

DR. SZALÓK CSILLA: EGY PROFESZIONÁLIS VEZETŐ PÉLDÁJA A  
VEZETÉSRŐL SZÓLÓ GONDOLATOK EGY PROFESSZIONÁLIS FŐISKOLAI  
FŐIGAZGATÓ PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

MAGYAR ÖSSZEFOGLALÓ

A tanulmány több vezetési felfogás néhány tételét hozza összefüggésbe egy olyan kolléga sikeres működésének jellemzésére, aki a Főiskolánkon eddig eltöltött 44 éve során volt oktató, tanszékvezető, a Turizmus Intézet vezetője, nyolc évig főigazgató. Teljesítménye elismerésre méltó és példaértékű.

A tanulmány célja néhány gondolat kifejtése az intézményi, szervezeti vezetéssel és menedzseléssel kapcsolatban.

Tárgyalásra kerülnek a következő témakörök. A vezetőknek a változásokhoz, az innovációhoz való viszonyulása. Az átalakító vezető jellemzése. A professzionális vezető tulajdonságai és módszerei. A „megvalósító”, az „etikus”, és a „bölcshető” magatartásának ismertetése. A felsorolt témák megismerése hasznos lehet a mai vezetők számára is.

Kulcsszavak: változásmenedzsmnt, innováció, „átalakító” „megvalósító” „professzionális” bölcshető.

ANGOL ÖSSZEFOGLALÓ

The author of the essay relates some thesis of several leadership theories in order to characterize the accomplishment of our colleague who has been lecturer, head of department, head of the Tourism Institute, Principal for eight years during his 44 years service at our college. His achievement deserves full credit and provides useful learning points.

The aim of the essay is to introduce some reflections how to lead and manage the organisations.

The topics discussed are as follows: the leader's approach to changes and innovation, the characteristics of the transforming leader, the methods of the professional leader, the attitude of the ethical leader and the behaviour of the executing leader.

Getting acquainted with the above issues could be useful for the leaders of the contemporary organisations.

Keywords: change management, innovation, transforming, professional, executing and wise leader

BEVEZETÉS

Konferenciánk eddigi hozzászólóinak nagyszerű elismerő, értékelő szavai után nehéz feladatnak tűnik, újabb megállapításokat tenni, ezért engedjék meg, hogy záró előadásomban ünnepelt kollégánk azon tulajdonságait emeljem ki, amelyek véleményem szerint leginkább összefüggésben vannak a mai konferencia témájával, a megújulás kérdéskörével.

Főigazgatónk bátor, kezdeményező, újító, vállalkozó típusú vezető volt, aki mert kockáztatni, tudta hogy csak az nyer aki mer. Ez a megközelítés többet jelentett nála, mint a régi közmondás állítása, hogy „aki mer az nyer”. Tisztában volt azzal, hogy csak akkor nyer előnyt, ha merészen, bátran küzd a Főiskola érdekeiért. Ady Endre a Tűz csiholója című versének részlete valóban illik az ő jellemzésére:

*„Csak akkor születtek nagy dolgok,  
Ha bátrak voltak, akik mertek,  
S százszor tudtak bátrak lenni  
Százszor bátrak és viharverték”*

Egy felsőoktatási intézmény vezetője nagy felelősséget vállal magára, hogy az intézményének vezetésével kapcsolatos valamennyi feladatát sikeresen ellássa, teljesítményét javítsa. Folyamatosan újítania kell, nemcsak azért mert a Felsőoktatási Törvény előírja az állandó szakmai megújulás követelményét, de a piac elvárásait ki kell szolgálnia, sőt a jövő piac igényeit is látnia kell, hiszen a jól felkészült, fiatal munkaerő hatalmas gazdaságélénkítő erő. Csak változtatás, innovatív megoldások, fejlesztések teszik lehetővé a sikeres, hatékony intézményvezetést. Ehhez viszont innovatív, kreatív attitűd is szükséges. Ismeretes, hogy az innováció nemcsak az üzleti sikerességnek, de a nonprofit szervezetek sikerességének is egyik központi eleme. Porter (1980) előrejelzése, amely szerint a vállalatok és intézmények innovációs tevékenysége – a strukturális rugalmasság mellett – jelentős versenyelőnyt fog biztosítani a mai gyorsan változó világunkban, főigazgatónk esetében is bizonyítást nyert. Az előttem szólók már részletesen kifejtették a két féléves szakmai gyakorlat, az idegen nyelven történő képzés, a szakmenedzser képzés stb. bevezetésének jelentőségét az egész magyar felsőoktatásra.

A versenyelőny megteremtése - a kormánynak a felsőoktatás átszervezésével kapcsolatos mai rendelkezései következtében is – Főiskolánk számára ma különösen aktuális.

A szakirodalomban számos definíció található az innovációra és a kreativitásra vonatkozóan. Sokan a két kifejezést felváltva használják, egymás szinonimájaként, pedig jelentésük különböző. Zuang és mások (1999) szerint *innovációnak nevezhető valami teljesen új dolog, illetve egy létező rendszer, folyamat újszerű fejlesztése, javítása és a gyakorlatban történő alkalmazása. Az innováció egy olyan több szakaszból álló folyamatnak tekinthető, amelynek az első szakasza az új ötletek kitalálása, és azt követi a kidolgozás, a megvalósítás és az alkalmazás.* Cook (1998) a kreativitást a versenyelőny és az innováció megteremtésének fontos elemének tekinti. Rober (1985) szerint a kreativitás olyan szellemi tevékenység, amely új egyedülálló ötleteket, elképzeléseket, koncepciókat eredményez és a felmerült problémák megoldásához vezet. A kreativitás az innováció első szakasza. Az innováció eredményességében óriási szerepe van a kreatív egyéniségnek. Jellemző tulajdonságai a szaktudás, a kreatív gondolkodási képesség, valamint a belső és külső motiváció. A kreativitással kapcsolatban Dee Hock megállapítja: a probléma nem az, hogy hogyan kerüljenek új gondolatok elménkbe, hanem az, hogy hogyan felejtsük el a régieket. Minden eleme egy öreg bútorokkal telezsúfolt szoba. Meg kell szabadulni a tudás, a gondolat és a hit ódon bútoraitól, hogy helyükre újak kerülhessenek. Csináljunk egy kis üres helyet elménk valamelyik sarkában és a kreativitás azon nyomban betölti azt.

A folyamatos innovációnak számos akadálya is van. Eskildsen és mások (1999) szerint a hagyományos iskola az analitikus gondolkodást erőlteti, így sajnos nem segíti elő a kreatív gondolkodást. A merev szabályok, a szigorú sztenderd előírások, a struktúrák is akadályai az innovációnak, vagy hogy a vezetés nem tekinti az innovációt alapfontosságúnak. Kevés a pénz, az idő és a kreatív készségekkel rendelkező egyéniség. A munkatársak félnek a sikertelenségtől, pedig a fejlesztést, az innovációs tevékenységet folyamatosan kellene végezni, még akkor is, ha kezdetben a kezdeményezések esetleg nem hoznak sikert. Ez nem könnyű feladat, nehéz nagy újításokat bevezetni akár az oktatásba, vagy a szállodaiparba, de a kis apró lépések, javítások is biztosíthatják a folyamatos megújulást.

*Főigazgatónk jó innovátor volt. Erőssége az új ötletek kitalálása volt, de tisztában volt azzal is, hogy nemcsak neki lehetnek ötletei. Az ő innovatív vezetői szerepe abban nyilvánult meg, hogy kezdeményezte, merjünk kísérletezni, tárjunk fel új lehetőségeket, módszereket majd felkarolta az új elgondolásainkat, ötleteinket.*

*Ugyanakkor jó „emberfejlesztő”, oktató és tanácsadó volt. Jó megfigyelőként felismerte képességeinket, dicsért, bírált, vitatkozott, elismert és büntetett is néha. Képes volt kihozni mindannyiunkból a maximumot, illetve többet, mint amire magunkat képesnek tartottuk. Mesterünknek tekintettük, támogatást, megértést és tanácsot kaptunk tőle. Rendelkezett beleérzéssel, empátiával a nehézségekkel, problémákkal küzdő kollégáival szemben. Munkatársait képes volt új módszerekkel befolyásolni: ez azt jelentette, hogy „nyertes-nyertes” felfogás alapján partnernek tekintett minket, a vitákat tárgyalásos módon rendezte, döntései előkészítésébe bevonta az érintetteket, alkalmazta a felhatalmazás módszerét és inkább inspirált, mint fenyegetett.*

A rendszerváltás után, a felsőfokú oktatás, valamint a turizmus és vendéglátás szakma megújulásában, megújításában az innováció mellett, a vezetőknek a változásokhoz és a változtatásokhoz való viszonyulása, hozzáállása is meghatározó volt. Van, aki felismeri a változtatások szükségességét, és támogatja azokat, mert tudja hogy a változások, változtatások nagy lehetőségeket hordoznak magukban. Ismerik Winston Churchill 1925-ben tett kijelentését: „*Annak érdekében, hogy javuljunk és javítsunk változnunk, változtatnunk kell. A tökéletességért ugyanezt gyakrabban kell tennünk*”. Bölcs szavak ezek, mert mindannyiunkat arra bátorítanak, hogy alkalmazkodjunk, napjaink új követelményeihez, kihívásaihoz. A változásban az a kihívás, hogy eredménye egyértelműen nem kiszámítható és azok a döntések, amelyeket meg kell hoznunk a változtatások véghezvitele érdekében nem biztos, hogy garantálják a sikert.

A siker érdekében mindenekelőtt magatartásunkon, hozzáállásunkon, szemléletünkön kell változtatunk. Le kell küzdenünk a félelmüket és ellenállásunkat a változásokkal kapcsolatban. *A professzionális vezetők, - hasonlóképpen ünnepezt kollégánkhoz – elismerik és megértik az ellenállás megjelenését és elébe mennek, kezelik az aggodalmakat. Megfelelő kommunikációval, tájékoztatással, meggyőzéssel, képzéssel lehetővé teszik, hogy a munkatársak képesek legyenek megfelelni a változások által bekövetkezett követelményeknek.* Fontos, hogy a változások megvalósítását munkatípusként fogjuk fel, és alapvető munkaelvnek tekintjük. Ezért paradigmaváltásra van szükség. Felejtjük el a régi fogalmakat és a modern, sőt a posztmodern fogalmak és felfogások szerint végezzük munkánkat a felsőoktatásban is:

Monopólium helyett	Versenyt
Merevség helyett	Rugalmasságot
Információadás helyett	Kommunikációt
Konfliktusok helyett	Együttműködést
Központi irányítás helyett	Felhatalmazást
Elzárkózó vezetés helyett	Látható vezetést

## TÁMOGASSUK

Természetesen van néhány olyan fogalom, érték, mint például a minőség, a biztonság, a pontosság, a nyereségesség, amelyek változatlanul érvényesek és követendők.

A fenti összehasonlítás kapcsán érdemes egy szellemes megállapítást idézni:

*„Az elmezavar definíciója az, hogy ugyanazokat a régi dolgokat csináljuk, ugyanúgy, mint régen, de közben teljesen más eredményt várunk.”*

Mindannyiunknak fel kell készülnünk a változások által előidézett kihívások kezelésére. A versenyben a sikerességhez az szükséges, hogy legalább egy lépéssel versenytársainknál előbbre járjunk. Ez viszont megköveteli, hogy képesek legyünk innovatívan változni, változtatni. *Ha mi nem alkalmazkodunk a változásokhoz, a világ nélkülünk fog változni és előrehaladni. Ezért meg kell tanulnunk változni, és tanítanunk kell a változás menedzselését is.*

A változásmenedzsmenttel foglalkozó szakkönyvek és tanulmányok külön figyelmet fordítanak a szervezeti kultúraváltásra. Azonban a teljes kultúraváltás érzékeny kérdés és *itt is felmerül, akárcsak a modern vezetési elméleteknél a dogmatikus gondolkodás veszélye.* A tapasztalatok azt mutatják, hogy nem kell minden esetben teljes kultúraváltást végrehajtani. Sokszor elegendő csupán azokat az elemeket változtatni, amelyek megérték a változtatásra. Talán megfogadhatjuk Peter F. Drucker tanácsát: *„Ne mindenáron változtasd, inkább használd a kultúrát”!*

A változásmenedzsment szempontjából három fajta szervezetet különböztetünk meg:

Az egyik, amely nem tudja és nem is érti, mi történik körülötte és ezért döntéseinél nem tudja figyelembe venni a környezetében bekövetkezett történéseket, fejleményeket.

A másik tisztában van a változásokkal, érzékeli a környezetéből jövő jelzéseket és azok értékelése alapján cselekszik.

A legsikeresebb vállalkozás, szervezet nemcsak felismeri a változásokat, de megkísérli befolyásolni azokat. A változásokat új lehetőségként kezeli és bevonja a dolgozókat a változások lebonyolításába.

*A változásokat és változtatásokat megvalósító vezetőket, menedzsereket egy új megfogalmazás szerint átalakító vezetőnek nevezzük, és tevékenységüket pedig átalakító vezetésnek:*

*„Az átalakító vezetés jövőkép, tervezés, kommunikáció és alkotó cselekvés, amely egységbe kovácsolja az embereket egyértelműen tisztázott értékek és meggyőződések rendszerei alapján, mértető, pontos célkitűzés elérése érdekében. Az ilyen átalakító szemlélet egyidejűleg befolyásolja minden érintett ember egyéni fejlődését és a szervezet teljesítményét, eredményességét.”* (Terry D. Anderson 1992 37. o.)

T. Anderson (1992 38. o.) az átalakító vezetőt a következőképpen jellemzi:

*„Az átalakító vezető átalakítja önmagát és a vezetés természetét is, miközben folyamatosan tanul, hogy jobban vezethessen. Az átalakító, fejlesztő vezető munkája mindenre kiterjed. Elhatározásából következően a kedvező változások tette kész főszereplője. Munkája érinti a környezetet, érinti a szervezetet, érinti az emberi kapcsolatokat és érinti a vezetés természetét. Azáltal, hogy másokat fejleszt saját vezetői felfogása is fejlődik. Az átalakító vezető nem „szuperember”, de a helyes vezetés árnyalt továbbgyűrűző hatásai befolyásolhatják a szervezet egészét és az ott dolgozó emberek összességét. Sőt kedvező hatást gyakorolhat a családok életére, befolyásolhatja a közösségek életét is.. ”*

A fentieket figyelembe véve az átalakító vezető jellemző tevékenységei, és főigazgatónk erősségei az alábbi pontokban foglalhatók össze:

*Az átalakító vezető...*

- 1 elkötelezett a hosszú távú jó munkából és kapcsolatokból eredő, hosszú távú nyereség iránt;
- 2 személyes és helyzetéből adódó befolyását arra használja, hogy kedvező változásokat érjen el, és másokra is hatást gyakoroljon;
- 3 újításokat kezdeményez és másokat is erre ösztönöz;
- 4 nemcsak a dolgozók nyomást gyakorló 10 százalékára figyel, hanem a másik 90 százalékra;

- 5 nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy jó kapcsolata legyen az emberekkel, segítse fejlődésüket és a szervezet egészének fejlődését;
- 6 azt a hatékonysági alapfelfogást hangsúlyozza, amely szerint azt a munkát kell végezni, amely az embereknek és a szervezetnek is egyaránt megfelel és örömet okoz;
- 7 gondolatrendszert, meggyőződéseket, filozófiát és értékeket fogalmaz meg;
- 8 minden szinten kapcsolatot tart fenn a munkatársaival;
- 9 odafigyelő, érzéssel beszél, támogató és érdeklik az emberek és az új gondolatok;
- 10 mások erősségeit keresi és elismerésben részesíti őket;
- 11 megalkotja a szervezet jövőképét, küldetését, céljait, stratégiáját és inspirálja követőit azok elérésére és megvalósítására.

Ha visszagondolunk azokra az évtizedekre, amelyekben Csizmadia László Főiskolánk, és turizmus és vendéglátás képzésünk vezetőjeként tevékenykedett, nem kell túlzott képzelőerővel rendelkezünk, hogy a fentiekben írottakat az ő munkásságában, vezetői stílusában felismerjük.

A tanulmány címében szerepel volt főigazgatónk jellemzésére szolgáló „professzionális vezető” kifejezés is. Melyek a „profí” vezető jellemzői?

A profi vezető intézményének- vagy egy szálloda, utazási iroda- céljait a munkatársak önkéntes közreműködése eredményeként éri el. A vezetést szakmának tekinti. Magas mesterségbeli tudása, tapasztalata van. Vannak ideáljai, amelyeknek a megvalósítása fontosabb számára, mint az önérdeke. Szilárd elveken alapuló értékrendszert követ. Rendelkezik az önirányítás képességével. Megcsinálja, illetve végrehajtja, amit eltervez és megoldja a felmerülő problémákat. Nem áldozza fel értékeit, holmi rövidtávú pénzügyi vagy egyéb előnyökért és tudja, hogy a jó, kimagasló teljesítmény meghozza gyümölcsét. Rendelkezik személyes vonzerővel, és meggyőző készségekkel.

*A jó vezető el tudja érni, hogy az általa kialakított csapatok fejlődjenek és kövessék őt. A vezetői tevékenység és a követői magatartás egymástól elválaszthatatlanok, mert ugyanannak a folyamatnak különböző elemei. A vezetés a racionalitás, azaz értelmi és érzelmi összetevők keveréke. Például a szálloda küldetésének kidolgozása és teljesítése, vagy a feladatok végrehatásának megszerezése és irányítása értelmi felkészültséget igényel. A feladatot meg kell érteni (kognitív képesség szükséges), de etikus módon történő teljesítése, már elkötelezettség és érzelmi intelligencia alkalmazásának kérdése. A beosztottakról való gondoskodás, amely általában szerepel a küldetésnyilatkozatokban, összefügg a vendégekről való gondoskodással is, érzelmi vonatkozású. Ennek teljesítése a vezetőt és az őt követő munkatársait szoros kötelékkel kapcsolja össze. Végző soron azt is mondhatjuk, hogy a szeretet a vezetői képesség fontos alkotó eleme. Ismeretes, hogy a vezetői és menedzseri szerepek sok tekintetben átfedik egymást, de ebben a kérdésben különbség van a vezetés és a menedzseri tevékenységek között. Míg a menedzser első sorban csak azzal foglalkozik, amit a beosztottai, illetve üzleti partnerei tesznek, addig a vezető az emberekkel foglalkozik. Ez a felfogásbeli különbség a vezetői képességet nyilvánvalóan közelebb hozza a szeretet fogalmához, és a menedzseri munkát szűkebb tevékenységként értelmezi.*

A professzionális vezető elismeri, hogy minden elméletnek, koncepciónak szerepe lehet a vágyott siker elérésében, de a legfontosabb az egészséges, független, logikus gondolkodás, a világos okfejtés, az önkritikusság, a pontos, tiszta beszéd. A professzionális menedzser nem azt jelenti, hogy úgy csináljuk a dolgainkat, úgy irányítunk, mint a profik, hanem olyan eredményesek, sikeresek vagyunk, hogy mi is leszünk a versenyben az elsők.

*A profi menedzser egyben üzletszerű. Az üzletszerűség azt jelenti, hogy mindent megtesz annak érdekében, hogy megtalálja a legjobb megoldásokat, és folyamatosan javítja munkáját.*

Ugyanakkor azt is felismeri és elismeri, hogy cége milyen területen nem versenyképes, és a valós adatok alapján vonja le a következtetéseket és hozza meg a döntéseit. Az üzletszerűség azt is megköveteli, hogy költségérzékenyen, egyszerűsége törekedve, működteti a vállalkozást, és kezeli az adminisztrációt, nem túrva a hanyagságot és a bürokráciát. Tisztában van azzal, hogy melyek a vállalatának erősségei, és azokra koncentrálna versenyelőnyt szerezve elsőséget teremt a piacon. Az üzleti tárgyalásokon keményen, de rugalmasan tárgyal a legjobb feltételek elérése érdekében.

## A VEZETŐI TÍPUSOK, STÍLUSOK, MÓDSZEREK

A turizmus, a szálloda és vendéglátás vezetésével és menedzsmentjével foglalkozó szakirodalom az utóbbi időben robbanásszerűen kibővült. Az, hogy ez a szakma sajátosságaiból adódóan eltérő tevékenységekből áll – sokkal inkább, mint más szakmáknál tapasztalható - nem jelenti azt, hogy vezetését és menedzselését illetően mindent újra fel kell találni. A szállodaipar és vendéglátás jelenlegi kultúrája lehetővé teszi, hogy a vezetés általános felfogása kerüljön alkalmazásra. A szakemberek véleménye szerint ugyanis a helyi, a környezet kulturális és szervezeti jellegzetességeinek figyelembevételével adaptálhatók a vezetés általános alapelvei és folyamata. (A tapasztalat természetesen azt is mutatja, hogy semmit sem lehet előre garantálni.)

Jellemző példa erre azon elméleti vita, hogy miként kezeljük a vendéglátó vendég kapcsolatot. *Arramber* (2001) azt állítja, hogy a vendég és a vendégfogadó vállalkozás közötti hagyományos kölcsönösségi kapcsolat jellemzői, mint a vendég számára nyújtott mindenre kiterjedő családi, nagyvonalú gondoskodás, amelyet a vendég szívélyesen viszonz, a modern elüzletiesedett világunkban már nem érvényesek. Ma a két fél közötti kapcsolatot az jellemzi, hogy a vendégfogadó bizonyos szolgáltatásokat nyújt és ezért a vendég egy előre meghatározott összeget fizet. Tehát a vendéget fogadó ma már nem a vendégről gondoskodó egyén, hanem szolgáltatásokat nyújtó személy vagy szervezet és a vendégek nem a hagyományos felfogás szerinti vendégek, hanem egyszerűen ügyfelek, kliensek. Megjegyezzük, hogy véleményünk szerint ez a felfogás nehezen fogadható el.

Mindenesetre felmerül a kérdés, *hogy a vendégről történő valóban komplex szolgáltatást magában foglaló gondoskodást milyen módon, milyen vezetési stílussal, eszközökkel, milyen vezetői/menedzseri tulajdonságokkal rendelkező vezetőkkel és managerekkel lehet a leghatékonyabban végezni.*

Ha áttekintjük, hogy az elmúlt öt-hat évtizedben miként alakult a sikeres vezetésről vallott felfogás, akkor megállapítható, hogy kezdetben a szakmájának kiemelkedő specialistáját a „technikus” menedzser típust tekintették példaképnek. A „hős”-nek tartott vezető számára a tudás jelentette a hatalmat. Mindenre tudott válaszolni, minden problémára tudott megoldást találni, sőt előbb, mint a beosztottjai.

Később egy másik vezetői stílus a „karmester” típus vált népszerűvé, aki a működési rendszer középpontjában áll. Mindenről állandóan tudnia kell, felelős a szálloda eredményességéért, bár tisztában van azzal, hogy munkatársai színvonalas munkája nélkül nem érhet el sikereket, eredményeket. Az interperszonális készségeit elsősorban csak azért használja, hogy vezessen és ellenőrizzen. Sok szállodatulajdonos és –vezető még ma is ezt a stílust helyezi előtérbe, de már sokan a hagyományos vezetési technikák átértékelését kezdeményezik.

A legújabb elképzelések az új, eredményes vezetési kultúra megteremtését javasolják, amelyben a „teljesítő-fejlesztő” vezető játssza a főszerepet. E felfogás szerint a vezető fő feladata a vállalat jövőképeinek, küldetésének, ambiciózus terveinek kidolgozása, a célok megvalósítása, folyamatos értéknövelés a részvényesek, a vendégek és a munkatársak számára. A teljesítő-fejlesztő vezető/menedzser tevékenységére és módszerire az alábbiak jellemzők:

- Kidolgozza a későbbiekben mindenki által elfogadott jövőképet, küldetést, célokat.
- Nyomásgyakorlás nélkül tudja az emberit befolyásolni és hatással van rájuk
- Támogatja, segíti munkatársait anélkül, hogy nem hiszi magát mindentudónak.
- Részt vesz a döntések előkészítésében, meghozatalában és megvalósításában, de nem áll mindig a középpontban.
- Felelősséggel cselekszik, ezért bátran felvállalja azt is, hogy nem mindenki elégedett döntéseivel.
- Folyamatosan fejleszti személyes kompetenciáit, minőségét.
- Holisztikus látással rendelkezik, magasak az elvárásai.
- Kiegyensúlyozottság és kitartás jellemzi.

Az ilyen típusú vezetés eredményeképpen feltehetően javul a szálloda teljesítménye, mert növekszik a munkatársak belső motivációja, felelősségérzete. Megteremtődik a minőségi munka végzésének a lehetősége.

*Bossidy & Charan* (2002) az *Execution* c. könyvükben az előzőekben leírt vezetői tulajdonságokhoz hasonló jellemzőket népszerűsítik. A „megvalósító” a teljesítményorientált vezetőt tartják napjaink ideális vezetőjének. A megvalósítókra, a kiemelkedő eredményeket elérő vezetőkre jellemző, hogy mélyen megértik az üzlet lényegét, a munkatársakat és a környezetet. Részt vesznek a stratégiai irányok kidolgozásában, a megfelelő beosztottak kiválasztásában, és a feladatok végrehajtásában.

*Brush & Ghosal* a *Harvard Business Review* 2002. februári számában több nagy nemzetközi cégnél többek között a Lufthansánál és a Sony-nál a menedzserek hatékonyságával kapcsolatban végzett kutatásokról számoltak be. A tanulmány azt a feltűnően meglepő megállapítást közölte, hogy a menedzsereknek csak a 10 %-a végezte valóban hatékony munkáját. A többiek idejük jelentős részét elpocsékolják.

*A szerzők megállapítása szerint a hatékony menedzsment és vezetés megvalósításában különösen két tényező játszik döntő szerepet: az összpontosítás és az energiamozgósítás.*

Bár mindkét tényező pozitív jellegű, önállóan, egymástól függetlenül, egyik sem tudja biztosítani az elvárt és szükséges, hatékony cselekvést. A kutatók több tízezer vezető és menedzser vezetési stílusát, magatartását vizsgálták meg, és ez alapján az alábbi négy csoportot alakították ki:

**Az időpazarlók csoportja**

A vizsgált menedzserek 30 százaléka alacsony összpontosító képességgel és energiával rendelkezett. Az időpazarlók csoportjába tartozók a szokásos feladataikat reaktív módon végezték. Nem kezdeményeztek és nem igyekeztek emelni teljesítményszintjüket, még akkor sem, ha ez szükséges lett volna. Sok esetben kihagyták a lehetőségeket, mert tétováztak, haboztak. E tipikus időpazarlásnak általában az az oka, hogy a menedzserek bizonytalanok, vagy félnek a sikertelenségtől és nem mernek dönteni. E magatartásnak egy másik oka lehet: a korábban elkövetett hibákból, vagy rossz döntésekből származó negatív tapasztalat. Úgy vélik, ha nem döntenek, vagy nem cselekszenek kisebb hibát követnek el és elkerülik az esetleges rossz döntésből következő szemrehányásokat.

**A meghátrálók csoportja**

Ebbe a csoportba a menedzserek 20 százaléka került, akik magas összpontosító képességet mutattak ugyan, de alacsony energiát voltak képesek mozgósítani. Ezek a vezetők vagy menedzserek nem elkötelezettek és csak fél szívvel végzik munkájukat. A defenzív, kikerülés gyakorlatát alkalmazzák és arra is hajlandóak, hogy tagadják a problémák létezését, ahelyett, hogy elkezdjenek a megoldásukat. A tartózkodó, eltávolodó managerek bizonytalanságtól,

frusztrációtól, néha személyiségüktől függően a dühtől is szenvedhetnek, cinizmus is kialakulhat bennük, és mindez elidegenedéshez vezethet.

#### A túl aktívok csoportja

Ez a csoport a legnagyobb, a menedzserek és vezetők 40 százaléka került ide. Ebbe a csoportba tartozók tele vannak igyekezettel és jó szándékkal, nagyon energikusak, de alacsony a fókuszáló képességük. Összetévesztik a mozgást a cselekvéssel, a munka hevében, vagy a feszültség nyomása alatt nagyon akarnak tenni valamit, csak nem tudják, hogy mit kellene tenniük. Az össze-vissza kapkodó menedzseri viselkedés különösen a kritikus-, válsághelyzetekben fordul elő. Nyugodt körülmények között azoknál is tapasztalható, akik nem elég magabiztosak, vagy akik túlzott aktivitásukkal akarnak jó benyomást kelteni környezetükben. Különösen ott fordul elő az ilyen viselkedés, ahol a túlzott aktivitást akkor is díjazták, ha az eredménytelen.

#### Eredményt, teljesítményt nyújtók csoportja

Ebbe a csoportba a menedzserek és a vezetőknek annak a 10 százaléka került, akik erősen a célok elérésére fókuszáltak és energikusak. Tudatosak, időt szakítanak, hogy átgondolják cselekedeteiket. Nagy erőfeszítéssel dolgoznak. A jó teljesítők, a megvalósítók nem tétováznak, megragadják a kínálkozó lehetőségeket, képesek változtatni, változni.

Felmerül a kérdés, hogy mi különbözteti meg a sikeres vezetőt, menedzsert a sikertelentől abban az esetben, ha mindkettőjüknek azonos a felkészültségük, a gyakorlati tapasztalatuk is hasonló, és megfelelő stratégiák, akciótervek is rendelkezésre állnak?

A különbség gyakran csupán abból áll, hogy milyen mértékben tudják a gyakorlatban megvalósítani azokat. A sikeres megvalósító képes mind a külső és belső körülményeket ellenőrzés alatt tartani, fizikai, intellektuális, érzelmi energiáit mozgósítani.

Az Andersen Consulting Stratégiai Kutató Központja (ACCENTURE elődje) nem régiben felmérést végzett arról, hogy milyen kvalitásokkal kell rendelkeznie egy sikeres vezetőnek. Kilencven amerikai, ausztrál és európai nagyvállalat, köztük magyar vállalatok felsővezetőit kérdezték meg.

A megkérdezettek szerint a jövőbeni sikeres vezetőknek képesnek kell lenniük:

1. Közös jövőképet kialakítani,
2. A vásárlók, vendég elégedettségét biztosítani,
3. Értékeket közvetíteni,
4. Csapatmunkát és együttműködést kialakítani,
5. Globálisan gondolkodni, lokálisan cselekedni,
6. Az eltérő kulturális hátteret értékelni,
7. Fejlesztani és önállósítani az alkalmazottakat,
8. Megtalálni a lehetőségeket,
9. Versenyelőnyt szerezni,
10. Megragadni a változásokban a lehetőségeket,
11. Megosztani a vezetés hatalmát és a felelősségét,
12. Személyes hozzáértést felmutatni,
13. Technológiai tudást, beleértve az IT-t birtokolni,
14. Az eltérő véleményeket értékelni.



## AZ ETIKUS ÉS A BÖLCS VEZETŐI MAGATARTÁS FONTOSSÁGA NAPJAINKBAN

Mindannyian tudjuk, hogy a gazdasági válság egyik oka hogy túlzottan előtérbe került a pénz, a nyereségérdekeltség, a rövidtávú haszon. Ezért fontos, hogy a jövőben a vezetés az eddiginél nagyobb figyelmet fordítson az emberi oldalra. A válság egyik tanulsága többek között, hogy a vezetők és a menedzserek döntéseik meghozatalánál minden esetben tegyék fel a kérdést: *Milyen etikai vonatkozásai lehetnek ennek a döntésnek?*

A válság és a globalizáció rengeteg kihívást támaszt a vezetőkkel szemben. Ahhoz, hogy a kihívásoknak megfeleljenek a tudás fontosabb szerepet játszik, mint valaha. Azonban *a komoly versenyelőny megteremtéséhez, a tudásnak egy másfajta típusára, formájára a gyakorlati tapasztalat alapján megszerzett tudásra is szükségük van, amelyet gyakorlati bölcsességnek neveznek.* Ez a fajta tudás teszi lehetővé, hogy az emberek körültekintően ítéljék meg a környezetüket, a dolgokat, az adott helyzetnek megfelelően cselekedjenek, a vállalat által közösen elfogadott értékek és erkölcsi normák által vezérelve. Ismeretes az a régi mondás, hogy egy fiatal diplomás lehet nagyon képzett, de szüksége van a tapasztalatokra, hogy képes legyen a megfelelő időben, okos és bölcs döntéseket hozni és helyesen cselekedni. Gary Hamel (2009) szerint a gyakorlati bölcsességgel vezetett cégek üzleti vállalkozásuk működtetése folyamán nemcsak a profitszerzésre törekednek, hanem erkölcsi, etikai elveket szem előtt tartva társadalmi célokat is követnek. Cikkében azt is leírja, hogy a kapitalizmusról szóló régi elképzeléssel ellentétben - amely egymás ellen fordította az üzletet és a társadalmat – a bölcsességgel vezetett legjobb vállalatok a kapitalizmus új, közösségelvű megközelítésének példái lehetnek.

Nyilvánvaló, hogy a válság okozta változások közepette, nem könnyű a magasabb rendű szempontok figyelembevételével, a gyakorlati bölcsesség elvei alapján dönteni, cselekedni, vezetni.

I. Nonaka és H. Takeuchi (2011) szerint a tudásteremtő vállaltoknak át kell alakulniuk a jövő cégeivé, ahol a bölcsesség kiaknázása játszik központi szerepet. Ehhez olyan vezetőkre van szükség, akik egyszerre sokféle szerepet töltenek be:

„A probléma lényegét megragadni és általános következtetéseket levonni képes filozófus, mesterember, aki azonnal megérti, melyik pillanatban mit kell tennie, idealista, aki azt teszi, ami hite szerint helyes. Egyszerre szolgálja a vállaltot és a társadalmat. Pozitív értékekhez és szilárd elvekhez ragaszkodó tanár, akitől mások tanulni akarnak.

A vezetőknek valóban egyszerre kell idealistáknak és pragmatikusnak lenniük. Éppen ezért van szükség arra, hogy a tudás és a gyakorlati bölcsesség keresésének kettős útját életük alapelvévé tegyék.”

Úgy véljük ünnepelt kollégánk és barátunk ezt tette és kívánjuk, hogy még sokáig is ezt tegye.

### FELHASZNÁLT IRODALOM

- Anderson, Terry D. (1992): *Az átalakító vezetés.* HELFEN Kiadó. Vác
- Bossidy, L. – Charan, R. (2002): *Execution: The Discipline of Getting Things Done,* Crown Business, New York
- Bruch, H. – Ghoshal, S. (2002): *Beware the busy Manager,* *Harvard Business Review,* Vol. 80, No. 2, pp. 62-69.
- Cook, P. (1998): *Best Practise Creativity,* Gower, Aldershot
- Eskildsen, J. K. – Dahlggaard, J. J. – Norggaard, A. (1999). *The Impact of Creativity and Learning on Business Excellence,* *Total Quality Management,* Vol. 10, No. 4-5 (July), pp. 523-531.

Hamel, G. (2009): „Holdra szállások” a menedzsmentben: Milyen nagy kihívásokkal kell megbírkóznunk annak érdekében, hogy újra feltaláljuk a menedzsmentet, és a gyorsan változó világhoz alkalmazkodóvá formáljuk? *Harvard Business Review* (magyar kiadás). Vol. 11, No. 9, pp. 41-51.

Nonaka, I. – Takeuchi, H. (2011): *A bölcs vezető*. Harvard Business Review (magyar kiadás). Vol. 13, No. 5, pp. 40-50.

Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York

Zhuang, L. – Williamson, D. – Carter, M. (1999): Innovate or Liquidate - Are All Organizations Convinced? A Two-Phased Study into the Innovation Process. *Management Decision*, Vol. 37, No. 1, pp. 57-71.

**Dr. Szalók Csilla**  
**Tanszékvezető, főiskolai tanár**  
**Budapesti Gazdasági Főiskola**  
**Turizmus Intézeti Tanszék**