

IX. Évfolyam 3. szám - 2014. szeptember

Koronváry Péter

koronvary.peter@uni-nke.hu

KICSODA A VEZETŐ? GONDOLATOK A VEZETŐI FELELŐSSÉGRŐL

Absztrakt

A cikk a vezető tankönyvi meghatározásaiból kiindulva segít végiggondolni néhány szokatlan gondolatot a vezető szerepével és identitásával kapcsolatban. Rávilágít arra, hogy a vezető önmagában nem létezik, kell a beosztottak elfogadása ahhoz, hogy a vezetői szerep érvényesüljön. Ennek megnyeréséhez a pozicionális hatalom mellett más autoritásformák is szükségesek: pl. a szakmai hozzáértésből, vagy az erőforrásokhoz való hozzáférésből származó autoritás. Az utóbbi kiemelkedően fontos, ha olyan helyzetben kell vezetni, amikor magunk nem értünk az elvégzendő tevékenységhez. A vezető szokványos meghatározásaihoz a cikk a felelősség kiemelése és a szokványosnál tágabb értelmezése mellett két ritkább fogalmat rendel hozzá: az elfogadást és az elkötelezett, kutató érdeklődést a szervezet, a beosztottak, a munka és a vezetői tevékenység iránt.

The article, starting with some textbook definitions of management, aims to think over some less common ideas concerning the role and identity of the manager. It pinpoints the fact that no leadership may exist without the acceptance of the followers. To acquire acceptance, modern managers need other types of authority beside positional power: either professional knowledge or the personal access to necessary resources may serve as such. Beside the emphasis on a wider than usual interpretation of responsibility, the article adds two rarely considered concept to the definition of the leader: the idea of acceptance and the open-minded, committed interest in a deeper understanding of management, leadership, organisations, follower behaviour and the world of work.

Kulcsszavak: vezetés, vezető, követői magatartás, szervezet, kutatás, facilitálálás, felelősség ~ management, leadership, organisation, followership, research, facilitation, responsibility.

„A vezetés feladata, hogy képessé tegye az embereket a közös teljesítményre, hatásossá tegye erősségeiket, és jelentéktelenné gyengeségeiket.”

(Peter Drucker)

EGY ÖRÖKKÉ RELEVÁNS KÉRDÉS

Ki is az a vezető? Ezzel a kérdéssel foglalkozni első látásra már-már kellemetlen. Elvégre mindenki tudja. Vagy mégsem? Az *Encyclopedia of Management* például sem a *leader*, sem a *manager* szavakat nem tartja érdemesnek egy-egy szócikkre, megelégszik a *management*, illetve a *leadership* tárgyalásával [1]. Ezek szerint a vezető az lenne, aki vezet ... a gyakorlatból azonban tudjuk, hogy ez nem feltétlen van így. Nem mindenki szakács, aki képes egy rántottát elkészíteni.

Márpedig vezető van mindenhol, függetlenül attól, hogy kis csoportban keressük vagy nagyban, a családban vagy az osztályteremben, a vállalatokban vagy nonprofit szférában, állandó szervezetekben vagy ideiglenesekben, művészeti vagy politikai csoportosulásokban, populáris vagy elegáns helyeken. Akkor hát mi alapján ismerjük fel őket?

Nem mindig olyan a vezető, amilyennek képzeljük. Nincsenek könnyen azonosítható testi vagy viselkedésjegyeik. Nem mindig az a vezető, aki annak látszik, sőt, nem is látszik mindig vezetőnek, aki pedig az. Nincsenek köbe vésett szabályok a vezető felismerésére – a névtábla az irodaajtón vagy a vizitkártya, bár jól eligazít, mégsem mindig tévedhetetlen. Mindenkiből lehet vezető, ha olyan vezetési helyzet alakul ki, amely őt „löki” ebbe a pozícióba, és mindenkiből lehet jó vezető, ha képességei és tulajdonságai, személyisége és tudása az adott helyzet sajátosságainak megfelelőek, illetve a hiányzóakat képes kellő gyorsasággal megtanulni, elsajátítani, kifejleszteni. A lehetőség és a képesség azonban nem kötődik automatikusan egymáshoz, még akkor sem, ha a motiváltság és a képesség a vezetésre ki tudja alakítani a kellő helyzetet.

A vezetéstudomány bevezető tankönyvei, ami a definiálást illeti, már kevésbé önmegtartóztatóak, mint a vezetéstudományi enciklopédia – a kínált meghatározások, még ha többször inkább körülírások is, meglehetősen sokfélék. Idézzünk fel itt három, meglehetősen különböző példát, hogy láthassuk, mekkora ez a sokféleség:

- *A vezető az a személy, aki csoportja tagjainak munkateljesítményéért felelős.* [2] Csak olyanok vannak, melyek levezethetők a teljesítményért való felelősségből? Csak a beosztottjai munkateljesítményéért? A csoporttagok egymás teljesítményéért nem lehetnek felelősek? Esetleg más csoportok vagy más csoporthoz tartozók teljesítményéért?
- *A vezető az, aki összehangolja és felügyeli mások munkáját, hogy a szervezeti célok teljesülhessenek. A vezető munkája nem a saját eredményeiről szól, hanem mások segítségével abban, hogy munkájukat elláthassák.* [3] Itt viszont a felelősség hiányzik. A vezetői eredményesség megfogalmazásában a felettesek szempontja (ti. a feladatok teljesülése) jelenik csak meg a magyarázatban, de a másik két fontos szempont – a munkatársaké és a szervezeté – nem. Ráadásul azzal, hogy a lehetséges célok közül kiemelik a szervezetiéket, azt az érzést keltik, hogy a vezetés csakis valamely formális (jogilag meghatározott) állapot lehet.
- *A vezetők érik el, hogy a dolgok megtörténjenek a vállalatnál. Az eredeti üzleti ötlettől kezdve a működtetéséhez szükséges erőforrások megszerzésén és felhasználásuk legjobb módjának meghatározásán át az emberek kezeléséig a vezetők [minden téren] felelősek a vállalat sikeréért vagy bukásáért. A vezetők döntései határozzák meg, mit*

tesz a vállalat és milyen jól fog teljesíteni. [4] Ez a definíció már jóval erősebben hangsúlyozza a vezető feladatainak komplexitását, mint az előzőek – de még mindig inkább arra keres, választ, MI a vezető, és nem arra, KICSODA.

KICSODA A VEZETŐ?

A jó felettes: szerencse. Még hozzá nagy. Legalább akkora, mint amekkora istenverése a rossz. Amíg azonban az utóbbit mindenki tudja, az előbbi csak akkor tudatosul bennünk, ha volt már igazán rossz vezetőnk.

A jó felettes életre szóló pozitív hatással lehet a munkatársaira szakmai és személyes téren egyaránt – akár döntő mértékben is meghatározhatja további karrierünket, döntéseinket, életünket. A rossz viszont rombol és visszavet.

A jó felettes energiát sugároz, élvezetessé téve a munkahelyet és eredményessé a munkát. A rossz energiákat szív el feleslegesen.

A jó felettes kihívások elé állítja és sikerre viszi csoportját, ezzel is építve belső motivációjukat. A rossz kudarcot képes csinálni az eredményekből is.

A jó felettes a stratégiai kudarcot taktikai győzelmekkel kárpótolja. A rossz viszont a taktikai kudarcok stratégiai győzelemként való beállításával próbálja magyarázni a bizonyítványt.

A rossz felettést a megbízása vagy kinevezése teszi – formálisan – előljáróvá. Ez a formális aktus pozicionális hatalommal ruhazza fel, vagyis a szervezeti szabályok értelmében utasítási és ellenőrzési joggal rendelkezik. Mindez azonban csak akkor ér valamit, ha a beosztottak ezt *elfogadják* – kényszerből, mert sakkban tarthatók a megélhetésükkel, vagy mert szeretik a munkájukat, kollégáikat, elkötelezettek a munkahelyük iránt. Az ilyen zsarolás azonban ritkán működik hosszú távon – szinte humánpolitikai közhely, a munkahelyüket elhagyó dolgozók túlnyomó többsége a felettesük miatt távozik. Ha az elfogadás hiányzik, a felettesből nem lesz „főnök”, nem lesz vezető.

Érdekes, hogy a vezető személyes elfogadását mint kritériumot tulajdonképpen a hawthornei tanulmányok [5] óta ismerjük. Mayo és társainak eredményei egyértelművé tették, hogy a formálisan kinevezett előljárók akaratervényesítési lehetőségei a munka eredményessége terén igencsak korlátozottak akkor, ha nem „szupportívak” (vagy újabb kifejezéssel: „emberorientáltak”), vagyis nem illeszkednek be sikeres kommunikációjuk és szociális magatartásuk segítségével az informális hálózatokba – magyarul szólva nem fogadja be őket a „szerves” közösség. A csupán pozicionális hatalommal rendelkező felettesnek ugyanis – legyen szó akár ígéretről, akár szakmai véleményről – egyszerűen nem fognak hinni az emberek. Minél hagyományosabb, minél inkább a klasszikus centralizált, bürokratikus, funkcionális berendezkedésű az adott szervezet, annál valószínűbb, hogy szervezeti kultúrájában a szervezeti előljárókba vetett bizalom csak kevésbé játszik szerepet.

Minél jobb az alkalmazottak szakmai felkészültsége, minél gyakorlottabbak és képzetebbek, annál feltűnőbb, ha a pozicionális hatalom mellé nem járul a szaktudás elismertségéből eredő autoritás. A 21. században azonban láthatólag egyre többször olyan feladatok elé állít embert és munkacsoportot egyaránt a szervezet, melyek vagy új voltak, vagy komplexitásuk okán meglevő szaktudásával nem tudhat a felkészült vezető sem átfogni. Az „szupportív”, vagyis támogató, facilitáló (feltételeket biztosító) vezetés, a konszenzuális csoportok hálózatára alapuló szervezet hatalom-alapú irányítással és a vertikálisan meghatározott, szélsőségesen a hierarchia biztosította utasítási láncra alapozó szegényes kommunikációval szemben, ilyenkor is rejt magában megoldási lehetőségeket. Nem helyes ezt összekeverni az autoriter előljáró feladatorientáltságával – ellenkezőleg, a facilitáló vezető egy konszenzuális szervezetben a csoport feladatáról természetesen leválasztja a sajátját, egy hierarchikusabb, centralizáltabb szervezetben pedig „burokba helyezi” a csapatát, melyen belül a másféle szervezeti szokások ellenére a tagok képesek lesznek konszenzuális szakmai működésre [6].

A kérdésünkre egyfajta válaszhoz elvezethet a facilitálás fogalma. Mi az, amit a facilitáló vezetőnek biztosítania kell a maga szakmailag jól felkészült, esetleg multidiszciplináris csapata számára, ha eredményt akar elérni velük akkor is, amikor ő maga a feladat komplexitása (vagy önmaga más jellegű előképzettsége és tapasztalatai) miatt a munkatársainál kevésbé – vagy akár semennyire sem – képes értékelni és elemezni az előálló döntési helyzeteket és meghozni a kellő döntéseket? Biztosítania kell, hogy teamje szakértői mindezt helyette megtehessek. Ennek feltétele, hogy (1) a teamtagok nyílt, szakmai kommunikációt folytathassanak egymással, (2) rendelkezésükre álljanak a kellő eszközök és erőforrások, illetve (3) a kellő nyugalom, valamint hogy (4) mindemellett a team kellő mértékben beilleszkedhessen a szervezetbe. A facilitáló vezető tehát alapvetően négy dolgot fog tenni:

- megszervezi a teamtagok közötti (laterális) szakmai kommunikációs hálót anélkül, hogy ő maga ebben centrális helyet foglalna el, vagy akár érdemben részt venne,
- eléri, hogy a szervezet a szükséges mértékben és minőségben biztosítsa számukra a megfelelő feltételeket és erőforrásokat,
- a szükséges mértékben elszigeteli a teamjét a zavaró tényezőktől, akár önmagáról, akár a felettesekről, akár kívülállókról legyen szó,
- maga tesz eleget a szervezet kívánta olyan követelményeknek, mint például a jelentési kötelezettség, hiszen (1) a teamtagok ideje túl drága ehhez, (2) nem valószínű, hogy a szakmai nyelvezetű, bonyolult jelentéseket a (szintén) nem szakértő felettesek megfelelően értelmezni tudnák, ezért a facilitáló menedzsernek magának kell ezt a feladatot is ellátnia.

Nyílt szakmai kommunikáció, biztonság, a szükséges erőforrásokhoz való hozzáférés – és a team le fogja venni a felettes válláról a szakmai vezetés számára vállalhatatlan feladatait. Nem neki kell majd a szakmai kérdések megválaszolását, a szaktudást igénylő döntések előkészítését és meghozatalát, valamint a feladat megoldását biztosítani – meg fogja tenni mindezt helyette a szakértői team. Annyiban kell csupán a vezetőnek tájékozódnia, hogy tudja, mely erőforrásokra lesz szükség a következő periódusban, illetve mit kell jelentenie. A többit szinte automatikusan megoldja helyette a spontán csoportszerveződés.

Érzelhető azonban a fenti eszmefuttatásból is, hogy a vezető „pozicionális”, beosztásából adódó hatalma itt is kiegészül egy másik autoritás-típussal. Az erőforrásokhoz való hozzáféréshez szükséges kapcsolati háló a vezető számára olyan hatalomforrás, amely biztosítja számára az alapot arra, hogy a csoport elfogadja. Ebben az értelemben tehát a vezető az, aki szervezeti kapcsolatait mozgatva az ezeken keresztül elérhető erőforrásokat a csoportja számára biztosítja, ugyanakkor képes arra is, hogy megvédje annak nyugalomát és biztonságát a szervezet és környezete zavaró tényezőivel szemben, valamint hogy megszervezze a belső, egyidejűleg pedig ellássa a külső (a szervezet más részeivel folytatandó, hivatalos) kommunikációt. Mindezek révén a vezető biztosítja magának a csoporttagok elfogadó hozzáállását, az informális csoportba való illeszkedés lehetőségét. A facilitáló vezető ily módon éppúgy felelős az egységéért, annak tagjaiért, teljesítményeikért, döntéseikért stb., mint hagyományos társa. A vezetői felelősség azonban nem csupán ennyiből áll, érdemes tehát közelebbről is szemügyre vennünk.

A VEZETŐK FELELŐSSÉGE

A vezető tehát felelős az egységéhez tartozó emberekért, teljesítményekért, döntésekért, de ez nem minden. A szervezet vezetése (vezetői, vezetési rendszere, vezetőfejlesztése stb. együttesen) felelős a szervezet problémáinak túlnyomó többségéért, sőt, akár a szervezet teljes kudarcaért is. A vezetés hibás működése okozza – közvetve vagy közvetlenül – a szervezeti problémák túlnyomó többségét. Ennek következménye és eredménye lehet ilyenkor akár a „vesztes”

szervezet megsemmisülése is, amikor a szervezetet a környezete az erőforrások megvonása útján felszámolja, esetleg egyes részeit – egységeit, készleteit, erőforrásait stb. – értékesítve vagy felhasználva.

Egy másik lehetőség, mely a szervezet azonban annak látszólagos fennmaradásával jár, a degradálódás, valamint és ennek folytatásaként a megcsonkoltatás. A szervezetet egy magasabb rendszer, a „győztes agresszor” szervezete teljesen vagy túlnyomórészt a maga felügyelete alá vonja, elvéve annak döntési jogosítványait (sőt sokszor a döntésben való tkp. mindenféle valós és hatós részvétel lehetőségét) a vesztes szervezettől, beillesztve azt a maga kiszolgáló alrendszeri közé, vagy akár beolvasztva valamely alrendszerébe.

A harmadik lehetőség a „relikvizálódás” – a szervezet a múlt emlékévé, valós és hatós társadalmi tevékenységet nem végző, legfeljebb ideológiai, hagyományörző stb. szerepet vivő, de valódi, a nevesített eredeti (rendeltetési, működési) céljához kapcsolódó, társadalmilag valóban hasznos és előrevivő tevékenységre tkp. szinte teljesen alkalmatlan zárvánnyá válik. Az erőforrásokat azonban továbbra is fogyasztja, sőt nem egyszer aránytalan méretekben. Az ilyen szervezetmaradvány számos esetben a társadalmi erőforrásokat önnön fontosságának állandó bizonygatására atavizmussá korcsosul, mely egyes esetekben a szervezet egészére nézve kifejezetten ártalmas folyamatokat indít el.

Ez a felelősség természetesen csak akkor vállalható, ha a vezetőnek a meghatározó döntések meghozatalára joga és lehetősége van, vagyis szervezete „teljes”, „egész”, sőt „egészséges” szervezet.

Vezetéstudományi, szervezetelméleti szempontból a „teljes”, „valódi”, vagy másképp „érett”, „felnőtt” szervezet az, amely *saját döntési hatáskörében képes tartani* az összes jelentős stratégiai és operatív működéséhez kapcsolódó folyamatot, akár maga végzi, akár mással végzeteti azokat – vagyis tulajdonképpen ura a maga döntéseinek és saját jövőjének.

A vezető(k), a vezetés egyik feladata tehát a szervezet relatív függetlenségének, a szervezet „teljességének” védelme mindaddig, amíg a szervezet működési célját képező környezeti igény, társadalmi érdek vagy közérdek így hatékonyabban és eredményesebben elégíthető ki, mint másképp. Következésképp a vezető felelős szervezete értelmes és hasznos működése mellett annak jövőjéért is.

Az „érett, felnőtt” szervezet azonban „érett, felnőtt” munkatársakat igényel, vagyis szakmailag és emberileg egyaránt autonóm döntésekre és felelősségvállalásra hajlandó és képes, a maguk jövőjét alakítani – vagy legalábbis befolyásolni – tudó, egyéni és teammunkára egyaránt alkalmas, autonóm személyiségekre van szükség. A vezetői felelősség ezért kiterjed a munkatársak szakmai fejlődésének segítésére éppúgy, mint személyiségük alakítására. A személyiségfejlődés holtig tartó folyamat, márpedig állítólag többet tartózkodunk a munkahelyünkön, mint otthon, így szinte elengedhetetlen, hogy a munkahelyen a személyiségformálás maga is a vezetői figyelem körébe ne kerüljön.

KINEK ÉS MIBEN FELELŐS A VEZETŐ?

Első sorban a munkatársainak, beosztottjainak, a csapatának – hiszen ők a „legvédtelenebbek” vele és döntéseivel szemben. Másodsorban feletteseinek, illetve a szervezetnek, mellyel szemben szerződésileg is különböző kötelezettségeket vállalt. Harmadsorban mindenki másnak a szervezet releváns környezetében: az ügyfeleknek, a többi érdekeltnek és más érintetteknek, egyénileg és csoportosan; a családjának éppúgy, mint a mai társadalomnak és a jövő generációknak és ez nem csupán történelmi felelősség, hanem (legalábbis részben és névlegesen) pénzügyileg is kalkulálható. Végző soron pedig önmagának, a saját lelkiismeretének.

Ezek közül azonban, ha a szervezet modern humánpolitikát folytat, közvetlenül értékelni csak egy jóval szűkebb kör fogja a munkáját: a főnökei, a beosztottjai és önmaga. Az értékelés is három szempontot követhet, melyek híven tükrözik a vezetői felelősség három fő irányát [7]:

1. Hogyan és mennyiben teljesülnek a csoportja feladatai?
2. Mennyire és miért elégedettek vele munkatársai?
3. Hogyan és mennyire képes beilleszteni csoportját a szervezetbe?

Amennyiben a három szempont bármelyikével probléma van, a vezető segítségre szorul, melyet – előjárói mellett – a humán erőforrás-menedzsment szervezeti szakértőitől kaphat meg. Az a vezető, aki jól kívánja végezni a munkáját, ezt nem csupán elfogadja, de – a modern vezetés történetének tanúsága szerint – maga is elemzően viszonyul saját munkájához és annak környezetéhez. A vezetéstudomány a 19. század utolsó és a 20. század első évtizedeiben azért jöhetett létre, mert a munkájukhoz alkotó módon hozzáálló személyiségek görcső alá vették és vehették maguk és társaik vezetői tevékenységét, hozzáállását, eredményességét. Nem csupán mintákat követtek, amikor a maguk közigazgatási, vállalati vagy katonai közegében kisebb-nagyobb szervezetszervezeteket, szervezeteket, szervezetrészeket irányítottak, hanem mintát adtak másoknak – tudatosan alakított, átgondolt mintákat, melyeket saját gyakorlati tapasztalataik próbáján megedzett elméleteik, ideológiájuk, racionális gondolkodásuk formált. Nem véletlen, hogy a vezetéstudományi kutatásmódszertan (*management research*) a világ vezető egyetemén a jelen és a jövő menedzsereinek képzésében jelentős szerepet játszik – részben, mert olyan hozzáállást közvetít és ismereteket ad át, melyek elengedhetetlenek nem csak a színvonalas egyetemi szakdolgozatok megszületéséhez, de a munkahelyen is: a szervezeti döntéshozzáadási folyamat egyes szakaszaiban résztvevők számára éppúgy, mint a vezetők egyéni döntéshozzásában. A mélyben azonban ott van valami más, valami sokkal alapvetőbb: *az igazi vezetők elkötelezett érdeklődése saját maguk, beosztottaik, szervezetük működése iránt.*

Felhasznált irodalom

- [1] Marilyn M. Helms (szerk.): *Encyclopedia of Management* (Gale, 2009)
- [2] Andrew J. DeBruin: *Essentials of Management* (Cengage, 2012) p. 2.
- [3] Stephen P. Robbins és Mary Coulter: *Management* (Prentice Hall, 2012) p. 5.
- [4] James L. Burrow, Brad Kleindl és Kenneth E. Everard: *Business Principles and Management* (Thomson South-Western, 2008) pp. 270f.
- [5] Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization* (Macmillan, 1933); F. j. Roethlisberger és W. J. Dickson: *Management and the Worker* (Harvard University Press, 1939)
- [6] Richard L. Daft: *Organization Theory and Design* (South-Western, 2010), pp. 450-489.
- [7] Laurie Mullins: *Management and Organisational Behaviour* (Pitman, 1994) pp. 424-433.