

Nagy László: Gondolkodjunk együtt... - A vezetésről

"Ha társalogni akarsz velem,
Határozd meg a szavaidat."
(Voltaire)

Amikor kézhez vettem első könyvtárigazgatói megbízásomat, megkérdeztem az illetékes döntéshozótól: miért rám esett a választás a hét pályázó közül? Azért, mert nekünk most innovatív ember kell - volt a válasz. Rövid, tömör indoklás, ezt megértettem. Majd 1992-ben, amikor először megbíztak a nyíregyházi Móricz Zsigmond Megyei és Városi Könyvtár igazgatói feladatainak ellátásával, ismét megkérdeztem a illetékes döntéshozóktól ugyanezt. Ez volt a válasz: te menedzser típusú vezető vagy, ezt már az előző munkahelyeden bizonyítottad. Menedzser típusú vezető - mi ez? Fából vaskarika? - Nem! Paradigmaváltás a vezetéselméletben. 2009 januárjában a magyar folyóiratok tartalomjegyzékeit böngészve, az ekkor 815 folyóirat 644 265 cikkének címeit tartalmazó MATARKA-adatbázisban, a "menedzser" kifejezés - mint cím-kulcsszó - először 1964-ben fordult elő. Azonnal megnéztem, hogy melyik folyóiratban, és meglepődtem, a Világosság 1964. (5. évf.) 4. számában, Vámos Imre Isten menedzserei című írásának címében. E cikkben a szerző a nyugat-németországi katolicizmusról ír, kissé meghökkentő szövegkörnyezetben használja a kifejezést: Rómában "I managers di Dio" - isten menedzsereinek - tekintik a nyugatnémet püspököket, vagyis a leggazdagabbaknak valamennyi ország főpapjai közül. Ugyanebben a bekezdésben részletesebben is kifejti: "A kölni érsek palotájába afrikai királyok és miniszterek járulnak időnként «egyházi támogatásért» s amikor Frings (az akkori kölni érsek) Rómában volt, lakosztályában is számos püspök és kardinális kereste fel, hogy pénzt kérjen «isten menedzsereitől», vagy köszönetet mondjon a támogatásért."

Mikor válik a magyar terminológia használatban a "manager" - menedzserré? A MATARKA-adatbázis tükrében 1990-1995 között a "menedzser" vagy "menedzsment" kifejezés 124-szer, 2000-ig 390-szer, és 2009-ig 874-szer fordul elő a magyar folyóiratok cikkeinek címében. Öt év alatt megháromszorozódott, tíz év alatt pedig több mint hétszeresére nőtt a fogalom használatának gyakorisága a cíkcímekben. A Vezetéstudomány című folyóiratban megjelent cikkek címeiben 1990-1995 között 21, 1995-2000 között 47, 2000-2005 között 39 és 2005-2009 között 17 a két kifejezés használatának számossága. Látható, hogy a vezetéselmélettel foglalkozó szerzők legtöbbször 1995-2000 között publikáltak direkt módon e terminológia használatával. 1995-ből származó útmutató szerint a menedzsment alapfogalmainak fordítása: angol, hibás fordítás, helyes fordítás manage, vezet,, irányít, menedzsel

management, vezetés, vezetőség menedzsment
irányítás, üzletvezetés, vállalatvezetés menedzselés
manager, vezető,, üzletember, vállalkozó menedzser
leadership irányítás vezetés
leader irányító vezető

controll, ellenőrzés, ellenőrzés irányít(ás), szabályoz(ás), vezérel, vezérlés

Napjainkban már nem vagyunk ennyire szigorúak:

management - vezetés, intézés, ügykezelés, ügyvitel, vezetőség,

Manager - igazgató, ügyvezető, (ügy)intéző, menedzser,

to manage - kezel, intéz, igazgat, vezet, keresztülvisz,

leadership - vezetés, vezetői képesség

leader - vezető, vezér, ("főnök")
organization - szervezés, szervezet
organizer - szervező, rendező
to organize - (meg)szervez, (meg)rendez, organizál
controll - ellenőrzés értelmezésben is használjuk.

Lám, milyen gazdag a magyar nyelv!

Megjegyzem, a "könyvtármenedzsment" vagy "könyvtári menedzsment" vagy "könyvtárvezetés" vagy "könyvtárszervezés" összesen 25 esetben szerepel a cikkek címeiben. A minőségmenedzsment először 1995-2000 között jelenik meg cím-kulcsszóként, és napjainkig összesen 64-szer fordult elő; ugyanakkor a minőségirányítás 136-szor, a minőségbiztosítás pedig 432-szer fordult elő a MATARKA-adatbázisban fellelhető cikkek címében, és 1990-1995 között kezdenek publikálni kifejezetten e hívószavakkal a vezetői tevékenységekről.

A tudományok fejlődése szükségszerűen paradigmaváltásokkal jár, de tapasztalhatjuk, hogy egy adott időpontban több, egymást nem kizáró paradigma is lehet érvényben ugyanazon a területen. A vezetélméletben sem az a cél, hogy újabb vezetési technikák kapjanak nagyobb hangsúlyt, vagy alakítsanak ki néhány, esetleg magasabb szintű menedzsmentrészeletet, hanem az, hogy állandóan megújuló lendülettel versenyképes vezetést hozzanak létre, ezt tartásuk fenn az összes, de legalábbis a legfontosabb menedzsment-csatornákban (azaz a projekt-, marketing-, innováció-, termelés-, szolgáltatás-, technológia-, humán-, pénzügyi-, és minőségmenedzsment területén) - a vállalat vagy intézmény értékalkotó termelési vagy szolgáltatási láncán keresztül. Ennek lényege, hogy a vezetés módszeresen fejleszt ki, valósít meg és tart fenn olyan képességeket, amelyek

- kialakítják, összehangolják és integrálják az intézmény stratégiáját, közelebbi és távolabbi céljait az egyéni és társadalmi célokkal;
- figyelembe veszik és kielégítik az egyes menedzsment területek specifikus igényeit;
- kihasználják a rendelkezésre álló erőforrásokat a termelési-szolgáltatási tevékenységek, a teammunka-folyamatok és a technológiai-végrehajtó eszközök hatékony működtetésével.

Mindez azonban csak akkor lesz működőképes, ha a vezetés gondolkodásmódja, problémamegoldási stílusa, a menedzsment "filozófiája" áthatja a szervezet egészét, azaz a szervezeti kultúra részévé válik. "Nem a menedzsment mennyisége, hanem a minősége számít" - írja A. V. Feigenbaum és D. S. Feigenbaum³. A szerzők véleménye szerint az eredményes vezetőknek (legalább) három közös jellemzője van: a szenvedélyesség, a populizmus és a fegyelmezett felelősség. Ez a három tényező határozza meg a menedzsment stílusának minőségét, mint egyfajta "menedzsment-tőke", amely messzemenően kihat a szervezet felépítésére és működésére. Ha elfogadjuk ezt a megállapítást, teljesen más oldalról közelíthetjük meg a klasszikus "stratégia vagy szervezet" problémát.



A vezető-stratégia-szervezet paradigma

A paradigma lényege: a hatékonyan működő szervezetekben a vezetés, a fentiek szerint értelmezett menedzsment-tőke az elsődleges, amely meghatározza a stratégiát és a szervezetet. Érdekes, hogy a paradigma igazságtartalma a rosszul működő szervezetekben legalább ennyire ismert, sőt egyenesen közmondásos ("fejétől bűzlik a hal"). Ezzel a megállapítással igen sokan egyetértenek...⁴

Az Feigenbaum szerzőpáros értelmezésében szenvedélyesség abban a vezetőben van, aki felismeri, hogy a kiválóságra törekvés a legerősebb érzelmi mozgatóerő. Vagyis a minőségi vezetés első attribútumának középpontjában a motiváció áll. A szenvedélyes vezető hajlamos az általa képviselt attitűdnek az érvényesítésére az egész szervezetben: felismeri, hogy a szervezet egészének a tevékenysége csak akkor javul jelentős mértékben, ha a vezetők és alkalmazottak motivációja - és ezáltal viselkedése - megváltozik. Ennek egyik fontos következménye, hogy az alkalmazottak attitűdjének változásával párhuzamosan javul a szolgáltatást igénybevevők viselkedéskultúrája is. Általánosan megfogalmazva: a szervezeti kultúra javulása nemcsak a szervezeten belüli tevékenység hatékonyságát és eredményességét növeli, hanem ezzel együtt javul a szervezet hatása a környezetére.

A szenvedélyes vezető nem vesztegeti az idejét ékesszóló beszédekre; beavatkozással, a folyamatok fejlesztésével foglalkozik, elsődleges célja a folyamatos innováció. Egy profi vezető biztonsággal és könnyedén felismeri, mikor "jó a menedzsmenttőke": akkor végzi legjobban a munkáját, ha észre sem veszik a jelenlétét. Másként megfogalmazva:

- gyenge vezető az, aki az alkalmazottaktól elfordul;
- erős vezető az, akihez az alkalmazottak fordulnak;
- igazán jó vezető az, akinek az alkalmazottjai úgy vélik: "A főnök nélkül is menne, hiszen mi magunk csináljuk". A populista vezető abban mutatkozik meg, hogy szenvedélyességét kivetíti az egész intézményre, bízva az emberek alkotni vágyásában. Az a hit vezérli, hogy ha az alkalmazottak lehetőséget kapnak munkájukban az önmegvalósításra, az így vezetett emberek viszonzózzák a bizalmat, nyitottak lesznek egymás és a vezető felé - azaz az intézményi hierarchiában fel- és lefelé -, magukénak érzik az intézményt, egyfajta tulajdonosi szemlélet alakul ki bennük: olyan munkahelyi környezetet hoznak létre, amely szinte az egyének fejlesztési vállalkozása az intézményen belül. Ez természetesen csak akkor lehetséges, ha az alkalmazottak megfelelő "jogosítványokkal" rendelkeznek: a minőségi vezetés második attribútumának középpontjában tehát a hatáskör kiszélesítése, általánosabban a szervezeti decentralizáció áll. A populista vezető arra biztatja az embereket, hogy alakítsák ki a saját team-munkájukat, valósítsák meg a versenyképes fejlesztés, a folyamatos innováció szemléletét. A TQM szemléletében ez úgy fogalmazható meg, hogy semmit sem lehet tökéletesen csinálni, de mindent lehet tökéletesíteni: mindig van egy jobb módszer, és azt

feltehetően épp azok képesek felfedezni, kialakítani és megvalósítani, akik a legközelebb vannak az adott munkához és műveletekhez. A szervezet bizonyos pontjain végrehajtott javítás - még ha az csak a fejlesztés töredékét teszi is ki - bámulatos mértékben összegződik, és jelentős termelési-szolgáltató képesség javulást hoz létre az egész szervezetben. A szabályozás alapvető formája a belső audit vagy önértékelés. Az ilyen szervezetben alacsony a fluktuáció.

A vezetésminőség harmadik attribútuma a fegyelmezett felelősség, amely a célorientáltságot helyezi a vezetés középpontjába. Ilyen értelemben a fegyelmezettség lényege annak a felismerése, hogy semmilyen fejlesztés (az épület, infrastruktúra, szervezet, technológia, személyzet stb. területén) nem éri el a célját, ha a vezetés az intézmény dolgozóinak figyelmét nem irányítja, nem összpontosítja következetesen az egyes menedzsment területek specifikus és a vezető által preferált céljainak konkrét megvalósítására: így a pénzügyi (pl. pályázatok), szellemi (pl. újítási javaslatok és ötletek), emberi (pl. tudás), informatikai és technológiai (pl. számítógépes adat- és tudásbázisok) erőforrások kifejlesztésére. A fegyelmezettség elve tehát úgy fogalmazható meg, hogy szervezet minden tagjának a szervezet rövid- és hosszú távú céljaiban megfogalmazott és számszerűsített - anyagi (materális) és nem kézzelfogható ("immateriális") - képességek kialakítására és folyamatos fejlesztésére kell koncentrálnia. A menedzsment feladata annak tudatosítása, hogy a szervezet sikeres működése a szervezet tagjainak közös felelőssége, és ez nemcsak általánosságban igaz: a szervezet tagjainak konkrét hozzájárulása a kitűzött célok eléréséhez megfelelően kialakított teljesítménymutatók folyamatos mérésével nyomon követhető.

E tényezők összessége fejezi ki a humanisztikus vezetés paradigmáját. A vezetés fegyelmezett felelőssége, szenvedélyessége és populizmusa együttesen fejleszti ki és építi fel a hatékony működés alapját, és lehetővé teszi, hogy a szervezet hosszú távon is megvalósítsa általános célját: kielégítse a felhasználók, a dolgozók, vezetők és fenntartók igényeit, és mind a jelenlegi felhasználók, mind a jövőbeli, potenciális érintettek számára valódi értéket hozzon létre. A humanisztikus vezetés fő jellemvonása, hogy olyan képességek módszeres megvalósítására, fenntartására és fejlesztésére összpontosít, amelyek egy intézmény stratégiáját, közelebbi és távolabbi céljait megvalósítják, összehangolják, egyensúlyozzák és integrálják a menedzsmenttőke csatornáin, minden alkalmazott munkáján és teammunka-folyamatain keresztül.

JEGYZETEK

- 1 Nagy László: Könyvtáraink fejlődése (deszkriptor: innováció).= Tudományos és Műszaki Tájékoztató, 1982. 1-2. sz. 1-7. p.
- 2 Pataki Béla: A magyar menedzsment terminológia rendeltetéséről és az írástudók felelősségéről. = Vezetéstudomány, 1995. 11. sz. 50. p.
- 3 Feigenbaum, A. V.-Feigenbaum, D. S.: Quality, not Quantity, of Management. = Quality Progress, 2003. október, 44-48. p.
(<http://www.texas-quality.org/SiteImages/125/Reference%20Library/Quality%20of%20Management.pdf>) (Magyarul: Nem a menedzsment mennyisége, hanem a minősége számít. = Magyar Minőség, 2004. 12. sz. 3-6. p.)
- 4 Baracska Zoltán: A profi vezető nem használ szakácskönyvet. / Profik zsebkönyve. (Sorozatszerkesztő: Baracska Zoltán, Társszerkesztő: Nagy László) Nyíregyháza, 1999. Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak Egyesülés, 152 p.