

A REKTORI VEZETÉSI FELADATKÖRÖK ÁTALAKULÁSA AZ EGYETEMEKEN AZ INTEGRÁCIÓ UTÁNI MÁSFÉL ÉVTIZEDBEN

Szívós Mihály

kandidátus, tudományos főmunkatárs,
MTA–PE Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoport
szivosml@yahoo.de

*Bevezetés és rövid helyzetkép
az integrációt követő másfél évtizedről*

A hazai egyetemi integráció döntő szakasza több előkészítő fázis után 2000-ben zajlott le. Az integráció fő céljai közé tartozott a területi és szakági széttagoltság megszüntetése vagy csökkentése, és a helyi erők koncentrációjából adódó szinergiák kihasználása az oktatás és a kutatás terén. Emellett cél volt a meglévő párhuzamos intézmények összevonása vagy az egyikük felszámolása is. Az integráció befejezése után működő rektorok számára a vezetés körülményei és feladatkörei jelentősen megváltoztak. Az egyesülések eredményeképpen a korábbinál sokkal nagyobb szervezetek jöttek létre, amelyeknek egyes egységei között komoly érdekkonfliktusok feszültek, és ezek jelentős része jó ideig vagy akár napjainkig fenn is maradt. Ezek a konfliktusok egyrészt tisztázásra, másrészt legalább ideiglenes megoldásra vártak, mely feladatok az új rektorokra hárultak. Miközben a megszorított érdekkonfliktusok miatt több egyeztetésre és egyeztetői fórumra lett szükség, az új intézményrendszer számára – hogy csak a legfon-

tosabbakat említsem – új rövid, közép- és hosszú távú célokat kellett kijelölni. Mindezek mellett új átfinanszírozási problémák jelentek meg, amelyek megoldása végett a rektoroknak ki kellett állniuk azért, hogy a kevésbé keresőképes karokat a gazdaságilag sikeresebbek támogassák. Az integráció következményeként az új egyetemeknek több külső partnerük lett, és szélesebb körben működtek együtt a körülöttük levő vállalatgyűréssel, valamint az őket befogadó és körülvevő város és régió egyéb intézményeivel, köztük mindenekelőtt az önkormányzati szervekkel. Mindezek mellett egyre nagyobb mértékben diverzifikálniuk kellett a pénzügyi forrásait, mindenekelőtt hazai és európai pályázatok elnyerésével, valamint a vállalatokkal és az önkormányzatokkal kialakított együttműködési formák révén. Végül a belső élet kialakítása, és ezen belül különösen az egyetemen belüli nyilvánosság fórumainak kialakítása és sikeres menedzselése is új vezetői feladatok tudatosítását és megoldását tette szükségessé. Az egyesítést megvalósító és a még közvetlenül annak lépéseiből fakadó vezetési feladatokat nem célozom tár-

gyalni e tanulmányban, mely egy kiterjedtebb, tudományszociológiai dominanciájú interdiszciplináris kutatás része. Ennek keretében hét olyan területet vizsgáltam meg elsősorban rektori interjúk és másodsorban az interneten elérhető adatok alapján, amelyek fontosnak bizonyultak az elmúlt másfél évtized során. A mélyinterjúk mellett, amelyeket mindig volt rektorokkal készítettem,¹ régebbi kutatásokból rendelkezésemre álltak kutatási nyersanyagként azok az interjúk is, amelyek még két korábbi OKTK-támogatású tudományszociológiai kutatás, és egy OTKA-kutatás keretében készültek. Ez utóbbiak döntő többsége (közel száz interjú) intézet-vezetőkkel, pályázati irodák vezetőivel, de főként tudományos dékánhelyettesekkel és rektorhelyettesekkel készült. Ez utóbbi interjúk célja az egyetemi kutatás és innováció szervezeti formáinak, fejlődésének és problémáinak a feltérképezése volt. E célkitűzések mellett ezek az interjúk rálátást biztosítottak az egyetemi és főiskolai integráció kiváltotta előnyökre és nehézségekre is.

A rektori interjúk, amelyek az elmúlt hat év során készültek, eredetileg öt fő témakört, illetve működési területet, és pedig

- szűkebb egyetemvezetési mag kialakítását,
 - a finanszírozási források sokrétűségének létrehozását,
 - a színvonalas kutatási centrumok megszervezését,
 - a vállalati és a regionális együttműködést segítő perifériák létrehozását
 - és a vállalati kultúrának az egyetemen belüli jobb megismertetését
- segítették körüljárni. A kérdésekre adott vá-

¹ Ezúton is köszönetet mondok azoknak a rektoroknak, akik időt szakítottak ezekre a beszélgetésekre, és a legtöbbször kimerítően válaszoltak a kérdéseimre.

laszok és szóbeli kitérések ezenközben mind-egyik témakörben rávilágítottak az oktatás és kutatás viszonyára, az egyetemi innovációs hálózat aktuális állapotára, problémáira és a fejlesztési lehetőségekre, miként az egyetem vezetési területeinek átalakulására is. Már az első interjúk során kiderült azonban, hogy ez az öt fő tevékenységi kör, amelyekre a nemzetközi szakirodalomban fokozott figyelem irányult az elmúlt negyedszázadban, még két fontos területtel egészíthető ki. Ezek közül az egyik a nemzetköziesedés a fő egyetemi funkciókon vagy missziókon – az oktatáson, a kutatáson, a regionális fejlesztésen, a vállalatokkal és a klaszterekkel történő együttműködéssel – belül. A másik a hálózatosodás, vagyis kihelyezett oktató egységek – szakok vagy akár karok, kisebb helyi kampuszok – kialakítása az országon belül és a szomszédos országokban. A hazai szakirodalom már mindkettővel foglalkozik (Hrubos et al. 2012b, 135–146., 105–107). A fenti öt működési terület tehát kiegészült kettővel (5+2), és pedig

- a nemzetköziesedéssel
- és a hálózatosodással, a hálózatok fenntartásával és bővítésével.

Az utóbbi fontosságát az a tény is alátámasztja, hogy az egyetemi integrációs folyamat közvetlen eredménye lett az is, hogy az intézményi széttagoltság megszüntetése több helyen is automatikusan az új egyetem hálózatba széttagolt felépítését eredményezte, mert a más városokban levő, becsatolt kisebb intézmények, főiskolák karokként vagy intézetekként működtek tovább úgy, hogy a helyükön maradtak. A hálózatosodás hazai kibontakozását jelentős mértékben elősegítette a regionális és országos szintű politikai és szakpolitikai lobbitevékenység is.

Az említett hét (5+2) kiemelkedően fontos, egymástól egyébként nem teljesen szétválaszt-

ható terület hazánkban az elmúlt mintegy másfél évtized során az egyetemfejlesztés fő területei közé emelkedett. Ezek közül jelen tudományszociológiai és interdiszciplináris jellegű tanulmányban csak az elsővel foglalkozom, és azon belül is főleg a fő rektori vezetési területekkel, egymáshoz való viszonyaikkal, valamint ezek és a megerősített, szűkebb vezetői mag közötti viszonyal. E mag létrehozása lényegében elmozdulás a régi öngazgatásos modell bürokratikus merevségétől a „menedzsmentszemléletű vezetés” rugalmassága felé (Meier – Schimank, 2004, 9–99.) – egy köztes reformmegoldás a hagyományos modell és a vállalatvezetés-szerű modell között. A tanulmány további feladata kimutatni azt, hogy a vezetéstudományból átvett fogalmak és koncepciók, bár jelentős mértékben felhasználhatók a rektori vezetési területek elemzéséhez, korántsem elegendők, és lényeges módosításokra és kiegészítésekre szorulnak. Emellett új fogalmak bevezetésére is szükség van olyan vezetési funkciók jelölésére, amelyek a vállalatoknál nem fordulnak elő vagy nem jellemzőek.

Néhány alapvető különbség az egyetemi és a vállalati vezetés között

A gazdaság világában alkalmazott vezetéstudomány első klasszikus művei a műszaki tudományok keretében születtek meg.² Ha a gazdaság alkalmazott vezetéstudományi is-

meretek, közelebbről pedig a menedzsment diszciplínája felől vizsgáljuk az egyetemi vezetés sajátosságait, akkor

- a tervezést,
- a szervezést,
- az irányítást (ellenőrzést)
- és a szervezet tagjai magatartásának befolyásolását az érdekegyeztetéssel együtt

mint funkciókat ugyanúgy el lehet különíteni. Egy másik vezetéstudományi fogalomrendszer három alapvető vezetési feladatkört választ szét: a menedzsmentet, azaz a napi működés levezénylését, a stratégiaalkotást (*leadership*), vagyis a távlati célok kialakítását és a főbb megvalósítási feltételeik meghatározását, valamint a kormányzást (*governance*), amelynek fő tartalma az érdekegyeztetés. Mivel elemzésemben a vállalatvezetés fontos kategóriáit alkalmazom, ezért szükségesnek látszik az is, hogy felhívjam a figyelmet az egyetem és a vállalat közötti nagyon lényeges különbségekre.

A legfontosabb rektori vezetési feladatkörök leírásához sem az első felosztás, sem a második nem elegendő teljes mértékben, mert ezekbe nem lehet besorolni az egyetem esetében kiemelkedően fontos képviselői funkciót. Ugyancsak nem lehet ezek közé besorolni egy különleges területet: ez a régi, sőt mondhatni, nagyon régi, a középkorig visszanyúló szakrális vezetői és egyben hagyományörző rektori vezetési feladatkör, amelyet a rektor a különféle, tipikusan egyetemi ren-

nyelvben és számos tudományágban. Ezért széles jelentéstartományaik redukálása a menedzsment egyik funkciójának jelölésére jelentős zavarokhoz vezethet a magyar szaknyelvben. A vezetéstudomány felöleli a gazdaság világában történő vezetés, a menedzsment tudományágait éppúgy, mint a társadalom más alrendszereiben zajló vezetési folyamatokkal foglalkozó tudományágakat és tudományterületeket.

devények és szertartásszerű események – úgy mint egyetemi polgárrá fogadás, diplomaátadás, doktorrá avatás – során gyakorol. Mindezekhez szorosan kapcsolódik az egyetemi polgárok – hallgatók, oktatók, kutatók és más alkalmazottak – identitásérzése. Az egyetemi hallgatók a legújabb időszakban is kifejezetten igénylik ezeket a szertartásokat. A hagyományörző funkciónak fontos része az, hogy a rektor az egyetemet és vezetését a belső nyilvánosság előtt is képviseli.

Nagyon jelentős különbség a gazdasági szervezetek és az egyetemek között, hogy a vállalati menedzsereket felülről a tulajdonosok, vagy a részvénytársaságot alkotó tulajdonosok gyűlése, vagy az igazgatótanács választják meg. Ezzel szemben az egyetemi tisztségek viselőit alulról választják meg, és fölülről csak jóváhagyják ezt, és ezért ők másfajta legitimitású pozícióval rendelkeznek az alárendeltjeikkel szemben. A rektorok az egyetemi és főiskolai tanárok, esetleg docensek köréből emelkednek ki, és oda is térnek vissza, és ezért számíthatnak arra, hogy részrehajló vezetési stílus esetén – a viszonyosságra hivatkozva – az új rektor az elődje által valamely tanszéknek, intézetnek vagy karnak biztosított túlzott előnyt visszaveszi, a korábban hátrányos helyzetbe kerülteket pedig kompenzálja. Ez fontos érv a mellett, hogy az érdekegyeztetés mint rektori feladatkör lelkiismeretes és több szintet átfogó gyakorlására nagy figyelmet kell fordítani.

Az egyes rektori vezetői feladatkörök részletesebb elemzése: a menedzsmentfunkciók és a további vezetési területek

Az egyetem működésének szervezése és irányítása • A menedzselés szervezési és irányítási funkcióinak jelentős részeit képezik a következők: „Szervezetbe rendezett cselekvések

irányításáról van szó, ami magyar szóhasználat szerint ügyek intézését, a dolgok kézben tartását, igazgatását jelenti.” (Barakonyi, 2004, 178.) A szervezés és az irányítás funkciójához tartozik, hogy a szervezet, adott esetben az egyetem vagy főiskola napi olajozott működése biztosítva legyen, és az ehhez szükséges napi döntések megszülessenek, azokat végre is hajtsák, és azután az eredményességüket és hatékonyságukat ellenőrizzék. Így e két funkció gyakorlásával megbízott egyetemi vezetők, végső soron maga a rektor, felelősek az oktatás és a kutatás minőségéért, és ezek alapján a diplomák minőségéért is, továbbá az eszközök és anyagok beszerzéséért, minőségük megőrzéséért és célszerű felhasználásukért, a rendelkezésre álló pénzeszközök hatékony kezeléséért (Barakonyi, 2004, 179.). A tervezés menedzsmentfunkcióhoz tartozik a közép- és hosszú távú célok kijelölése és elfogadtatása, valamint a megvalósíthatóságuk alapvető feltételeinek tisztázása és a megteremtésükre való törekvés. Ha már e célok megfogalmazódtak és elfogadtattak, akkor a megvalósításuk napi szinten és rövid távon a szervezés és az irányítás menedzsmentfunkcióit ellátó vezetők kezébe megy át. Az egyetem egészének e két utóbbi funkció gyakorlásán keresztül történő működtetése, napi vezetése többnyire nem igényli a legfelsőbb szintű beavatkozást, ezért e napi terheket nem a rektor szokta magára vállalni, hanem átruházza őket helyetteseire, például az általános rektorhelyettesre, vagy más vezetőkre, az egyetem főtitkárára vagy a rektori hivatal vezetőjére, más részét pedig a gazdasági igazgatóra, akikkel rendszeresen konzultál. Számtalan más feladata mellett ezekkel nem terhelheti magát, hiszen akkor elveszne a részletekben. Az ő látóterébe a szervezés és az irányítás valamely problémája legfeljebb csak akkor kerül, ha

² A vezetéstudományi fogalmak tekintetében elsősorban Pataki Béla docens *Technomenedzsment. Bevált módszerek és új utak* című művének vonatkozó részeit (2014, 24–29.) tartottam szem előtt. A jelen tanulmányról megfogalmazott kritikai megjegyzéseit ezúton is nagyon köszönöm. Az egyetlen eltérés a fogalomhasználatban a *vezetéstudomány* mint általános fogalom megtartása, mert a *vezetés*, *vezető* és a származékos fogalmak nagyon mélyen gyökereznek a magyar

valami súlyosan akadályozza a napi üzemelést és munkamenetet. Az interjúk tanúsága szerint a rektorok valóban leginkább a szervezés és a napi irányítás területét engedték át a szűkebb vezetői mag valamely tagjának vagy tagjainak. A szervezés és irányítás megvalósításának szintjei alapvetően megegyeztek a kialakult döntési szintekkel, tehát a tanszéki, az intézeti, a kari és a rektori hivatali szinttel. A rektori szint után lefelé tehát a kari (dékáni) szint következett, és a dékánok vagy helyetteseik szabad kezet kaptak, illetve az ő felelősségük volt a karok normál üzemeltetése. Az a megvalósított változtatás, amelynek értelmében a tanszékeket meggyengítették az intézetek általános kiépítésével az itt vizsgált periódusban (2001–2015), a szervezés és a napi irányítás egyszerűsítését is szolgálta.

Amennyire az a kezdeti helyzet alapján megállapítható, a kancellári rendszer jelentős részt hasít ki a szervezés és irányítás vezetési területéből. Ezen túlmenően a kancellár döntési területei a többi rektori menedzsment-funkció és egyéb vezetési terület közül a tervezés, az érdekeltség és egyeztetés, valamint a külső képviseleti funkció ügyeihez is erősen kapcsolódnak. Az a kancellár, aki jól érti az egyetem funkcióit, és megfelelően ismeri a működési területeit, továbbá elkötelezett annak sikeressége mellett, jelentős mértékben javíthatja a hatékonyságot és az eredményeséget a szervezési és az irányítási menedzsment-funkciók hozzá tartozó tevékenységi köreinek szakszerű gyakorlása révén. Ugyanakkor a négy fő menedzsmentfunkció alá tartozó területek további feldarabolása többek között azáltal is, hogy újabb érdekelteteket (*stakeholders*) és más szereplőket hoznak be a felső vezetés területére, csorbítja az egyetem függetlenségét, jelentősen csökkenti az egyetem mint partner kiszámíthatóságát, és így

gátolja az egyetem sikerességét, és hátrányba hozza őket külföldi versenytársaikkal szemben, mert egyes oktatási és kutatási érdekek háttérbe szorulhatnak. Az egyetem a kutatóhálózatok mellett a tudás és a kultúra legjelentősebb központjai egy országban. Éppen ezért minden olyan állás, funkció vagy intézmény létrehozása esetén, amely az egyetem működését és főleg vezetését befolyásolja, már előzetesen vizsgálni kell a mindezek működéséhez szükséges tudáshátteret, a tudás beszerezhetőségét és korszerűsítését, mert erős a valószínűsége annak, hogy éppen az egyetemen belül van meg a legnagyobb mértékben a szükséges tudáskészlet és a továbbfejlesztés lehetősége. Éppen a tudás és kultúra sokféle fajtájának megléte és operatív felhasználhatósága az egyik fontos érv az egyetem függetlenségének megtartása mellett.

Az érdekek összehangolása és az egyetemi kooperáció építése • Az érdekegyeztetés feladatköre több területet fog át, úgymint a fő szervezeti egységek vezetőivel, köztük mindenekelőtt a dékánokkal való kapcsolattartást, és mindeme egységek, de akár egyes egyének és csoportok érdekeinek felmérését és összehangolását is. Ilyen értelemben a hatalom mérsékelt megosztása az egyetemi vezetésre is jellemző. A hatalommegosztás szervezetenként is rögzítve van, amennyiben a rektornak a fontosabb kezdeményezéseihez szüksége van a szenátus jóváhagyására. Az érdekegyeztetés vezetői feladatköréhez tartozik az egyetem működésében érdekelt szereplők és arra hatást gyakorló szervezetek és csoportok, az érdekeltek – úgymint a minisztérium, helyi önkormányzatok, civil szervezetek, az oktatói kar, a hallgatói szervezetek, a szülők, a szakszervezetek, az egyetemet közvetlenül kiszolgáló vállalkozások – közötti összhang megteremtése is.

Az egyetemi integráció folyamatai és eredményei eleve a középpontba állították az érdekegyeztetésnek és az együttműködés kiépítésének feladatait. A rektori interjúk egyik alanya megemlítette, hogy Nyugat-Európában szintén előfordult, hogy az egyesülés utáni érdekharcok még tíz évvel később is élesen folytak. A magyarországi integráció utáni érdekkonfliktusok erősségét jól jellemezte, hogy akadt olyan egyetem, ahol a rektorok eleinte éves periódusokban váltották egymást, és mindig más karoktól jöttek. A szokványosnak nevezhető érdekharcok, amelyek a források elosztása, felhasználása és a célok meghatározása és elérési módjai körül folytak, az érdekeiket féltő felekkel való folyamatos, de legalábbis gyakori konzultációk gyakorlatának fenntartását teszik szükségessé. Az érdekeltség magatartás sokféle formáját már korábban ismerte, majd újra megtapasztalva, több rektor is azt a gyakorlatot vezette be, hogy mindig mindenkit meghallgatott a fűtőtől az egyetemi tanárig bezárólag. Már csupán ennek következtében jelentősen megnőtt a munkaterhelésük, és az is megese, hogy éves átlagot tekintve a létrejött beszélgetések körülbelül 85%-át nem a rektor, hanem a meghallgatott egyetemi dolgozók és a hallgatók kezdeményezték. Az érdekek feltérképezése és összehangolása mellett ezt a tevékenységet a humán erőforrásba történő beruházásnak is lehet tekinteni, hiszen a rektor beavatkozásai világossá tették az értékválasztásait, döntéseit és módszereit az egyes gyakorlati ügyekben, illetve szélesebb körben megismertették az egyetemi polgárokkal az ő sajátos céljait és vezetési stílusát. Ezért idővel a rektorság első időszakában feltáruló érdekkonfliktusok jó része a kezelés folytán már nem termelődött újra. Az érdekegyeztetési munkáért cserébe viszont e rektorok sokkal jobban megismer-

ték az egyes egységek problémáit, és köztük a menedzselés tennivalóit is új szemzőgöböl láthatták. Így történhetett meg az, hogy noha az említett módon a rektorok kivonták magukat a napi menedzselés feladatai alól, és bár időnként beszámolókat kaptak a menedzsment eredményeiről annak legfőbb kivitelezőitől, az érdeksérelmek meghallgatásával és orvoslásával mégis rálátást nyertek a menedzsment működésére is.

Az általános rektori meghallgatás mellett – alulról felfelé haladva – az érdekegyeztetés következő szintjeit a tanszékek és más, hasonló szintű egységek, ezután az intézetek, végül pedig a karok és centrumok alkotják. A rektorok hamar átlátták – és ez a probléma elméleti és szakpolitikai szinten is megjelent –, hogy az érdekkonfliktusok csökkentése érdekében valamelyest gyengíteniük kell a tanszékvezetői hatásköröket. Az intézetek kialakítása ezt a célt is szolgálta, tehát nemcsak azt, hogy takarékosági okokból csökkentsék az adminisztrációval foglalkozók számát, és elérjék a kritikus tömeget a nagyobb pályázatok elnyeréséhez vagy más, átfogóbb feladatok közös megoldásához. Az érdekegyeztetés minden szintjének megvan a szerepe a stratégiai döntések előkészítésében is, de ezek közül kiemelkednek a dékánokkal folytatott, gyakran stratégiai jelentőségű érdekharmónizációk, mert az itt felvetődő problémák súlya többnyire jóval meghaladja a más szinteken jelentkező problémáikat. A kari szint erősítése mellett szól az a tapasztalat is, hogy a külső gazdasági szereplőkkel kari szinten kötött egyezményekben jobban lehet szavatolni az egyetem és a kar gazdasági érdekeit.

A kari szintű érdekegyeztetés, amely tehát a dékánokkal való gyakori és alapos konzultációt is magában foglalja, különleges helyet foglal el a rektori vezetés egészében, mert

minden menedzsment-feladatkör eredményes betöltésére kihat. Nem közömbös az sem, hogy a következő rektorhelyettes vagy akár rektor leginkább a már jelentős vezetési tapasztalatokat szerzett dékánok közül kerül ki, és ő „vissza tudja adni a kölcsönt”, ha az általa vezetett kart súlyos érdeksérelem éri. Ez a kölcsönösség, mint a megkérdoztetek közül többen is hangsúlyozták, mindenkor mér-séklő tényező az érdekegyeztetés és a távlati tervek kialakítása terén, és az egyetemi konzervativizmus egyik tápláló forrása.

Az érdekegyeztetés folyamatos és lelkiismeretes ellátása az egyik vagy talán a legfontosabb kulcsa a sikeres rektori működésnek, mert megalapozza a stratégiaalkotás feladatainak megoldásait és a tervek megvalósítását. Az érdekegyeztetéseknek megvan a szervezeti és nyilvánosságban élő formája. Az előbbiben az úgynevezett „szolgálati úton” betervezett kívánságokat kell értékelni, de ehhez a területhez tartoznak a szervezeti egységek vezetőivel folytatott tanácskozások is. A nyilvánosságban megvalósuló érdekegyeztetések közé tartoznak az egyetemi fórumokon elhangzó, vagy például az egyetem saját lapjában megírt javaslatok, vélemények és ellenvélemények, kritikák értékelései és hasznosításai. A rektor mint vezető részben abban érdekelt, hogy az érdekegyeztetés szintjei ne szaporodjanak, részben pedig abban, hogy a már meglevő szinteken előjövő problémák ne fajúljanak el annyira, hogy a közvetlenül fölöttük levő szinten ne tudják őket kezelni és megoldani. A szubsidiaritás elve úgy érvényesül, ha például a tanszékek közötti feszültségek az intézetvezető érdekegyeztetési és döntési kompetenciájának hatókörén belül maradnak meg és kezelhetők, illetve az intézetközi konfliktusok nem kerülnek ki a dékánok hatókörén kívülre, esetleg újabb fel-

adatot adva a rektori vezetési szintnek. A szubsidiaritásnak teret engedve a rektor bizonyon remélheti, hogy a dékánokkal való érdekegyeztetésekkel minden lényeges érdekkonfliktus kezelési lehetőségeinek megteremtéséhez hathatósan hozzájárul, ha maga azok megoldásának lebonyolításába már egyáltalán nem is szól bele.

Mivel a legtöbb esetben a valamely nagyobb egyetembe betagolt főiskolák egyetemi karokká váltak, a régi érdekeket az új környezetben többnyire kari szinten lehetett megvédeni. Ezek az érdekharcok olyan karközi viszonyokra is kihathattak, ahol korábban nem voltak erős érdekkellentétek. Azokon az egyetemeken, amelyeknél egyes karok más városokban vannak, az elkülönültség miatt az érdekharcok csillapítása nehezebb. Az elkülönültség és a viszonylagos magára utaltság szüli az érdekek különválását is. Ugyanakkor voltak sikeres kísérletek arra, hogy a karok egymástól való elszigeteltségét és merev érdekvédelmét olyan oktatási és kutatási projektekkel oldják, amelyek különböző karok oktatóit valamilyen átfogó együttműködésbe vonták bele. A karközi összefogások sem tudják azonban háttérbe szorítani az egyes karokat mint az egyetem alapvető érdekkartikulációs, egyeztető és döntési szintjeit.

A javaslatot tevő szenátus és a kinevező fölöttes hatóság biztosította legitimitáción túlmenően a rektori hatalom felépítésének, megszilárdításának és gyakorlásának egyik fő pillére az érdekek feltérképezésén, a konszenzusok keresésén, tehát a különféle érdekek összehangolásán nyugszik. Ezen belül különösen fontos a kari érdekek figyelembe vétele, mivel azok mögött sok kisebb, gyakran összehangolt érdek húzódik meg. Az ügyes, az érdekeket eredményesen és hatékonyan harmonizáló egyeztetések alapozzák meg és

erősítik tovább a rektori hatalmat, amely ennyiben jelentősen különbözik egyrészt a vállalati kormányzástól, ahol az egyeztetés a tulajdonosok között zajlik, és áttételesen a szervezet olajozottabb működéséről és így a menedzselés eredményességéről és hatékonyságáról is szól. Másrészt, a rektori érdekegyeztetés és kooperációfejlesztés a politikai végrehajtó hatalom gyakorolta kormányzástól is eltér, amelynek a törvények adta keretek között nagy kényszerítő ereje és mozgástere van, és így módja nyílik akár nagyon erős érdekek háttérbe szorítására, sőt olykor teljes felszámolására is, és nincs szüksége folyamatos egyeztetésekre a parlamenti többséggel sem, ha következetesen a többségi párt vagy koalíció programját hajtja végre.

Az érdekegyeztetési szintek egyáltalán nem függetlenek az egyetemeken belül kialakult, kisebb-nagyobb részben szervezeti jellegű hierarchiáktól, és különösen nem az oktatási, kutatási, ipari és mezőgazdasági együttműködési, valamint más teljesítmények alapján kialakult meritokratikus hierarchiáktól, amelyeket az egyetemi címek – tanársegéd, adjunktus, docens és egyetemi tanár – csak részlegesen jeleznek. A pénzügyi források sokrétűvé tételével különös megbecsülés jár a jó pályázóknak, akiknek további sikerességéhez erős egyetemi érdekek fűződnek. A rektori érdekkarmonizációknak ezekre a másodlagos hierarchiákra is tekintettel kell lenniük.

Tervezés: az egyetem rövid, közép- és hosszú távú céljainak kialakítása • Az egyetem menedzselésének negyedik klasszikus területe a stratégiaalkotás, a rövid, de főleg a közép- és hosszú távú tervezés és ezek alapján a fő célok megfogalmazása. A négy menedzsmentfunkció közül – az érdekegyeztetés és a magatartások befolyásolása mellett – a rektorok leg-

inkább ezt tartották meg maguknak, még akkor is, ha esetleg – viszonylag új jelenségként – már stratégiai rektorhelyettes is működött mellettük. A stratégiaalkotást minden meginterjúvolt rektor az egyik legsajátabb feladatkörének tartotta, és nagy figyelmet fordított rá.

A jövőformálás a vezetett intézmény jövőjének a megtervezését és alakításának elkezdését jelenti egészen addig, amíg az ezzel kapcsolatos körvonalazódó feladatok már átkerülnek a többi menedzsmentfunkció területeire. A jövőformálásnak mindazonáltal lehetnek negatív hatásai is, amennyiben a felsejlő új feladatok vagy az egyetemi működési területek felmérései valamely szervezetrész lassú elsorvasztását vagy akár gyors lerombolását követelik meg (Barakonyi, 2004, 182.). Ebben az esetben az érdekegyeztetés és a szervezés feladatköréhez tartozik a nehéz lépések előkészítése és az érintettek kárpótlása, elhelyezése.

Az érdekek egyeztetése, mint erre már utaltam, az egyetem vezetésében központi fontosságú. Ebből következik, hogy egy stratégia csak akkor erős és megvalósítható, ha a vezetői szinteken belüli érdekegyeztetéseken alapul. Kiváltképpen érvényes ez olyan stratégiai tervek, amelyeknek megvalósítása túlnyúlik a rektori perióduson. A stratégiai tervek kialakítását illetően szélesebb körű az a vélemény a rektorok körében, hogy az előkészítési és döntési folyamatokba be kell vonni a dékánokat is, mert így a karok érdekei nem, vagy csak kisebb mértékben sérülnek a tervezett változtatások végrehajtásánál.

Az eredményesség és a hatékonyság érdekében létrehozott szűkebb vezetői maghoz a rektori vezetésben kétféle stílus alakult ki. Közülük az egyik jobban teret nyit a dékánok számára a stratégiai célok kialakításában, és

emellett az érdekegyeztetés területén is jobban igényli a részvételüket, míg a másikon a lényegi döntések egy még szűkebb vezetői magban születnek meg. Ez utóbbi változatban a dékánok inkább csak a rektor eseti tárgyalópartnerei, és nem a vezetői mag teljes jogú tagjai. Az előbbi változat melletti fő érv az, hogy az egyes karokon belüli helyzetet és az érdekeket eleve csak a dékánok látják át. Nagyobb számú kar esetén már komoly megterhelés lenne a rektor számára, hogy karokon belüli folyamatokat ellenőrizzen, és azokba irányító módon beavatkozzék.

Amikor a rektor olyan szűkebb vezetői magra támaszkodik, amelyben a dékánok lényegesen kisebb szerepet kapnak, a rektor-helyettesek erősebb szereplőkké válnak. E változat megvalósítására egy rektornak igazán csak akkor nyílik lehetősége, ha a helyetteseit közvetlenül maga választhatja meg, tehát azokat nem kell valamilyen érdekegyeztetési alku eredményeként mint delegáltakat elfogadnia. Az ilyen vezetési helyzetben nagyobb szükség van a rektor széles körű, személyes érdekegyeztetési tevékenységére, és azon belül a dékánokkal való eseti egyeztetésekre. Ha a helyettesei kari érdekeket vagy más érdekszövetségeket is képviselnek, akkor ezért is szükségessé válhat a dékánok erősebb bevonása a vezetői magba.

A stratégiatervezés összefüggésében az egyetem eredendő konzervatívizmusa jelentős szerepet játszik. Ennek az egyik gyökere az, ami egyben az egyetem mint a kultúra és a tudomány folytonosságát biztosító intézmény fő előnye is: az egymás mellett dolgozó generációk – a kezdő asszisztensektől és demonstrátoroktól egészen az egyetemen még munkát vállaló nyugdíjas oktatókig – együtt valósítják meg a tudásátadás láncát, és közös eredményük a kiküzdött tudás átadása, mi-

nőségének fenntartása, továbbá módszertani, tartalmi és szemléleti megújítása. Többek között ezért sem lehet az egyetemi struktúrát a vállalatyszerűség irányába eltolni. Egy vállalatnál ugyanis a tulajdonosok vagy a legfelső vezetés akaratából teljes generációváltást lehet véghezvinni a hatékonyság és az eredményesség fokozása végett a különféle vezetési szinteken, és ilyenkor a munkaerő-piaci szabad forrásokhoz folyamodnak. Az egyetemi tudásátadási lánc szétszakítása vagy jelentős megritkítása azonban már súlyos gondokat okozhat, arról nem is beszélve, hogy csak ritkán áll rendelkezésre a munkaerőpiacon megfelelő képzettségű és gyakorlatú munkaerő. Ha pedig a kutatóképzés területén vizsgálódunk, akkor még inkább fontos a régebbi és az újabb generációk folyamatos, egymáshoz kötődő tevékenysége.

A külső képviselet vezetési területe

A rendszerváltozás utáni időszakban a rektor külső képviseleti funkciója folyamatosan erősödött, köszönhetően elsősorban az egyetemek valódi önállóságának, a regionális fejlesztési feladatok megszaporodásának (Hrubos 2012a, 224–225.) és a vidéki nyilvánosságok felértékelődésének (Szívós, 2010). Az egyetemi integráció csak ráerősített erre a folyamatra, mivel az egyetemek méretének megnövekedése a kapcsolatok számának növekedését is magával hozta. Az egyetem körüli vállalatgyűrűkkel való kapcsolattartás és együttműködés, amelynek többszörös batorítása és elősegítése szakpolitikai irányvonallá vált, ugyancsak szükségessé tette, hogy a rektorok és helyetteseik személyes jelenlétükkel adjanak súlyt valamely vállalati kapcsolat kezdeményezésének vagy egy szerződés aláírásának. A külső képviselet mint vezetési terület jelentős kibővítését az a már említett

tény is szükségessé tette, hogy a kari és egyetemi szintű együttműködési megállapodások jobban elősegítették azt, hogy a vállalatokkal és az önkormányzatokkal folytatott közös tevékenység pénzügyi eredményeiből a karok és az egyetem is megkapják a maguk megfelelő részét. Több rektor is hangsúlyozta, hogy személyes jelenlétük mintegy garanciát jelentett a másik szerződő fél számára azt illetően, hogy az együttműködést komolyan veszik, és az hosszú távon is fenntartható lesz.

Az egyetem mint sokoldalú tudáscentrum közreműködése jelentősen megerősítheti egy régió vagy egy város pályázati téren mutatott eredményességét. A tudáscentrum jellegből az is következik, hogy jobban együtt kell működnie a befogadó régióval, annak helyi képviseleti szerveivel és azok adminisztrációs egységeivel. Ez a szakpolitika által batorított együttműködés szintén magával hozza a külső képviseleti alkalmak megszorodását.

A szakrális és a tudományos hagyományokat őrző vezetési terület

Az egyetem világát már a középkorban is szerették a befogadó város és tartomány mindennapi világától elválasztani. A *városi polgár* címmel szemben az *egyetemi polgár* cím mindenekelőtt a különálló egyetemi joghatóság alá történő tartozást jelentette. Az egyetemi világ másságát megerősítették a középkori egyetemek sajátos szertartásai, amelyek egyben a belső nyilvánosság intézményei voltak. Ezekből a hagyományos rendezvényekből több is megmaradt, és általuk – esetleg korszerűsített változatban – őrzik a mélygyökerű hagyományokat. A rektornak mint egyszemélyi vezetőnek, aki az egész egyetemet megtestesíti, hagyományosan kiemelkedő szerepe van e szertartásokban. Ezért az ezen

a vezetési területen adódó feladatokat – a megkérdezett rektorok elmondása szerint – nem szívesen ruházzák át helyetteseikre. E vezetői tevékenység is hozzájárul ahhoz, hogy az egyetem rektorának megjelenése nagy súlyt kölcsönöz valamely más, esetleg egyetemen kívüli eseménynek is, különösen a vidéki egyetemi városokban.

Az egyetem reprezentatív és hagyományörző eseményei az intézményen belüli nyilvánosság fontos részeit alkotják. Ebben is megmutatkozik, hogy az egyetem az emberi együttműködés két legalapvetőbb, erősen különböző formájának, a szervezetnek és a nyilvánosságnak a meghatározott arányú egysége – miként a demokrácia is ilyen egység valamely államalakulat formájában. Ez az egység és a két forma megfelelő aránya mindkét társadalmi-gazdasági alakulat történelmi túlélőképességének fő záloga. Ezért a belső nyilvánosság eseményein való rektori részvétel minden egyes esetben túlmutat valamely rendezvény konkrét célján, mert e nyilvánosság fenntartása, helyes működtetése és megvédése iránti vezetői elkötelezettséget is határozatosan kifejezi.

Záró gondolatok

Eme interdiszciplináris tanulmány elsődleges célja az volt, hogy a tudományszociológia, valamint a gazdaságszociológia és a vezéstudomány eszköztárával bemutassam, hogyan alakultak ki a szűkebb vezetői magok, melyek a legfontosabb rektori vezetési feladatkörök, és azoknak milyen tartalmuk van. A szűkebb vezetői magok létrehozása hazánkban óvatos elmozdulást valósított meg a bürokratikus modelltől a „menedzsmentszemléletű” vezetési forma irányába, anélkül, hogy a „vállalati menedzsment” alkalmazásának túlzását eredményezte volna. A rektorok ta-

pasztalatait feldolgozó kifejtés remélhetőleg láthatóvá tette, hogy bár jól hasznosíthatók a vállalati menedzsment egyes kategóriái az elemzésben, mégis, nagyon jelentős mértékben kiegészítésre szorulnak, és módosítani is kell őket.

A hazai egyetemek és főiskolák jelentős részének integrációja, az EU Felsőoktatási és Kutatási Térségébe való betagozódás és az említett hét (5+2) fejlesztési terület befolyásolta trendek együttesen kétségtelenül hozzájárultak ahhoz, hogy az elmúlt tizenöt év alatt az egyetemi vezetési feladatköröknek a gazdasági vezetők feladatköröitől való eltéré-

sei jobban megmutatkozzanak. Mindez indokoltá teszi a tudomány- és gazdaságpszichológiai kutatási megközelítések további alkalmazását.

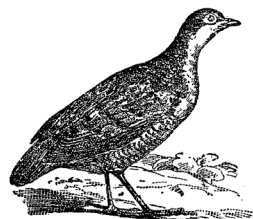
E tanulmány az MTA–PE Regionális Innovációs és Fejlesztési Hálózati Kutatócsoport kutatási programjának keretében készült 2015–2016-ban.

Kulcsszavak: rektori vezetés, menedzsment, vezetői mag, érdekegyeztetés, egyetemi funkciók, egyetemi integráció, tudománypszichológia, vezetőstudomány

IRODALOM

- Barakonyi Károly (2004): *Rendszerváltás a felsőoktatásban: Bologna-folyamat, modernizáció*. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Bok, Derek (2005): *Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education*. Princeton–Oxford: Princeton University Press
- Hrubos Ildikó (2012a): Kíméletlen verseny – bővülő missziók a felsőoktatásban. *Educatio* 21. 2, 223–232. • <http://tinyurl.com/guk6hex>
- Hrubos Ildikó (szerk.) (2012b): *Elefántcsonttoronyból világtótorony. A felsőoktatási intézmények misszióinak bővülése, átalakulása*. Budapest: Aula Kiadó • <http://mek.oszk.hu/11300/11397/11397.pdf>

- Meier, Frank – Schimank, Uwe (2004): Neue Steuerungsmuster an den Universitäten: Mögliche Folgen für die geisteswissenschaftliche Forschung. In: Kimmich, Dorothea – Thumfahrt, Alexander (Hrsg.) (2004): *Universität ohne Zukunft?* Frankfurt am Main: Suhrkamp, 97–123.
- Pataki Béla (2014): *Technomenedzsment. Bevált módszerek és új utak. (Gyorsuló Tudomány sorozat)* Budapest: L'Harmattan Kiadó
- Szívós Mihály (2010): A regionális innováció és a helyi nyilvánosságok felértékelődése. *Tér és Társadalom*. 4, 51–67. • <http://tet.rkk.hu/index.php/TeT/article/download/1790/3551>



Vélemény, vita

TÚL AZ ÜVEGPLAFONON Reflexiók Somogyi Péter tagtársunk javaslataira

Csépe Valéria

az MTA levelező tagja
csepe.valeria@ttk.mta.hu

Üvegplafon. A társadalmi nem (gender) kutatói így nevezik a még vállalható feladatoknak azt az absztrakt határát, amely transzparens döntési plafonként jelzi a magasabb vezetői szintekkel járó növekvő terhelést. A kifejezés igen szemléletes, hiszen arra utal, hogy ezen átlátva felmérhető, hogy mennyivel nő bár milyen vezetői feladat vállalásával a munkamennyiség, s ez miként veheti el a családtól az időt. Stabil támogatás, rendszeres családi és munkahelyi segítség nélkül a kihívásra adható egyedüli válasz a nem, s ennek következményei csak ritkán vagy nagyon későn enyhülnek. Sok igen tehetséges kutatónő tudományos pályája akad el, s nem tudjuk meg soha, mire lettek volna képesek. Mások, akik rendkívül teherbíróak, kitartóak és talán szerencsések is abban az értelemben, hogy környezetük, mindenekelőtt partnerük, elfogadja és segíti őket, beteljesíti céljaikat, bár pályájuk gyakran lelassul. Később lesz tudományos fokozatuk, s talán soha nem derül ki, hogy legalább olyan alkalmasak lennének vezetőnek, mint férfi kollégáik. Mégis, a mai harmincasok, negyvenesek generációjában egyre több olyan sikeres nővel találkozunk a

kutatásban és fejlesztésben, akik áttörtek ezt a plafont. Sikeresek, elismertek, a munka öröme tartja őket a pályán, s közben jó családananyák, s a munka-magánélet egyensúly bajnokai. Kérdés, hogy milyen további áttörhetetlen plafon vár még a legjobbakra. Áttörnek-e majd a tudományos hierarchiában legmagasabbnak számító plafont, az akadémikusit, s ha igen, többeknek sikerül-e, mint az akadémikusnők mai generációjából. Igen, ha jó irányban sikerül elmozdítanunk Akadémiánkon a keresési, jelölési és választási gyakorlatot, s jelentős mértékben tudunk változtatni a sok évtized alatt kialakult szemléleten. Az előbbi könnyebb, az utóbbi, a megszokásokhoz is kötött természete miatt jóval nehezebb.

Nemzetközileg ismert és elismert agykutató, Somogyi Péter akadémikustársunk emeli figyelmünk fókuszába a nők háttérbe szorulását. Végre! Egyrészt azért, mert nyíltan beszélünk, vitatkozunk arról a kérdéssről, hogy miért oly alacsony a nők száma az Akadémia tagjai között. Másrészt azért, mert a 2016. évi akadémikusválasztás adatainak ismeretében úgy tűnhet, hogy a minden jelölési évben papírra vetett irányelvek a gyakorlatban nem