

**Papp Ferenc\***

# **AZ INTERNET ÉS AZ EMBERI TÉNYEZŐ SZEREPE A XXI. SZÁZAD TUDÁSALAPÚ GAZDASÁGÁBAN**

## **Az internet gazdasági térhódítása**

Az internet gyorsabban növekszik, mint bármely más kommunikációs technológia. A rádióknak 38 évre volt szüksége ahhoz, hogy 50 milliós hallgatói tábora legyen, a televízió 13 év alatt érte el ugyanezt a szintet. Az internet 4 év alatt érte utol mindkettőt, s 1999-re több mint 100 millió ember tartozott az internethasználók közé.

Az egész világot jellemző politikai ellentétek, és a növekedő gazdasági különbségek mellett mostanában a digitális megosztottság látszik az egyik legsúlyosabb társadalmi-gazdasági problémának. A digitális szakadék nemcsak a fejlett és a leszakadó országok között, hanem Kelet-Európán belül is egyre mélyül. Míg a régió legfejlettebb országaiban az internet-penetráció meghaladja az európai átlagot (Szlovénia 56%, Észtország 57%), Oroszországban csak a lakosság 14 százaléka, míg Ukrajnában mindössze 12 százalék fér hozzá az internethez. A középmezőnyhöz tartozó országokban az internethasználat nem sokban különbözik az Európában vagy Amerikában megszokott gyakorlattól, a leszakadóban lévő országokban viszont legfeljebb az egyetemeken, illetve a külföldi cégek képviselőin lehet normális internetszolgáltatásról beszélni. Első pillanatra nem tűnik jelentősnek a néhány százalékpontos különbség köztünk és a sereghajtók között. Egyes elemzők mégis úgy látják, hogy ez a következő években nem csökken, hanem tovább növekszik majd. Míg a visegrádi országokban 2005-re az internetezők aránya elérte a 32 százalékot, addig Oroszországban és a hajdani „békétábor” szegényebb országaiban ez az érték továbbra is éppen hogy átlépi a 10 %-ot.

A legfrissebb adatok alapján Svédország továbbra is a világ vezető információs gazdasága, míg az Egyesült Államok a második helyről a negyedikre csúszott a listán, Norvégia pedig felkerült a második helyre. Finnország továbbra is a harmadik az IDC/World Times Információs Társadalmi Index listáján, amely az információs technológiák elérhetősége és elterjedtsége szerint rangsorolja az országokat. A besorolást négy kategória alapján végzik:

1. a számítógépek száma ezer lakosra,
2. az információ vagyon nagysága,
3. az internet elterjedtsége, infrastruktúrája és
4. a társadalom infrastrukturális felkészültsége.

A korszerű információs infrastruktúra fejlesztése Magyarországon a nyolcvanas évek derekán, pontosabban 20 éve, 1986-ban indult be az Információs Infrastruktúra Fejlesztési Program, az IIF keretében. Első lépésként nálunk is az volt a cél, hogy sikerüljön megteremteni a versenyképes számítógépes hálózati környezetet a világszerte legfelkészültebb és legigényesebb alkalmazói kör, a kutatási-fejlesztési

---

\* Főiskolai tanár, Általános Vállalkozási Főiskola

kollektívák és a felsőoktatási közösségek számára. Ma hazánkban három terület van, ahol komolyabb lemaradás mutatkozik: a hazai kereskedelmi célú internetszolgáltatások fejlettsége, bár az egész országra kiterjednek, még nem éri el az európai átlagot. A hálózatban viszonylag alacsony az otthoni felhasználók számaránya. Az internetelés költségvonzatai rendkívül nagyok.

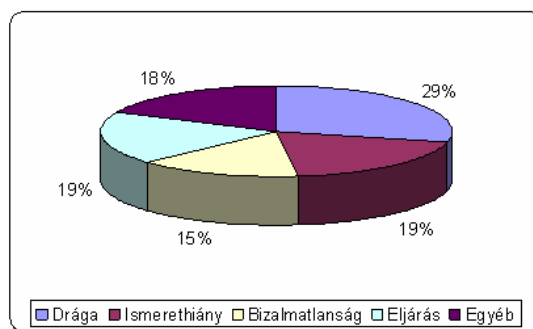
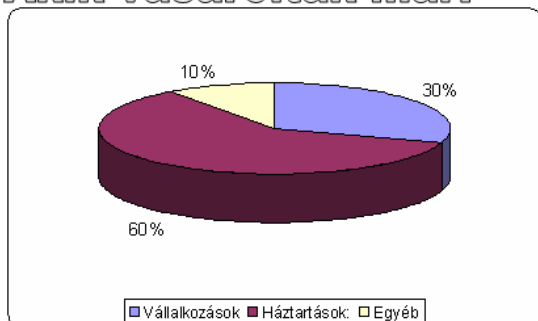
Miközben a világ kiskereskedelmi forgalmának egyre növekvő részét teszik ki az interneten keresztül lebonyolított vásárlások, Magyarországon még a rendszeres internethasználók közül is csak igen szűk kör veszi igénybe ezt az új értékesítési csatornát.<sup>1</sup> Mint az ábrán látható, a magyar lakosság 85 %-a még nem vásárolt az interneten. Ennek különböző okai lehetnek. A legtöbben drágának ítélik, sokakat az ismerethiány tart vissza és jelentős mértékű a bizalmatlanság is az új értékesítési csatornával szemben.

## 1. ábra AZ INTERNETES VÁSÁRLÁS HELYZETE MAGYARORSZÁGON

**A magyar lakosság 85%-a még nem vásárolt az interneten keresztül !**



Akik vásároltak már:



Miért nem?



## Az internet hatása a társadalomra

A magyar társadalom ha nem is túl gyors ütemben, megindult az információs társadalom kiépítésének útján, megkezdte az Új Gazdaság megteremtését. Ennek egyik első eleme a Közháló, az információs társadalom kialakításának egyik legfontosabb infrastrukturális alapja, olyan központi kommunikációs eszköz, amely azonos esélyt biztosít az állampolgárok számára az interneten található szolgáltatások és információk elérésére.

<sup>1</sup> A Dotkom Internet Consulting és a BellResearc piackutató közös felmérésében ennek mértékére kereste a választ. Európában az internetet használók 10-15 százaléka vásárolt interneten keresztül. Magyarországon ugyanakkor még az aktív internetezők számához képest is alacsony az on-line vásárlók aránya.

A Közháló által nyújtott lehetséges funkciók három körbe sorolhatók. Egyrészt a végpontokon bárki számára nyilvános hozzáférést biztosítanak a világhálóhoz (ehhez hasonló funkciót látnak el a szintén mostanában létesülő eMagyarország-pontok). Másrészt a Közháló a végpontok üzemeltetőjeként, az ott dolgozók számára is lehetővé teszi a széles sávú internetcsatlakozást, ami megkönnyíti a munkavégzésüket. Harmadszor ez a csatlakozás a végpontok üzemeltetőinek lehetőséget nyújt saját honlap működtetésére, és ezen keresztül nyilvános tartalomszolgáltatásra vagy elektronikus ügyintézésre is.

A Közháló, az új informatikai közmű rendkívül összetett rendszer, tartalommal, szolgáltatással, infrastruktúrával, hálózatfelügyelettel. A hálózat elemei kisebb-nagyobb mértékben már korábban is léteztek, működtek, most ezek központi támogatással történő korszerűsítése, egységes rendszerbe szervezése valósul meg. Többek között iskolák, könyvtárak, művelődési házak, vagy akár kórházak, egyházak és más civil közösségi helyek kapcsolódhatnak a rendszerbe, azonos színvonalon és feltételekkel. A Közháló nyilvános és magánhálózatok kombinációja. A hasonló profilú intézmények – az egyes végpontok saját feladatainak ellátásán túl – egységes hálózatba (úgynevezett alhálókbá) szerveződnek. Jellemző példa erre az évek óta működő Sulinet, amely ténylegesen is a Közháló egyik alhálójává válik. Ugyancsak így működik majd a teleházak rendszere. Hasonló alrendszerbe, úgynevezett kulturális alhálóba szerveződnek a kisebb és közepes (tehát elsősorban vidéki) könyvtárak, múzeumok, közösségi házak. A tervek szerint megjelenik az agrárium Közhálója is, s az Agrárkamara kezdeményezésére várhatóan 200 végpont csatlakozik a rendszerhez. Már folynak a tárgyalások az egészségügyi alrendszer kialakításáról; a szaktárca ötszáz kórházat szeretne hozzákapcsolni a Közháléhoz.

Az egyes alhálóok működése hasonlít az üzleti kommunikáció világából ismert virtuális magánhálózatok (VPN - *Virtual Private Networks*) struktúrájára. Gyakorlatilag nem létesül kimondottan erre a célra új hálózat, de az interneten keresztül mégis egy zárt, önálló rendszer jön létre. A Közháló a piaci szereplők szolgáltatásainak – esetenként meglévő hálózatainak – igénybevételén alapul, melyek közül az információk beszállítóit közbeszerzés útján választják ki.

A korábbi IHM (Informatikai és Hírközlési Minisztérium) tervei szerint a Közháló program folyamatosan, több egymásra épülő fázisban valósul meg. A Közháló első fázisában, lépcsőzetes kiépítéssel mintegy 5000 sulinetes, illetve 2300 további végpont kapcsolódik a rendszerbe. A megvalósuló végpontok magas száma lehetővé teszi, hogy a vállalkozási alapon létrejövő szolgáltatási rendszer lényegesen kedvezőbb árakon üzemeljen, valamint hogy a széles sávú internet olyan végpontokhoz, olyan településekre is eljusson, ahová a kisszámú megrendelő miatt a szolgáltatók nem, vagy csak nagyon drágán építenének ki hozzáférést.

Mivel a Közháló az elkövetkező évek legnagyobb távközlési megrendeléseivel és ennek következtében jelentős piaci hatásokkal jár, az IHM e programmal távközléspolitikai célokat is követ. A program a jövőben az összes olyan településre eljuttatja a széles sávú internetet, ahol közfeladatot ellátó intézmény található. A Közháló fontos feladata az eMagyarország program keretében létesülő eMagyarország-pontok kiépítésének támogatása. A program megvalósulása érdekében az IHM támogatni kívánja azokat a szervezeteket és intézményeket amelyek már működtetnek közösségi internet-hozzáférési helyeket, vagy vállalják új pontok létrehozását és eMagyarország-pontokként történő működtetését. A program – a kis települések speciális helyzetére való tekintettel – lehetővé teszi az internetszolgáltatás összekapcsolását más közellátási feladatokkal, elsősorban a postai szolgáltatásokkal, így a kis településeken élők is megfizethető áron, lakóhelyük közelében használhatják az internetet.

A Közhálót használó tárcák és intézményeik feladata lesz az informatikai rendszerek, alkalmazások, adatbázisok létrehozása, működtetése, a Közháló használatára jogosult felhasználók kiszolgálása, valamint informatikai rendszereik menedzselése. A Közháló program szorosan kapcsolódik az Oktatási Minisztérium Sulinet Expressz programjához és az Európai Unió *eEurope 2005* akciótervében megfogalmazott célkitűzésekhez. A program egyik legfontosabb szakmai hatása, hogy résztvevői kedvező áron, jó minőségben, ellenőrzött nyújtott virtuális magánhálózati IP-szolgáltatást kapnak. Létrehozása közvetlen hatást gyakorol a területfejlesztésre is, oly módon, hogy a közintézmények bekapcsolódnak az internethálózatba. Az új közmű hozzájárul a települések modernizációjához, a kis falvak lakosság megtartó képességének növeléséhez, az elektronikus szolgáltatások általános fejlődése révén pedig javíthatja a helyi versenyképességet. Működésének közvetett hatása számos területen jelentkezik, például a széles sávú távközlés megjelenik az infrastruktúrával nem megfelelő módon ellátott területeken, ami által megindulhatnak az e-gazdaság, az e-kereskedelem stb. folyamatai. A Közháló koncepciójához kapcsolódik a Nemzeti fejlesztési terv Gazdasági versenyképesség operatív programja (NFT GVOP), amelyben 4. prioritásként szerepel a széles sávú távközlési infrastruktúra fejlesztése.

A digitális technológiák szisztematikus felhasználása új gondolkodásmódot honosít meg a társadalom és a gazdaság valamennyi területén, így a szolgáltatások és a hatékonyság javítása érdekében átalakítják a szervezeteket, valamint azok munkafolyamatait.

## Az internet emberi életre gyakorolt hatásai

Azóta, hogy a világháló elektronikus portáljai megnyíltak a számítógép-használók milliói előtt, tíz olyan szignifikáns trend bontakozott ki, amely kitűnően szemlélteti az internetnek az emberi életre gyakorolt hatásait. ([http://www.digitalcenter.org/pages/news\\_content.asp](http://www.digitalcenter.org/pages/news_content.asp)) Ezt hangsúlyozza az *USC Annenberg School Center* „Digitális Jövő” projektjének kutatási beszámolója. Az on-line-technológia fejlődését és hatásának következményeit évről-évre vizsgáló projekt öt fő területre koncentrál:

- ki használja az internetet és ki nem;
- médiahasználat és bizalom;
- fogyasztói bizalom;
- kommunikációs mintázatok;
- társadalmi és pszichológiai hatások.

A „*Center for The Digital Future*” legutóbbi vizsgálatának főbb megállapításai:

- Az internethasználat minden korábbinál magasabb szintre emelkedett. Jelenleg az amerikaiak mintegy háromnegyede használja a hálózatot; a háztartások kétharmada otthoni eléréssel rendelkezik.
- A hálózaton töltött idő tovább emelkedik: az átlagos felhasználó heti 12,5 órát internetezik.
- Bár a felhasználók számára ma már az internet számít a legfontosabb információforrásnak, a hálózaton fellelhető információk megbízhatóságának kezdetben magas foka az utóbbi két évben csökkenni látszik.
- Egyre nő (mára már a 40%-ot is meghaladta) azoknak a felhasználóknak az aránya, akik szerint az interneten fellelhető információknak csupán a fele hitelt érdemlő.
- A felmérés szerint az internethasználók többsége az általuk rendszeresen látogatott webhelyeken, a közismert média-szajtokon, valamint a kormányzati oldalakon feltüntetett információkat tekinti a legmegbízhatóbbnak.
- Az internetező a személyi honlapokon található információkat tartják a legkevésbé hitelt érdemlőnek. A felhasználók mindössze 9,5%-a véli úgy, hogy ezek a sajtók is akkurátus és megbízható információkat tartalmaznak.
- Az internetezők körében továbbra is csökken a televízió-nézésre fordított idő, és ennek kapcsán felvetődik a kérdés, hogy vajon mi lesz a következménye annak, ha a szabadideje tekintélyes részét egykor a passzív foglalatosságnak számító televízió-nézéssel töltő lakosság egyre inkább az interaktív tevékenységnek minősülő internetezésre fordítja.

A központ által kiemelt tíz trend:

1. *A digitális szakadék folyamatosan szűkül, teljesen azonban nem szűnt meg, amibe új típusú megosztottságok megjelenése is hozzájárul.* A Digitális Jövő Projekt szerint jelenleg az amerikai lakosság 75%-a rendelkezik (otthoni, munkahelyi, iskolai, könyvtári, vagy egyéb) hozzáféréssel az internethez. A leggyorsabban gyarapodó internethasználó populációt a korábban kirekesztetteként számon tartott csoportok (spanyolajkúak, afro-amerikaiak és más) alkotják. Az otthoni hozzáférés vagy a szélessávú elérés kapcsán megjelenő új törésvonalaknak egyelőre pontosan nem látható új típusú hatáskövetkezményei lehetnek.

2. *A nemzet médiafogyasztási szokásai megváltoztak, és jelenleg is átalakulóban vannak.* Az amerikai lakosság otthoni szabadidős tevékenységeit az elmúlt 50 esztendőben egyértelműen a televízió uralta. Az utóbbi tíz évben azonban az internet egyre több időt kezdett elvonni a korábban a televízió előtt eltöltöttből. Minél nagyobb tapasztalatra tesz szert egy felhasználó az internetezés terén, annál

kevesebb időt fordít televízió-nézésre. Ennek a drámai átalakulásnak rendkívül mély társadalmi hatásai lehetnek az amerikai kultúra, a gazdaság, a politika és a szociális magatartás valamennyi aspektusának szempontjából.

3. *A felhasználók megítélése szerint az interneten fellelhető információk megbízhatósága csökken.* Az interneten fellelhető információk megbízhatósága a felhasználók megítélése szerint a projekt első három évében még kiemelkedően magas volt. A harmadik évben azonban visszaesés mutatkozott, ami a negyedik évben továbbra is tetten érhető volt. A felhasználók többsége az általuk gyakran látogatott webhelyek, a jól ismert média-szajtók, valamint a kormányzati portálok információit tartják a leginkább hitelt érdemlőnek. A legkevésbé megbízhatónak a személyi honlapokon feltüntetett adatokat tekintik.

4. *Lassanként az on-line vásárlási szokások is átalakulnak.* Az elmúlt években számos, az on-line vásárlást befolyásoló előítélet is átalakult. Három éve az internetezők kétharmadában még komoly adatvédelmi aggályok merültek fel az on-line vásárlás kapcsán. A félelmek azóta csökkentek, az internetezők pedig egyre gyakrabban vásárolnak a hálón. Ma már leginkább az a kérdés merül fel, hogy vajon a kibontakozó on-line vásárlás – a tranzakciók leegyszerűsödésével, a hitelkártya-adatok biztonságával kapcsolatos aggodalmak eloszlásával, valamint az internetes kiskereskedők megbízhatóságának növekedésével párhuzamosan – miként fogja átformálni a hagyományos bolti kereskedelmet.

5. *Mára eloszlott az a tévképzet, amely szerint az internetezés szociálisan elszigetelő tevékenység.* A Digitális Jövő Projekt kutatásai azt bizonyítják, hogy az internet a korábban fennálló tévképzetekkel ellentétben nem szorítja háttérbe a felhasználók szociális életét. A vizsgálatok szerint a hálózathasználat nincs számottevő kihatással a családtagokkal és a barátokkal együtt töltött, illetve az alvásra, testgyakorlásra, valamint egyéb személyes tevékenységekre fordított időre (a televízió-nézés nem számítva). Sőt, az internetezők gyakran aktívabb társadalmi életet élnek, és kevésbé elszigeteltek, elidegenedettek a társadalomtól. Az e-mail és az azonnali üzenetküldés révén hasznos kapcsolatteremtő eszköz birtokába jutottak, tehát az internetezők többet érintkeznek, kommunikálnak másokkal, nem pedig kevesebbet.

6. *Az adatvédelem, adatbiztonság tekintetében az aggodalom megmaradt, de már nem olyan nagy.* A legfontosabb kérdés ebben a vonatkozásban az, hogy az egyénnek magánszférához való joga, és személyes adatai vajon nem szenvednek-e csorbát a hálózathasználat során? A kutatás alapján készült tanulmány szerint az internethasználók és a hálózattól távolmaradók egyaránt nagyfokú aggodalmuknak adtak hangot az adatvédelem és a személyes szféra védelme kapcsán. A magánszféra védelmével összefüggő aggodalmak, az internethasználat szinte valamennyi aspektusában felbukkannak: Vajon nem figyel valaki az elektronikus levelezésemre? Nem lopták el a személyazonosságomat? Hozzáférhet-e valaki az otthoni gépemre tárolt adatokhoz, amikor az internethez kapcsolódom? Végezhetek-e úgy bizalmas információkeresést, hogy közben nem figyelik tevékenységemet, viselkedésemet?

7. *A hálózatot használók számára az internet vált az elsőszámú információforrássá.* A szélessávú összeköttetés állandó on-line kapcsolatot biztosító funkciója csak tovább erősíti ennek jelentőségét.

8. *Az internet gyerekeket érintő előnyei és hátrányai még nem körvonalazódtak egyértelműen.* Nem vitás, hogy az internet egy egészen új világ kapuit nyitja meg a gyerekek előtt. Ez a világ azonban rejtett veszélyeket is hordoz magában. A gyerekek internethasználatával kapcsolatos egyik legfontosabb konfliktus abból adódik, hogy a felnőttek hogyan szemlélik és fogják fel az internet szerepét gyerekeik életében. Vajon az internet segíti a gyerekek iskolai előmenetelét? (A gyerekek szerint igen.) De vajon ez meglátszik a jegyeiken is? (A felnőttek szerint nem.) Vajon aktívan figyelemmel kellene-e kísérnünk a gyerekek on-line hozzáférését? Használjunk szűrőszoftvert? Nincs-e kitéve a gyerek potenciális visszaéléseknek? Hogyan fogjuk megismerni, kik a gyerek barátai, ha a legtöbbjükkel csak e-mailben társalog? És vajon hogyan fogjuk felügyelni, hogy a gyerek milyen tevékenységeket végez a hálón, ha ő sokkal jobban ért a számítógéphez, mint mi? Az internet ilyen és ehhez hasonló dilemmákat okoz a szülőknek. A kérdések száma pedig csak nőni fog.

9. *E-mail: kényelem és bosszúság egyszerre.* A hálózatra való felkapcsolódás legfőbb célja az elektronikus levelezés. Az e-mail olcsó és hasznos, kényelmes szolgáltatás. Nemcsak gyakoriságában szélesíti ki a kommunikációt, de lehetővé teszi azt is, hogy olyan emberekkel vegyünk fel kapcsolatot, akikkel más különben nem tudnánk kommunikálni. Ugyanakkor sok bosszúság forrása is a kéretlen levelek, levelekkel elárasztott postafiókok, sürgős válaszadási kényszer formájában. Természetesen nincs olyan internetező, aki a bosszúságok miatt meg akarna szabadulni az e-mailektől, de senki sem akarja, hogy az e-mail beszabályozza az életét.

10. A szélessávú elérés újfent átrajzolja a térképet. Ahogyan az internet megjelenése is mélyreható társadalmi átalakulást indukált, úgy a szélessávú hozzáférési technológiák elterjedése is meghozza a maga forradalmát. A szélessávú elérés az otthoni internethasználathoz való egész viszonyunkat megváltoztatja, beleértve azt is, hogy milyen gyakran kapcsolódunk a hálózatra, mennyi ideig maradunk „kapcsolt módban”, illetve, hogy milyen tevékenységeket végzünk a hálón. A szélessávú összeköttetés folytonos, megszakítatlan jellege az internethasználatra is jelentősen kihat. Az általa előidézett változás a felhasználók szempontjából csaknem olyan jelentős, mint amekkora különbséget a hozzáférés és a hozzá nem férés jelent.

## A globalizálódó tudás, oktatás és képzés az információs társadalom korában

Az információs forradalmat és az ezt követő úgynevezett információs kort a gazdasági, társadalmi és politikai globalizáció folyamata határozza meg. Maga a globalizáció pedig a globális gazdaság – a termelés és elosztás – alapvető és organikus szerkezetváltozását jelenti. Nem kétséges, hogy ezeket a szerkezeti változásokat, azok feltételrendszerének meghatározó elemeként tekintett fejlett információs és kommunikációs technológiák, illetve az üzleti életbe való beépülésük tette lehetővé. Kiderült ugyanis, hogy olyan üzleti funkciók, amelyekről mindeddig úgy vélték, hogy szükségszerűen összefonódnak, egy helyre koncentrálnak, éppen e technológiák felhasználása révén szétválaszthatók. A különböző üzleti funkciók mintegy szétterültek a térben, behálózzák egész bolygónkat, egy globális termelési folyamatot képezve.

Természetesen a globalizáció fejlett információs és kommunikációs infrastruktúrát is kíván, amely a telekommunikációs, távközlési, számítógépes és ellátó hálózaton (Globális Információs Struktúrán – GII) alapul. Ahogyan azonban ezt a száloptikás kábelhálózatra épülő nagy kapacitású rendszert megálmodták, jelenleg a valóságban még nem létezik. Ma az internet és a *World Wide Web* közelíti meg leginkább ennek az elképzelt ideális rendszernek a követelményeit.

A globalizáció és az információs forradalom növeli a nemzetállamok nehézségeit, amelyek most próbálják megkeresni és kidolgozni a globális termelési és elosztási rendszernek megfelelő új módszereket. A világ gazdasági és politikai rendszereinek átszerveződésével, az ezeken a rendszereken belüli tudással és információval kapcsolatos elvárásokkal összefüggésben nagy változásokat tapasztalhatunk az oktatás minden szintjén, de kivált a felsőoktatásban. A majdani munkaerő iránti oktatási követelmények és az informális tanulásra kifejlesztett rendszerek is megváltoztak.

*Cogburn* szerint az új típusú tudás, oktatás és tanulás tíz legfontosabb összetevője:

1. *Az absztrakt fogalmak jó ismerete* és könnyed használata, a problémák önálló megfogalmazása a probléma megoldásához szükséges információk önálló megkeresésével.
2. *Holisztikus megközelítés.* Az információs társadalom és a globális gazdaság komplex valóságát kizárólag interdiszciplináris, illetve multidiszciplináris kutatási stratégiával lehet megragadni.
3. *A szimbólumkezelési képesség fejlesztése.* Napjaink gazdasága megköveteli, hogy folyamatosan kezelni tudjuk a politikai, a jogi, az üzleti élet szimbólumait, olyanokat, mint a szerzői jogok vagy a digitális pénzrendszer és így tovább. A szimbolikus elemzőképességgel rendelkezők igen sokat érnek a mai munkaerőpiacon.
4. *A tudás elsajátításának és hasznosításának képessége.* Olyan oktatásra van szükség, amely a tanulókat nemcsak a tudás megszerzésére teszi képessé, hanem annak értékelésére, alkalmazására és adaptálására is. Különösen fontos a másokkal való együttműködésre nevelés. A „nagy mesélő” szerepköréből az oktatók a tanulás megszervezésének irányítói szerepkörébe sorolódnak át.
5. *Egyre több tudományosan és technikailag képzett emberre van szükség.* A gazdasági növekedés jelenleg a tudáson alapul, a hagyományos termelési tényezők között ez a legfontosabb. Új iparágak alakulnak ki, amelyek – mint a biotechnika vagy a humángenetika – a munkavállalóktól magas tudományos és technológiai képzettséget követelnek meg. Az egyetemeknek gyorsan kell alkalmazkodniuk a szükségletekhez, ily módon a nemzeti rendszerek kitüntetett szereplőivé válnak.

6. *Csapatban végzett munka.* A ma jellemző *team-munka* megköveteli, hogy a diákok kifejlesszék a csoportdinamikával kapcsolatos készségeket, képesek legyenek kompromisszumokra, vitatkozásra, meggyőzésre, szervezésre, vezetésre. Ehhez képest ma a legtöbb akadémikus intézmény és program ennek pontosan az ellenkezőjét tűzi ki célul, vagyis azt akarja elérni, hogy a diákok csak a maguk egyéni fejlődését tartsák szem előtt.

7. *A világban található virtuális teamek felbasználása.* A tanulóknak nemcsak azt kell elsajátítaniuk, hogyan kell *teamben* dolgozni, hanem azt is, hogy globális, virtuális network-csapatban tevékenykedjenek. Ezek a globális virtuális csapatok egyre nagyobb szerepet kapnak az iparban és más jellegű nemzetközi szervezetek tevékenységében.

8. *Hatékony és rugalmas rendszer kialakítása.* A felsőoktatási intézményeknek képzőtevékenységük során határozottan szakítaniuk kell a ma rájuk jellemző merevséggel, azzal, hogy a változásokat lassan követik. Mivel a globális gazdaságban új iparágak és új témák születnek, a felsőoktatási stúdiumoknak rugalmasan kell követniük a folyamatokat, változatosabb tanterveket, kurzusokat kell kínálniuk.

9. *Az idő és a tér határainak áttörése.* Az információs és kommunikációs technikák széles körű és komplex felhasználásával, weboldalak, videó, különböző szoftverek és sok más eszköz felhasználásával archiválható kurzusanyagokat kell előállítani, amelyek bárhol s bármikor használhatók.

10. *Megszűnik a fizikai és a szellemi munka közötti különbség.* Minden munkavállalótól megkövetelik az intellektuális tevékenységet a munkafolyamatban. Az információs kor gyári csarnokát aligha lehet majd megkülönböztetni egy számítógépes laboratóriumtól.

A következő feladat, hogy az új gazdaság követelményeire történő felkészítésben a képzés valamennyi területét átfogó együttműködés jöjjön létre, megfelelő szakmai fórumok alakuljanak ki, kutatások, oktatási kísérletek induljanak, tantervek, szoftverek készüljenek az információs és kommunikációs technológiák rendelkezésre álló repertoárjának felhasználásával. Csak így válhatunk a bennünket már ma is körülvevő kibertér állampolgáraivá. De mi is ez a kibertér? A kibertér az elektronikus kommunikációs eszközök, számítógépes hálózatok, digitális telefonvonalak, műholdas rendszerek, és a rajtuk található információk, különféle szolgáltatások által alkotott virtuális „tér” vagy „világ” összefoglaló neve, a hálózatokba szervezett számítógépek által létrehozott virtuális valóság világa.

Anélkül, hogy tagadnánk a technikai és fogyasztói készségek értékét, azt húzzuk alá, hogy az alapos informatikai oktatásnak alapvető feladata, etikai kötelessége megtanítani, miképp legyünk, hogyan lehetünk a kibertér állampolgárai. Az elektronikus korban a *citizenship*, az állampolgárság azt is jelenti, hogy a kibertér nyilvánosságként, vagy „új közjőként” kezeljük, amelyet minden embernek joga van elérni és felhasználni, miközben ki-ki megőrzi személyiségi jogait és biztonságát. Mindezekkel a jogokkal együtt polgári felelősségérzetet kell kialakítani. Az információs társadalomra való valódi nevelés ott kezdődik, hogy megtanítjuk ezeket az alapelveket, és úgy használjuk az internetet mint az ezeket megvalósító számos eszköz egyikét. A kibertér állampolgárságának kialakításához és gyakorlásához az egyik legfontosabb feltétel a *közösségi vagy szabad bálózatok megteremtése*, amelyek összehozzák egy közösség lakóit, alapvető információkhoz juttatva őket a szokásos internetes anyagokon kívül.

A kibertér sokszíniú fel lehet használni, ugyanakkor sok nehézséggel és veszéllyel kell szembenézni. Megerősítheti az idejétmúlt hierarchiát, ha a kibertér alkalmazása során nem kap szerepet az egyenlőség, a részvétel, a magánszféra, a kölcsönös tisztelet és felelősség elve. El kell gondolkodnunk azon is, vajon a technológia önmagában legyőzheti-e az egyenlőség hiányát, illetve az erős kommercializálódást. A tapasztalatok azt sugallják, hogy nem ez történik. Szükség van tehát a kibertér állampolgársági elveinek elkötelezett közvetítésére, beleértve azt is, hogy erőteljesen támogatjuk a civil szerveződések, a nyilvánosságot. Így a kibertér gazdag közösségi keretet biztosíthat, és a meglévő közösségeket gazdagító eszközzé válhat. Azonban mindezt csak magas színvonalú és szemléletében gyökeresen megváltoztatott oktatással lehet megvalósítani. Vlagyimir G. Kinelev szerint:

- Az emberiség keresi az egység új alapját. Ebben az egységben nem csak a világpiac vagy meghatározott politikai rend kell hogy szerepeljen. Létre kell jönnie a különböző kultúrák, emberek között egyfajta lelki egységnek is.
- Új elképzelés alakul ki a tudományról, amely meghaladja a jelenlegi, a természettudományokat és a társadalomtudományokat elkülönítő tudományfelfogást, és végre átfogó alapot teremt a tudományok, a holisztikus gondolkodás számára.
- A globális fejlődés új módon határozza meg természetes és mesterséges környezetünk, a természet és a civilizáció közötti kapcsolatot.

- Az oktatási rendszereket világszerte át kell alakítani arra az új feladatra, hogy a felnövő generációk képesek legyenek alkalmazkodni a felgyorsult változásokhoz.

Mindezek érdekében

- a tanítás helyébe a nevelésnek kell lépnie;
- egy alapvető tudásbázis megszerzését kell biztosítani, amely az egyén kifejlesztett kreatív képességeinek felhasználásával lehetővé teszi adott feladatok elvégzését. (Hajdú, 2001).

A hagyományossal szemben a korszerű oktatás olyan kognitív stratégiákkal és formákkal történik, amelyek nemcsak egyetlen tudomány alapján szólnak a vizsgált dologról, jelenségről, folyamatról, hanem voltaképpen felette állnak a szaktudományoknak, illetve szaktárgyaknak, és holisztikus képet adva új lehetőségeket tárnak fel a további megismerő tevékenység számára (eszköztudás).

Az ökológiai fejlődésnek, mint a globális fejlődés alapvető irányának megvalósulásában azonban jelentős visszahúzó erők vannak jelen. Ilyen egyrészt az a kényszer, hogy a fejlődő országokra idő előtt, fejlődésük jelenlegi szintjét figyelmen kívül hagyva ráerőltetik a fejlett országokra jellemző információs korszakot. Másrészt az élet értékeinek, ezek felhasználási módjának a globalizálódása a nemzeti kultúrák elhomályosodásával fenyeget. A kultúrát csak az etnikai kultúrák ezreiből összetevődőnek lehet elképzelni.

Az Európai Uniónak az információs társadalommal kapcsolatos javaslata elvárja a tagállamoktól, hogy megfelelő törvényi védelmet biztosítsanak minden tevékenységnek, beleértve az új eszközök gyártását és elosztását, a szolgáltatásokat; tegyék lehetővé, hogy hatékony technológiai intézkedésekkel megakadályozzák a jogtalan használatot, védjék a szerzői jogokat, a felhasználói jogokat, illetve az ezekhez kapcsolódó egyéb jogokat.

Az új információs technológiák megjelenése három új szabályozási eszközt hívott életre: elsősorban *a jog és a törvény szabályoz*, aminek megvan az az előnye, hogy hatékony, és bírósági végzéssel kikényszerítheti a végrehajtást, ugyanakkor vannak gyenge pontjai, ha gyakorlati problémákat kell megoldani. A szabályozás második lehetősége az *önszabályozás*. Ezt a módszert rendszerint azokban a szektorokban alkalmazzák, ahol a tevékenységben részt vevők között nagyon szoros a kapcsolat, például a pénz vagy a reklám világában. Az önszabályozás akkor hatékony, ha kereskedelmi és egyéb előnyöket biztosít a résztvevőknek. Amennyiben ez nem történik meg, akkor nagyon nehéz elképzelni, hogy ez a szabályozási rendszer bármilyen formában bárkire kényszeríthető lenne. A harmadik és egyben a legújabb szabályozási módnak a *technológiát* jelölik meg, amely magában foglalja a jogi követelményeket, és technológiai eszközökkel tudja ezeket megvalósítani, kikényszeríteni. A veszély a következőkben rejlik: Kinek van joga megírni azokat a standardokat, amelyek a gépezetet irányítják? Mitől válhat valami iparági standarddá? Attól, hogy mennyi pénz, vagy attól, hogy mennyi tudás áll mögötte? Mert ha csak egy oligarchia dönt azokról a szabályokról, amelyeket a gép alkalmaz, akkor a jogot saját szemszögükből értelmezik, és figyelmen kívül hagyhatják a szabályozás filozófiáját. A felhasználónak kell az „úrnak” lennie, és nem lehet a gép rabszolgája.

Ahhoz, hogy az információs társadalom által felkínált lehetőségekkel élni tudjunk, hogy az új technológiáknak ne a rabszolgái, hanem az élvezői legyünk, az embereket (az emberi tényezőt) tudatosan fel kell készíteni a korszerű körülmények között végzendő munkára. Ezt a folyamatot az arra hivatott és alkalmas menedzsereknek vezetni kell, a hatékony vezetéshez pedig meg kell ismerkedni a vezetés kultúrtörténetével, korábbi és ma alkalmazott módszereivel, eszközeivel. Ma már nemcsak a „multiknál” tevékenykedő vezetőkkel szembeni kíváncsi kíváncsi a folytonos fejlődés. Hiszen a piaci versenyben, a konkurenciaharcban a kis- és középvállalatok is részt vesznek, az ő fennmaradásukhoz és fejlődésükhöz is elengedhetetlenné vált a „leadership” (személyes vezetés, vezetői képesség) megtanulása. A vezetés mint emberi viselkedés és tevékenység tulajdonképpen egyidős az emberi munkával, de valós problémáinak tudományos és módszertani megközelítése nagyjából egy évszázada kezdődött meg.

A gazdasági élet egyre több területén kialakuló nagy szervezetek és azok vezetési problémái hívták életre az egységes és tudományosan megalapozott elméleteket, amelyek integrálni képesek az emberi-égg eddigi szervezési és vezetési tapasztalatait, általánosítják azokat, s megteremtik hozzáértő, szakszerű alkalmazásuknak feltételeit. Az elmúlt évszázad robbanásszerű technikai fejlődése lehetővé tette a tömegtermelést, melynek kiaknázásához a hierarchikus struktúra, a szigorú utasításláncolat és a munkamegosztás bizonyult az egyetlen hatékony módszernek. Legfontosabb jellemzőiként az egyoldalú kom-



munikációt, az input-kontrollt, a kiszámíthatóságot és az engedelmességet lehet megemlíteni. Az információ mint hatalom a felső vezetési szintekre koncentráldott, ebből adódik, hogy a hibás döntéseket is általában ott hozták.

Ezek a régi, menedzsment-kontrollon alapuló szervezetek mára képtelenné váltak megfelelni az új kihívásoknak: a piaci környezet gyorsan változik, a fogyasztók egyre igényesebbek, a cégek igyekeznek minél közelebb kerülni a vásárlók igényeihez, a nemzetközi piac kapui kitárultak, a verseny globálissá vált. Hogy ezeknek a kihívásoknak egy vállalat eleget tudjon tenni, gyorsan alkalmazkodónak és rugalmasnak kell lennie. Kezdeményezni és kezelni kell a változásokat, vállalni a bizonytalanságot, el kell köteleződni a gyors és helyi döntéshozatal mellett. Mindezekre a régi szervezeti struktúra nem alkalmas. Természetesen a változásokat nem a struktúra, hanem az emberek gondolkodásmódjának, attitűdjének kultúrájának megváltoztatása indítja el. Az emberek a társadalom teljes jogú tagjaiként elvárják, hogy elvégzett munkájukat értékeljék és tiszteljék, függetlenül attól, hogy a szervezet melyik szintjén mit tesznek. E változások révén vált szükségessé a munkaszervezés megújítása, mely a modern vezetési stílusok kifejlődéséhez és további folyamatos csiszolásához vezetett.

## 1. táblázat

### A VEZETÉSI FILOZÓFIÁK FEJLŐDÉSÉNEK VÁZLATOS ÁTTEKINTÉSE

| Hagyományos (taylori)   | Emberi kapcsolatok (Human relations)  | Emberi erőforrás fejlesztés (HRD)  |
|---|---|--|
| <b>I. Feltételezések az emberről</b>  |   |  |
| 1. Nem szeret dolgozni.<br>2. Csak a pénzért dolgozik.<br>3. Csak kevesen képesek önmagukat irányítani.   | 1. Fontosnak szereti érezni magát.<br>2. Elismerésre vágyik.<br>3. Igényli a feladatok, problémák megvitatását.     | 1. Szeret hozzáadni a magáéból.<br>2. Önirányítást és önellenőrzést akar.<br>3. Kiaknázatlan erőforrás.  |
| <b>II. Vezetői teendők</b>  |   |  |
| 1. Egyszerű rutinfeladatokat adni.<br>2. Ezek elvégzését szorosan ellenőrizni.<br>–                       | 1. Vitasd meg velük a terveket (hallgasd meg ellenvetéseiket).<br>2. Engedj önellenőrzést a rutinfeladatokban.<br>– | 1. Teremts olyan klímát, ahol mindenki a lehető legtöbbet tudja hozzáadni.<br>2. Egyre szélesítsd az önirányítást, önellenőrzést.<br>3. A fontos kérdésekben is teljes részvételt biztosíts. |
| <b>III. Mit várhatunk?</b>  |   |  |
| 1. Ha szorosan ellenőrizzük, lesz teljesítmény.<br>2. Ha a vezető szilárd és méltányos, tisztelni fogják. | 1. A részvétel javítja az elégedettséget, közhangulatot.<br>2. A beosztott önként együttműködik.                    | 1. Közvetlen javulás a döntésekben és az ellenőrzésben.<br>2. Az elégedettség is javul, mint a teljesítmény mellékterméke.   |

A vezetés, mint önálló terület fejlődésében a menedzsment szemléletű iskola hozott az előzőekhez képest gyökeresen újat. Felfogásuk szerint a vezetés egy speciális szakképzettséget igénylő tevékenység, amelynek elméleti alapját a menedzsment tudománya képezi.

## A menedzsment szemléletű iskola irányzatai

A menedzsment szemléletű iskolán belül több irányzat alakult ki és fejlődik folyamatosan.

A teljesség igénye nélkül nézzük a legelterjedtebbeket:

- **Vezetés utasításokkal és ellenőrzéssel** (*Management by Direction and Control*) Tekintélyelven alapuló, utasításos vezetési módszer, a végrehajtás szigorú ellenőrzésével párosítva. Minden ügyben a vezető dönt. Elve: ő parancsol, a beosztott engedelmeskedik
- **Vezetés döntési szabályokkal** (*Management by Decision Rules*) Döntési szabályokat, szabályzatokat és vezetési normákat állítanak össze a beosztottak számára, amelyek előre megadják a meghatározott helyzetben szükséges teendőket. Gátol minden egyéni kezdeményezést. (Tipikus „hatósági” módszer.)
- **Vezetés hatáskör átruházással** (*Management by Delegation*) A vezető hatáskörét megosztja különböző szintű vezetők és beosztottak között. (Kinevezéssel, hatáskör-felruházással.) Előnyös ez, hiszen a döntést ott hozzák, ahol a legtöbb információ áll a rendelkezésre, ösztönzi a beosztottakat, s a vezetés is mentesül a munkák egy részétől. Fennáll azonban annak a veszélye is, hogy a vezető csak rutinmunka esetén delegál, így a feladat a delegáltak számára nem fog szellemi kihívást jelenteni. A beosztottaknak behatárolt területen döntési joguk és felelősségük van. Mindenki pontosan tudja jogait, kötelezettségeit, és azt, hogy ő kinek van alárendelve.
- **Vezetés a munkatársak hatékonyabb részvételével** (*Management by Participation*) A vezető a munkatársakat tájékoztatja, és lehetővé teszi véleményük kifejtését a döntés-előkészítés során. Hasznosítják a beosztottak speciális ismereteit.
- **Vezetés fokozott tájékoztatással** (*Management by Communication*) A beosztottak részletes információkat, alapos tájékoztatást kapnak az egész szervezetről, ami elősegíti a tisztánlátásukat, és így önállóan is jobb munkát tudnak végezni.
- **Vezetés a munkatársak oktatásával** (*Management by Teaching*) A munkatársakat állandóan tovább képezik meghatározott célok alapján. (Permanens képzés.) A jól képzett beosztottaktól jó munkát követelnek, és biztosítják az előmenetel lehetőségét.
- **Vezetés motivációk alapján** (*Management by Motivation*) A beosztottak munkában talált örömeinek fokozása pénzzel, az eredmények erkölcsi elismerése és az érdemes munkatársaknak a hatalomban való részesítése. A munkatársak így saját elhatározásból képességeik maximumát fejtik ki.
- **Eredményközpontú vezetés** (*Management by Results*) A vezetés megosztott. Minden vezető a saját területén igyekszik takarékos és termelékeny munkát végezni. Az egységek az eredményekben érdekeltek, és felelősséget kell vállalniuk érte. Feladatuk a lehetőségek önálló felkutatása és kihasználása is. (Döntési joguk van) Ez a szemlélet jelentős szervezeti változtatásokat követelhet, de az előbbi módszereknél jobb eredményeket hozhat, legalábbis rövidtávon. (A vezetőnek nemcsak egy eredmény elérésére kell koncentrálnia, hanem a teljesítmények fenntartására és fokozására is.)
- **Vezetés a kölcsönösség alapján** (*Management by Reciprocity*) A vezetők és a beosztottak alkotó jellegű, kollegiális együttműködésére épülő módszer. Demokratikus, kooperatív, korrekt együttműködést igényel. Engedi kibontakozni a személyiséget, és ezzel kölcsönhatásban a munkaközösséget (*team*) is.
- **Vezetés több változattal** (*Management by Alternatives*) A vezetők a fontosabb problémák lehetséges megoldásáról több változatot dolgoznak ki, és az értékelésbe, döntés-előkészítésbe bevonják a munkatársakat. Az összehasonlításhoz és az értékeléshez (kiválasztáshoz) megfelelő mérési rendszert kell kialakítani.
- **Vezetés újításra való törekvéssel** (*Management by Innovation*) A versenyképesség és a hatékonyság biztosítására szakadatlanul új, jobb megoldások keresése és igénylése. A vezetőktől és a beosztottaktól állandó önképzést és vállalkozó jellegű, innovatív magatartást követel meg. Igényli az alkotó szellemi munkát segítő módszerek (technikák) alkalmazását.
- **Vezetés rendszer szerint** (*Management by System*) E módszer a vállalaton belüli tevékenységek rendszerezésén, modellezésén és az ennek megfelelő információs és döntési rendszerek kiépítésén alapul. Törekszik az emberi hibák (bizonytalanság) kiküszöbölésére és számítástechnikai segédeszközök alkalmazására. Láthattuk, hogy az eddig említett irányzatok a vezetésnek csak egy-egy részterületére koncentráltak. Velük ellentétben a *management by system* a munkaszervezetet teljes rendszernek tekintti, melyek további alrendszerekre bomlanak. Az eddigi irányzatok összes pozitív elemét igyekszik magába építeni, átfogó jellegű irányzat.

- **Célközpontos vezetés** (*Management by Objectives*) Korszerű vezetési módszer, amelynek keretében a vezetők és munkatársak közösen alakítják ki a vállalati célokat. A vezető felel a közösen kitűzött célokért, a beosztottak felelősek a cél eléréséből rájuk eső tevékenység hatékony teljesítéséért. A vezetés módszert dolgoz ki a célelérés mérésére és ösztönzésére. Világossá teszi a munkaszervezet céljait, lehetőséget ad arra, hogy a beosztottak ezekhez a célokhoz igazodjanak. A munkatársak, és a szervezet között nagyfokú azonosulást tesz lehetővé, viszont a célok eléréséhez csak erőteljes motivációval lehet eljutni.

- **Vezetés kivételes beavatkozással** (*Management by Exception*) A tevékenységek előzetes jó tervezése és normatív szabályozása lehetővé teszi, hogy a vezetés minden szintjén a jövő előkészítésével foglalkozzanak, és csak akkor avatkozzanak be operatív módon a folyamatokba, ha azokat valami kivételes esemény zavarja meg. A módszer hiányossága és veszélye abban rejlik, hogy a vezető csak a negatív eseményekről szerez tudomást.

- **Vezetés a kívánt piaci minőség hatékony szolgáltatása érdekében** (*Total Quality Management T.Q.M.*) A piac által igényelt és megfizetett minőség előállítására a vezetés biztosítja a feltételeket, a végrehajtás minden területén igénylik az ott dolgozók (*team*-ek) állandó javítási, „jobbítási” javaslatait.

A fenti modern vezetési irányzatok többnyire megegyeznek az alaptételekben, tanaikkal nem mondanak egymásnak ellent. Inkább abban különböznek egymástól, hogy mely területet tekintik kiindulópontnak a vezetésben.

## Management by empowerment

Az *empowerment* kifejezéssel (*empowerment* = képessé tétel, felhatalmazás) egyre többször találkozhatunk (főleg azoknál, akik külföldi tulajdonú vállalatnál dolgoznak), hiszen ez napjaink egyik „legdivatosabb” vezetési irányzata. Mivel ez a vezetési módszer (stílus? filozófia?) integrálja a modern elméletek nagy részét, s mivel valószínűleg az *empowerment*-tel lehet a XXI. század kihívásainak megfelelő szervezetet emberhez méltóan és őket kiteljesítve létrehozni, úgy vélem, érdemes hosszabban foglalkozni vele.

Az *empowerment* a munkafolyamatoktól kezdve a vezetésen át a szervezeti kultúrának, a struktúrának és a stratégiának is meghatározója. A „*power*” ismert angol szó, jelentése hatalom, erő. Az *empowerment* a hatalom megosztását, a munkatársak energiájának felszabadítását jelenti a hagyományos hierarchikus rendszerek kötöttségei alól. E szervezetekben a célok megvalósítása az emberek kiteljesítésével történik. Az *empowerment* vezetési módszer jelentése: megadni a hatalmat valakinek ahhoz, hogy megtegyen valamit. A fogalom kifejez egy irányt (felülről lefelé) hiszen a vezetés ruház át hatalmat a dolgozóra. Magában foglalja a delegálást, amikor egy beosztottat megbíznak egy feladattal, amiért az teljes felelősséget vállal. Azonban több, mint delegálás, hiszen az egy menedzser által kezdeményezett folyamat, hiányzik belőle a támogatottság, míg az *empowerment*-nél – ha jól működik – a munkatársak önként vállalnak felelősséget.

A felelősség azonban önmagában még semmit nem jelent. Felelősséget adni egy beosztottnak anélkül, hogy kontrollálni tudja a saját munkáját, sikertelen próbálkozásokba fullad, és elkeseredéshez vezet. A felelősség, a döntési és cselekvési szabadság és a szükséges befolyás megadása nélkül pedig tehetlenség-érzetet vált ki. Az *empowerment* túllép a participáción (amikor a vezető saját kezdeményezésére vonja be beosztottjait a döntésekbe, s a vezető által definiált problémák „hogyan” kérdésének megválaszolására érvényes), mert az „*empowered*” szervezetekben az alkalmazottak bevonása a probléma definiálására is kiterjed. S mindez nem alkalmasszerűen, „elhatározásra” történik, hanem a mindennapok rendes munkafolyamataiba építve.

A beosztottat a vállalat céljai, és saját elköteleződése ösztönözi arra, hogy minden kényszer nélkül fejlessze, kiteljesítse magát, s így a szervezet és a ön maga számára egyaránt hasznot hajtson.

Az *empowerment*-et, az egyén oldaláról megközelítve három kulcsszóval lehet jellemezni:

- képessé tétel (*enablement*),
- hatáskör (*authority*),
- engedély (*permission*).

Szervezeti megközelítésben az *empowerment*:

- a hatalom építése, fejlesztése és növelése, kooperáció, részvétel és csoportmunka útján,
- elköteleződés a közösen kitűzött célok felé, a kockázatvállalás, a kezdeményezés és a kreativitás által.

Az „*empowered*” szervezetekben soha nem összpontosul a hatalom kizárólag egy részlegnél vagy osztálynál, hanem bármikor szabadon áramolhat oda, ahol az adott cselekvés szempontjából leginkább szükség van rá. Ezekben, a szervezetekben különösen fontos az alkotó léggör, az alkotó vezetés, a kreatív problémamegoldás támogatása.

Az alábbi táblázat mutatja be azt a fajta vezetést, mely elősegíti a szervezet tagjainak alkotó aktivitását. A harmadik oszlopban leírtak nemcsak a pozitív, hanem a negatív következményekre is felhívják a figyelmet.

2. táblázat  
ALKOTÓ VEZETÉS

| Alapvető szervezeti tényezők | A vezetőség magatartása, beállítottsága   | Következmények   |
|------------------------------|---|--|
| Emocionális léggör           | Nagyfokú bizalom, a félelem alacsony szintje  | Impulzív, kevésbé cenzúrázott viselkedés. Nagyobb kockázatvállalás, ugyanakkor több hiba. A reagálások nagyobb változatossága és alkotóértéke. Bizalom a saját reflexek és a tudattalan iránt (ösztön).  |
| Információáramlás            | Szabad kommunikáció. Világosság. A stratégiát és a tervezést nyilvánosságra hozzák. | A reagálások és az érzelmek nagyobb spontaneitása. Az ésszerűtlen, alkalmatlan és látszólag értelmetlen ötletek és viselkedés szabadabban jutnak kifejezésre. Nagyobb emocionalitás. Több visszajelzés. Az eszmék kölcsönös egymásra hatása, ötletbörze. |
| A célok kialakítása          | Megengedik az önálló cselekvést. Megengedik a saját munka önálló értékelését.       | A kockázatvállalás jutalmazása. Az ötletek kicserélése, kölcsönös inspiráció. Több változatosság és nonkonformizmus. Tartós alkotó aktivitás.  |
| Ellenőrzés                   | Kölcsönös, fesztelen, tényleges ellenőrzés.   | Kísérletezés a munka és a szervezés terén. A konfliktusok és nézeteltérések nyílt feltárása. A sokszínűség és az alkotószellem fölénye a konformizmus felett.  |

(Forrás: J. R. Gibb, in: Pietrasinski, 1997, kiegészítve.)

## A vezetési modellek mindennapi hasznáról

A teoretikusok által akármennyire szofisztikáltan leírt modellek közül egyik sem alkalmas arra, hogy azt szolgai módon alkalmazzuk saját szervezetünk működtetésére. Meglátásom szerint, a vezetéselméleti szakirodalom és a vezetési modellek mélyreható ismeretére azért van szükség, hogy ötleteket merítve, ki tudjuk dolgozni saját szervezeteink, külső és belső jellemzőinek leginkább megfelelő, saját vezetési stílusunkat és módszer-gyűjteményünket. Ehhez pedig elsősorban nem a makrokörnyezetet, hanem a mikrokörnyezetünket kell górcső alá venni. Azon belül is az emberi természet lényegét kell minél behatóbban megismerni, és kellően fel kell térképezni munkatársaink valamennyi lényeges kompetenciáját, tulajdonságát, jellemzőjét.

Bár az üzleti élet az államhatalom és a non-profit szféra területén is dolgoztam különböző nagyságrendű szervezeteknél, eddig sehol sem tapasztaltam jelentősebb érdeklődést a munkaadók részéről a szervezeti tagok úgynevezett kompetencia-térképének elkészítését illetően. (A Lajtán túl már évek óta sokhelyütt alkalmazzák.) Pedig a korunkra jellemző több lábbon állás megteremtéséhez feltétlenül szükséges lenne minden szervezet számára, annak naprakész ismerete, hogy a konkrét beosztás betöltéséhez szükséges szakértelmen és tapasztalatokon túl milyen és milyen szintű más ismeretekkel és tapasztalatokkal rendelkeznek munkatársaik. Sokkal drágább és megbízhatatlanabb az a megoldás, amikor a saját, jól ismert alkalmazottaink helyett külső (nem egyszer ismeretlen) szakembereket kell bevonni egy új üzletág, egy új projekt indításába.

Az üzleti világban még csak-csak vannak kezdeményezések egy új vezetői réteg kinevelésére (mint korábban a Skála Áruházláncnál Demján Sándor és Brückner István vezetésével, vagy manapság a GE vagy a Siemens gyakornoki rendszerében), bár ott is sokkal kifizetődőbbnek látják a fejedelmekkel elcsábíttatni a konkurenciánál sikeresen induló fiatal vezetőket. A közsférában viszont úgy tűnik, mint ha egyáltalán nem lenne szükség a korszerű vezetési ismeretekre. Ott a hatalmukba bebetonozott vezetők egy egész generációt, a hetvenes-nyolcvanas években diplomát-szerzeteket zárták ki abból a lehetőségből, hogy felsővezetőként kipróbálják magukat. Pedig mindenki jól tudja, hogy a negyven-ötven éve vezetőként dolgozók jelentős része már rég elérte a saját alkalmatlansági szintjét. Ha van is vezetőváltás, kívülről hoznak olyan jelöltet, akinek csak ígéretei vannak, míg a belsőknak esetleg már eredményei is.

Sajnálatos helyzet a mai Magyarországon azon jellemzője is, hogy a munkavállalók „célönéletrajtot” készítenek, és inkább elhallgatják végzettségeiket, ismereteiket, nehogy azzal utasítsák el őket, hogy „Ön már túlképzett ennek a beosztásnak a betöltéséhez”. A jelenség másik oldala, hogy a hazánkban működő multinacionális vállalatoknak már a recepcióisai és a személyi asszisztensei is több nyelven beszélő, többdiplomás alkalmazottak, hiszen egy jól csengő vállalatnév komoly mértékű önéletrajz javító tényező a jövő szempontjából.

Köztudott, hogy a hazánkban működő mintegy 970.000 vállalkozás több mint 99 %-a mikro-, vagy kisvállalkozás. Ezeknél a vállalkozásoknál nem túl gyakori a diplomás szakemberek alkalmazása. Az ok minimum kettős. Egyrészt nem tudják, vagy nem akarják biztosítani a diplomás minimálmértékű és annak bérterheit, másrészt miután e cégek döntő többségénél a tulajdonos-vezető, aki legtöbbször maximum középfokú ismeretekkel rendelkezik, úgy gondolja, hogy nem tudná megőrizni tekintélyét a nála magasabb végzettségű munkatársa előtt. A rosszul felfogott tekintélyféltes szemléleti tényező, mint ahogy e vállalkozásoknak a pénzhez való hozzáállása is.

A vezetőnek nem az a feladata, hogy a szervezet tevékenységének minden apró mozzanatához a legjobban értsen, hanem az, hogy munkatársai szakértelmét, képzettségét a leghatékonyabban használja a szervezet sikeres működtetése érdekében. Ehhez pedig nem a hatalom teljes körű koncentrálására kell törekednie, hanem éppen a hatalom ésszerű megosztására. Ha körütekintünk Közép-Kelet Európában, akkor a pénzzel kapcsolatban azt az irreális szemléletet látjuk, hogy az ukrán „kapja”, a román „nyeri”, a szerb „szerzi”, a magyar „keresi”, ezzel szemben az angolszász „csinálja”. A kapja, nyeri, szerzi, keresi mind-mind eltérő súlyú, de jelentős mértékű kiszolgáltatottságot jelent, amit a szemlélet szintjén kell megváltoztatni.

A mai vezetők többsége sajnos inkább hisz a kisstílusú hatalmi játszmákban, a nyertes-vesztes konstellációban, ahol meg lehet mutatni az erőszakon és a kényszeren alapuló személyes hatalmat, mint a tudományos vezetés elveiben. Ha az elveket és módszereket (elsősorban a majdnem ötven évvel ezelőtieket) ismerik is, nagyon gyakori az olyan álláspont, hogy „Az elvek nagyon szépek és jók, de a valóság egészen más, és a mi speciális helyzetünkben úgysem tudnánk alkalmazni azokat.”. Vagy ami még sajnálatosabb „Ne vitatkozzatok, ezt mindig is így csináltuk!”

A jelenlegi felsővezetői állománynak, bármilyen területen is dolgozzon (*for-profit* vagy *non-profit* szféra), az elsődleges feladatát abban kellene megjelölni, hogy lehetséges utódokat választ ki, vesz maga mellé és nevel fel. Ezzel a dologgal csak két baj van. Egyrészt ha ugyanazokat az elveket és módszereket akarja mindenáron rátukmálni az új generációra, amelyek szerint ő vezetett, akkor semmi sem változik, pedig pont a változás lenne az egyik cél. Másrészt az élettartam növekedésével, az aktív kor kitolódásával („szürke párdúcok”) elemi érdekükké válik a hatalom minél további megtartása. Viszont a szervezetek érdeke a folyamatos, gyors és intenzív változásokhoz való hatékony alkalmazkodás, amihez viszont a fiatalabb generáció dinamizmusára és terhelhetőségére lenne szükség.

## IRODALOM

A Dotkom Internet Consulting és a BellResearc piackutató közös felmérése

Castells, Manuel (1998): *The Rise of the Network Society*. Oxford, Blackwell.

Castells, Manuel (2001): *“Materials for an Explatory Theory of the Network Society”*. British Journal of Sociology, Cilt 51, Sayi 1, Ocak-Mart 2000, s. 9-11.

Cogburn, Derrick L. az UNESCO égisze alatt működő társadalomfejlődés-kutató és információs központ afrikai regionális igazgatójának web site-ja  
Desk research FESSEL GfK Austria 2005 december

EITO jelentés 2006.: Az Európai Közösség Bizottsága 11. jelentése, *Európai elektronikus birközlés, szabályozás és piacok*. Brüsszel.

Hajdu Péter (2001): *„A kibertér társadalmi, etikai és jogi kibívásai”*. Új Pedagógiai Szemle, 2001/07-08.

[http://www.digitalcenter.org/pages/news\\_content.asp](http://www.digitalcenter.org/pages/news_content.asp) honlapon található dokumentumok

Katona Mária : *A vezetés története és módszerei*.  
[web.kvif.bgf.hu/upload/subject/doc/20031218110631K](http://web.kvif.bgf.hu/upload/subject/doc/20031218110631K)