogadott az az elméleti előfeltételezés, hogy az emberek általában racionálisan cselekszenek és azt megelőzően racionálisan döntenek. Egy általános megfogalmazás szerint a racionalitás nem más, mint az egyéni illetve szervezeti önérdek érvényesítése. A racionalitás azonban nem egyértelmű fogalom.

Max Weber (1967) kétfajta racionalitást különböztet meg: *értékracionalitást* és *célracionalitást*. „Tisztán érték racionálisan cselekszik az, aki az előrelátható következményekre való tekintet nélkül azt teszi, amit a kötelesség, a méltóság, a szépség, a vallási előírás, a kegyelet, az attitűdök vagy bármiféle érték fontossága parancsol neki. Cél racionálisan cselekszik az, aki cselekvését célok, eszközök és következmények szerint irányítja, s emellett racionálisan egybeveti az eszközöket a célokkal, a célokat a következményekkel, s végül a különböző célokat, következményeket egymással. A célracionalitás álláspontjáról nézve azonban az értékracionalitás minden esetben irracionális, és pedig annál inkább, minél inkább abszolút érték rangjára emeli azt az értéket, amelyhez a cselekvés igazodik."

A *racionális döntés ismérveit* az alábbiakban foglalhatjuk össze:

- a döntési kritériumok állandók
- minden alternatíva ismert
- minden alternatíva értékelhető
- optimális döntés hozható, azaz a legjobb alternatíva kiválasztható.

Könnyen belátható, hogy a racionális döntések fenti ismérvei között az első és a második azt jelenti, hogy a döntéshozó teljes információval rendelkezik, míg a harmadik tényező szerint a döntéshozónak egyetlen célja van és az alternatívák értékeléséhez biztos preferencia rendszerrel rendelkezik. *Herbert Simon* kimutatta, hogy ezek a feltételek csak a legritkább esetben teljesülnek. Az objektív racionalitás fogalma helyett bevezette a korlátozott racionalitás elvét (6. ábra).



6. ábra: **A döntés folyamata**

Forrás*:* Simon (1981)

A döntéshozó nem optimális döntésre törekszik, hanem kielégítő döntést hoz. A kielégítő döntés elmélete a racionális döntés harmadik kritériumának alapját, azaz az egyetlen cél létezését vonja kétségbe. A korlátozott racionalitás és a többcélúság folytán a legtöbb döntési helyzetben a döntéshozó „egyszerűsíti a döntési folyamatot azzal, hogy a maximalizálás helyett, kielégítő megoldásra törekszik olyan cselekvési változat választásával, amelyik „elegendően jó", azaz kielégítő."

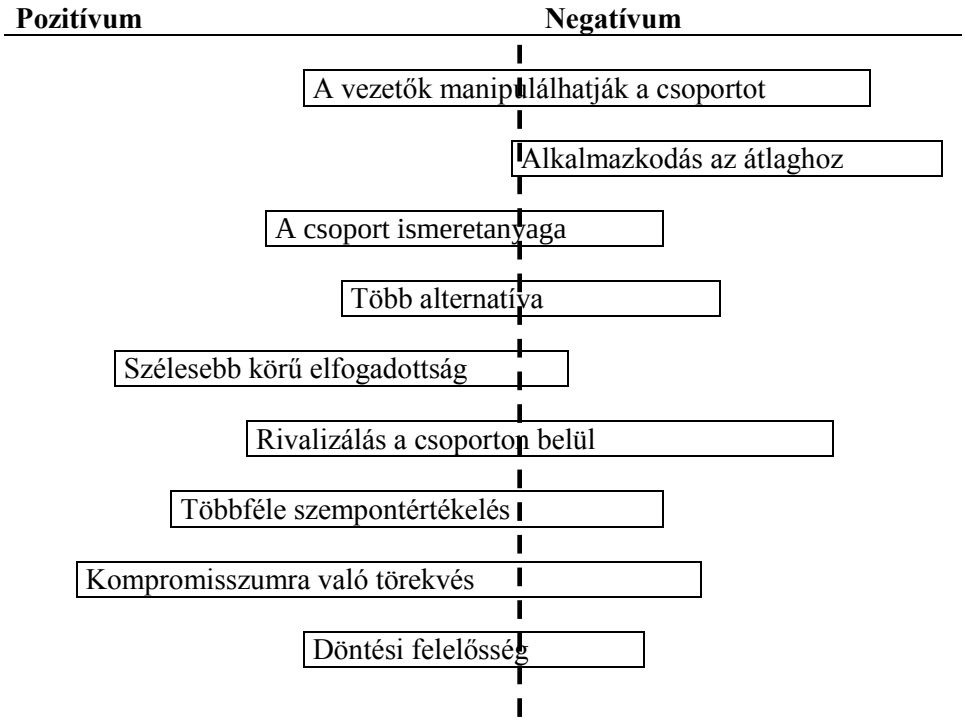
Többcélúság esetén – melyek a valóságos döntési helyzetek túlnyomó többségét alkotják – elvileg nem is lehetséges az optimalizálás. A tényleges döntési gyakorlatban a kielégítő döntésre való törekvés tapasztalható.

A *korlátozott racionalitás ismérvei* az alábbiak:

- a kritériumok változása
- az összes lehetséges alternatíva nem ismerhető meg
- a problémák általában rosszul strukturáltak
- kielégítő döntés hozható

Nagyon sok szervezetben a döntéshozatal csoportokban, team-ekben, bizottságokban, testületekben történik. Valójában a szervezetekben elég nehéz olyan döntést találni, amit egyetlen személy hoz meg (7. ábra).

Ez különösen igaz a nem rutin jellegű döntésekre, amelyek nem gyakoriak, nem ismétlődnek és következményeik általában bizonytalanok. Számos okkal magyarázható, hogy a csoportos döntéshozatal miért vált általánossá a formális szervezetekben.
Az európai döntési gyakorlatban a csoportos vagy testületi döntésnek két típusa alakult ki: az egyszerű többség (50 % + 1 szavazat) és az abszolút vagy kétharmados többség.
A csoportos döntéshozatal egyik sajátos formája a 100 %-os egyetértésre törekvő döntések. A japán vezetési iskola mindig is vitatta az 50 % + 1 többségű döntések demokratikusságát. Azt vallják, hogy ez nem több mint az 50 % + 1 diktatúrája az 50 % - 1 felett.



7. ábra: **A csoportos döntéshozatal értékelése**

Forrás: saját szerkesztés

A döntés időpontjában meglévő egyszerű többség a későbbiekben a végrehajtás folyamatában általában kisebbségbe kerülhet, ami a végrehajtást megnehezíti vagy akár meg is akadályozhatja. A konszenzusos döntés meghozatala rendkívül időigényes és sok kompromisszum szükséges a teljes egyetértés kialakulásához. Ez a ráfordítás a végrehajtás hatékonyságában, gyorsaságában és eredményességében térülhet meg.

- Európai döntési gyakorlat:
  - gyors döntés előkészítés
  - többségi döntéshozatal
  - nehéz, lassú végrehajtás
  - autokratikusabb módszerek a végrehajtásban
- Japán döntési gyakorlat
  - lassú, időigényes döntés-előkészítés
  - teljes körű egyetértés a döntéssel
  - gyors, hatékony végrehajtás
  - demokratikusabb módszerek a végrehajtásban

4.3. Döntésvégrehajtás

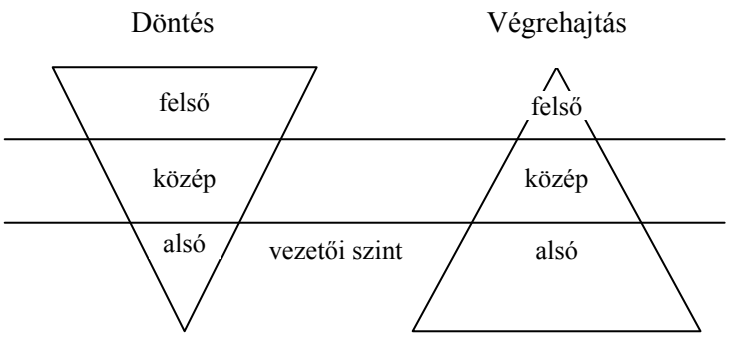
A döntésvégrehajtás a vezetéstudomány egyik leginkább elhanyagolt, feltáratlan területe. Pedig minden döntés annyit ér, amennyit sikerül abból megvalósítani. A döntés

még önmagában nem változtatja meg a szervezeti folyamatokat. A végrehajtás folyamata az, amelyben eldől, hogy a döntésből mi valósul meg. Lehet bármilyen alapos és részletes a döntés-előkészítés, lehet bármilyen megfontolt a döntés, ha rosszul szervezzük meg és hangoljuk össze a szervezet tevékenységét, ha rossz rendelkezéseket adunk ki lehet, hogy a döntésből semmi vagy egészen más valósul meg.

Tágabb értelemben a döntésvégrehajtást értelmezhetjük a döntést követő vezetési feladatok összességének, melynek célja a döntés realizálása. Ebben a megközelítésben a döntésvégrehajtás feladatai közé tartozik a rendelkezés, a szervezés vagy koordináció, és az ellenőrzés is. Szűkebb értelemben azonban csak azokat az intézkedéseket tekintjük a témába tartozónak, amelyek a döntés megvalósítására irányulnak. E szerint a döntésvégrehajtás a rendelkezésnél szűkebb fogalom, annak csak a döntés megvalósítására vonatkozó része.

A jó döntés követelményei között szerepelnie kell, mint döntési feltételnek, a megvalósításnak. Akkor beszélünk jó döntésről, ha a végrehajtás lehetőségeit és feltételeit is figyelembe vették a döntés meghozatalánál. Nagyobb volumenű beruházások, pályázati programok, projektek esetében törvényi előírás, úgynevezett „Megvalósíthatósági Tanulmány" (MT) készítése. Ez nem más, mint egy előzetes terv, amely részletesen bemutatja és elemzi a megvalósíthatóság feltételeit. Ennek mérlegelése, megítélése része a döntési folyamatnak. Kiemelt és kötelező témaként írják elő a megvalósíthatósági tanulmány készítésénél a költség – hozam és – kockázat elemzést. Mindezzel a döntés előkészítés fontosságára hívják fel a figyelmet.

Az előkészítés és végrehajtás egymással szorosan összefüggő tevékenységek. Minél részletesebb, körültekintőbb a döntés előkészítés, annál gyorsabb és hatékonyabb a végrehajtás. Ez az összefüggés egyben arra is felhívja a figyelmet, hogy azokat a munkatársakat, akiknek meghatározó szerepük, feladatuk van a végrehajtás folyamatában, azzal egyenértékű szerepet kell biztosítani a döntés hozatalban. A probléma azonban az, hogy egy szervezeten belül, a döntési hierarchia nem esik egybe a végrehajtás struktúrájával. (8. ábra)
Az ábra logikája szerint a döntések meghozatalában általában a felsőbb vezetői szinteknek nagyobb a szerepe. A végrehajtásban azonban az alsóbb szintű vezetők a meghatározóbbak. Az is megállapítható az ábráról, hogy az azonos szerep követelménye aligha teljesülhet. Az alsószintű vezetők nem játszhatnak nagyobb szerepet a döntés hozatalban, mint a felsőszintű vezetők.
Az ábra jól érzékelteti, hogy a végrehajtásért felelősöket valamilyen mértékben be kell vonni a döntés előkészítésbe és a döntéshozatal folyamatába. Ennek révén beavatottá és elkötelezetté válnak különösen akkor, ha bevonják őket az előkészítés és a tervezés feladatának megoldásába. Megismerik a döntések hátterét, indokait, körülményeit, akár el is köteleződhetnek a sikeres megvalósítás mellett. Könnyebb a megvalósítással kapcsolatos feladatokat megoldanunk minél pontosabban ismerik a lehetőségeket, feltételeket.



8. ábra: **A döntés és végrehajtás hierarchiája**
Forrás: saját szerkesztés

Esetleírás: Hallgatói lázadás
A rendszerváltás idején, 1989-90 környékén az országban az egyetemisták is lázadoztak, mozgolódtak, elégedetlenkedtek. Így volt ez a Mi Egyetemünkön is. A hallgatók szervezetten fellázadtak, egy hétig nem jártak az akkor kötelező előadásokra, hanem naponta összegyűltek az aulában. Tizenkét pontba szedve megfogalmazták követeléseiket és átadták a vezetőknek azzal, hogy ameddig azt nem teljesíti az egyetemi vezetés, nem járnak iskolába. A követelések között szerepelt, hogy a rektor mondjon le, ne legyen kötelező előadásra járni, a kari tanács választott rétegképviselőkből és harminc százalékban egyetemi hallgatókból alakuljon újjá.

Az első követelés logikai hibás volt, mert ha lemond a rektor, nem lehet kivel tárgyalni és megkötni a megállapodást, ezért attól eltekintettek. Az ily módon helyén maradt rektor engedve a hallgatói nyomásnak, elfogadta ezeket a követeléseket. A tanszékvezetők ennek következtében kikerültek a Kar döntéshozó testületéből, a Kari Tanácsból. A döntéseket a választott rétegképviselőkből, két-két egyetemi tanár, docens, adjunktus, tanársegéd, dolgozói képviselő és hallgatókból álló testület hozta meg.
A végrehajtásért felelős tanszékvezetők ezekből csak azokat hajtották végre, amelyekkel egyetértettek. Amelyekkel nem értettek egyet, annak végrehajtását megtagadták, vagy akadályozták. A Kar lassan irányíthatatlanná vált.

Feladat: Értékelje az esetet a döntés előkészítés és a végrehajtás összefüggései alapján! Fogalmazzon meg a tanultak alapján megoldási javaslatokat!

5. RENDELKEZÉS

A rendelkezésnek, mint vezetői tevékenységnek az értelmezésére két megközelítés is létezik. Egyrészt a rendelkezést úgy értelmezzük, mint a feladat-végrehajtás eszközét. Egy más definíció szerint a rendelkezés nem más, mint a döntésvégrehajtásra irányuló tevékenység. A kétféle értelmezés indoka az, hogy ha a rendelkezést a feladatvégrehajtás eszközének tekintjük, akkor az a szervezési folyamat részét képezi. Ha pedig a döntésvégrehajtás, a döntésrealizálás a rendelkezés feladata, akkor, pedig a vezetési folyamat egyik közbenső eleme. Mi nem teszünk különbséget a rendelkezés e két funkciója között, mi a rendelkezést egyaránt a döntés- és feladat-végrehajtás eszközének tartjuk. A két funkciót összevontan kezeljük és a rendelkezést a végrehajtásban betöltött szerepe alapján értékeljük.

Sajnos a rendelkezés szerepét, jelentőségét a vezetési kutatások, vizsgálatok ez ideig még nem tisztázták. Erre vonatkozóan csak feltételezésekre épülő elemzések és értékelések ismertek, amelyeket kutatási eredményekkel még nem támasztottak alá.

A rendelkezést, a végrehajtásra vonatkozó intézkedésként definiálhatjuk. A rendelkezés célja, hogy a beosztottak a vezető, illetve a rendelkező akaratával megegyező módon cselekedjenek. A hangsúly a „megegyező cselekvésen” van és a megegyezésnek tág értelmezését kell kiemelnünk. Mert beleértendő a döntésekkel, a határozatokkal, az utasításokkal, a döntéshozó és a rendelkező akaratával megegyező, összhangban lévő beosztotti magatartás és viselkedés.

A rendelkezés egy fajta vezetői kommunikáció, melyben meghatározó szerepe van a kommunikációban közölt információ értelmezésének és elfogadásának (*Dinnyés*, 1993). Egy rendelkezés akkor minősíthető jónak, ha ezt a „megegyező magatartást” erősíti. Minden olyan rendelkezés, amely ezzel ellentétes hatású, azaz gyengíti ezt a fajta összhang megvalósulását, rossz rendelkezésnek minősíthető.

5.1. A rendelkezésekkel szembeni követelmények

A kiadott rendelkezésnek *egyértelmű* feladat meghatározásokat kell tartalmaznia. Félreérthetetlen módon kell megadnia az elvégzendő feladatokat, a feladatmegvalósítás határidejét, a megvalósítás feltételrendszerét.
Csak abban az esetben lehet hatékony, ha a rendelkezés *személyre szóló*, és személyhez szóló. Csak ilyen esetben határozhatóak meg a személyes feladatok, felelősségek, jogok és kötelezettségek.

A rendelkezés *konkrétsága* alatt azoknak a mérhető paramétereknek és ellenőrzési pontoknak, teljesítmény értékeknek a megadását értjük, amelyeket a végrehajtás folyamán realizálni kell, amelyek teljesítése ellenőrizhető és számon kérhető.

A rendelkezés eredményességét, hatását alapvetően meghatározza a rendelkező hatásköre, *kompetenciája*. A szervezeti struktúra kialakításánál a hatáskörök

meghatározása révén kijelöljük az utasítási, rendelkezési jogosultságokat is. Ezek a kompetenciák általában összekapcsolódnak az ellenőrzési és beszámoltatási jogokkal is. Ezeknek az egybeesése erősíti a rendelkezési kompetenciát, mivel ugyanazon vonalbeli vezető, felettes adja ki a rendelkezéseket és jogosult azok végrehajtásának számonkérésére is. A beosztottak csak azoktól a felettesektől fogadnak, illetve fogadhatnak el utasításokat, akiknek erre felhatalmazása van. Minden más megoldás kompetencia és kommunikációs zavarokat, működési problémákat eredményez. Lineáris és divízionális struktúrákban a vonalbeli vezetők hierarchiáját nem lehet átlépni a rendelkezések kapcsán sem, tehát a rendelkezési szintek is hierarchikusan épülnek fel. Funkcionális és mátrix szervezetek esetén a rendelkezési kompetenciák kialakítása is funkció elvű, azaz a szakmai vezetőknek a saját szakterületeiken vannak rendelkezési jogosultságuk. Ezeket azonban a függelmi viszonyokkal együtt a funkcionális szervezetekben célszerű külön definiálni, hogy az adott szakmai kérdésben melyik vezető bír utasítási hatáskörrel (*Berde és munkatársai*, 1999).

A rendelkezés kiadás módjának és körülményeinek a rendelkezés stílusának, tartalmának, olyannak kell lennie, hogy *elnyerje a beosztottak bizalmát* és egyetértő magatartást váltson ki. Ha ezt nem sikerül elérni, akkor a rendelkezéssel szemben ellenállás alakul ki, ami megnehezíti, vagy lehetetlenné teszi a végrehajtást. Ha a rendelkezés tartalma egybeesik a végrehajtó szándékával, vagy legalábbis nem ellentétes annak személyes érdekével, akkor könnyebb az egyetértő magatartás kialakítása. Ha a rendelkezés tartalma nem esik egybe a végrehajtó szándékával vagy ellentétes annak érdekeivel, nagy valószínűséggel kialakul az ellenállás, függetlenül a rendelkezés stílusától, módjától, körülményeitől. Az ellenállás kezelésének számos vezetési módszerét és megoldását ismerjük az autokratikus, hatalmi megoldásoktól, a meggyőzés és a kommunikációs módszereken keresztül egészen az információs taktikákig. A rendelkezéssel szembeni ellenállás is természetében, jellegében megegyezik a változtatásokkal szemben kialakult tétlenséggel, így annak kezelése azokkal a módszerekkel eredményes lehet.

A *rendelkezés gyakorisága* vezetési szintektől függően változó lehet. Ha indokolatlanul gyakran rendelkezünk, adunk ki utasításokat, az a rendelkezés hatékonyságát gyengíti, komolyságát megkérdőjelezi. Alsóbb vezetői szinteken a rendelkezés a beosztottakkal, a dolgozókkal kialakult mindennapos munkakapcsolatokhoz kötődik. Ez esetben a rendelkezés a munkahelyi kapcsolatok és kommunikáció egy jellegzetes formájává válik. A vezetési hierarchiában felfelé haladva a rendelkezés gyakorisága csökken, de a szervezet működése szempontjából a rendelkezések egyre átfogóbb, meghatározóbb, egyre fontosabb, koncentráltabb tartalommal bírnak. Ennek következtében azok megvalósítása is hosszabb időintervallumot igényel. Így a legfelső vezetői szintek csak ritkán rendelkeznek, de azok hosszabb távon meghatározzák az egész szervezet feladatait. Ha lefelé haladunk a hierarchiában, akkor azt látjuk, hogy a felsőbb szintű rendelkezés megvalósítása az alsóbb szinteken újabb és újabb, a feladatok részleteire, vonatkozó rendelkezések kiadását igényli. Egy elsőszámú vezetői utasítás, a rendelkezések láncolatát indítja el, melyek egyre részletesebben, egyre konkrétabban, egyre strukturáltabban határozzák meg az elvégzendő feladatokat. Bármelyik szinten is rendelkezünk, nagyon fontos követelmény, hogy az ne legyen túlságosan magyarázó, „szájbarágós”, építsen a beosztottak tudására, szakértelmére.

A rendelkezés a szervezet hivatalos kommunikációs, információs csatornáit használva jut el a szervezeti egységekhez, illetve a szervezeti tagokhoz. Alapvető elvárás, hogy eljusson minden érintetthez, azok azonos módon értelmezzék és a rendelkező szándékával megegyező cselekvést váltson ki. A rendelkezési tevékenység minden olyan hibával terhelt, ami a szervezet kommunikációs, információs rendszerében fellelhető. Ezért nagyon fontos, hogy a vezetőnek legyen visszajelzése arról, hogy a rendelkezések, utasítások célba értek-e, illetve az érintettek azokat megfelelő módon értelmezték.

5.2. Rendelkezési formák

A rendelkezés kiadása írásban és szóban történhet. A *szóbeli rendelkezés* közvetlen kommunikációra épül, és mindazon előnyökkel bír, ami jellemző a szóbeli kommunikációra. Azaz meg van a lehetőség a visszacsatolásra, a rendelkezés tartalmának pontosítására és azonos értelmezésére. Nincsenek áttételek, mivel a kommunikáció közvetlen, így a rendelkezés információ tartalma kevésbé torzulhat. Közvetlen munkakapcsolatot feltételez, így a szóbeli rendelkezés javítja a munkahelyi kapcsolatokat, jó hatással lehet a munkahelyi légkörre. Hátránya, hogy a rendelkezésről nem készül írásbeli feljegyzés, a későbbiekben tartalma pontosan nem reprodukálható, mivel csak „emlékezetből" idézhető fel, hogy milyen utasítás is került kiadásra. A szóbeli kommunikáció nem ismételhető meg, mivel nem állítható elő ugyanolyan szituációs és metakommunikációs háttér, mint amilyenben az eredeti interakció megvalósult.

Az írásbeli rendelkezés tárgyilagos, hivatalos nyelvezetű, ezért a munkahelyi kapcsolatokat formalizálja. A munkahelyi légkört is hivatalossá, merevvé és formálissá teheti, ha a rendelkezéseket csak és kizárólag írásban adjuk ki. Ezzel szemben az ellenőrzés, a konkrét számonkérhetőség alapja, csak az írásos rendelkezés lehet. Utólagosan és egyértelműen megállapítható, mi volt az elvégzendő feladat, milyen utasításokat kaptak az érintettek, ki tért el a rendelkezés tartalmától, ki követett el mulasztást.

Nagyon nehéz megtalálni a helyes arányt, hogy milyen mértékű legyen a szóbeli rendelkezés, és milyen az írásbeli. Azokban az esetekben célszerű írásban rendelkezni, ha a feladat végrehajtásnak komoly pénzügyi, minőségi, vagy munkavédelmi következményei lehetségesek, vagy ha a rendelkezés ellenállást válthat ki a végrehajtókban.

Esetleírás: Ben Quick
A fiatal paradicsomtermesztő ágazatvezetőt az éppen akkor sugárzott, amerikai paradicsomtermesztő farmerről készült filmsorozat alapján Ben Quicknek becézték. Barátságos, udvarias és lelkes pályakezdőként élvezte, hogy a legkorszerűbb technikát alkalmazó ágazat vezetésével bízták meg. Különösen a *John Been* márkájú permetezőgép volt különleges technikai újdonság. Szántóföldi permetezőként képes volt produkálni a helikopteres permetezés minőségét. A 3000 literes tartály végén lévő csőszerű szerkezetet egy csuklós megoldásnak köszönhetően jobbra-balra el lehetett

fordítani. Ebben az elfordítható csőben egy nagyteljesítményű ventillátort, mögötte függőlegesen porlasztó – vegyszer szórófejeket helyeztek el. A szórófejek mögött a cső (szélcsatorna) beszűkült, majd kitágult, ennek következtében a nagy nyomású vegyszer porlatot a paradicsom fölött hömpölygetve 30-40 méter távolságra is elfújta. Ennek köszönhetően nem csak a levél felületére, hanem a fonákjára is került vegyszer. A nagy nyomás és a jó porlasztás miatt nagy volt az elsodródás veszélye, ezért szélirányban, meg alacsony szélsebesség mellett sem volt ajánlatos a vegyszert fújni. Ezért harminc méteres távolságokban kellett fogást venni és csak széllel szemben lehetett fújni. Azaz a sor végén a traktorral meg kellett volna állni, kiszállni, a biztosító csapszeget kioldani, visszaszállni a traktorba, hidraulikusan a fúvócsövet átállítani a másik oldalra, majd ismét kiszállni a traktorból, a csapszeggel biztosítani a beállítást, majd visszaszállni a traktorba. Csak ezután a tortúra után volt folytatható a munka. A traktoros úgy gondolta megspórolható ez a sok ki-be szállás, ami különösen rövid sorok esetén volt macerás, ezért átállítás nélkül, saját nyomára visszafordulva, jobbra- balra fújta a vegyszert, néha a szélirányban, néha pedig éppen a széllel szemben. Tudta ezt az ágazatvezető, szóvá tette és kérte a gépkezelő traktorost, hogy legalább 5 m/sec-os szélsebességnél csak széllel szemben fújjon.

- Honnan tudjam, hogy mennyi az 5 m/s-os szélsebesség? – bosszankodott a traktoros.
- Az közel 20 km/óra. – válaszolta az ágazatvezető.
- Az érdekel engem, hogy hogyan mérjem meg? – türelmetlenkedett a beosztott.
- Úgy, hogy megnyálazza az ujját, és ha érzi a szelet, akkor csak széllel szemben permetezhet!

Ezt mind a ketten jó viccnek tartották, és végezték tovább a dolgukat.
Történt egyszer, hogy rovarkártevő ellen idegméreggel permeteztek olyan táblában, ami mellett egy 30 fős csoport kapált. Délben már jelezték, hogy nagy baj van, mert a szomszédos táblában dolgozó női munkacsapatot elérte a vegyszerfelhő. Néhányan rosszul is érezték magukat, mások hasmenésre panaszkodtak. Értesítették a körzeti orvost, a munkacsapatot beszállították autóbusszal a rendelőbe. Az orvos mindenkit megvizsgált és éjszakai telefonügyeletet is vállalt. Az esetnek szerencsére nem lett komolyabb következménye.
Az ágazatvezető másnap vételezett egy indigós átíró tömböt és attól kezdve mindig írásban adta ki a vegyszerezési utasítást úgy, hogy a tőpéldány mindig nála maradt a tömbben.

Feladat: Értelmezze az eset alapján a szóbeli és az írásbeli rendelkezések jellemzőit!

A rendelkezésnek általában négy módját szoktuk elkülöníteni: a parancsot, az utasítást, a megbízást és a felkérést. Néha idesorolják az érdeklődés felkeltést is.

A *parancs* a rendelkezés legautokratikusabb formája, általában a katonai és félkatonai szervezetek rendelkezési módja. Határozott, rövid, indoklás nélküli rendelkezés kiadását jelenti. A beosztottak a végrehajtásban pontosan kell követniük a parancsban megadottakat, az önállóságuk minimális. Általában előre meghatározott a parancskiadás helye, ideje, formája is. Nem katonai szervezetek csak különleges, rendkívüli esetekben, vészhelyzetekben folyamodhatnak parancs jellegű rendelkezésekhez.

Az *utasítás* a rendelkezés demokratikusabb formája. Nyelvezete tárgyilagos, szakszerű, hivatalos. Általában megadja az utasítás célját és bizonyos mértékű, a feladat jellegétől függő indoklást is tartalmaz. Az utasítást személyre szólóan célszerű kiadni, és az utasítás hivatalosságát, ridegségét jól tompítja, ha a rendelkezés céljának és indoklásának magyarázata „személyre szóló" elemeket is tartalmaz.

A *megbízás* „bizalmat" keltő rendelkezési forma, hisz úgy fogalmaz, hogy „megbízom". Ebben kifejeződik a vezető bízik abban, hogy a beosztott képes az adott feladat végrehajtására. A megbízás általában az elvégzendő feladatot mutatja be részletesebben, de a végrehajtás mikéntjét rábízza a végrehajtóra, bízva annak tudásában, képességében, felkészültségében (*Baracskai és munkatársai, 1999*).

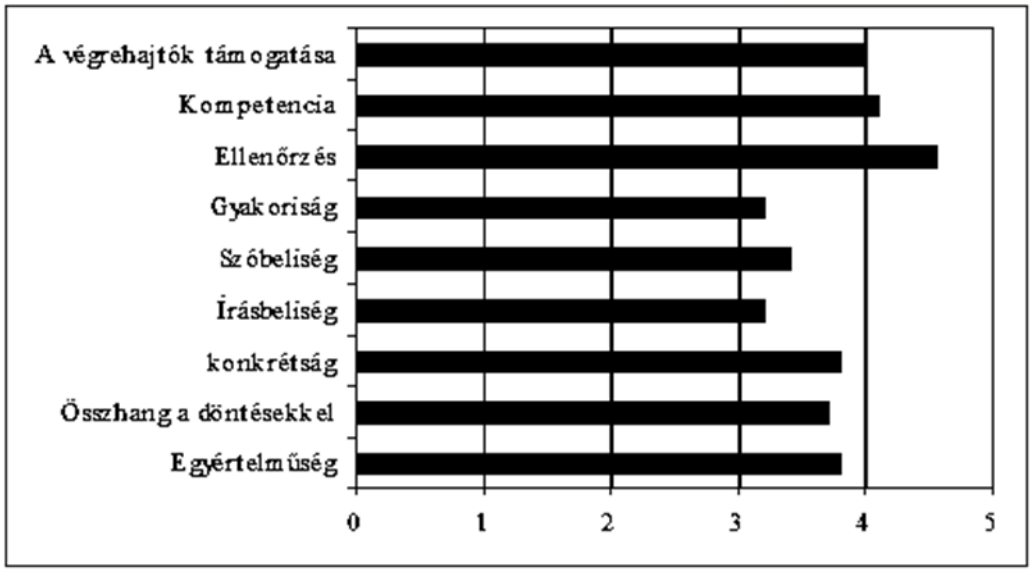
A *felkérés* a legnagyobb önállóságot és szabadságot biztosítja a végrehajtásban. A felkérés csak röviden határozza meg az elvégzendő feladatot, nem részletezi azt, nem indokol, nem magyaráz és nem tér ki a végrehajtás módjára sem. A felkérés a végrehajtó önállóságára, elkötelezettségére és elhivatottságára alapoz. A végrehajtó még a feladatértelmezésben is nagyfokú önállóságot élvez.

Az *érdeklődés felkeltés* inkább csak egy vezetői taktika, mint rendelkezésforma. Míg a „felkérem" kifejezésnek van bizonyos mértékű utasítás tartalma, igaz nagyon tompított, udvarias formában, addig az érdeklődés felkeltés még ilyen mértékű utasítást sem tartalmaz. Egyszerűen arról van szó, hogy a vezető akár kötetlen beszélgetés formájában felhívja a beosztottja figyelmét, egy-egy érdekes megoldási lehetőségre, problémára vagy módszerre. Azt, hogy az illető mennyire veszi ezt figyelembe a munkája során, teljes mértékben rábízza a beosztottakra.

Vezetők körében olyan vizsgálatokat végeztünk, amelyek arra kerestek választ, hogy a rendelkezés eredményességét milyen tényezők, milyen mértékben befolyásolják. A vizsgálat eredményeit a 9. ábra tartalmazza.

A megkérdezett vezetők a minősítendő tényezőket viszonylag magas átlagpontszámokkal értékelték. Ez arra utal, hogy a fenti tényezők mindegyikének viszonylag jelentős szerepet tulajdonítanak a rendelkezés eredményességében.

A vizsgált tényezők minősítéséből kiemelkedik az ellenőrzés értékelése. Ezzel látszólag ellentétesnek tűnik, hogy a megkérdezett vezetők nem tettek különbséget a szóbeli, illetve az írásbeli rendelkezés között, pedig az ellenőrzés alapja az írásbeliség. Egyben ez az a két tényező, amelyeknek a minősítések szerint, a legkevésbé van hatása a rendelkezés eredményességére.



9. ábra: **A rendelkezés eredményességét befolyásoló tényezők minősítése**
Forrás: saját vizsgálatok

Az értékelések alapján a vizsgált tényezők három egymástól jól elkülöníthető csoportba sorolhatóak:

- *A rendelkezés eredményességére jelentős hatással bíró tényezők:*
    - a rendelkezés végrehajtásának ellenőrzése,
    - a kompetencia érvényesülése,
    - a végrehajtók támogatása.
- *Közepes hatásúak:*
    - a kiadott rendelkezés egyértelműsége,
    - a rendelkezés konkrétsága (határidő, felelős),
    - a rendelkezés összhangja a döntésekkel.
- *Kis hatással vannak a rendelkezés eredményességére:*
    - a szóbeliség,
    - az írásbeliség,
    - a rendelkezés gyakorisága.

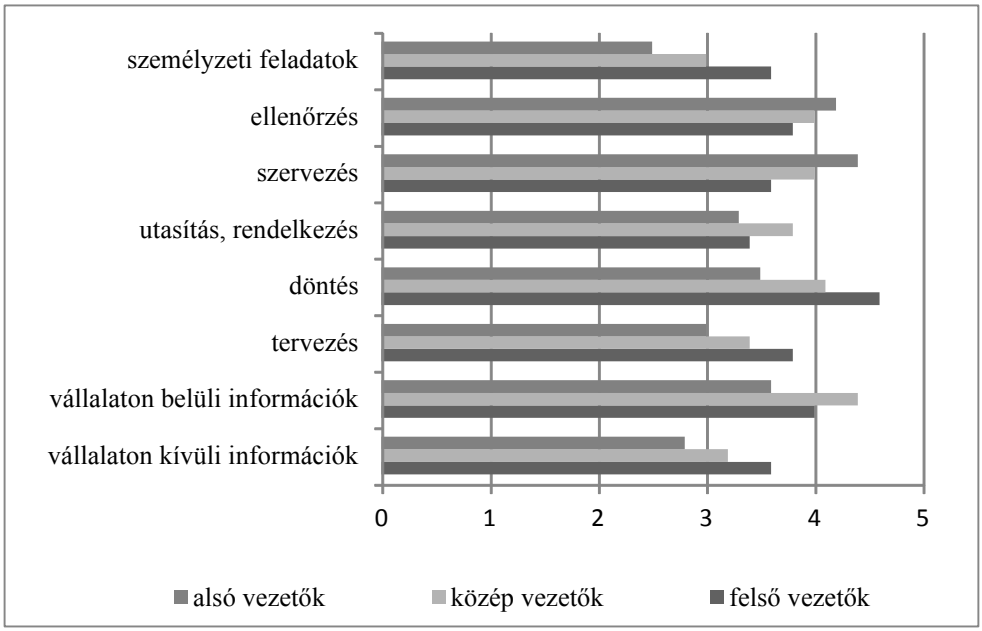
6. AZ ELLENŐRZÉS

A vezetési folyamat egyik rendkívül összetett, ennek köszönhetően a legbonyolultabb feladata az ellenőrzés. A logikai folyamatban az utolsó elem, ezért gyakran nevezik a vezetés feedback-jének, melynek révén a vezetők visszacsatolást kapnak a végrehajtás helyzetéről. Azért összetett és bonyolult a feladat, mert ez a vezetői munka minden szervezeti jellemző vizsgálatára irányulhat, a minőségtől - a minőséghiba megszűntetési lehetőségeinek megállapításáig, a szabályosságtól – a szabálytalanságok feltárásáig. Irányulhat viselkedésre, vagyonvédelemre, teljesítményekre, szakmai kérdésekre, azaz minden olyan mennyiségi és minőségi paraméterre, amelyek a szervezet és a szervezeti folyamatokat jellemzik. Sajátossága, hogy kizárólagos vezetői kompetencia, nem ruházható át, nem delegálható. A státusztól függő hatalmi tényező, azaz minél magasabb vezetői szint ellenőriz, annál komolyabb következményei lehetnek a megállapításoknak. Ugyanis a felsőbb státuszú vezetőknek erősebb hatalmi tényezők (erőforrások, jogosultságok) felett van hatáskörük. Az ellenőrzés nem csak jogosultság, hanem vezetői feladat, azaz egyben kötelezettség is. Az előírt ellenőrzés elmaradása mulasztásos vétségnek tekinthető, azaz utólag már nem pótolható. Az esetleges következményekért az ellenőrzési joggal rendelkező vezetőnek kell viselnie a felelősséget.

Fogalma: Az ellenőrzés a szervezeti folyamatok és tevékenységek eredményeinek, célszerűségének, feltételeinek, követelményei teljesülésének megállapítására és értékelésére irányuló vezetői munka.

Szükségszerűségét a teljesítmény és minőségi követelmények teljesítése, határidők betartása, hibák, szabálytalanságok, mulasztások elkerülése vagy megszűntetése indokolja. Csak akkor lehet hatékony, ha nem csak az eltérések mérésére, kimutatására törekszik, hanem az okok felderítésére és a szükséges intézkedések, beavatkozások megtételére is vállalkozik. Az ellenőrzés tehát több mint a mérés, az csak a kiindulási alap. A mérés alapján ki kell mutatni az eltéréseket, és el kell végezni a folyamatok korrekcióját is. A hatékony ellenőrzésnek az eltérések okait is ki kell derítenie, annak érdekében, hogy a folyamatok újraszervezésénél elkerülhetőek legyenek az eltéréseket okozó hibák. Kutatásaink során vizsgáltuk hogyan minősítik a megkérdezettek a vezetési feladatokat, 0-5-ig terjedő skálán fontosságuk alapján (10. ábra).

A minősítések alapján megállapítható, hogy az ellenőrzést összességében a fontosabb vezetői feladatok közé sorolták. Megvizsgálva az ellenőrzés vezetési szintenkénti értékelését, kimutattuk, hogy az alsószinten dolgozó vezetők minősítették azt magasabb értékkel, mint a közép-, vagy felsőszint. A kialakult értékelés mögött valószínűleg az eltérő vezetési szintek különböző ellenőrzési feladat teljesítése áll. Alsó vezetési szinten valószínűleg gyakrabban jelentkező mindennapi vezetői feladat, felsőbb szinteken ez kevésbé jellemző.

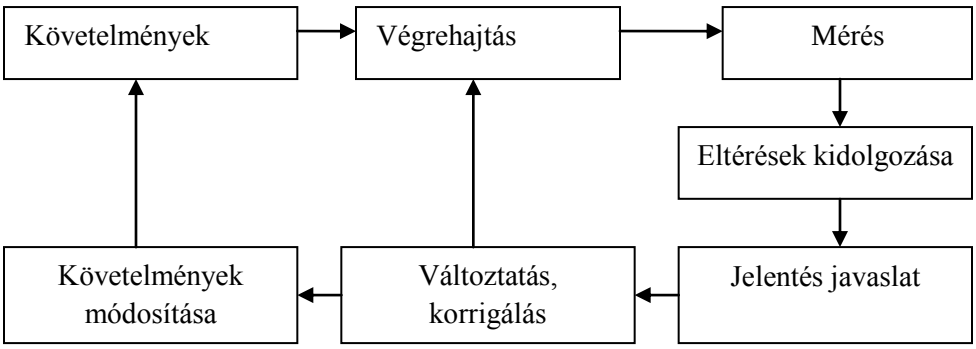


10. ábra: **A vezetői feladatok minősítése**

Forrás: saját vizsgálatok

Célja alapján az ellenőrzés lehet *ténymegállapító*, amikor a szervezet és a szervezeti folyamatok tényleges helyzetét, állapotát, paramétereit a valóságos helyzetnek megfelelően dokumentálja. *Összehasonlító*, ha a tényadatokat az előzetes követelményekhez viszonyítva tárja fel az eltérések mértékét.

Az értékelési cél alatt azt értjük, hogy ha az eltérések okainak feltárása is elvárás az ellenőrzéstől. A tények, az eltérések mértékének és okainak megállapítása alapján további célja lehet még az ellenőrzésnek olyan *javaslatok kidolgozása*, amelyek alapján kiküszöbölhetőek, illetve megszűntethetőek az eltérések okai. Az ellenőrzés folyamata az alábbi szisztematikus ábrával szemléltethető (11. ábra).



11. ábra: **Az ellenőrzés általános folyamata**

Forrás: saját szerkesztés

6.1. Az ellenőrzés alapelemei

A követelmények kialakítása. A követelményeket előzetesen kell megfogalmazni és tudatosítani a szervezet tagjaival. Elsősorban vezetői feladat, de a kialakításba célszerű bevonni a beosztottakat és a munkatársakat is. Ezáltal beavatottakká válnak és elköteleződnek a követelmények mellett. Az elvárások jobban tudatosulnak a szervezetben, ha az alkalmazottak ismerik a követelmények célját, indokát, eredetét. A követelmények természetüknél fogva előre meghatározottak! Eredetük szerint lehetnek szervezeti elvárások, mint a teljesítmény, a minőség, a határidő, vagy a magatartásra, viselkedésre vonatkozó normák. A követelmények másik nagy csoportját a múltbeli teljesítmények és a múltban gyökerező elvárásokra épülő normák képezik. Az előző időszakok teljesítményeit, amelyekhez mint viszonyítási alaphoz hasonlítják a jelenlegi tényadatokat, bázisnak nevezzük. Ahhoz, hogy az összehasonlításból megalapozott következtetéseket vonjunk le, tisztában kell lennünk a viszonyítási alapul választott teljesítések objektív körülményeivel. A teljesítési körülmények azonossága a feltétele az összehasonlíthatóságnak.

Példa: Bázisadat?
A rendszerváltás utáni években a mezőgazdasági nagyüzemek privatizálása miatt válságba került a nagyüzemi állattartás. Ennek következtében jelentősen megemelkedett, megnövekedett a tehén, a koca, az anyajuh, azaz a tenyész állomány kivágása. Ezeknek az éveknek a hústermelésre vonatkozó statisztikai adatai magas hústermelést mutattak, amely nem a vágóállat termelés növekedéséből származik, hanem a drasztikus állatkivágásokból. Az 1990-95-ös évek hústermelési adatai nem tekinthetőek viszonyítási alapnak, nem jelenthetnek bázis alapot, mivel azok hátterében egy gazdaságátalakítási folyamat negatív következményei álltak. Egyes állatfajok esetében a tenyészállat létszám 50-70 %-kal csökkent, továbbrontva a hústermelés feltételrendszerét. Még a jelenlegi hústermelési adatok sem összehasonlíthatóak az akkori mutatókkal.

Feladat: A példa alapján értelmezze a múltbeli teljesítmény követelményekhez való viszonyítás feltételeit!

A hagyományok, a szervezeti kultúra és a szervezeti értékek olyan múltban gyökerező normák, amelyek a követelményeket megalapozzák és kialakítják. Az ellenőrzések során ezek jó viszonyulási alapot képezhetnek a jelen teljesítményeinek megítélésénél.

A harmadik csoportot a külső követelmények képezik. Ezek közül talán az egyik legfontosabb a piaci igények, elvárások. A vevő, a megrendelő előre megfogalmazott követelményei megkérdőjelezhetetlen normák, az üzlet alapja. De hasonlóan erős hatású külső követelményrendszert jelenthetnek a szervezetek számára a pénzügyi és pénzgazdálkodási rendeletek, a jogi szabályozások, a törvényességi előírások.

Mérés a jelenlegi helyzet pontos megismerését jelenti. Lehet folyamat paraméterekkel mérni, amikor a szervezeti folyamatok állapotáról gyűjtünk adatokat. Használhatunk termékparamétereket, vagy eredménymutatókat, amikor a végtermék jellemzőit állapítjuk meg. Irányulhat a mérés a szabályszerűség, az alkalmazottak magatartásának,

viselkedésének ellenőrzésére, vagy a vezetői munka értékelésére, ahol nem mindig állnak rendelkezésre jól mérhető paraméterek. A folyamatok kvantifikálható jellemzői jól mérhetőek, míg a kvalitatív tulajdonságok nem. Szabályként fogalmazhatjuk meg, hogy az ellenőrzés során, amit meg lehet mérni, azt kötelezően meg kell mérni. Amit nem lehet mérni, azt viszont tilos mérni, mert nagy valószínűséggel megalapozatlan, pontatlan eredményeket kapunk. Ilyen adatok alapján téves megállapításokat tehetünk, rossz következtetéseket vonhatunk le.

Példa: Beteg elégedettség.
Rendelet írja elő, hogy az egészségügyi ellátó intézetekben, kórházakban kötelezően vizsgálni kell kérdőíves felméréssel a betegek elégedettségét a nyújtott szolgáltatásokról.

Kérdés: Alkalmas-e a betegelégedettség vizsgálat az egészségügyi szolgáltatások színvonalának mérésére, ellenőrzésére?

Eltérések kidolgozása. Ennek során hasonlítják össze a követelményeket és a mérés során feltárt tényeket. Nem elegendő csak a különbségek megállapítása, a teljes körű ellenőrzés során az eltérések okainak feltárása is elvárás és feladat. Az eltérések kimutatásának alapja, az előzetesen kidolgozott, konkrét követelmények. Az eltérések kimutatása elsősorban módszertani kérdés és feladat. Nem igényel különösebb szakmai felkészültséget, inkább csak az ellenőrzési módszerek pontos és precíz alkalmazását. Az eltérések okainak feltárása azonban a legtöbb esetben szakmai feladat, amely megfelelő képzettséggel és gyakorlattal rendelkező szakember hatásköre lehet.

Javaslatok kidolgozása. Az ellenőrzési folyamat utolsó fázisa, nevezhetjük visszacsatolásnak is. Az eltérések okainak feltárása alapján kell megfogalmazni, hogy a folyamat melyik szakaszában, milyen változtatásokkal lehet megszűntetni az eltérést. A beavatkozás történhet a végrehajtás folyamatában, ha az a hiba forrása. Előfordulhat azonban, hogy a követelmények meghatározása hibás, pontatlan vagy túlzó. Ilyen esetben a beavatkozás a követelmények megváltoztatására irányul.

6.2. Az ellenőrzés alapelvei

Olyan általános érvényű elvárásokat értünk az ellenőrzési alapelveken, melyeket az ellenőrzési munka során szem előtt kell tartani. A *teljesség igénye* szerint egy szervezet esetében az ellenőrzési rendszernek a szervezet egészére ki kell terjedni, és valamennyi követelmény és érdek képviseletét (állami, tulajdonosi, vezetői, alkalmazotti, vevői) képes ellátni. *A rendszeresség és tervszerűség* azt jelenti, hogy az ellenőrzéseket előre meghatározott rendben és időszakonként, azaz szisztematikusan kell végezni. A *folytonosság* megszakítás nélküliséget jelent, azaz az ellenőrzésre kerülő időszakok folyamatosan, kihagyás nélkül követik egymást. A *törvényességi* elvárás értelmezése az, hogy mind az ellenőrzést végzőnek, mind az ellenőrzöttnek be kell tartaniuk a jogszabályi előírásokat, a jogokat és kötelezettségeket. A munka során nem lehet törvénybe ütköző módszereket, tiltott megfigyelési eljárásokat alkalmazni. Figyelembe kell venni a személyiségi jogokat, erkölcsi – etikai normákat. *Ésszerűségi* szempontokat

kell érvényesíteni az ellenőrzések gyakoriságánál. El kell kerülni az akadályoztatást, az indokolatlan zavarásokat, irreális követelmények megfogalmazását.
A *megalapozottság* a megállapítások szakszerűségét, objektivitását, a következtetéseknek a realitáshoz való igazítását jelenti. A *függetlenség* elve szerint az ellenőrzést végzőnek befolyástól mentesnek kell lennie. Az alapján, hogy mennyire eredményes az ellenőrzés a hibák szabálytalanságok, a mulasztások feltárásában, az eltérések okainak, felelőseinek megállapításában, megoldási javaslatok kidolgozásában, értelmezhető az ellenőrzési munka hatékonysága. Nem elegendő az eltérések kimutatása, az okok feltárása a megoldási javaslatok eredményessége is fontos! Csak a teljes ellenőrzési kör lehet hatékony.

Az ellenőrzéssel szembeni elvárások

- Nem lehet célja a mindenáron való hiba, „bűnbak keresés", hanem azok megelőzése, illetve időbeni kijavítása.
- Az ellenőrzésnek mindig valós, reális tájékoztatást kell adni az eredményekről.
- Tárgyilagosság, vagyis az értékelés és a következmény objektív ténymegállapításokon alapuljon.
- Összeférhetetlenség kiküszöbölése. Sosem szabad, hogy családi, rokoni, baráti kapcsolatra épüljön, illetve azokat figyelembe vegye.
- Az időszerűség feltétele, hogy akkor végezzük, megállapításokat akkor tegyünk, amikor a folyamatok már, illetve még mondanak, vagy mutatnak valamit.
- A nyitottság biztosítása érdekében nyílt, őszinte légkört és vitalehetőséget kell teremteni. Biztosítani kell a dolgozók, beleértve az ellenőrzötteket is, véleményének meghallgatását és azokra megfelelő módon válaszolni kell.
- Az elismerés és a felelősségre vonás az eredményekkel és a hibákkal arányos legyen. Az az ellenőrzés, amely csak hibákat állapít meg és nem ismeri el az eredményeket, nem felel meg a követelményeknek. Az egyoldalú elmarasztalás demoralizálja a vezetői munkát, nem segíti elő a dolgozók aktivizálását.
- Tárja fel a döntés és végrehajtás hibáit, a fejlődést akadályozó tényezőket és ezzel segítse a vezetői tevékenység egész folyamatát. Hozza felszínre a vezetés és szervezés pozitív tényezőit és tendenciáit, hogy ezek a további tevékenységben figyelembe vehetők legyenek (*Nemes*, 1998).

Az ellenőrzés rendszerezésére, csoportosítására sokféle módszer, megközelítési szempont található a szakmai anyagokban. Rendszerezhető terület, téma, cél szerint. De ismerünk csoportosításokat, amelyek az ellenőrzés tartalma, tárgya, megbízója, gyakorisága, részletessége, módszere alapján kialakított rendszerezéssel igyekszik összefoglalni, áttekinteni ezt a szerteágazó területet. Mi ezek közül az ellenőrzési módszereket választottuk a rendszerezésünk alapelvéül. Az ellenőrzési módszereket három témakörbe csoportosítva ismertetjük és elemezzük:

- A szervezet ellenőrzési módszerek.
- A folyamat ellenőrzési módszerek.
- Vezetői ellenőrzési módszerek.

6.3. A szervezetek ellenőrzésének módszerei

„A szervezetek ellenőrzése” alatt azokat a módszereket értjük, amelyek a szervezet működését teljes körűen vizsgálják, azok létrehozása, működtetése szervezett hatáskörben valósul meg, még akkor is, ha annak megvalósítását törvényi szabályozás írja elő. A szervezeti ellenőrzés szereplőinek, funkcióinak és feladatainak összefoglalását tartalmazza az 5. táblázat.

5. táblázat: **A szervezet ellenőrzés jellemzői**

	Felügyelő bizottság	**Könyvvizsgáló**	**Belső ellenőr**	**Kontrolling szervezet**
Ki adja a felhatalmazást?	Közgyűlés	Közgyűlés	Igazgatóság	Igazgatóság
Irányítottság?	Ügyrend keretein belül önirányító	Független	FB SZMSZ-ben szabályozott módon.	Munkaszervezeti vezető, SZMSZ-ben szabályozott módon.
Kinek/minek az érdekében tevékenykedik?	Cég érdekében	Gazdaság szereplőinek érdekében	Megbízója (FB és IG) érdekében	Cégstratégia és az operatív tevékenység folyamatos figyelése érdekében
Mi a fő funkciója?	Ügyvezetés ellenőrzése	Kimutatások megbízhatóságának és valódiságának ellenőrzése	Egyedi feladatok megoldása: - tisztánlátás biztosítása, - külső ellenőr megállapítások megelőzése,	Kidolgozott rendszert működtet. Tervátgondolásból terv. Tényadatokból elemzés.
Fő feladatok	- Igazgatóság ellenőrzése. - Közgyűlés elé kerülő anyagok átvizsgálása. - Jelentés a közgyűlés számára.	- Folyamatos áttekintés. - Konzultálás. - Auditálás.	- Feladatok megtervezése. - Ellenőrzés lefolytatása. - Jelentéskészítés. - Utóellenőrzés.	- Adatbázis a tervezéshez. - Üzleti tervkészítés. - Monitoring működtetése - Átfogó elemzések. - Szakterületi, elemzési igények elősegítése.

Forrás: saját szerkesztés

A *Felügyelő Bizottság* (FB) a tulajdonosi ellenőrzés fontos eleme, melynek célja a tulajdonosi érdekek érvényesítése. Meghatalmazását a közgyűlés adja és fogalmazza meg a feladatait a szervezet általános céljával összhangban. Elsődleges feladata

ellenőrizni és megvizsgálni az ügyvezetés tevékenységét, megvizsgálni és véleményezni a közgyűlés elé kerülő, valamennyi fontosabb jelentést, beszámolót.
A tulajdonosok abban érdekeltek, hogy a vezetést ellátó megbízottai tevékenységüket a lehető legeredményesebben végezzék, a társaság eredményesen és hatékonyan gazdálkodjon, piaci helyzete stabil és bővülő legyen.
Felügyelő Bizottságot kötelező létrehozni részvénytársaság esetében, valamint bármely olyan szervezetnél, ahol a főfoglalkozású dolgozók átlagos éves létszáma meghaladja a 200 főt, továbbá azoknál a korlátolt felelősségű társaságoknál, ahol a törzstőke meghaladja az 50 millió forintot. A tagokat a gazdasági társaság (RT vagy KFT) legfőbb szerve választja és hagyja jóvá a Felügyelő Bizottság ügyrendjét. Az FB legfeljebb 15, de legalább három főből áll. A tagok közül elnököt választ, ügyrend szerint dolgozik, az ülések összevonásáról és levezetéséről az elnök gondoskodik. Ha a gazdasági társaság főfoglalkozású dolgozóinak átlagos statisztikai létszáma meghaladja a 200 főt, akkor az FB tagjainak harmada az ő képviselőjükből kerül ki. A Felügyelő Bizottság ellenőrzése nélkül az éves beszámolóról és az adózott nyereség felosztásáról nem hozható határozat. Az ellenőrzés során a bizottság a gazdasági társaság vezetésétől jelentést, felvilágosítást kérhet, megvizsgálhatja a társaság könyveit, adatait, iratait, szakértőt vonhat be. Vizsgálata során megállapított hiányosságok, mulasztások, szabálytalanságok megszűntetésére javaslatot tehet. Véleménye lehet, de utasítási joga nincs.

Könyvvizsgálat: A számviteli törvény írja elő a tevékenység kereteit, ezen kívül szabályait és tartalmát a könyvvizsgálói kamarai törvény szabályozza. Független könyvvizsgálót kell választani a részvénytársaságoknak (RT), a korlátozott felelősségű társaságoknak (Kft), akiknek a jegyzett tőkéje nem haladja meg az 50 millió forintot, ez az egy személyi Kft-nél. Választása 5 éves időtartamra szól. Csak az végezhet ilyen tevékenységet, aki tagja a Magyar Könyvvizsgálói Kamarának. A független könyvvizsgáló része az ellenőrzési rendszernek.
A könyvvizsgálói rendszer célja annak megállapítása, hogy a vizsgált szervezet az éves beszámolóját a számviteli törvényben és alapelvekben foglaltak szerint állította-e össze? A vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzet, valamint a működés eredménye megalapozott, valós képet ad-e? A piaci szereplők érdekeit védi azzal, hogy számukra reális tájékoztatást ad a vizsgált szervezet pénzügyi helyzetéről.

Legfontosabb feladatai

- beszámoló véleményezése,
- az üzleti jelentés valóságtartalmának vizsgálata,
- a gazdasági társaság vagyoni helyzetének a vizsgálata,
- minden olyan tőkeemelés hitelesítése, amikor az nem pénzbeli betéttel, hanem apportálással valósul meg.

Ennek az ellenőrzésnek az elsődleges feladata, hogy közzétételre, nyilvánosságra ezekről a szervezetekről csak olyan beszámolók kerüljenek, amelyeket független, objektív szempontok alapján eljáró személy hitelesített.

Belső ellenőrzés. A vezetés szakmai ellenőrzési funkciója. Kiterjed a szervezet egészére, a belső irányítási rendszer része, a menedzsment eszköze és segítője.

Alapvető feladata, hogy a szervezeti tevékenységek eredményeinek és hiányosságainak feltárásával, a tények elemzésével és javaslataival segítse elő, alapozza meg az első számú vezető döntéseit, a szabályszerű gazdálkodást, támogassa a döntésvégrehajtás folyamatát. A szervezeti folyamatokkal kapcsolatos szakmai tényfeltáró, elemző és értékelő ellenőrzésről van szó. A belső ellenőri vizsgálatok mindig egy-egy jól definiálható, fontos részterületre irányulnak. A legfelső vezetés közvetlen irányítása alá tartozik, az határozza meg az aktuális feladatait, és az ellenőrzi a munkakörülményeit. Szervezeti értelemben független. Kisméretű szervezetekben a belső ellenőrzést általában egy személy végzi. Nagyobb szervezetekben önálló, független szervezeti egység is kialakítható.

Kontrolling. A vezetés szakmai ellenőrzési funkciójának kiteljesedését jelenti. A függetlenített belső ellenőrzési szervezet továbbfejlődésének eredményeként alakult ki, egy olyan belső irányítási forma, amelyben a tervezés, irányítás, ellenőrzés, változtatás, fejlesztés komplexen jelenik meg.
A kontrolling tehát több is és más is, mint az ellenőrzés. Szervezeti szinten értelmezett csoportmunka, mert a folyamatokat azok irányítóival közösen elemzik és fejlesztik. Koordináló szerepet tölt be az adott időpontban felmerülő, aktuális problémák és feladatok megoldásában. A kontrolling szervezetben alkalmazott kontrollernek beavatkozási, intézkedési joga, hatásköre is van. Célja, hogy a funkcionális és területi elkülönülés feloldásával támogassa a vezetés döntéseit és az intézkedések megvalósítását.

6.3.1. Folyamat ellenőrzés

A szervezeti folyamatokkal kapcsolatos, a folyamat-követelmények teljesülésének megállapítására irányuló ellenőrzés. A folyamatra irányuló ellenőrzést leggyakrabban annak időpontja alapján különböztetjük meg. Az *elő-ellenőrzés célja,* hogy folyamatok megvalósításának feltételeit biztosítsa. Ez időben megelőzheti a folyamatok megkezdését, de értelmezhető már működő folyamatok esetében is. Alapanyagok, eszközök, pénzügyi források, műszaki – technikai előkészítettség, munkavédelmi felkészültség, stb. előzetes ellenőrzése lehet ennek a tárgya, Az ellenőrzés eredményei alapján még a folyamatok megkezdése előtt a már működő folyamatok esetében pedig annak sérülése, károsodása előtt ki lehet javítani a feltárt hibákat. Ha az előzetesen feltárt hibák vagy az eltérések nem szüntethetők meg, akkor a folyamatok a nagyobb veszteségek elkerülése érdekében leállíthatóak.

Egyidejű vagy folyamatba épített ellenőrzésről akkor beszélünk, amikor a megvalósítással azonos időben végzik a vizsgálatokat. Az eltérések kimutatása esetén beavatkozási lehetőség van a hibák okainak megszűntetésére. A mérések helyét, idejét, tárgyát pontosan ismerik a folyamat megvalósításában részt vevők. Az alkalmazottak teljes mértékben bevonásra kerülnek a követelmények kialakításába, a folyamat ellenőrzési rendszer kiépítésébe. Ez olyan mértékű lehet, hogy *személyhez kötött önellenőrzési módszer*ként is működtethető. Ilyenkor az alkalmazottak magukat ellenőrzik, egybevetik az általuk elvégzett feladatokat, teljesítményeket a követelményekkel. A *folyamat paraméterek mérése* a megvalósítás kijelölt pontjain az előzőekben megadott követelmények teljesítését ellenőrzik rendszeresen. Mindkét

folyamat ellenőrzési módszernek minőség és teljesítményjavító hatása van. Hátrányaként említhető, hogy részfolyamatok követelményeinek teljesítésére helyezi a hangsúlyt, és kijátszható, ha a követelmények nem egyértelműek. A *végpont vagy utólagos ellenőrzés* esetében a folyamatok megvalósítása után valósul meg a teljesítések (termék, szolgáltatás) követelmények mérése. Szokták ezt hiba megállapító ellenőrzésnek is nevezni. Itt már nincs lehetőség beavatkozásra, korrigálásra, csak a hibás teljesítések megállapítására. Természetesen ennél az ellenőrzésnél is ki kell deríteni az eltérések okát, annak megszűntetésére ki kell dolgozni a javaslatokat. Az utólagos ellenőrzéseknek sajátos, úgynevezett kondicionáló hatása van, mivel az eltérések okainak feltárása a megszüntetésükre kidolgozott javaslatok a jövő folyamatait javíthatják, tehetik jobbá, tökéletesebbé. Ezt nevezzük kondicionáló hatásnak.

6.3.2. Vezetői ellenőrzés

Minden vezetőnek joga és kötelezettsége az irányítása alá tartozó szervezet, szervezeti egység működését, beosztottait és a tevékenység folyamatait ellenőrizni. Ezt a vezetőnek kell gyakorolniuk, és az ellenőrzés mindig személyre irányul. A vezetői ellenőrzés tehát kommunikáción alapuló személyek közötti interakció.

A vezetői ellenőrzés módszerei:

Beszámoltatás. A magasabb vezetői szintnek a közvetlen beosztottakra irányuló ellenőrzési feladata. Ezek lehetnek rendszeresek (heti, havi, negyedéves), vagy feladathoz kötöttek. Történhet szóban vagy írásban. Az írásban készült beszámolókat gyakran jelentésnek is nevezik. A szigorúan számszerűsített adatokra épülő, felhasználás, költség, anyag, teljesítmény, eredmény, beszámolók, elszámoltatás jellegű ellenőrzések. A hazai gazdálkodási hagyományokban jól ismert elszámoltatási forma a számadás. A számadónak el kellett számolnia a rábízott értékkel, teljesítményekkel, anyagokkal, eredményekkel havonta negyedévente, vagy évente. Az év végi számadás a zárszámadás. A számadást végző felettes vezetőt hagyományosan „számadó gazdának” is nevezték.

Aláírási jog. Az engedményezés, utalványozás, igazolás minden esetben vezetői feladat, amely egyben lehetőséget teremt az ellenőrzésre is. Az aláírás felelősségvállalás. Az engedélyezés során lehetőség van megvizsgálni a szabályszerűséget, az indokoltságot, az előkészítettséget. Azt utalványozásnál az előzőeken túlmenően érdemes megvizsgálni a felhasználni kívánt anyagok, eszközök, mennyiségének indokoltságát, szakszerűségét, az igazolásoknál a tényleges teljesítéseket. Magába foglalja a kimenő iratok jóváhagyó aláírását, a bejövő iratok szétosztási jogosultságát. Lehetőséget ad, hogy a vezető az aláírás megadásának előkészítésébe bevonja a szakmai apparátust, kikérje véleményüket, elbíráltassa az engedélyezésre, jóváhagyásra előterjesztett anyagokat.

Helyszíni ellenőrzés. A felettes vezető joga és kötelezettsége meggyőződni a folyamatok helyzetéről, feltételeiről, a kiadott intézkedések végrehajtásáról, az alkalmazottak viselkedéséről, problémáiról helyszíni ellenőrzés révén is. Ez lehet

rendszeres, amikor a megadott időpontokban szisztematikusan végzett ellenőrzési munka folyik. *Ismétlődő*, azonos tevékenység, feladat végrehajtásával foglalkozó vizsgálat. Lehet *eseti*, amikor alkalomszerűen a tényleges állapotok felmérése, megismerése a cél.

Önértékelés. Sajátos ellenőrzési forma. Ebben az esetben a beosztottaknak kell bemutatni, értékelni és gyakran minősíteni is a saját teljesítményüket, eredményeiket, munkájukat. Szervezeti szinten ez elsősorban a teljesítményértékelési és minőségbiztosítási rendszerek által használt eljárás. Az előléptetésre, kinevezésre beadott pályázatok is hasonló önértékelési elemeket is tartalmazó beadványok. Ebben az esetben a vezetőnek azt kell az ellenőrzése során vizsgálnia, hogy az önértékelés reális, objektív és tényszerű-e?

Közvetlen ellenőrzés. A tevékenység megismerésének személyes interakcióra épülő módszere. Számos ilyen jellegű ellenőrzési módszer létezik:
Rovancs, leltár. Olyan ellenőrzési forma, amely a tényleges helyzet felmérése után viszonyítja a tényadatokat, a nyilvántartási adatokhoz és ez alapján kimutatja az eltéréseket. Elsősorban a készletek és pénzeszközök ellenőrzésére irányul. A leltárt a számviteli törvényben értelmezett naptári fordulónapra vonatkozóan kell összeállítani.

Szemle, amikor megfigyelés révén szerez információt a vezető a folyamatok, a szervezet állapotáról. Katonai, félkatonai szervezetekben mindennapos ellenőrzési forma. A folyamatok előkészítettségéről, a megvalósítás feltételeinek helyzetéről is szemlék során szerezhetünk objektív adatokat, információkat. A rovancs esetén nincs fordulónapi előírás, az év bármely napján végezhető.

Mintavétel. Anyagokkal, termékekkel, árukkal szembeni követelmények tényleges, teljesülésének mérési módszere. Szakmai szempontok alapján kidolgozott, precíz módszertan alapján végzett vizsgálat eredményei fogadhatók el. Valójában hiba megállapításra irányuló ellenőrzési forma. A minta vizsgálatának eredményei alapján vonunk le következtetést a teljes mennyiség állapotára vonatkozóan. A mintavételre alapozott mérésnél nem zárható ki a hiba.

A *kísérlet* során mesterséges úton, a feltételek megismerése céljából indítanak el bizonyos folyamatokat, és végeznek vizsgálatokat.

A *közvetett ellenőrzés* olyan speciális vizsgálat, amely a dokumentumok adatai és tartalma alapján végez számításokat, illetve elemzéseket. Ezek az alapbizonylatok, amelyek a szervezeti működéssel és folyamatokkal kapcsolatosak. Lehetnek utalványok, számlák, feljegyzések, naplók. A korábban lezajlott folyamatokról, eseményekről készült bizonylatok hitelességét vizsgálja, és ez alapján tesz megállapításokat. A befejezetlen termelés, építmény jellegű beruházások előző évi befektetések számbavételének és ellenőrzésének módszere.

6.3.3. *Az ellenőrzés kezelése*

Az ellenőrzéssel szembeni ellenállásnak négy főbb oka lehetséges. A szervezetek néha hibát követnek el a túl szigorú vagy túl gyakori ellenőrzéssel. Ez különösen az alkalmazottak ellenőrzésekor okozhat gondot, mivel azok igényelhetik, elvárhatják a munkahelyi ellenőrzés meghatározott fokát, azonban bizonyos autonómiára és szabadságra is igényt tarthatnak. Olyan ellenőrzési módot kell alkalmazni, melyek segítik az egyéni és szervezeti célok elérését. Másik ok lehet a nem megfelelő fókuszálás, amikor az ellenőrzés nagyon szűkre szabott, vagy nem biztosít szükséges egyensúlyt a különböző, de ugyanakkor fontos következmények, eredmények között. Néha a vezetők nem az eredményességet, hanem az eredménytelenséget értékelik és hangsúlyozzák. A torzítás negatív irányba sokszor károsabb és gyakoribb, mint annak ellenkezője.

6.3.4. *Az ellenőrzéssel szembeni ellenállás leküzdése*

A vezetők általában képesek leküzdeni az alkalmazottak ellenőrzéssel szembeni ellenállását. Az ellenőrzési rendszereket megfelelően kell megtervezni. Az alkalmazottak részvétele is csökkentheti az ellenállást. Az alkalmazottak hallathatják hangjukat az ellenőrzési rendszer részeinek megtervezésekor, ez közvetlenül befolyásolja őket, valamint lehetőséget nyújt módosítási javaslatok megtételére, aminek folytán valószínű, hogy elfogadják a korrektnek és ésszerűnek tartott rendszert. Segítség lehet az MBO alkalmazása, mely a vezetők és a beosztottak közötti együttműködésen alapuló célkitűzés. Végül fontos a rendszer időszakos felülvizsgálata és tényezők mérlegelése, eltérések helyrehozása. (*Baracskai és mtsai*, 1999)

7. VEZETŐI IDŐGAZDÁLKODÁS

7.1. Az idő a vezetésben

Az idő, mint korlátozottan rendelkezésre álló erőforrás befolyásolja az elvégezhető feladatok mennyiségét, illetve az egyes feladatokra fordítható időmennyiséget. A vezetési struktúrában a vezetői feladatok nehezebben tervezhetők és köthetők időhöz, mint egy konkrét technológiai vagy beruházási folyamatban, de ez sokszor csak első megközelítésben igaz. A vezető tevékenységében is számos olyan feladat van, ami ténylegesen időhöz köthető, megtervezhető és betartható, így a vezetői munka hatékonysága is növelhető az időtényezőre nézve, ugyanakkor ennek a végrehajtása komoly önkontrollt igényel.

Kérdésként merülhet fel, hogy minek tekintsük az időt a vezetési munka szempontjából? *Korlát*nak, ami a vezetőt folyamatosan céltudatos cselekvésre készteti a célok elérése érdekében vagy *erőforrá*snak, amivel hatékonyan kell gazdálkodni? Mindkettő igaz lehet a vezetés különböző szintjein. Az alsó szintű vezetőknek, akiknek a munkája a technológiai folyamatok betartásához, végrehajtásához kötődik, az idő inkább korlát, amit figyelembe kell vennie a munkatevékenységek irányítása, a folyamat zavarainak elhárítása során. A magasabb szinteken az idő egyre inkább erőforrás, amivel hatékonyan kell és lehet is gazdálkodni *(Katonáné és mtsai, 1997)*.

Az osztrák Czipin & Proudfoot tanácsadó cég 2007-ben végzett felmérése szerint Magyarországon az elvesztegetett munkaidő költsége meghaladja a kétezer milliárd forintot évente. Egy magyar vállalatnál dolgozó munkaerő évente 728 órát, azaz 104 munkanapot kénytelen elvesztegetni termelékenységi problémák miatt. Ez azt jelenti, hogy hazánkban a vállalkozások átlagos termelési szintje 59 százalékos, az optimálisnak tartott 85 százalék helyett. A tanulmány kimutatása alapján az alacsony termelékenység okai nagyrészt vezetési problémákra vezethetők vissza. A tanulmány azt is megállapítja, hogy a kelet-európai menedzserek probléma felismerése 70 százalékkal marad el az amerikaiakétól. Érdemes tehát a magyar vezetőknek erőfeszítéseket tenni a hatékonyabb vezetés érdekében, hiszen ezzel komoly összegeket takaríthatnak meg vállalataiknak (*Karácsony – Mehlhoffer, 2004*).

Drucker (1992) „A hatékony vezető” című művében arról ír, mit kell tennie a menedzsernek ahhoz, hogy hatékony irányító lehessen. Megállapítja, hogy a hatékonysághoz vezető út első állomása az, hogy a vezető tisztázza, mire megy el az ideje, majd ennek ismeretében egy olyan időbeosztást készít, ami biztosítja, hogy nem vesztegeti el amúgy is kevés idejét. A nap egy vezető számára is 24 órából áll, amelyben vezetői tevékenysége mellett időt kell szakítani magánéletére és élettani folyamatainak (alvás, étkezés, higiénia) biztosítására is. Ez utóbbi normális esetben legalább napi 10 órát vesz igénybe. A fennmaradó 14 óra elegendő kell, legyen a munkára, a munkába járásra és családi életre, valamint a hobbitevékenységekre is. Sok vezető napi 15 óránál több munkát végez, ami azt jelenti, hogy nemcsak a családot, a művelődést, a szórakozást kell feláldoznia, hanem egészségét is (menedzserbetegségek). A stressz mellett valószínűleg az élettani folyamatok rovására

is munkát végez, aminek hosszabb távon súlyos következményei lehetnek, egyéntől és alkattól függően, de az esetek nagy százalékában. A vezető tényleges munkaideje az egész világon hosszabb, mint a törvényes munkaidő. Egy amerikai felmérés szerint egy ipari felsővezető napi munkaideje 12 óra, egy középvezetőé 10 óra. Egy német felmérés szerint a vezetők napi 10 órát dolgoznak. Egy, a rendszerváltás előtti magyar felmérés szerint az iparvállalatok felső vezetőinek tényleges munkaideje 10,3 óra, amihez nyugodtan hozzászámíthatunk még napi 1-2 óra olyan munkát, amit a vezető hazavisz, mert annak elvégzéséhez zavartalan nyugalomra van szüksége (*Mehlhoffer, 2004).*

Ezzel szinte percre pontosan azonos eredményre jutott *Dajnoki (2006),* aki hat első számú és hat beosztott vezetőt figyelt meg 5-5 napon keresztül. Az első számú vezetőket, tulajdonosi érdekeltségüknek köszönhetően feszített munkatempó jellemezte, átlagosan 10 óra 43 perc volt munkaidejük. A beosztott vezetők napi egy órával kevesebbet, 9 óra 29 percet töltöttek munkával. A megfigyelt vezetők közül több gyakran vitte haza és fejezte be otthon az irodában elkezdett munkát.
Ha a vezető meg akar szabadulni az időhiány által okozott szorongásaitól, az erőn felüli munka fáradtságától, családi és egészségi problémáitól, hatékonyan kell gazdálkodnia saját és a vállalat vezetésére szánt, vagy ahhoz szükséges idejével. A legfelső vezetőnek, illetve vezetésnek a gazdasági lehetőségek figyelembe vétele mellett úgy kell megszervezni a vállalat vezetői munkáját, hogy mindenki összhangot tudjon teremteni feladata, ideje, képességei és magánélete között.

7.2. A vezetők időgazdálkodása

Az utóbbi öt-hat évtizedekben a vállalati eredményesség és a termelékenység kapcsolatát vizsgálva szembetűnő, hogy míg a termelés és a technológia jelentős mértékű, addig a fehér galléros termelékenység visszafogottabb növekedéssel jellemezhető. Termelékenység elemzés során a rendelkezésünkre álló erőforrások felhasználását vizsgáljuk. A vezető legfontosabb erőforrása – ideje.

Az idő, mint erőforrás egyedülálló tulajdonságokkal rendelkezik: az egyén számára véges, visszafordíthatatlan, nem raktározható, mindenki számára hozzáférhető. Ezek a tulajdonságok mutatnak rá az idő-paradoxonra, vagyis arra, hogy bár a rendelkezésünkre álló idő korlátozott, felhasználási lehetőségei korlátlanok. Mivel a vezetők munkájának is az idő ad keretet, érthető, hogy a vezetéstudomány területén is időről-időre előtérbe kerültek az időgazdálkodással foglalkozó kutatások. Mára az időgazdálkodás négy generációja segíti a menedzsereket az önszervezés „high-tech”-jének elsajátításában. A time managment elvei, módszerei a vezetőket a legmagasabb szintű személyes termelékenység eléréséhez jutathatják el.

Az időgazdálkodás első generációja *az idő hatékony felhasználását* állította a középpontba, vagyis abban akartak a vezetők segítségére lenni, hogy mindent a lehető legrövidebb idő alatt, a legkisebb energia befektetéssel tudjanak elvégezni. *Josephs (1996)* az „Időgazdálkodás vezetőknek” (1955) című könyvében mutatta be személyes időgazdálkodási rendszerét. Kiindulásként meghatározta az időmegtakarítás három alapelvét:

1. A szükségtelen, megszokásból végzett dolgok kiiktatása.
2. Egyszerű, könnyebb, gyorsabb megoldások keresése (egyszerűsítés).
3. Egyszerre két-három dologgal foglalkozni.

Ezen alapelvek úgy valósíthatók meg, ha a vezető tevékenységeiről ütemtervet készít, úgy, hogy naponta célokat tűz ki maga elé, ezeket fontossági sorrendbe állítja, meghatározza az elérésükhöz szükséges tennivalókat, melyeket listába szed, hogy forgatókönyvszerűen végrehajthatóak legyenek. A vezető személyes időfelhasználása javítható az állandóan ismétlődő, rutin feladatok esetében egyszerűsítéssel és delegálással. Josephs rámutat arra, hogy a vezetők a kellemetlen, nehéz, elbizonytalanító feladatokat gyakran halogatják. Ennek elkerülésére javasolja, hogy a vezető kötelezze el magát a határidő mellett, jutalmazza saját elért teljesítményét, bontsa részfeladatokra a munkát. Konkrét, alkalmazható technikákat mutat be a munkát félbeszakító felettesek, beosztottak, látogatók kezelésére, és gyakorlati tanácsokat fogalmaz meg az iroda, az íróasztal megfelelő berendezésére (ajánlja a segítő eszközök – telefon, fax, levelezés – használatát).

A 70-es évek generációja a hatékonyság helyett az *eredményességet* hangsúlyozza. *Lakein (1995)* szerint a vezető az előtte álló feladatok közül mindig azt választja, amelynek a legnagyobb a hozama. Fontosabb, hogy a menedzser mire használja az időt, mint az, hogy minden feladat a lehető leghatékonyabban legyen elvégezve. A vezető munkája akkor lehet eredményes, ha a fennálló szükségletek alapján meghatározza hosszú távú, illetve ezek elérését biztosító azonnali céljait, melyeket prioritásuk alapján rendszerez. Ez az ABC rendszer. A – a nagyon fontos, B – a közepesen fontos, C – a nem fontos célok megjelölésére szolgál. Az A célokon belül a legfontosabb A-1-es jelölést, a második A-2-est, a harmadik A-3-ast kap, és így tovább. A B, C célok hasonló felosztása után a célok megvalósításához szükséges feladatok listázása történik. A listáról a nem fontos, az azonnal el nem végezhető feladatokat törölni kell, így maradnak az azonnal végzendő tevékenységek. Ezekhez határidőket kell rendelni, ütemezni kell, majd ütemezés szerint végrehajtani.

Lakein követője *LeBoeuf (1999)* azt vallja, hogy eredményesnek lenni annyi, mint alternatív célok közül kiválasztani a leghelyesebbet és azt elérni. Ahhoz, hogy a vezető a jövőben a legjövedelmezőbben használhassa fel idejét és energiáját elengedhetetlen, hogy előtte időt és energiát szánjon a tervezésre. Egyszerűen így fogalmazza meg a munkabefektetés-elméletet: a vezetőnek fel kell áldoznia valamennyit jelen idejéből és energiájából, hogy a későbbiekben kevesebb munkával többet tudjon teljesíteni. Ha a vezető hagyja, hogy a pillanatnyi szükségletek, körülmények határozzák meg cselekedeteit, tevékenységcsapdába kerül. Ez célok megfogalmazásával, fontossági sorrendbe állításukkal, részcélokra bontásukkal, határidők kijelölésével elkerülhető.
Az időfelhasználás racionalizáláshoz időelemzés készítését javasolja. Ennek során körülbelül harminc szokásos heti tevékenység időtartamát kell a vezetőnek először megbecsülni, majd ténylegesen felmérni. A becsült és a valós érték összevetéséből kiderül hová tűnik a vezető ideje, milyen időrablók hátráltatják munkáját.

LeBoeuf is fontosnak tartja a feladat és felelősség delegálást, a pontos kommunikációt vezető és beosztott között, a megfelelő konfliktuskezelést, a munkakörülmények

körültekintő megszervezését és segítő eszközök alkalmazását a jobb időgazdálkodás érdekében.
A második generáció képviselője *Oncken (2000)* is, aki Monkey Business címmel jelentette meg időgazdálkodási menedzser technikáját. A *majom-analógia* segítségével a vezető visszanyerheti rejtélyesen elvesztett idejét. A majmok az éppen sorra kerülő feladatokat szimbolizálják. A vezetőkre rátelepedhetnek a majmok, nyaggathatják őket, megoldást várva. Ha halogatják a megoldást, számuk tovább növekedhet, ami a vezető teljesítményromlásához vezethet. A vezető, akkor felel meg a vele szembeni elvárásoknak, ha képes a vállalata számára innovatív, újító döntések meghozatalára. (Hiszen az állandóan változó gazdasági környezetben, az innováció hiányában rugalmatlanná váló szervezetnek még a fennmaradása is kétséges.) A vezetőnek minél több szabad felhasználású időre van szüksége, hogy innovatív döntések hozhasson. A szabad felhasználású idő legnagyobb ellensége a beosztottakra fordított idő. A legnagyobb időrabló, amikor az adott majom a beosztott válláról sikeresen ugrik eredeti gazdája vállára, azaz a beosztott főnökére tolja feladata megoldását. A legfontosabb vezetői döntés az időfelhasználás javításában: visszaadni mindenkinek a majmát (feladatát), etesse, gondozza (oldja meg vállalja a felelősséget érte) mindenki a sajátját. Meg kell még határozni a majom etetési időt is, azaz a főnök – beosztott konzultációt. Összegezve: a vezetőnek kezdeményező, önállóan cselekvő, megbízható beosztottakra, hatékony vezetői kommunikációra és a beosztottak rendszeres ellenőrzésére van szüksége.

A 80-as 90-es években a *vezetéspszichológia* kiemelt kutatási területe lett az időgazdálkodás. *Rue – Byars (1990)* Supervision című művében a vezetői munkát megszakító eseményeket, az előre nem tervezett krízishelyzeteket, a vezető személyes szervezetlenségét és a külső rendetlenséget sorolják az időveszteség okai közé. A szerzők szerint a vezetőnek célszerű először időelemzéssel a tipikus időrablókat kiszűrnie, majd hasznos munkahelyi szokásokat bevezetnie a megfelelő időgazdálkodás kialakításához. Ajánlják még iratkezelési technikák alkalmazását, emlékeztetők, iratrendezők használatát, hatékony telefonálási módszereket, ötleteket a zavaró látogatók leszerelésére, a halogatások elkerülésére, feladat és felelősség delegálására. Javasolják a munkahelyi kommunikáció fejlesztését a személyes megbeszélések, az írásos közlések és az értekezletek terén. Ez azért fontos, mert a kommunikáció alapvető részét képezi a vezető munkájának, segítségével kölcsönös bizalmon alapuló, igényes együttműködés jöhet létre vezető és beosztottak közt *(Dajnoki, 2007),* ami pozitívan visszahathat a vezető időgazdálkodására is.

Smith (1994) is pszichológiai oldalról közelíti meg az időgazdálkodást. Szerinte az időgazdálkodás nem más, mint eseményirányítás. Ezt így magyarázza: az idő alapeleme az esemény. Az idő lényegében nem más, mint események sora, egymásutánja. Vannak olyan események melyeket teljesen képes irányítani az ember, és vannak olyanok, amelyeket egyáltalán nem. Az emberek elsősorban a számukra fontos eseményeket szeretnék irányítani. Ezek a prioritásaik, melyeket vezérlő értékeik, azaz személyiségük alapvető építőelemei (tisztesség, becsület, őszinteség, stb.) határoznak meg. A tettek és a vezérlő értékek önmegvalósítással, önszervezéssel kerülnek közelebb egymáshoz. Smith produktivitási piramis modellje bemutatja a napi teendők és vezérlő értékek közti összefüggést (12. ábra):

12. ábra: **Produktivitási piramis**

Forrás: Smith, 1994

A piramist alulról indulva kell felépíteni. Nem véletlen a piramisforma, egyre szűkebb fókuszálást, egyre fokozódó konkrétságot jelent. A vezérlő elvek általánosak, ezeket konkrét eredményekként megfogalmazva lehet eljutni a hosszú távú célokig, melyeket néhány éven belül lehet elérni. A hosszú távú célok teljesüléséig sok köztes lépést kell megtenni, melyekhez egy egész sor konkrét napi feladat végrehajtására van szükség. Összegezve: az értékek határozzák meg miért, a hosszú távú célok mutatják meg, hogy mit, a köztes célok pedig azt, hogy hogyan lehet a kitűzött célt megvalósítani. A cél valójában egy fennálló állapottal való konfrontáció. Megvalósítása azt jelenti, hogy az egyén valami újat hoz létre, elhagyja az ismerős, kényelmes terepet, a komfortzónát, új magatartásformákat kénytelen elsajátítani. A céloknak konkrétaknak, mérhetőknek, cselekvésorientáltaknak, reálisaknak és jól időzítetteknek kell lenniük. Ez a modell időgazdálkodás szemléletének lényege.

Smith a gyakorlatban a Franklin Időtervező (Franklin Quest Company) használatát ajánlja. Ez a korábban bemutatott ABC rendszerre épül, azaz fontossági sorrendbe állított célok által meghatározott napi feladatok tervezésére.
Gitlin (1992) is a vezető személye felől közelíti meg az időgazdálkodás kérdését. Önismeret segítségével a vezető tisztázhatja, mit akar és mire képes. Az idő nem képes alkalmazkodni a vezető időigényéhez, de a vezető képes igazodni az idő múlásához. Ha a vezető tudatában van annak, hogy adott idő alatt nem képes képességei maximumát nyújtani, akkor mindenképpen új gondolkodásmódot és munkastílust kell elsajátítania. A hatékony időbeosztáshoz vezető út első lépése tehát az, hogy a vezető felméri saját maga és jelenlegi időbeosztásának gyengéit és erősségeit.

Az időbeosztás vizsgálatára Gitlin egy nagyon részletes felmérést dolgozott ki. A felmérés első része 48 állítást vizsgál, amely a munkamódszerre vonatkozik, a második része 12 kijelentést tartalmaz a főnöki és vezetői tevékenységgel kapcsolatban. Ezek az állítások a korábbi időgazdálkodási módszerek elemeire építenek. A felmérés értékelésekor a vezető először azt tudja tisztázni, hogy mennyire hatékony jelenlegi időbeosztása és mennyire ért egyet, a különböző időfelhasználást javító módszerrel. Ezután kiválaszthatja azokat, amelyeket meg akar és meg is tud valósítani. Így az idővel való gazdálkodás személyes filozófiájává válhat. Ez ösztönözni fogja, hogy káros

szokásain változtasson, új szokásokat vegyen fel, új viselkedési formával azonosuljon, új vezetési módszert alkalmazzon. Hogy melyik a legjobb, legcélravezetőbb vezetési módszer azt a vezető személyiségén túl még számos tényező befolyásolja; a feladat, a körülmények, a beosztottak képességei stb. *(Berde, 2007).*

Gitlin bár a vezető belső időérzékét hangsúlyozza, ad néhány hasznosítható gyakorlati tanácsot is. Ajánlja, hogy ne az események nyomása, hanem pontosan tisztázott célkitűzések irányítsák a vezetőt időbeosztásában. Javasolja a tevékenységek fontossági sorrendbe állítását, heti, havi tervek készítését, a papírmunka megszervezését, és az időpazarlás száműzését az értekezletekről.

Az időgazdálkodás legkorszerűbb, negyedik generációjának megalapozója *Covey (2004)* az egyéni időtervezés megkönnyítésére egy könnyen átlátható ***modellt*** alkotott. Modelljének két dimenzióját a fontosság és a sürgősség képezi. A tevékenységek fontosságát az határozza meg, mennyire visz közel a célok eléréséhez. A sürgősség a tevékenységhez kapcsolódó határidőt jelenti (6. táblázat).

6. táblázat: **Covey modellje**

	Sürgős	**Nem sürgős**
Fontos	*Sürgős és fontos dolgok:* Kritikus helyzetek Égető problémák Határidők	*Fontos, de nem sürgős dolgok:* Megelőzés Kapcsolatépítés Új lehetőségek keresése Tervezés Rekreáció
Nem fontos	*Nem fontos, de sürgős dolgok:* Közbejött dolgok Küszöbön álló ügyek	*Sem nem fontos sem nem sürgős dolgok:* Rutin feladatok Időtöltések Bizonyos telefonok, posták

Forrás: Covey, 2004

Az ábra szerint vannak olyan tennivalók, melyek egyszerre fontosak és sürgősek. Ezek a modell első negyedében találhatóak. Ide tartoznak a határidős projektek, találkozók, krízis helyzetek. A második negyedben az időgazdálkodás legfontosabb elemeit találjuk: tervezés, felkészülés, kapcsolatépítés, delegálás. A harmadik negyedbe az időrabló tevékenységek kerültek – telefonok, értekezletek, félbeszakítások. A negyedik negyedben a lényegtelen feladatok vannak. A modell segítségével kiszűrhetőek a vezetői időgazdálkodás hibái *(Szabó, 2004).*

Az idő használati értékének fogalmát *Updegraff (2004)* vezeti be. Az időt, mint erőforrást, - akár a pénzt, az embereket, vagy az eszközöket – akkor érdemes használni, ha a felhasználás határhaszna pozitív, azaz az érte várhatóan megszerezhető érték, és a siker valószínűségének szorzata nagyobb, mint a felhasznált erőforrás használati értéke.

Ebből az következik, hogy akkor érdemes valakinek látszólag ésszerűtlenül sok időt, pénzt fordítani valamire, ha amit megszerez, annak számára különleges, mások számára még rejtett értéke van; vagy a siker valószínűsége jóval nagyobb, mint mások hiszik; vagy a felhasznált erőforrás használati értéke számára kisebb, mint ellenfelei feltételezik *(Tarnóczi et al., 2011)*.

Az idő használati értéke növelhető előzetes felkészüléssel, a megfelelő erőforrások felhalmozásával. Updegraff úgy fogalmaz, hogy az időt raktározható a tudás felhalmozásával, az ötletek feljegyzésével, a megbeszélésekről, tárgyalásokról készített feljegyzésekkel.

Vincze (2004) szerint az idő meg is vehető, igaz nem az időtartam, hanem az idő használati értéke. A leggyakoribb idővétel a telefonálás. (A telefonálásra fordított idővel és a telefonálás árával meg lehet venni azt az időt és útiköltséget, amelyet a személyes megbeszélésre kellett volna fordítani.) Időt vétel a levél-, a csomagküldés, a taxizás, és természetesen a munkához a legmegfelelőbb, legjobb szerszámok, eszközök, módszerek alkalmazása is.

Az időgazdálkodással foglalkozó szakírók jelentős része konkrét időgazdálkodási technikákat is megfogalmaz. Ezen technikákból felállítható egy egymásra épülő, általánosan alkalmazható időgazdálkodási módszer.

- Az eredményes időgazdálkodáshoz vezető út első lépése a *listakészítés*. Az összes napi - vagy akár heti, havi - feladatot fel kell jegyezni.
- Ezt követi a *feladatok rangsorolása*.
- A rangsorolást logikusan követő lépés az *időrabló tevékenységek kiszűrése.*
- Az időgazdálkodás *négy-negyedes módszere*, amely a leghatékonyabban hangsúlyozza fontos feladatainkat. (A- fontos és sürgős, B – fontos, C – sürgős, D – egyéb, rutin feladatok.)

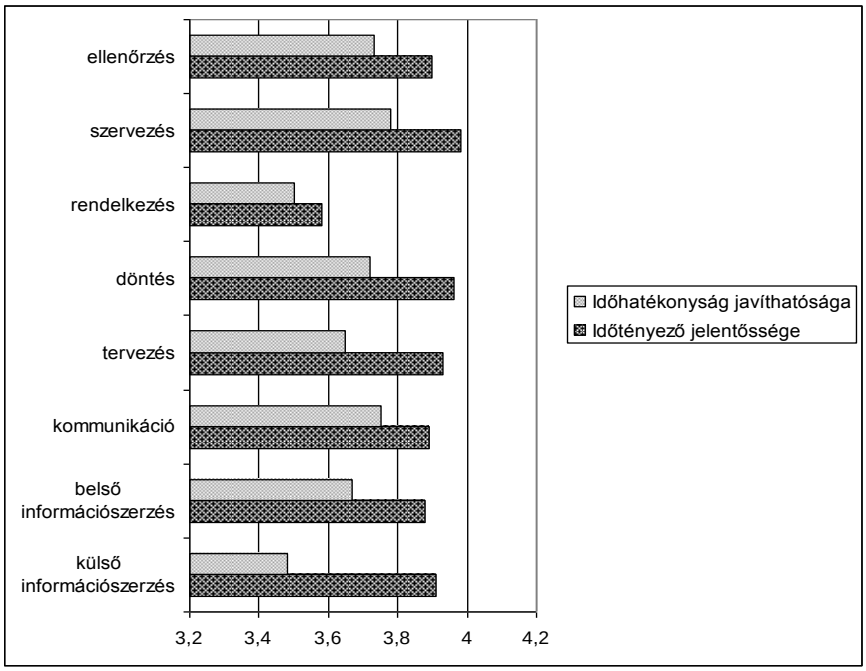
A bemutatott szerzők közül *Josephs, Lakin, Smith és Covey* egyaránt javasolja a listázást és a rangsorkészítést. *Leboeuf, Rue - Byars* az időrablók leleplezésében és az ellenük való védekezésben mutatnak utat. Ezen technikák akár önállóan, akár egymásra épült egészként alkalmazhatók a vezetői munka hatékonyságának fokozására.

Ebben a fejezetben igyekeztünk kiemelni azokat az időgazdálkodást kutató szakembereket, akik nemcsak mind a mai napig jól alkalmazható módszert adnak, de megfelelő szemléletet is a racionális vezetői időgazdálkodás kialakításához. A bemutatott technikáknak az a legnagyobb tanulsága, hogy nemcsak időnkkel, de életünkkel is gazdálkodnunk kell!

7.3. A vezetői időgazdálkodás-vizsgálatok

A vezetők időgazdálkodását vizsgálva abból a feltevésből indultunk ki, hogy az időgazdálkodásukat az jellemzi, hogy az egyes vezetési tevékenységekre mennyi időt szánnak. Az egyes vezetési feladatokra eső időráfordítások kijelölik a vezetői funkciók fontossági sorrendjét is. A vezetési tevékenység vizsgálata során a vezetői feladatokat két csoportra bontva elemeztük. Az egyik csoportba a klasszikus vezetési feladatok kerültek, melyek a vezetői munka logikusan felépülő sorrendjét mutatják. Így az

információszerzés - kommunikáció - tervezés - döntés - rendelkezés - szervezés - ellenőrzés alkotja a „szervezeti folyamatokkal kapcsolatos funkciókat” (röviden: folyamat feladatok) csoportját. Azokat a feladatokat, melyek ebbe a logikailag felépülő folyamatba egyértelműen nem helyezhetőek el, illetve amelyek több elemhez, funkcióhoz is köthetőek elkülönítettük. Így a motivációmenedzsment, a szervezeti kultúraformálás, a változásmenedzsment, a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, a humán erőforrás gazdálkodás, és a szervezeti magatartásformálás került egy csoportba. Mivel ezek a vezetői munkához tartalmuknál fogva kötődnek, tartalmi vezetői feladatoknak neveztük el őket.
A vizsgálati eredmények, amelyeket a 13. ábra szemléltet, arra utalnak, hogy a folyamat feladatok közül *a szervezésben és a döntésben van legfontosabb szerepe az időtényezőnek*, ezután a tervezés, a külső információszerzés, az ellenőrzés, a kommunikáció, és a belső információszerzés következett. A legkisebb jelentősége az időnek a rendelkezésben van a megkérdezett 625 vezető szerint.

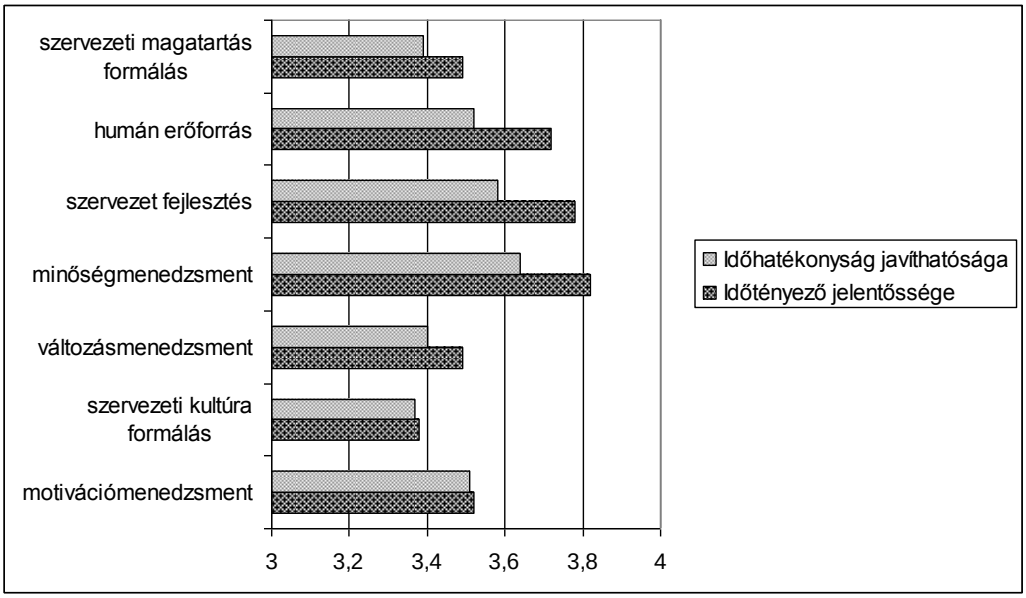


13. ábra: **Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban**
Forrás: saját vizsgálat

A nagy cégek vezetői a folyamat menedzsment terén az időtényezőnek a legjelentősebb szerepet a probléma feltárásában tulajdonítottak. A szervezeten belül szükséges a hatékony kommunikáció, a gyors belső információáramlás, így biztosítható a szervezet olajozott működése, ami eredményekben is megnyilvánul. A megfelelő időben történő külső információszerzés és a tervezés, pedig versenyelőnyt jelent a piacon.
A folyamat feladatok időhatékonysági vizsgálata szerint, minél nagyobb a vállalat mérete, annál inkább vélik javíthatónak az időhatékonyságot a vizsgálatban részt vett vezetők a külső-, belső információszerzésben, a kommunikációban, a tervezésben és a döntésben. Ez magyarázható úgy, hogy a nagyobb létszám, nagyobb, bonyolultabb

szervezeti struktúrával jár, amely esetében még vannak lehetőségek az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére.

A tartalmi funkciók vizsgálatánál *a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a humán erőforrás gazdálkodás esetében értékelték fontosnak az időt* (14. ábra). A sikeres minőségjavítás a vezetés teljes elkötelezettségét, az összes dolgozó aktív bevonását, kiterjedt képzést igényel. Ez magyarázza a tartalmi feladatok vizsgálatánál a minőségmenedzsment, a szervezetfejlesztés, és a HR gazdálkodás együttmozgását.



14. ábra: **Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban**

Forrás: saját vizsgálat

A tartalmi vezetési feladat vizsgálatokból megállapítható, hogy a nagyméretű cégek a kisebb vállalkozásoknál fontosabbnak értékelték az időtényezőt a motivációmenedzsmentben. Vezetői szempontból a motiváció egyfajta belső késztetés kialakítását jelenti. A több foglalkoztatottat alkalmazó cég vezetésének nagyobb feladat a megfelelő motivációs eszköz, módszer kiválasztása, alkalmazása, hiszen az egyénenként változó, hogy melyik módszer, vagy eszköz a leginkább célravezető. A tartalmi vezetési feladatok időhatékonyság vizsgálata szerint a szervezeti kultúraformálás, a HR gazdálkodás, és a szervezeti magatartás befolyásolás esetében minél nagyobb a szervezet, annál inkább érzik úgy a vezetők, hogy az idő hatékonyabban felhasználható. A nagy üzemméretből következő több lépcsős hierarchia, strukturális koordinációs eszközök alkalmazását feltételezi. A megkérdezettek szerint ennél az üzemméreti formánál a személyorientált eszközök segíthetnek az időhatékonyabb kihasználásában.

A vezetési funkciókkal kapcsolatban hatás vizsgálatokat is végeztünk. Ennek során azt vizsgáltuk, hogy az elmúlt időszakban hogyan alakult a vezetőknek az egyes vezetési

feladatokra rendelkezésre álló ideje. A 7. táblázat szerint az ellenőrzésen és a szervezésen kívül valamennyi feladat esetében a többségi vélemény az volt, hogy a vezetőknek a feladatok elvégzésére fordított ideje nem változott.
Vizsgálati eredmények alapján kimutattam, hogy az elmúlt időszakban az ellenőrzés esetében a többség csökkenést tapasztalt, a szervezésnél, pedig némi növekedést. Jelentős változást jelent, hogy a vezetők közel egy harmada az információra és a kommunikációra több időt, a tervezésre és a döntésre kevesebb időt szánt az elmúlt időszakban.

7. táblázat: **Az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordítások változása**

Vezetési feladat	Változatlan		Nőtt		Csökkent	
	db	%	db	%	db	%
Információ	251	40,6	200	32,4	167	27,0
Kommunikáció	228	36,9	212	34,3	178	28,8
Tervezés	242	39,3	170	27,6	204	33,1
Döntés	286	46,7	121	19,7	206	33,6
Motiváció	348	56,4	145	23,5	124	20,1
Változás	284	46,0	162	26,3	171	27,7
Rendelkezés	352	57,1	103	16,7	161	26,1
Szervezés	210	33,9	212	34,2	197	31,8
Ellenőrzés	203	33,0	182	29,5	231	37,5

Forrás: saját vizsgálat

Ezen időráfordítás változások alapján megállapítható, hogy a feladatok közül a szervezés, az információ, és a kommunikáció előtérbe kerül, míg az ellenőrzés, a tervezés és a döntés némileg háttérbe szorul napjainkban a vezetői munkában.

Ez az eredmény alátámasztja a szervezeti folyamatok vizsgálatánál tapasztaltakat, azt, hogy a nagyobb üzemméretű cégek vezetői úgy értékelték, hogy még vannak tartalékaik az információszerzés, a kommunikáció, a tervezés és a döntés javítására, gyorsabbá tételére. Úgy látszik, hogy a valóságban is törekednek az információszerzésre, kommunikációra több időt szánni. Ez a többlet időráfordítás pedig úgy térül meg, hogy a tervezésre, döntésre kevesebb idő ráfordítása lesz szükséges.

A vezetési feladat vizsgálatok összegző eredményeként megállapítható, hogy a vezetőknek időgazdálkodásuk javítása érdekében célszerű alkalmazni az általunk választott feladatcsoportosítást és ennek megfelelően *külön választani a folyamat és tartalmi funkciókat*. A vezetési folyamat mindennapi, ismétlődő rutin feladatait célszerű a lehetőségekhez mérten információs és multi-médiás technikákkal automatizálni, ezáltal csökkenteni azok időigényét. Egy szervezeten belüli információs hálózat, és szerver segítségével a kommunikáció, információ, tervezés, döntés, rendelkezés és

részben az ellenőrzés feladatok időráfordítása jelentős mértékben racionalizálható. Az így *felszabadított időt célszerű a tartalmi feladatokra fordítani, úgy, mint az emberi erőforrás gazdálkodás, a motiváció, a változásmenedzsment a szervezeti kultúra,* ahol az időigény magas, és az időhatékonyság javításának nincsenek meg a technikai feltételei. Ezek a feladatok a *személyes vezetés* fogalomkörébe tartoznak és feltétlenül szükséges ezen a területeken a vezető személyes közreműködése ahhoz, hogy sikert lehessen elérni.

A modern technológia és a kifinomult termelési menedzsment módszerek alkalmazása következtében az ipari termelékenység hihetetlen mértékben nőtt az elmúlt évtizedek során, míg a fehér galléros termelékenység növekedése - a gyorsan fejlődő információs és telekommunikációs technológia dacára - jóval alacsonyabb volt. Ennek egyik legfőbb oka az, hogy amíg a vezetők általában jól képzettek saját szakterületükön, ritkán részesültek olyan képzésben, amely a hatékony munkavégzési és önszervezési módszerekről szól. A gyorsuló életritmus, a kevés vezetői szinttel működő szervezetek, a rengeteg információ mind-mind nehézségek forrása a menedzserek számára. A végeredmény a sok túlmunka, a stressz és általában egyensúlyvesztés az életben. Számos példa van olyan vállalatokra, amelyek ugyanabban az iparágban tevékenykednek, méretük hasonló, csakúgy, mint az általuk használt technológia, a rendelkezésre álló tőke, stb. Mégis, egyikük, mint komoly nyereséget felmutató vállalat kerülni ki a versenyből *(Oláh–Pakurár, 2005),* míg a másik tartósan veszteséges és a felszámolás irányába tart. Az esetek jó részében a fő megkülönböztető tényező a menedzserek - elsősorban a felső vezetők - kompetenciája. A szükséges kompetenciák nagymértékű átfedést mutatnak azzal a *kompetencia halmazzal*, amelyre a legmegfelelőbb kifejezés a személyes hatékonyság vagy személyes termelékenység.

A személyes termelékenység (legmagasabb szintjén személyes leadership) átfogóbb és messzebb mutató diszciplína, mint az időgazdálkodás és az iratkezelés. Amennyiben a menedzserek nem rendelkeznek elegendő tudással és megfelelő készségekkel ezen a területen, akkor mind hatékonyságuk, mind az eredményességük alacsony lesz, ezek összes - a vállalatra és magura nézve is - negatív következményével.

8. A VEZETÉSI STÍLUS, MINT A HATÉKONY VEZETÉS ALAPJA

A "jó vezető", "sikeres vezető" vagy éppen "hatékony vezető" kifejezéseket gyakran hallhatjuk, de egyértelmű fogalmi meghatározásuk nem létezik. A sikeres vezetést meghatározó tényezők feltárása mindig is foglalkozatta mind a tudomány, mind a gyakorlat szakembereit. Egy biztos, számos tényező hatással lehet arra, hogy egy vezető mitől hatékony, illetve sikeres és több oldalról is megközelíthető a siker mérése. Ilyenek például a karizma, a személyes kompetenciák, a vállalat árbevétele vagy akár a beosztottak megítélése. A sikeres vezetés azon is múlik, hogy a vezető ismeri-e azokat a módszereket, amelyeket szituációtól függően alkalmazhat, illetve képes-e kiválasztani, illetve alkalmazni az adott helyzetben a legmegfelelőbbet. Ismerjük azt a helyzetet, amikor kívülről remek tanácsadók vagyunk, tudjuk, mit kellene tenni, de akkor, abban a helyzetben mégsem úgy viselkedünk. Fontos, hogy egy vezető tisztában legyen a saját képességeivel, vezetési stílusával és képes legyen az irányítása alá tartozó beosztottakon, csapattagokon rugalmasan alkalmazni.
Jelen fejezet a vezetési stílus fogalmának és befolyásoló tényezőinek tisztázását követően a tulajdonságelméletek, a magatartástudományi megközelítés, valamint a kontingenciaelméleti modellek és a típus elmélet mentén ismerteti a különböző vezetési stílusokat, amelyek a sikeres és hatékony vezetés alapját jelentik.

A vezetési stílus megfogalmazására számos definíció született, de egységesen elfogadott változata nincs. A fogalmak közös jellemzője, hogy a "milyen módon", illetve "hogyan" kérdések kerülnek fókuszba. A vezetési stílus lényegében azt fejezi ki, hogy a vezető hogyan tud hatni az alkalmazottakra és milyen módon képes hatással lenni, befolyásolni a tevékenységüket a szervezeti célok elérése érdekében *(Gyökér et al., 2014). Berde (2003)* alapján a vezetési stílus a hatalomgyakorlás módját jelenti és magába foglalja mindazoknak az eszközöknek és módszereknek az együttesét, amelyekkel a vezetők hatást gyakorolnak munkatársaikra. A vezetői magatartás pedig az alkalmazott vezetői stíluson keresztül érvényesül, vagyis stílus egyéniséget tükröző magatartás, amely a vezető személyiségéből fakad, amely többnyire kevésbé tudatos, ezért nehezen szabályozható.
A konkrét, ténylegesen alkalmazott vezetési stílust befolyásoló tényezők tekintetében is eltéréseket tapasztalhatunk, más-más tényezőkre helyeződik a hangsúly. *Dobák (1991)* a vezető személyiségét, a szakképzettséget, a szervezet jellegét, valamint a vezető és a dolgozók közötti kapcsolatot hangsúlyozza. További befolyásoló tényező lehet a csoportok és a szervezet érdeke, szükségletei, a feladat strukturáltsága, bonyolultsága, a rendelkezésre álló idő, valamint a környezeti hatások, a változás. A vezető személyéhez köthető tényezők közül az alábbiak emelhetők ki:

- a vezető személyes tulajdonságai (személyiség, jellem, alkat, akarat, képességek, adottságok, tehetség, értékrend),
- a vezető motívum struktúrája,
- a beállítódottsága,
- vezetési ismeretei, készségei, tapasztalatai,
- a vezető erkölcsi, etikai alapjai.

A fentiek alapján a vezetési stílusra számos tényező hat. A befolyásoló tényezők közötti hangsúlyok alapján négy irányzatot különíthetünk el (8. táblázat).

8. táblázat: **Vezetési stílus irányzatok**

Irányzatok megnevezése	*Lényege*
Tulajdonságelmélet	A vezető öröklött tulajdonságokkal rendelkezik, amelyek által alkalmas mások irányítására, vezetésére. A sikeres vezetés alapját a vezető tulajdonsága (képessége, készsége) jelenti.
Magatartáselmélet (Stíluselmélet)	A vezető pozícióban bizonyos viselkedési normák hatékonyabbak, mint mások, vagyis a vezetői viselkedés valamelyik aspektusa kerül a vizsgálat fókuszába, a vezetők személyiségük és viselkedésmintáik (stílusuk) alapján kategorizálhatók.
Kontingencia vagy Szituációelmélet	A vezető a stílus változásával igazodik a környezethez, vagyis a vezető viselkedését és a közvetítő tényezők hatásait elemzik. Ez alapján a vezető stílusa nem a személyiségtől függ, hanem a konkrét szituációtól.

Forrás*:* Karácsonyi, 2006; Husti, 2011 alapján saját összeállítás

A továbbiakban a táblázatban ismertetett irányzatokkal foglalkozunk részletesebben.

8.1. Tulajdonságelméleti irányzat

Az elmélet képviselői alapján a különböző személyes tulajdonságok (mint kritériumok) alapján meg lehet magyarázni a vezető hatékonyságát, vagyis a siker attól függ, hogy a vezető milyen képességek, készségek, személyiségjegyek birtokában van. A vizsgálatok alapját az jelentette, hogy meghatározzák a potenciálisan jó vezető pszichológiai, szociológiai és fizikai jellemzőit.
Az irányzat azt vizsgálja, hogy milyen tulajdonságok kellenek a sikeres vezetéshez, ugyanakkor nem vesz tudomást a beosztottakról, vagyis nem vizsgálja a vezető és a vezetett viszonyát és a feladatok jellegét sem.
A sikeres vezető egyik fontos eleme a személyiség, de ez csak egyik eleme a választásnak. Az elmélet a gyakorlatban megdőlt, ugyanis a sikeres vezetés tulajdonságai meghatározhatók, de egységes tulajdonság mintázat meghatározása lehetetlen. Nem lehet azt mondani, hogy valaki nem alkalmas vezetőnek, de meghatározhatóak olyan tulajdonságok, amelyek megkönnyíthetik a vezetővé válás folyamatát.
Stogdill (1974) legismertebb kutatásában a sikeres vezető jellemvonásait, fizikai tulajdonságait és készségeit vizsgálta. Az eredmények alapján megállapította, hogy vannak olyan tulajdonságok, mint például az intelligencia, ami hatással van a vezető jövőbeli sikerességére, ugyanakkor nem határozható meg egységes minta, tulajdonsághalmaz, ami egyértelműen a hatékony vezetés ismérve.

Fiedler és Garcia (1987) kognitív erőforrás elmélete Fiedler kontingencia modelljének a továbbfejlesztett változata. A modell a vezetőkre és a beosztottakra ható stressz tényezőt kiegészítette a vezető kognitív erőforrásaival, az intelligenciával és a tapasztalattal. Az eredmények alapján a vezetési képesség közepesen korrelál az intelligenciával. Alacsony mértékű stressz esetén a tapasztalat negatívan, az intelligencia pozitívan korrelál a teljesítménnyel, míg magas stressz esetén fordított a helyzet. Az eredmények alapján az intelligens, tapasztalt, akaratukat érvényesíteni tudó vezetők esetében támogató, stressz-szegény környezetben nagy bizonyossággal megjósolható a teljesítmény mértéke *(Gyökér et al, 2014).*

A sikeres vezetést meghatározó készségek, képességek meghatározására vonatkozóan számos kutatás született. *Ghiselli – Barthall (1953)* a sikeres vezetés szempontjából három fontossági kategóriába sorolta a személyes tulajdonságokat: nagyon fontos, mérsékelten, illetve kevésbé fontos (9. táblázat).

9. táblázat: **Vezetői tulajdonságok fontossága**

A tulajdonságok fontossága	***Tulajdonságok***
Nagyon fontos	– szakmai felkészültség – intelligencia – önmegvalósítás – önbizalom – határozottság
Mérsékelten fontos	– kockázatvállalás – vonzódás a munkásokhoz – kezdeményező készség – anyagiasság hiánya – érettség
Kevésbé fontos	– férfiasság, nőiesség

Forrás: Ghiselli – Barthall (1953)

Papp et al. (1976) az alábbi vezetői tulajdonságok halmazát határozta meg a sikeres vezetés jellemzőinek:

- Kapacitás: intelligencia, éberség, beszédkészség, eredetiség, ítélőképesség,
- Teljesítmény: iskolázottság, tudás, szakismeret, gyakorlat,
- Felelősség: megbízhatóság, kezdeményezés, kitartás, önbizalom, ambiciózusság,
- Részvételre való törekvés: aktivitás, szociabilitás, kooperáció-készség, humor,
- Státusz: szocio-ökonómiai helyzet, népszerűség.

Curtis et al. (1989) 1000 kérdőív adatainak elemzése során megállapította, hogy a menedzserek számára a kommunikációs képességek a legfontosabbak, de jelentős szerepet kap a kitartás és elszántság, a lelkesedés, valamint a technikai kompetenciák.
A sikeres menedzser leggyakrabban említett tulajdonságait *Whetten et al. (2000)* a vonatkozó kutatások szintetizáló elemzése után foglalta össze:

- verbális kommunikáció, figyelő hallgatás,
- időgazdálkodás,

- stressz-kezelés,
- egyéni döntéshozatal,
- problémák meghatározása és megoldása,
- motiválás és befolyásolás,
- feladatok delegálása,
- célkitűzés és jövőkép alkotás,
- önismeret,
- csapatépítés,
- konfliktuskezelés.

Az *MKFI (2012)* 150 hazai szervezeti vezető körében végzett kutatást arra vonatkozóan, hogy "Mi jellemzi ma a sikeres vezetőket?". Arra keresték a választ, hogy a válaszadók tapasztalata alapján milyen adottságok, tulajdonságok, készségek, attitűd szükségesek ahhoz, hogy valaki ma szervezetének élén sikeres vezető legyen. A sikeres vezető jellemzőire adott válaszokat három nagyobb csoportra sorolták.

- személyes vezetői tulajdonságok, melyek a válaszolók tapasztalatai szerint szükségesek ma a sikerhez
- a vezetői szereppel összefüggő válaszok, vagyis vezetőként milyen elvárásokkal, kihívásokkal találkoznak
- mi jellemző a vezetők munkatársaival való kapcsolatára.

Az eredmények alapján a sikeres vezető jellemzői az alábbiak: nyitottság, jól informáltság, empátia, következetesség, hitelesség, versenyképes szakmai tudás, tapasztalat. A vezető kapcsolatrendszere, kapcsolatteremtő és kommunikációs készsége legalább olyan meghatározó a siker szempontjából, mint a célkitűzés, a gyors döntéshozatal, a stratégiai gondolkodás és az üzleti szemlélet. Többen említették a csapatmunka fontosságát, a vezető csapatépítő, alakító szerepét, illetve kiemelt figyelmet szenteltek a vezetők a munkatársakkal való kapcsolat minőségének (bizalom, motiváció és fejlesztés). A sikeres vezetőtől elvárják, hogy önmaga folyamatos fejlesztése, képzése mellett fordítson figyelmet munkatársai képzésére is.

Gyökér et al (2014) alapján vannak olyan készségek, amelyek hozzájárulhatnak a sikeres vezetéshez és tanulással vagy tréningek segítségével fejleszthetőek. Ezeket a készségeket négy csoportba sorolhatjuk:

- intellektuális készségek: logikus gondolkodás, integrálás, elvonatkoztatás stb.
- vállalkozói készségek: teljesítmény motiváció, cselekvőkészség, kezdeményező készség stb.
- szocio-emocionális készségek: önkontroll, önállóság, objektivitás, stabilitás, alkalmazkodás stb.
- interperszonális készségek: önbizalom, bizalom, hatóképesség, szocializációs készség, kommunikációs készség stb.

A fenti felosztásokból látható, hogy a kutatások számos tulajdonságot, képességet, készséget sorolnak fel, mint a hatékony vezetés alapja, ugyanakkor az is megállapítható, hogy a vezető magatartását, alkalmazott stílusát nem kizárólag a személyisége, hanem a környezete is befolyásolja, így annak hatásait is figyelembe kell vennünk.

8.2. Magatartáselméleti irányzat

Az irányzat követői a vezetői tulajdonságok helyett a viselkedést, a vezetői magatartást elemzik és ez alapján különböző stílusokat próbáltak kialakítani. A vizsgálatok arra terjedtek ki, hogy a különböző vezetői magatartásformák hogyan hatnak a beosztottak teljesítményére, attitűdjére. Két fő csoportot különíthetünk el:

- döntésközpontú (Lewin, Likert, Tannenbaum-Schmidt),
- személyiségközpontú (Michigani Egyetem, Ohioi Egyetem, Blake-Mouton).

8.2.1. Döntésközpontú elméletek

A döntésközpontú csoportosítás a vezetési stílusokat az alapján tipologizálja, hogy a vezetők milyen mértékben vonják be az alkalmazottakat a döntéshozatalba, illetve a vezetés folyamatába.

Az egyik legkorábbi és legismertebb elmélet három vezetési stílust különít el, amely a vezetői akarat érvényesülésén alapszik *(Lewin et al., 1939).*
Az autokratikus (parancsuralmi) vezetési stílus képviselője döntéseit önállóan hozza, előzetes megbeszélés nélkül, a beosztottak véleményére nem kíváncsi, mely által a felelősség is egyszemélyi. Szigorú alá-fölérendeltségi viszony jellemzi. A feladatokat maga jelöli ki, illetve ellenőrzi. A beosztottak kezdeményezőkészségét, önmegvalósítási lehetőségét elnyomja. Önállóan értékel, formális büntetésekkel és jutalmakkal befolyásol. Az adott stílus hatékonyságára vonatkozóan kísérletekkel igazolták, hogy alkalmazásakor a produktivitás magas, de az elégedettség, a csoportkohézió, az azonosulás és a munkaerkölcs alacsony.
A demokratikus vezető bevonja alkalmazottait a döntéshozatali folyamatba, különböző mértékben engedi érvényesülni az alkalmazottak akaratát. A csoportcél eléréséhez vezető lépéseket közösen tervezik, a döntésekbe és a részfeladatok elosztásába a csoportnak beleszólási joga van. A vezető tájékoztatja a dolgozókat az őket érintő kérdésekről, támogatja a kezdeményezőkészséget és lehetőséget ad az önmegvalósításra. Fontosnak tartja a beosztottak tudásának, tapasztalatának az elismerését és az alkalmazottak támogató értékelését az állásfoglalás előtt. A differenciálás az ellenőrzés, valamint a beleszólási jog alapján történik. A demokratikus vezetői stílus alkalmazása elősegíti a szervezettel való azonosulást, növeli a szervezet rugalmasságát és fejleszthetőségét.
A Laissez-faire passé (liberális) vezetési stílus alapja a "be nem avatkozás" elve. A vezető teljes szabadkezet ad az alkalmazottaknak, beleolvad az irányított csoportba, az irányítás minimális, szinte nincs is. A vezető biztosítja az erőforrásokat, de a munkafolyamatok kialakításába nem szól bele, a végrehajtás módját a csoporttagokra bízza. Alkalmazásakor körültekintően kell eljárni, mert alacsony stabilitást, dezorganizálódást, alacsony csoportteljesítményt eredményezhet.
Vizsgálati eredmények alapján Lewin arra a következtetésre jutott, hogy vezetési stílus hatékonyságát az adott helyzet határozza meg. A vizsgálatai alapján a csoporttagok a demokratikus vezetőt találták a legmegfelelőbbnek, legszimpatikusabbnak. Ugyanakkor például vészhelyzetben az autokratikus vezetési stílus bizonyul a leghatékonyabbnak.

Ahogy korábban említettük, a demokratikus vezető bevonja a döntésekbe, illetve a vezetési folyamatba a beosztottakat, de ennek mértéke különböző lehet. Ez alapján *Likert (1974)* négy fokozatba sorolta a vezetési stílusokat, melynek végleteit Lewin autokratikus és demokratikus vezetési stílusa adja eltérő elnevezéssel *(Koontz et al., 1980).*

A keménykezű parancsoló (autokratikus) vezető beosztottjai iránt csekély bizalmat tanúsít, rendszerint fenyegetéssel, büntetéssel, ritkábban jutalmazással él, a lefelé irányuló kommunikációs csatornák uralkodók, a döntéshozatal és az ellenőrzés erősen központosított.

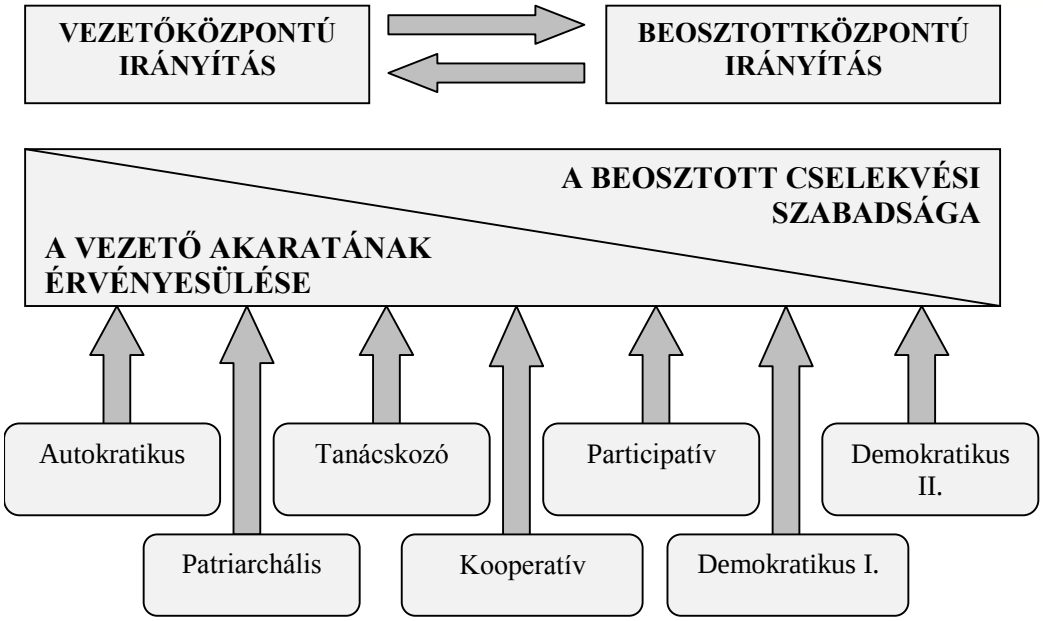
A jóakaratú parancsoló már némi bizalommal van a beosztottak iránt, rendszerint jutalmazással, ritkábban fenyegetéssel, büntetéssel motivál, valamelyest működteti a felfelé irányuló kommunikációs csatornákat is, esetenként igényli beosztottai véleményét, ötleteit, a döntések bizonyos körét alárendeltjei hatáskörébe utalja, de szorosan ellenőrzi őket.

A konzultatív stílusú vezető alapvetően bízik beosztottjaiban, véleményüket, ötleteiket konstruktívan felhasználja, a motiválás módja némi részvétel mellett a jutalmazás és az igen ritkán alkalmazott büntetés, a kommunikációs folyamat felfelé és lefelé irányuló csatornái is működnek, az átfogó döntések esetében a testületi elv érvényesül, míg a speciális döntések lehetősége széleskörűen eloszlik a szervezetben, a szervezetet sokszínű konzultációs gyakorlat jellemzi.

A részvételi csoportnak nevezett (demokratikus) rendszerben minden tekintetben teljes a bizalom a beosztottak iránt, a vezető állandóan igényli véleményüket, ötleteiket és azokat konstruktívan felhasználja, a motiválás módja az anyagi jellegű elismerés mellett főleg a csoport tagjainak bekapcsolódása, például a cél kitűzésébe vagy a teljesítmény értékelésébe.

A Tannenbaum – Schmidt modell hétfokozatú skálán értelmezte a beosztottak részvételét a vezetési folyamatokban. A skála két végét a főnökközpontú és a beosztott központú vezetési stílus alkotja, annak mértéke szerint, hogy mennyire érvényesül a menedzseri akarat és a beosztott szabad cselekvése (15. ábra). A hét fokozat jellemzői a következők *(Husti, 2011):*

- Autokratikus: a vezető döntést és azt közli a beosztottakkal.
- Patriarchális: a vezető magyarázattal elfogadtatja döntését, „eladja” döntését, de előtte kérdez (kulturált autokrata).
- Tanácskozó: a vezető ötleteket ad és kérdéseket provokál, a döntés elfogadása párbeszédet igényel.
- Kooperatív: a vezető bejelenti a döntését, de úgy, hogy azt még meg lehet változtatni a beosztottak véleménye alapján.
- Participatív: a vezető ismerteti a problémát, javaslatokat kér, majd azok alapján dönt.
- Demokratikus I.: a vezető definiálja a határokat és kéri a csoport döntését.
- Demokratikus II.: a vezető koordinátorként működve megengedi, hogy a beosztottak az általa megadott korlátokon belül önállóan működjenek.



15. ábra: **Tannenbaum - Schmidt modell**

Forrás: Tannenbaum – Schmidt (1966)

A döntési folyamatokban fontosnak tartották a munkamegosztást. A döntési folyamatban. A döntéshozatal során elemezték, hogy ki fogalmazza meg a problémát, ki javasol megoldási alternatívát, ki véleményezi a javaslatokat, ki határozza meg a döntéshozatal szabályait és végső soron ki dönt.

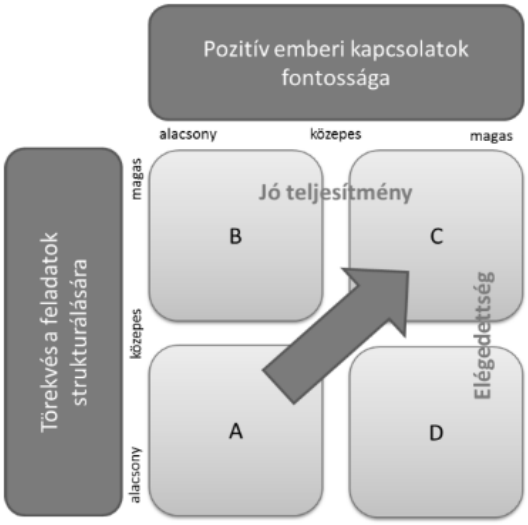
8.2.2. Személyiségközpontú elméletek

A személyiségközpontú elméletek alapját a vezető személyisége, illetve irányultsága adja. A vezető magatartása irányulhat egyrészt a feladatra, struktúra kialakítására, vagy a beosztottakra (Michigani Egyetem, Ohioi Egyetem), de lehet termelés- illetve emberközpontú (Blake-Mouton).

Likert vezetésével a Michigani Egyetem kutatói két vezetési stílust határoztak meg, melynek alapját vezetőkkel, illetve beosztottakkal készített interjúk adták *(Griffin, 1984; Guiot, 1984; Bakacsi, 2011).*
A feladatcentrikus (job-centered) magatartást alkalmazó vezetőt a szigorú felügyelet jellemzi, fontos, hogy ellenőrizhesse a feladatok megvalósítását. Előírja a beosztottak számára, hogy hogyan dolgozzanak és elsősorban a teljesítmény érdekli. Alapvetően a legális, a jutalmazó és a kényszerítő hatalomformákra épít.
Ezzel szemben a beosztottcentrikus (employee-centered) vezetői magatartás alapvető célja az együttműködő, összetartó csoport létrehozása. A vezetőnek fontos a beosztottak elégedettsége, a csoporttevékenység megtalálása, a beosztottak részvételének és fejlődésének biztosítása. A döntési hatáskörök csoporton belül megoszlanak, az ellenőrzés kevésbé szoros.

Az elmélet kialakítói az említett vezetési stílusokat egymást kizárónak tekintették, vagyis valaki vagy feladatcentrikus, vagy beosztottcentrikus magatartást képvisel. Az interjús eredmények alapján a beosztottcentrikus vezetési stílust célravezetőbbnek találták a feladatcentrikussal szemben.

Az Ohioi Egyetem (Ohio State University) modell követői szerint a hatékony vezetési stílust a kollégákkal való viszony ("figyelem") és a feladatokhoz való hozzáállás ("kezdeményezés - strukturálás") határozza meg (16. ábra). A modell alapján a vezető eredményességét meghatározza, hogy milyen tulajdonságai vannak a vezetőknek (pl. kommunikációs készség, együttműködési képesség), milyen jellemzői vannak a beosztottaknak (szakképzettség, munkaköri követelményeknek való megfelelés), valamit a szervezetben megjelenő feladatok strukturálása (fontosság, sürgősség).
A pozitív emberi kapcsolatok fontossága dimenzió a vezetőnek a beosztottakra irányuló figyelmét mutatja (támogató légkör, érzelmek), míg a feladatok strukturálása dimenzió a feladatok és a struktúra meghatározásának mértékét. A két dimenzió mentén meghatározhatók a vezetési stílusok.



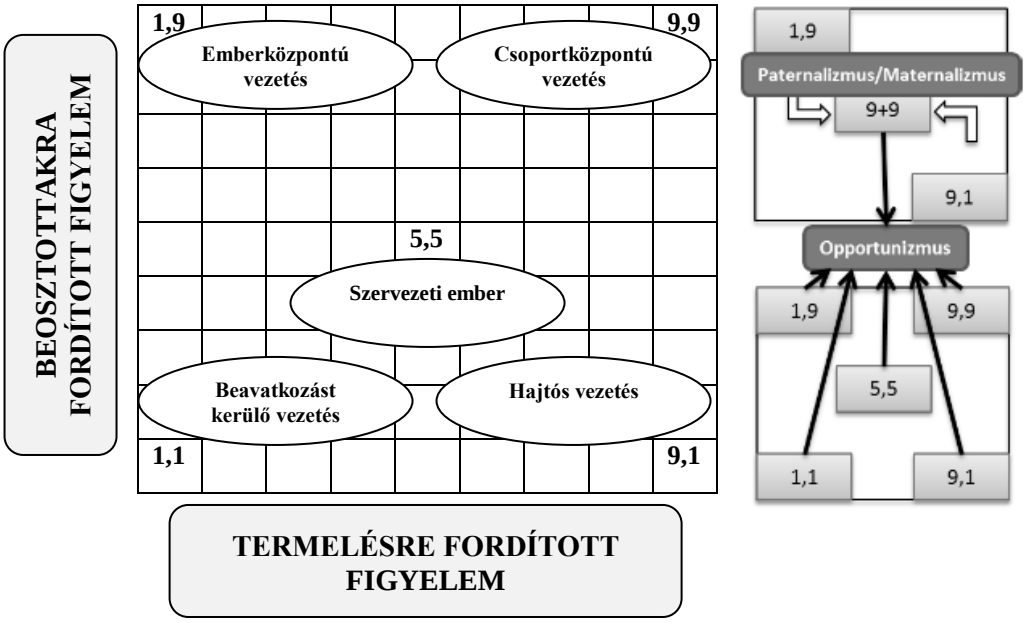
16. ábra: **Az Ohioi Egyetem modellje**
Forrás: Fleishman (1953) in Gyökér et al. (2014)

A vezető, akinek magatartását a „strukturálás” jellemzi, részletekbe menően szervezi a beosztottak munkatevékenységét a célok elérése érdekében és előírja számukra, mit és hogyan tegyenek. Az ilyen vezető kezdeményezi a feladat teljesítéséhez szükséges tevékenységstruktúrát. A „figyelem” megjelöléssel jellemzett vezető érdeklődést mutat a beosztottak iránt. Meleg, baráti, bizalomteli, támogató légkör kialakítására törekszik. Fogékony a beosztottak érzéseire, emberi problémáira *(Griffin, 1984; Guiot, 1984).*
E leírás alapján egyértelmű hasonlóság fedezhető fel a Michigani Egyetem által meghatározott vezetési stílusokkal, a különbség viszont az, hogy az ohióí kutatók ezeket nem egymást kizáró, hanem egymás mellett létező, azaz valamilyen mértékben valamennyi vezetőre jellemző tényezőknek tekintették. Az ohióí kutatók szerint azok a vezetők bizonyultak eredményesnek, akiknek a „figyelem”-re kapott pontszámai magasak voltak, ezeknél a beosztottak megelégedettsége is magas volt. Náluk is

eredményesebbek voltak viszont azok a vezetők, akiknél mindkét tényező értéke magasnak bizonyult. A későbbi vizsgálatok szerint ugyanakkor a kezdeményező-strukturáló vezetők beosztottjai bizonyultak – az elégedettség alacsony szintje mellett is – eredményesebbnek *(Bakacsi, 2011)*.

A vezetési stílusok teljesítményre, illetve elégedettségre, azaz a magatartásra gyakorolt hatásainak eredménye alapján az "A" típusú vezetői magatartás mellett ahol mind a kezdeményezés-strukturálás, mind a figyelem dimenzió alacsony mértékű, úgy a beosztottak teljesítménye gyenge, sok a panasz és nagy a fluktuáció. A "B" típus vezetői stílus alkalmazása a teljesítményre pozitív hatással lesz, de a panaszok száma és a fluktuáció mértéke magas. A legideálisabb helyzetet a "C" típus mutatja, ahol a kezdeményezés-strukturálás, és a figyelem dimenzió is magas. Ez által a teljesítmény magas, a panaszok száma és az elvándorlás mértéke pedig alacsony. A "D" típusú magatartás mellett a panaszok száma kevés és a fluktuáció mértéke is alacsony, de a teljesítmény is gyenge lesz.

A fentiek alapján a legideálisabb vezetői stílust a "C" típusú vezetői magatartás alkalmazása a legideálisabb és leghatékonyabb.



17. ábra: **Blake-Mouton rácsmodellje**

Forrás: Blake-Mouton (1978); Blake – Adams McCanse (1991); Gyökér et al. (2014)

A Vezetői Rács modell *Blake – Mouton (1964)* nevéhez fűződik, akik két dimenzió, azaz vezetési orientáció mentén vizsgálták, hogy a vezetők hogyan tudják elősegíteni a szervezeti célok megvalósítását (17. ábra). A beosztottakra fordított figyelem (emberközpontúság) azt mutatja meg, hogy a vezető mennyire felügyeli azokat az embereket, akik a célok eléréséért küzdenek, míg a termelésre fordított figyelem (termelésközpontúság) a szervezeti célok elérésére való koncentrálást tükrözi. A modell alapján a vezetők magatartása mindkét dimenzióban megnyilvánul és együttesen adnak

teljes képet a vezető stílusáról. A dimenziókat koordinátarendszerben ábrázolták, 1-től 9-ig terjedő skálát alkalmazva (1 - alacsony figyelem, 9 - maximális figyelem), mely által 9*9, azaz 81 különböző magatartást azonosítottak, de ebből csak öt jellegzetes értéket tartanak leginkább jellemzőnek a vezetőkre, melyek alapján valószínűsíteni lehet a konfliktushelyzetekben tanúsított magatartásukat.

A modell továbbfejlesztett verziója *(Blake – Adams McCanse, 1991*) magába foglalja az alapvető öt vezetési stílust, valamint a paternalizmus/maternalizmus és az oppurtinizmus dimenzióját.

Az öt jellegzetes vezetési stílus az alábbiak szerint jellemezhető *(Blake – Mouton, 1978. In Bakacsi, 2011; Gyökér, 2014):*

- A beavatkozást kerülő vagy „fél”-vezetés (Improverished Management - 1,1) típusú vezetők mind a beosztottakra, mind az elvárt munka elvégeztetésére fordított figyelme alacsony. Bár formálisan ő a vezető, tetteiben ez mégsem látszik. Kapcsolata a beosztottakkal minimális, a felmerülő feladatokkal aktívan nem foglalkozik, a "nem törődöm" vezetés jellemzi.
- A hajtós vezetés (Sweatshop Management - 9,1) típusú vezető szeme előtt a termelési hatékonyság, az eredmények elérése jelenik meg, ennek érdekében nagy hangsúlyt fektet a szervezeti célok elérése érdekében megvalósítandó feladatokra. Úgy szervezi meg a munkafeltételeket, hogy a beosztottakra fordított figyelem alacsony, az emberi szempontok háttérbe szorulnak. Az ilyen típusú vezető utasításokkal kommunikál, keménykezű, ellenőrző.
- Az emberközpontú vezetés (Country Club Management - 1,9) esetében a beosztottakra és az emberi kapcsolatokra való odafigyelés, segítőkészség jellemzi, míg a feladatok megvalósítása, a teljesítmény elérése háttérbe szorul. A vezető célja egy barátias szervezeti légkör kialakítása, a követők személyes és társas szükségleteinek kielégítése, ami egyben egy kellemes munkatempóhoz is vezet.
- A csoportközpontú vezetést (Team Management 9,9) alkalmazó vezető figyelme mind a beosztottakra, mind a feladatokra maximális. A munkateljesítmény alapját az elköteleződés, az emberek összefogása adja, a munkatársakat bevonja, nagyfokú csoportmunka jellemzi. A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekeltség kölcsönös függést, de egyben kölcsönös bizalmat és megbecsülést is teremt. Az ilyen vezető határozottan cselekszik, nyíltságot sugároz, tisztázza a prioritásokat, nem csak tervez, de meg is valósít, nyílt gondolkodású, élvezi a munkáját.
- A szervezeti ember vagy Kompromisszumos vezetés (Organization Man Management - 5,5) alapját a "jut is marad is" elv adja, vagyis, a megfelelő szervezeti teljesítmény akkor érhető el, ha egyensúlyt teremtünk az elvárt munkateljesítmény és a dolgozó kielégítő szintű moráljának fenntartása között. Ez esetben a vezető megosztja figyelmét a feladatok és az azt végző ember között. Az ilyen típusú vezetők kerülik a konfliktusokat, mindenképpen közös megoldásra törekednek a célok elérése érdekében.

A fentiek alapján a leghatékonyabb vezetési stílust a csoportközpontú vezetés képviseli, mivel a vezető mindkét dimenzióra maximális figyelmet tud fordítani.

Az említett öt magatartást *Blake – Adams McCanse (1991)* később két további szemponttal egészítették ki *(Gyökér et al., 2014):*

- A paternalizmus/maternalizmus olyan vezetőkre jellemző, akik a hajtós vezetést és az emberközpontú vezetési stílust egyaránt alkalmazzák, ugyanakkor nem integrálják. Az ilyen típusú vezető a „jótékony diktátork”, aki ugyan jóindulatúan, de a célok elérését erőlteti. Úgy kezeli az embereket, mintha azok függetlenek lennének a feladatoktól. Sokszor az alkalmazottak is „atyáskodónak” vagy „anyáskodónak” titulálják az ilyen vezetőket, akik családként tekintenek a szervezetre. Ezek a típusú vezetők jutalmazzák a hűséget és az engedelmességet, ugyanakkor büntetik az engedetlenséget.
- A opportunizmus, azaz megalkuvás olyan vezetőre jellemző, aki egyéni előrejutása, saját személyes érdeke eléréséhez az öt alapstílusokból képzett bármely kombinációt alkalmazza. Az ilyen magatartású vezető kegyetlen, ravasz, önző, ugyanakkor akár rugalmas és stratégiai szemléletű is.

Blake és Mouton rámutattak, hogy a vezetőknek általában van egy elsődleges, azaz domináns stílusuk (amit a legtöbb szituációban alkalmaznak) és egy másodlagos, azaz tartalék stílusuk. Ez utóbbit alkalmazzák abban az esetben, ha nagy nyomás alatt vannak, vagy amikor a hagyományos megoldások nem működőképesek.

8.3. Kontingenciaelméleti megközelítés

A kontingencia elméletek közös jellemzője, hogy nincs egyetlen legjobb vezetési stílus, amit minden körülmények között lehet alkalmazni, hanem minden szituációs tényezőktől (kontingenciáktól) függ, azaz a vezető közvetlen környezete határozza meg a vezetési stílust. Az elmélet képviselői szerint a vezetési stílus kialakításánál négy tényezőt kell alapvetően figyelembe venni, ugyanis a változó körülményekhez alkalmazkodni csak a négy tényező folyamatos nyomon követésével lehet *(Husti, 2011)*:

- a vezető (személyisége és stílusa),
- a beosztottak (szükségletei, motiváltsága, képességei és hozzáállásuk),
- a feladat (az elvégzendő munka céljai és követelményei),
- a feladat-környezet (annak értékei és előítéletei).

A kontingenciaelméleti megközelítések közül Fiedler, valamint Hersey-Blanchard elméletét ismertetjük.

8.3.1. Fiedler kontingencia modellje

Fiedler (1980) modellje a személyiségközpontú elméletek vonulatához sorolható. Az elmélet alapfeltevése az, hogy a csoportteljesítményt a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttesen determinálja. A vezetési helyzet összetevői közül három tényező szerepét emelte ki:

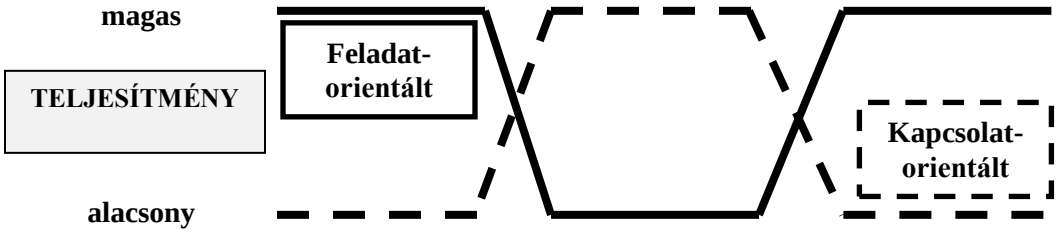
- a vezető - beosztott kapcsolata (lehet jó vagy rossz),
- a feladat strukturáltsága (lehet strukturált vagy nem strukturált),
- a hatalmi helyzet (lehet erős vagy gyenge).

A szerző kétféle vezetési stílust különböztet meg, ami lehet kapcsolatorientált vagy feladatorientált. Fiedler az alkalmazott stílusokat mélyen a személyiségben gyökerező jellemzőknek tartja, amelyek gyakorlatilag megváltoztathatatlan tulajdonságok. A vezetési stílus mérésére egy sajátos logikájú, attitűd mérést, az ún. LKM-tesztet

(legkevésbé kedvelt munkatárs) alkalmazta. A vezető azt a munkatársát jellemezte, akivel a legkevésbé tudott sikeresen együttműködni.

- A kapcsolatorientált vezető a nem kedvelt beosztottjáról negatív értékelést ad, azaz az LKM szám magas, vagyis számukra fontos, hogy a munkacsoportjukban előnyös kapcsolatokat ápoljanak.
- A feladatorientált vezető, annak ellenére, hogy nem kedveli a munkatárását, mégis nagyjából pozitívan nyilatkozik, vagyis az LKM teszt értéke alacsony. Az ilyen típusú emberek számára a munkafeladatok elvégzése az elsődleges és kevésbé fontos a munkacsoport tagjaival való előnyös kapcsolat.

Az adott helyzet kedvezőségét a korábban említett három tényező (kapcsolat, feladat strukturáltság, hatalmi helyzet) alapján nyolc lehetséges vezetési stílus kombináció mentén vizsgálhatjuk (18. ábra).



Vezető-beosztott kapcsolat	Jó				Rossz			
A feladat strukturáltsága	strukturált		nem strukturált		strukturált		nem strukturált	
A vezető hatalmi helyzete	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge	erős	gyenge
Kombinációk	1	2	3	4	5	6	7	8

18. ábra: **A Fiedler kontingencia-elméleti modell**

Forrás: Fiedler (1980)

Fiedler vizsgálati eredményei szerint a vezető szempontjából kedvező és kedvezőtlen helyzetekben egyaránt a feladatorientált stílus a célravezető, míg a köztes, átmeneti helyzetekben inkább a kapcsolatorientált vezetési stílus kecsegtet sikerrel.

Az eredményesség, a beosztottak elégedettsége és a stílus összefüggéseinek vizsgálatai a következő megállapításhoz vezettek *(Gyökér et al., 2014*):

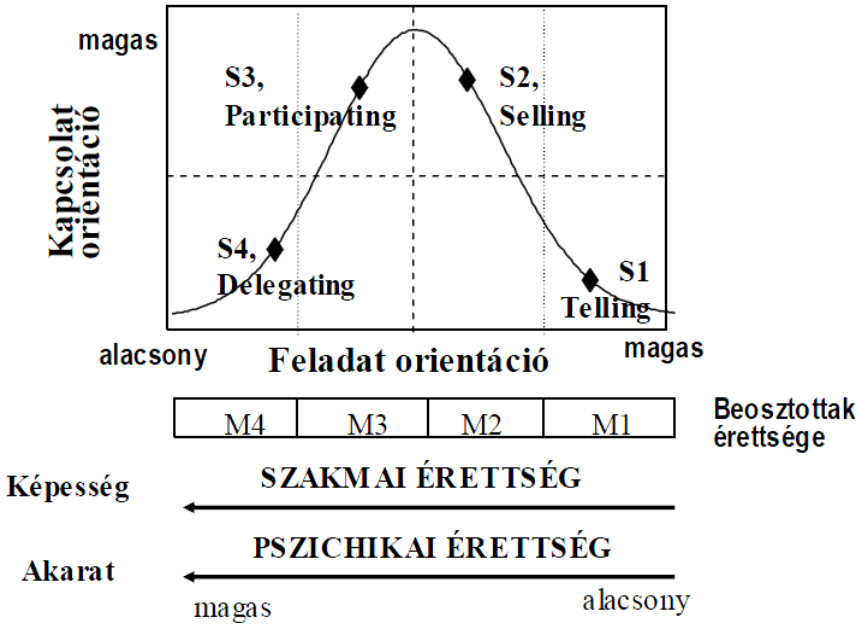
- Kedvező vezetési helyzetben (1, 2, 3 kombináció) a feladatok elvégzésére lehet koncentrálni, mert a munkakörnyezet pozitív hangulatú, a munkatársak elégedettek és együttműködésre nyitottak.
- Stresszel terhelt körülmények között, ilyenek a vegyes helyzetek (4, 5, 6 kombináció), a támogató vezetés csökkenti a dolgozók elégedetlenségét, ugyanakkor a vezető jó szociális készségei révén fel tudja oldani a teljesítés akadályait.
- Kedvezőtlen (7, 8 kombináció) helyzetekben a beosztottak előíró vezetést várnak el. Az ezzel kapcsolatos nagyobb elégedettség arra vezethető vissza,

hogy a beosztottak ezen stílus mellett úgy érzik, hogy nagyobb valószínűséggel tudják a feladatokat megoldani.

Azok a vezetők, akik a felsőbb vezetésre befolyással bírnak, képesek növelni beosztottjaik elégedettségét és teljesítményét. A felfelé irányuló kapcsolatok révén segíteni tudják a beosztottak sikerességét és elégedettségét. A modell számos ponton nem ad egyértelmű magyarázatot arra, hogy a csoportok miért úgy viselkednek, ahogy. Az is gond, hogy a modell erősen módszerfüggő, csak az LKM-teszttel összekapcsolva alkalmazható.

8.3.2. Hersey – Blanchard szituációs modellje

A vállalati gyakorlatban a Hersey-Blanchard szituációs modell alkalmazásával találkozhatunk a leggyakrabban. A modell alapján a vezető egyszerre lehet feladatorientált (irányító magatartás) és kapcsolatorientált (támogató magatartás) is, ugyanakkor a két dimenzióban csak a végpontokat értelmezik (alacsony-magas), köztes értékek nélkül, amit egy haranggörbével írnak le (19. ábra).



19. ábra: **Hersey – Blanchard modell**

Forrás: Hersey – Blanchard (1982) In Bierer (2006)

A modell alapján négy különböző vezetési stílust különböztetnek meg (*Husti, 2011*):

- S1 (Telling) - előíró, utasító, diktáló, autokratív: a vezető pontosan megmondja mit, mikor, hogyan kell tenni. A beosztottak szerepét egyirányú kommunikációval előre meghatározza. Erős irányító és gyenge támogató magatartás jellemzi.
- S2 (Selling) - magyarázó, eladó, integratív: a kommunikáció kétirányú, a vezető magyarázatokkal látja el a munkatársakat és elfogadtatja utasításait. Az irányító és a támogató magatartás egyaránt erős.

- S2 (Participating) bevonó, résztvevő, támogató: a vezető a beosztott véleményét kikéri, vele együtt dönt, közben támogató magatartást tanúsít. Gyenge feladat- és erős kapcsolatorientáció jellemzi.
- S4 (Delegating) delegáló: szabad mozgásteret biztosít az önirányításra alkalmas, elkötelezett beosztottak számára. A vezető sem irányítást, sem ellenőrzést nem tanúsít. Gyenge a támogató és az irányító magatartás is.

A modell független változójának a beosztottak érettségét tekintik. Az érettség a feladat teljesítéséhez, illetve a tevékenységekhez kapcsolódó kompetencia- és elkötelezettségi szintet jelöli (előbbi a szakmai érettséget, míg az utóbbi a pszichikai érettséget mutatja). Ez a feladatvégzésre vonatkozó önállóság mértékét határozza meg, amely determinálja a hozzá kapcsolható vezetési stílust is *(Gyökér et al., 2014*). A beosztottak érettségével kapcsolatos skála négy szintjére az alábbiak szerint jellemezhető:

- M1 (a szakmai és a pszichikai érettség alacsony): hiányzik a tudás, a képesség és az akarat, a motiváció. A beosztottak nem tudnak és nem is akarnak felelősséget vállalni.
- M2 (az érettség szintje kismértékben növekvő, csekélytől a közepesig): a motiváció nyomai már felismerhetők, a beosztottak már hajlandóak lennének elvégezni a feladatokat, de nem képesek elvégezni.
- M3 (az érettség szintje növekvő): a beosztottak képesek lennének, de valamiért nem hajlandók megtenni azt, amit a vezető kíván tőlük.
- M4 (magas érettség): a beosztottak képesek is és hajlandók is megtenni azt, amit elvárnak tőlük, ami kell a sikerhez (tudás, képesség, motiváltság), az együtt van.

A szerzők elméletüket életciklus elméletként is meghatározzák, miszerint a vezető-beosztott viszonya a beosztott érettsége által fokozatokon keresztül fejlődik, akár egy szülő-gyerek viszony, mely által halad az egyre nagyobb önállóság és kevésbé szigorú ellenőrzés felé. Ez alapján a legkevésbé érett (M1) beosztottak irányító, autokrata (S1) vezetőt várnak el, míg az érett, önálló és motivált (M4) alkalmazottaknál a szabad kezet adó, delegáló (S4) vezetési stílus a legcélravezetőbb. A modell előnye, hogy világos iránymutatást ad a vezetési stílusok alkalmazására, ugyanis a nem megfelelően megválasztott vezetési stílus sikertelenséghez, kudarchoz vezethet. Ugyanakkor azt sem szabad elfelejteni, hogy a beosztottak érettsége változó (pl. új, kihívást jelentő feladat esetén alacsonyabb érettségi szintre csúszhat a beosztott), vagyis alkalmazása rugalmasságot igényel a vezetőtől.

A modell áttekinthetősége és értelmezhetősége miatt igen népszerű, ugyanakkor az empirikus igazolásai kevés eredményt hoztak, így inkább a vezetőképzésben használatos.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy az ismertetett vezetési stílusok, illetve modellek segítik a vezetőket saját helyzetük megítélésében, az alkalmazandó vezetési stílus kiválasztásában, de egyértelmű eligazítást nem adnak. A vezetési stílus tanulható, fejleszthető, de egyértelmű recept nem létezik a sikeres vezetéshez.

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: A Fayol-i vezetési feladatok 9
2. táblázat: A vezetési feladatok rendszerezése 12
4. táblázat: A jó minőségű információ jellemzői 36
5. táblázat: Az irodai feladatok típusai 38
6. táblázat: A szervezet ellenőrzés jellemzői 66
7. táblázat: Covey modellje 77
8. táblázat: Az egyes vezetési feladatokra szánt időráfordítások változása 81
9. táblázat: Vezetési stílus irányzatok 84
10. táblázat: Vezetői tulajdonságok fontossága 85

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A vezetői funkciók változása 11
2. ábra: Mintzberg-féle vezetői szerepek 16
3. ábra: Vezetési szintek és vezetői képességek összefüggései 27
4. ábra: Hitt–féle vezetői szerepek 28
5. ábra: A vezetési szintek eltérő információ igénye 37
6. ábra: A döntés folyamata 51
7. ábra: A csoportos döntéshozatal értékelése 52
8. ábra: A döntés és végrehajtás hierarchiája 54
9. ábra: A rendelkezés eredményességét befolyásoló tényezők minősítése 60
10. ábra: A vezetői feladatok minősítése 62
11. ábra: Az ellenőrzés általános folyamata 62
12. ábra: Produktivitási piramis 76
13. ábra: Az időtényező szerepe a folyamat feladatokban 79
14. ábra: Az időtényező szerepe a tartalmi feladatokban 80
15. ábra: Tannenbaum - Schmidt modell 89
16. ábra: Az Ohioi Egyetem modellje 90
17. ábra: Blake-Mouton rácsmodellje 91
18. ábra: A Fiedler kontingencia-elméleti modell 94
19. ábra: Hersey-Blanchard modell 95

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

ADAMS, Scott: *Dogbert szigorúan titkos vezetői kézikönyve*, Budapest: SHL Hungary Kft., 1999.

BÁCSNÉ BÁBA Éva, BERDE Csaba: *Az idő*, Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 162 p. 2010.

BAKACSI Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. Aula Kiadó, Budapest, 2011. pp.130-160.

BARACSKAI Zoltán, BERDE Csaba, BERKI Sándor, DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet*: Vezetési alapismeretek II.,* Egyetemi jegyzet, Debrecen, 1999.

BARACSKAI Zoltán, BERKI Sándor, DÖFLER Viktor, VELENCZEI Jolán, ZOMBORI J.: *Vezetés.* Nyíregyháza. Doctus Kiadó, 1988.

BARACSKAI Zoltán: *Követő nélkül nincs vezető.* Nyíregyháza: Profik zsebkönyve, 2008. 125.p.

BERDE Csaba: *Vezetési stílusok* In: DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet, BERDE Csaba: Vezetéspszichológiai ismeretek. Campus Kiadó, Debrecen, 2003. ISBN 963 206 640 5 pp.66-77.

BERDE Csaba: *Csoportok kialakítása és vezetése*. In: Szerk.: DAJNOKI Krisztina – BERDE Csaba: *Humánerőforrás gazdálkodás és vezetés*. Budapest: Szaktudás Kiadó Ház, 2007.

BERDE Csaba, BERKI Sándor, DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet: *Vezetési alapismeretek I.*, Debreceni Egyetemi jegyzet, 1999.

BIERER Andrea: *A hatékony vezetési stílus*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest, 2006. 29.p.

BLAKE, R. Robert, MOUTON, S. Jane: *The managerial grid*. Houston, USA: Gulf Publishing Company. 1964

BLAKE, R. Robert, MOUTON, S. Jane: *The New Managerial Grid. Guef Publishing*, Houston, 1978.

BLAKE, R. Robert, ADAMS MCCANSE, Anne: *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*. Houston, USA: Gulf Publishing Company. 1991.

CARLZON, Jan: *Lapítsd le a piramist.* Budapest: Zrínyi Nyomda, 1988.

COVEY, R. Stephen: *The Seven Habits of Highly Effective People*. Free Press. 2004

CURTIS, Dan B., WINSOR, Jarry L., STEPHENS, R. D.: *National Preferences in Business and Communication Education*. Communication Education, 38 (1), 1989. pp. 6-14.

CZIPIN ÉS PROUDFOOT CONSULTING: Eltékozolt munkanapok. Munkaadó Lapja 116. szám http://munkaugyilevelek.hu/2007/12/eltekozolt-munkanapok/ 2007.

DAJNOKI Krisztina: *Szakmai, szervezeti és vezetői kommunikáció vizsgálata a mezőgazdaságban.* (Doktori értekezés) DE ATC, Debrecen. 2006

DAJNOKI Krisztina: *A szervezeti kommunikáció alapjai*. In: Szerk.: Dajnoki Krisztina – Berde Csaba: Humánerőforrás gazdálkodás és vezetés. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest. 2007

DINNYÉS János: *A vezetés alapjai. Az ember vezetése.* Gödöllő: Emberi Erőforrások Fejlesztése Alapítvány, 1993.

DOBAY Péter: *Vállalati információmenedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 1998.
DOBÁK Miklós: *Vezetés-Szervezés*. Aula Kiadó Budapest, 1991.

DONELLY, James H., GIBSON, James L., IVACEVICH, John M.: Fundamentals of Management. Homewood, Irwin. 1992. 656 p.
DRUCKER, Peter: *A hatékony vezető.* Budapest: Park Kiadó, 1992.
FAYOL, Henry: Administration Industrielle et Generale. Donud, Paris. 1916. 133. p.
FIEDLER, Fred E.: *A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói*. In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan. Gondolat Kiadó Budapest, 1980.
FIEDLER, Fred E., GARCIA, Joseph E.: *New Approaches to Effective Leadership*. Cognitive Resources and Organizational Performance, New York: Wiley 1987, 240 p.
FLEISHMAN, Edwin: *The description of supervisory behavior*. Journal of Applied Psychology 37(1) 1953. pp.1–6.
GÁBOR András (szerk.): *Információmenedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 1997.
GHISELLI, E. E. – BARTHALL, R. P.: The validity of personality inventories in the selection of employes. Journal of Applied Psychology. 1953. 38., pp. 18-20.
GITLIN, Marek: *Légy ura idődnek.* Budapest. Park Kiadó, 1992
GRIFFIN, W. Ricky: *Management*. Houghton Miffin Co., Boston, MA, 1984.
GUIOT, M. Jean: *Szervezetek és magatartások*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1984.
GULYÁS László (szerk.): *A vezetéstudomány alapjai*. JATEPress. Szeged. 2008. 107.p.
GYÖKÉR Irén, FINNA Henrietta, DARUKA Eszter: *Menedzsment alapjai*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Üzleti tudományok Intézet, Budapest 2014. pp.1-11.
HAIRE, Mason: *Pszichológia vezetőknek.* Budapest: Mezőgazdasági Könyvkiadó, 1974.
HELLRIEGEL, Don, SLOCUM, John W.*: Organisational Behavior*. West Publishing Company, 1992. 821 oldal
HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth: *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (4th ed.), Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ., 1982. 152.p.
HITT, D. Williams: *A mestervezető*. Vezérfonal a cselekvéshez. Budapest: OMIKK, 1990.
HUSTI István: *Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe*. Szent István Egyetem, 2011. pp.40-49. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmentbe/ch06.html
IACOCCA, Lee: *Egy menedzser élete*. Gondolat Kiadó, 1988.
JOSEPHS, Ray: *Időgazdálkodás vezetőknek.* Budapest. Park Kiadó, 1996.
JUHÁSZ Csilla: *Motivációs lehetőségek vizsgálata az élelmiszer-gazdaságban*. Debrecen: Doktori értekezés. 2004.
KARÁCSONYI András: *A leadership, a szervezeti kultúra és kapcsolatuk jellegzetességei a magyar szervezetek esetében*. Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástani Doktori Iskola, PhD értekezés, Budapest, 2006.

KARÁCSONY Zoltán, MEHLHOFFER Tamás: *Legyen ön is időmilliomos!* Haszon 2004/06. 2004.

KATONÁNÉ ERDÉLYI Edit, HORVÁTH Istvánné, RADÓ András: *Számvitelszervezési és vezetési ismeretek.* Budapest: Saldo kiadó, 1997.

KELLY, Aiden – GRIMES, Thomas: *A menedzsment elvei*. Budapest: Acca Hungary Kft., 1993.

KINDLER József: *Fejezetek a döntéselméletből.* Budapest: Közgazdaságtudományi Egyetem, 1991.

KOONTZ, Harold, O'DONELL, C., WEIHRICH, Heinz: *Management,* McGraw-Hill, New York, NY, 1980., 672.p

LÁCZAY Magdolna: *Rendszerváltó generációk vagy elitek vizsgálata egy régió mezőgazdaságában.* Habilitációs eljárás tézisei. Debrecen, 2008. 56.p.

LÁCZAY Magdolna, BERDE Csaba: *Menedzsment*. Nyíregyházi Főiskola. Nyíregyháza

LAKEIN, Alan: *Hogyan gazdálkodjunk időnkkel és életünkkel*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó, 1995.

LEBOEUF, Michael: *Az önszervezés iskolája*. Budapest: Bagolyvár Könyvkiadó, 1999.

LEWIN, Kurt, LIPPIT Ronald O., WHITE, Ralph K.*: Agresszív viselkedési sémák kísérletileg kialakított társas légkörben*. In.: Pataki: Csoportdinamika. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1975.

LIKERT, Rensis: *Egy érdeklődő elmélet a szervezésről, a vezetésről és az igazgatásról*. In: ENGLANDER Tibor: Üzempszichológia. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1974. pp.101-124.

LŐRICZE Péter: *Előszó.* In: CARLZON, Jan: *Lapítsd le a piramist.* Budapest: Zrínyi Nyomda, 1988. 5. 18. p.

MARCH, G. James: *Bevezetés a döntéshozatalba. Hogyan születnek a döntések?* Budapest: Panem Kiadó,2000.

MEHLHOFFER Tamás: *Több pénz! – 7 takarékos ötlet.* Haszon 2004/10. 2004

MENEDZSMENT KUTATÓ ÉS FEJLESZTŐ INTÉZET (MKFI): *Sikeres vezető, sikeres szervezet – ma és holnap. Kutatási jelentés,* Budapest, 2012. http://vtmsz.hu/fileadmin/vtmsz/esemenyek/Kutatasi_jelentes_Sikeres_vezeto_sikeres_szervezet_-_ma_es_holnap__MKFI__201207.pdf

MINTZBERG, Henry: *The Manager's Job. Forklor and Facts*. Harward Business Review, N. J., 1975.

MINTZBERG, Henry, VAN DER HEYDEN, Ludo: *Oganigraphs: Drawing How CompaniesReally Work.* Harvard Business Review.September-oktober 1999.pp. 87-97.

NEMES Ferenc*: Vezetési ismeretek és módszerek.* Budapest: BKE Vezetőképző Intézet, 1998.

OLÁH Judit, PAKURÁR Miklós: *Changes in the value of production of large firms in the statistic region of Nagykálló.* AVA 2 2005 Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés és Agrárinformatikai Nemzetközi Konferencia. Debrecen, 2005. április 7-8. CD

ONCKEN William*: Monkey Business. Are You Controlling Events or Are Events controlling you?* Executive Excellence. 2000.

PAPP Ágoston, PERCZEL Tamás, VÖLGYESI Pál: *Munkapszichológia.* Tankönyvkiadó, Budapest, 1976. 344.p.

RUE, W. Leslie – BYARS L. Lloyd : *Supervision. Irwin Homewood,* Boston, 1990.

SIMON, A. Herbert: *Administrative Behaviour*. New York: McMillan, 1952.
SIMON, A. Herbert: *A vezetői döntés új tudománya.* Statisztikai Kiadó, Budapest,1981.
SKINNER, Burrhus Frederic: *Beyond Freedom and Dignity*. New York: Knopf, 1971.
SMITH, Hyrum : *The 10 Natural Laws of Successful Time and life anagement*, Warner Books, 1994.
STOGDILL, Ralph M.: *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press, 1974.
SZABÓ E. (2004): *Az életminősége, avagy az időkezelés művészei.* http://www.rendezvenymagazin.hu/pdf/14szam/20-21.pdf
TANNENBAUM, Robert, SCHMIDT, Warren H: *Hogyan válasszuk meg vezetési módszereinket?* In.: SUTERMEISTER, Robert Arnold: Ember és tevékenység. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó Budapest, 1966.
TARNÓCZI Tibor, FENYVES Veronika, BÁCS Zoltán: *The Business Uncertainty and Variability Management with Real Options Models Combined Two-dimensional Simulation.* International Journal Of Management Cases (IJMC) 13:(3) pp. 159-167. 2011.
TAYLOR, Frederick Winston: *The Principles os Scientific Management*. New York. 1911.
TAYLOR, David Watson: *Decision Making and Problem Solving. In.: Management Decision Making*. Ed.: New York: Cyert-Welsh Penquin Books, 1970.
TOFFLER, Alvin: *Hatalomváltás*. Tudás, gazdaság és erőszak a XXI. század küszöbén. Budapest: Európa Könyvkiadó, 1993.
TORGERSEN, E. Paul, WEINSTOCK, T. Irwin: *A vezetés integrált felfogásban*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó, 1979, 10-28.pp.
UPDEGRAFF R. Robert: *Obvious Adams: The Story of a Successful Businessman*. Kessinger Publishing, LLC 2004.
VINCZE László: *Életpálya tervezés*. (Doktori értekezés) Veszprémi Egyetem, 2004.
YOUNG, Jeffrey, SIMON, L. William: *Steve Jobs és az Apple sikertörténete.* Győr: Lexecon Kiadó, 2009. 96. p.
VÉRY Zoltán (szerk.): *Funkcionális-controllig*. Raabe Kiadó, Budapest. 2009. 5. p.
WEBER, Max: *Gazdaság és társadalom (szemelvények).* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest, 1967
WHETTEN, David A., CAMERON, Kim S., WOODS, Mike: *Developing Management Skills for Europe*. Prentice Hall. Second edition. 2000