

# Rétallérné Görbe Éva\*

## A VEZETŐ MUNKÁJA AZ E-KORSZAKBAN<sup>1</sup>

A vezetéstudomány jeles képviselői közül sokan foglalkoztak annak a vizsgálatával, hogy mit csinálnak a vezetők a gyakorlatban. A legismertebb kutatások a felső szintű vezetők tevékenységére fókuszáltak, és az ún. megszerkesztett megfigyelés módszerének alkalmazásával pontos képet adtak a vezetői munka jellemzőiről és tartalmáról. Minden kutatási eredmény azt igazolta, hogy a sikeres vezetők idejük legnagyobb részét (70-90%) másokkal töltik, és a másokkal töltött idejük nagy részében rövid, kötetlen beszélgetéseket folytatnak.

Az e-világ sikeres vezetőjéről azt mondjuk, hogy kapcsolati hálózatban működik, és az információszerzés, felismerés, felhasználás és megosztás mestere. Vajon az e-korszak új eszközei milyen mértékben járulnak, járulhatnak hozzá a vezetői sikerhez? Használják, kihasználják-e az ebben rejlő lehetőségeket a mai kor vezetői? Megállapítható-e, hogy ezeknek az eszközöknek a használata megváltoztatja a vezetői munka jellegét? E kérdések meggyőző, tudományos megalapozottságú megválaszolása kiterjedt kutatások eredményeként lenne lehetséges. Jelen értekezésben egy jövőbeni kutatás gondolatindító, megalapozó, általános felvetéseire vállalkozunk.

### Korszakok a vezetésben

Anélkül, hogy a vezetés történetének részleteibe bocsátkoznánk, szükségesnek tartjuk, hogy egy pragmatikus, leegyszerűsített korszakmodellen keresztül bemutassuk, hogy milyen fejlődési folyamaton keresztül jutottunk el az e-korszakig, és vajon hova tartunk, milyen korszakok következhetnek, mire kell felkészülnie a jövő vezetőinek. (És mire kell felkészítenünk oktatóként a jövő generáció vezetőit.) A korszakok áttekintését Velencei Jolán (2007) és Hankiss Elemér (2001) munkáira alapoztuk. Mindenekelőtt fontos leszögezni, hogy a korszakváltások akár többéves, évtizedes átfedésekkel történtek, történnek.

A *b-korszakot*, melynek jellemzője a birtoklás, nevezhetjük a beleszületés korszakának. E korszak vezetője beleszületett a birtokba, a hatalomba, és vezetői munkájában a birtok, a vagyon igazgatása dominált. A vezetéssel kapcsolatos gyakorlati tudás átadható formáit az empirikus tapasztalatokból leszűrt közvetlen vezetési és szervezési módszerek jelentették. A korszak végének meghatározó közgazdaságtani elmélete Adam Smith „láthatatlan kéz” doktrínája, melynek lényege, hogy a gazdaságba nem kell beavatkozni, mert akárcsak a természetben,

\* *főiskolai docens, Általános Vállalkozási Főiskola*

<sup>1</sup> *Az e-korszak fogalmát Velencei Jolán vezette be E-korszaki vezető című publikációjában (Baracska, Velencei, 2003).*

itt is működik egy önszabályozó mechanizmus. A fejlődés, egyben a vezetés tudománnyá formálódása a műszaki tudományok fejlődésével, a nagyipar kialakulásával, a munkamegosztás kiszélesedésével indult meg.

A *t-korszakot* melyet Taylor nevéhez is köthetnénk, a tervezés korszakának tartjuk. Az ipari forradalomra való válaszként létrejött nagy üzleti szervezetek, a nagyipar kifejlődése, az egyre növekvő vállalati méretek, az egyre bonyolultabb tevékenységi folyamatok elkerülhetetlenül új, egyre fejlettebb vezetési és szervezési módszereket igényeltek. A vezetői munka lényege e korszakban a pontosan körülírt, előre megtervezett, megszervezett munkafolyamatok meghatározása, melyet a munkásnak, az alkalmazottnak csak végre kell hajtani. Ezt az időszakot Richard Scott szerint a „zárt rendszeren belüli racionális cselekvés” jellemzi (Scott, 1995). A kor szelleme szerint a vezetők tudják az egyetlen helyes utat, és éppen ezért a vezetőnek hozzáértőnek kell lennie. Ebben a korszakban az irányítás, az igazgatás vezető tisztségei már megkövetelték a megfelelő képzettséget, a vezetővé válásnak szakmai feltételei voltak. Magyarországon például 1883-ban vezették be a közalkalmazottakra nézve a képesítési előírásokat és a minősítési rendszert, és a vezetői állásokba jutásnak egyik fontos feltételévé vált a felsőfokú képzettség megszerzése. Tehát a vezető számára a személyes vezetői képességek, ambíciók mellett a szak tudás, a bevált módszerek elsajátítása egyre fontosabbá vált.

A *t-korszakot* váltotta fel az 1980-as évektől formálódó és ma is tartó *e-korszak*, melyet digitális korszaknak vagy információs korszaknak is nevezhetünk. (Az információs társadalom kifejezés igen elterjedt fogalom erre a korszakra vonatkozóan.) A korszak vezetői koncepciója Drucker (2003: 33) megfogalmazásában így hangzik: „Az embereket nem szervezni kell, az emberek menedzselése a cél, az, hogy az egyének képességei és ismeretei növeljék a termelékenységét.”

És vajon milyen korszakok lehetségesek a jövőben? Napjainkban máris egy új korszak küszöbén állunk. Hankiss Elemér 2001-ben megjelent publikációjában már előrejelezte egy korszakváltás közeledtét, amikor prognosztizálta egy *új b-korszak, a bizonytalanság korszakának* beköszöntét. Ebben a korszakban azok a vezetők lesznek sikeresek, akik képesek reálisan felmérni a beszűkült lehetőségeket, és képesek erőt és bátorítást sugározni munkatársaik felé. (Ram Charan, 2009.) Hankiss szerint ennek a korszaknak két kimenetele lehet, átmehet egy globális anarchiába (*a-korszak*), illetve pozitív esetben globális szolidaritás (*sz-korszak*) lehet a kimenetele, amikor társadalmi szerződések kötődnek.

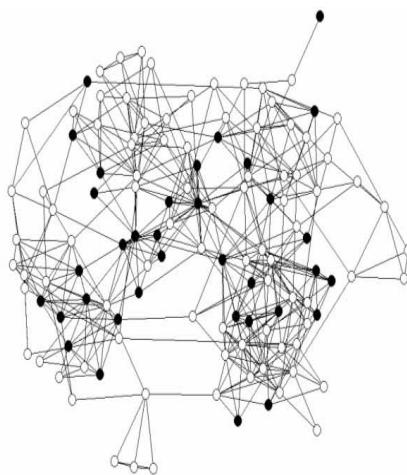
## Mi jellemzi az e-korszakot?

A jelen fejezet a vezetői munka változásában szerepet játszó dimenziók mentén vizsgálja a korszak jellemzőit, választ keresve arra, hogy milyen kihívásoknak kell megfelelnie az e-korszak vezetőjének. Az *infokommunikációs technológia* segítségével az e-korszakban az *információáramlás felgyorsult*, rövid idő alatt hihetetlen mennyiségű információhoz lehet hozzájutni, és ez az információs lehetőség óriási rugalmasságot biztosít a szervezés számára. A folyamatok, szervezetek átalakíthatóak, rugalmas szervezeti struktúrák jönnek létre. Manuel Castells (2005) nyomán ezeket *hálózati vállalatoknak* nevezzük. A hálózati vállalatok együttműködésre, alkalmazkodásra képes és törekvő szervezetek, a rugalmas változtatás lehetőségével. Fukuyama a századfordulón előre vetítette, hogy „...a következő évszázadban a hierarchikus nagyvállalatot teljesen fel fogja váltani egy új szervezettípus, a hálózat.” (Fukuyama, 2000: 264.)

A skálafüggetlen hálózatok (pók nélküli skálafüggetlen hálók) lényegének megértése az e-korszak gazdasági jelenségeinek megismeréséhez is elvezet. Ezeknek a hálózatoknak a jellemzője a sok kapcsolattal rendelkező csomópontok jelenléte, vagyis nincs egy központi pont,

hanem helyette a központi szerepért egymással versengő, erősen csatolt csomópontok vannak. Az e-korszak gazdasága egy összetett hálózat, melynek pontjai a vállalatok. A hálózat növekedésével a csomópontoknak is növekedniük kell, ez magyarázza a korszakot jellemző fúziók, felvásárlások jelenségét, melyek a növekvő gazdaság természetes velejárói. (Barabási, 2008.)

A skálafüggetlen hálózatok (pók nélküli skálafüggetlen hálók) lényegének megértése az e-korszak gazdasági jelenségeinek megismeréséhez is elvezet. Ezeknek a hálózatoknak a jellemzője a sok kapcsolattal rendelkező csomópontok jelenléte, vagyis nincs egy központi pont, hanem helyette a központi szerepért egymással versengő, erősen csatolt csomópontok vannak. Az e-korszak gazdasága egy összetett hálózat, melynek pontjai a vállalatok. A hálózat növekedésével a csomópontoknak is növekedniük kell, ez magyarázza a korszakot jellemző fúziók, felvásárlások jelenségét, melyek a növekvő gazdaság természetes velejárói. (Barabási, 2008.)



A hálózathoz való tartozás előnyei az összeköttetések számával exponenciálisan növekednek, míg költségei csak lineárisan. Egy hálózatban egy kapcsolat kiépítésével automatikusan hozzájuthatunk az így elért csomópontnak a kapcsolataihoz is, míg ha nincs ez a hálózat, minden egyes elérni kívánt csomóponthoz magunknak kell kiépíteni a kapcsolatot. A háló szempontjából irreleváns szervezetek, helyek, emberek kizáródnak a hálóban zajló áramlásból, hátrányuk hatványozottan növekszik. A multinacionális vállalatok sűrűn bele vannak szöve az üzleti hálóba, mintegy hálózatok a hálózatban, ahol a háló logikája erősebb, mint bármelyik szereplő. (Castells, 2006.)

Az e-korszakban a *szakismeret gyors elavulása* is meghatározó tényező. A kész tudás csak rövid ideig érték, éppen ezért ún. *tudásmunkásokra* van szükség, akik az új tudás létrehozói. Ők azok, akik képesek eligazodni a korszakra jellemző információözönben, képesek az információkat követni, kiszűrni a lényegeseket, és ezeket képesek beépíteni a meglévő tudásukba. A t-korszakkal ellentétben már nemcsak a vezetők tudják az egyetlen helyes utat, hanem egyre több a kompetens, döntésképes munkavállaló. Ezek a munkavállalók hatáskör-kijelöléssel és felelősségvállalással döntéshozóvá válhatnak, akik a saját területükön autonóm munkavállalóként, közvetlen vezetői irányítás nélkül képesek dolgozni. Castells kutatásai szerint az OECD-országokban az alkalmazottak 1/3-a a tudásgenerálók kategóriájába tartozik. A tudásmunkások vezetése új kihívások elé állítja az e-korszak vezetőjét, hiszen ezeknek a munkavállalóknak a megszerzése, megtartása kulcskérdés lehet a sikeres vállalatvezetésben. Ezek a munkavállalók már nem „holmi kis fogaskerekek egy hatalmas gépezetben” (Fukuyama, 1996), akiket gond nélkül kicserélhetünk, ha probléma adódik.

Ugyancsak a korszak jellemzője a *tudásmegosztás*, annak a bizalomra épülő szemléletnek az elterjedése, hogy a tudás megosztásával nem veszítünk. A hálózati együttműködés, mely elősegíti az egyedül elérhetetlen állapotok közös elérését, e szemlélet nélkül nem megvalósítható. A szervezeteken belül és kívül működő informális hálózatoknak a tudásmegosztásban jelentős szerepük van. A formális összeköttetések a hagyományos, szabályozáson, közvetlen irányításon alapuló szervezetekben megfelelő háttérrel biztosítanak a jól strukturált, szervezett munkafolyamatok megvalósításához, a világos, jól elhatárolt munkafeladatok elvégzéséhez. De, ahogy ezt már az előzőekben megállapítottuk, az új feltételek és körülmények között ez már nem elég, az emberek menedzselése, az egyéni képességek kibontakozása, az együttműködés ösztönzése a cél, és ehhez szükséges egy jól működő informális kapcsolatháló működtetése.

Rövid összegzésként elmondható, hogy az e-korszakban a versenyképesség feltétele a rugalmasság, mely a gyors változások és a bizonytalanság kezeléséhez szükséges. Vezetés szempontjából a legfontosabb technika a decentralizáció: a csapatmunka és az önálló döntések.

### **Az e-korszaki vezető munkája a gyakorlatban**

Ahhoz, hogy az e-korszaki vezető munkáját jellemeznünk tudjuk, meg tudjuk állapítani, hogy miben változott (ha változott) az előző korszakhoz képest, kell, hogy legyen egy viszonyítási alapunk. De mindeneke előtt fontos tisztázni, hogy mit is értünk pontosan a vezetői munkán a gyakorlatban. Carlson, Mintzberg majd később Kotter újszerű megközelítésbe helyezték e problémakört, amikor feltették azt a kérdést, hogy: *Mi a vezető munkája?* és a figyelmüket a vezető mindennapos tevékenységeire irányították. Mintzberg a vezetői munkát tevékenységelemek sorozatának tekintette, és osztályozta a tevékenységeket.<sup>2</sup>

Tanulmányunkban ezt a modellt fogadjuk el kiindulási alapként. Röviddel a II. világháború után Sune Carlson készített egy tanulmányt, melyben kilenc vezérigazgató munkáját követte nyomon és azt, hogy miként töltik idejüket. Két érdekes elemet emelünk ki ezek eredményeiből: a vezetők ritkán töltöttek 10 percnél hosszabb időt egyedül, és a cégen kívüli tevékenység idejüknek közel felét tette ki. Carlson megfigyeléseit Mintzberg kutatásai is igazolták. Az 1970-es évek elején öt vezetőt figyelt meg, mindegyiket egy héten keresztül és feljegyezte tevékenységüket, majd osztályozta és elemezte ezeket. Kurke és Aldrich 1983-ban majd Kovács Sándor 1989-ben hasonló vizsgálattal megerősítették Mintzberg eredményeit. Ezeknek a vizsgálatoknak az eredménye tehát képet ad arról, hogy hogy nézett ki a vezetők munkája közvetlenül az e-korszak előtt.

Az 1. táblázatban a vizsgálat néhány elemét emeltük ki:

<sup>2</sup> Később ezekre alapozva vezette le a vezetői szerepeket.

## 1. táblázat

### Vezetői munkaidőtérkép Mintzberg, Kurke és Aldrich, valamint Kovács Sándor kutatásai alapján

Felső vezetői munkaidőtérkép			
	Mintzberg(1973)	Kurke, Aldrich(83)	Kovács(85)
Hány tevékenységet végez naponta	22	34	27
Telefonhívások naponta	5	10	7-8
Verb. komm. fordított idő aránya a teljes munkaidőben (%)	75	71	80-86
Ebből belső kapcsolatok	48	50	60
Íróasztali munkára fordított időarány a teljes munkaidőben (%)	25	29	14-20
<b>HETI ÖSSZMUNKAI DŐ</b>	-	44	48-67

Forrás: Bakacsi Gyula, Vezetés-szervezés, Aula

Az adatok tanulsága szerint a vezetők nagy mennyiségű munkát végeznek, feszített tempóban; sok üggyel foglalkoznak naponta; tevékenységüket a sokféleség, széttöredezettség, rövidség jellemzi; előnyben részesítik az aktuális, speciális és ad hoc témákat. A vezetők időbeosztása gyakran mások kezdeményezéseinek megfelelően alakul, idejük 70-90%-át másokkal töltik, rövid beszélgetéseket folytatnak, sokat kérdeznak. Munkájukban a szóbeli kommunikáció magas aránya dominál. A kötelezettségek túlsúlya ellenére képesek saját elképzeléseik szerint irányítani az ügyeket.

Mivel az e-korszak kezdetét a nyolcvanas évek végére tehetjük, ezért ezeknek a kutatásoknak az eredményeit tekinthetjük viszonyítási pontnak, összehasonlítási alapnak amikor az e-korszak vezetőjének munkáját vizsgáljuk a gyakorlatban.

2009-ben öt középvezető tevékenységéről készítettünk munkaidőtérképet, egy hétig tartó megszerkesztett megfigyeléssel.<sup>3</sup> A vizsgálatba bevont vezetők közül hárman egy indiai tulajdonú multinacionális cég vezetői; egy vezető egy japán tulajdonú multinacionális cég vezetője, egyikük pedig egy magyar közepes méretű vállalat vezetője. A vizsgálat adatai tájékoztató jellegűek, egy jövőbeni kutatáshoz szolgálhatnak támpontul. A 2. táblázatban a vizsgálat összesített eredményei láthatók.

<sup>3</sup> A vizsgálat elvégzésében az ÁVF GM-szakos hallgatói voltak segítségünkre, akiknek alapos, precíz munkáját ezúton is köszönjük.

## 2. táblázat

### Középvezetői munkaidőterkép (2009)

Középvezetői munkaidőterkép 2009	
Hány típusú tevékenységet végez naponta	10
Hány telefonhívást bonyolít	25
Hány e-mailt olvas	58
Hány e-mailt válaszol meg	35
intranet/internet	16/19
Írásos kommunikációra fordított idő	39 min
Verbális kommunikációra fordított idő (a teljes munkaidő 68%-a)	399 min
belső /külső kapcsolatokra	224/175 min
<b>HETI ÖSSZMUNKAI DŐ/h</b>	<b>45</b>
Forrás: saját vizsgálat, megszerkesztett megfigyeléssel	

A vizsgálat során azt is igyekeztünk kideríteni, hogy milyen e-korszaki eszközöket, infokommunikációs technikákat használnak a vezetők napi munkájuk során.

A vizsgálatba bevont vezetők a következő eszközök, technikák rutinos használói, felhasználói:

- Számítógépes eszközök – hardware, software
- VIR – vezetői információs rendszer
- mobiltelefon
- telekonferencia
- videokonferencia
- internet
- intranet
- belső zárláncú televízió
- Skype
- Messenger
- Blackberry

A vizsgálat során nyert adatok nem szolgáltatnak kellő alapot következtetések levonására, de kellő óvatossággal az kijelenthető, hogy a vezetői munka jellemzői hasonlatosságot mutatnak az összehasonlítási alapként szolgáló vizsgálatok által megállapított jellemzőkkel. A verbális kommunikáció dominanciája ma is megállapítható. Úgy tűnik, hogy noha az előző korszakhoz képest a vezető számos egyéb forrás és eszköz révén tud naprakész információhoz jutni, mégis a személyközi kommunikáció továbbra is a legfontosabb a munkájában. Az e-kommunikációból sok haszna lehet a vezetőknek, de nem helyettesítheti az ún. *face to face* beszélgetéseket, ahol a „sorok között” kell olvasni, ahol a nonverbális jelek vétele és értelmezése

többet elárul minden szónál. Az infokommunikációs technikák, eszközök megkönnyítik a vezető munkáját, ugyanakkor veszélyt is jelentenek, mert ha a vezető magánélete védelmében nem tesz korlátozó intézkedéseket, teljes mértékben „rátelepednek” az életére. Mindig és mindenhol elérhetővé teszik, és az információk, hírek mindig és mindenhol utoléri. Az általunk vizsgált vezetők is elérhetőek telefonon partnereik és munkatársaik számára a nap 24 órájában, és a számukra küldött e-maileket is olvassák (és ha szükséges, megválaszolják) otthon és üzleti útjaik során is.

### **Mi lehet az e-korszaki vezető sikerének titka?**

Az értekezés záró részében kísérletet teszünk arra, hogy áttekintsük azokat a tényezőket, melyek a vezetővel szembeni eddigi elvárásokon túl szükségesek az e-korszaki vezető sikeréhez. A tanulmány elején leszögeztük, hogy az e-korszak gazdasága egy összetett hálózat, melynek pontjai a vállalatok. A vállalatok emberekből állnak, és közöttük is kiépülnek a hálózatok. Azt is megállapítottuk, Castells munkájára alapozva, hogy a hálózathoz való tartozás előnyei az összeköttetések számával exponenciálisan növekednek. A hálózatok erős és gyenge összeköttetésekből állnak. Az erős kapcsolattal összekötött emberek azonos körökben mozognak, ugyanahhoz az információhoz jutnak hozzá. A hálózati emberek gyenge kapcsolataikon keresztül jutnak új információ, új tudás birtokába. Granovetter (hivatkozik rá Barabási, 2008) „A gyenge kapcsolatok ereje” című munkájában azokat az embereket, akik kiterjedt kapcsolatokkal, köztük sok gyenge kapcsolattal rendelkeznek „összekötőknek” nevezi. Ezek az emberek a legtöbb hálózatban meghatározóak. *Az e-korszak sikeres vezetőjének ilyen összekötőnek kell lennie. A globális hálók csomópontjaiban kell lennie*, hogy új információ, tudás birtokába juthasson.

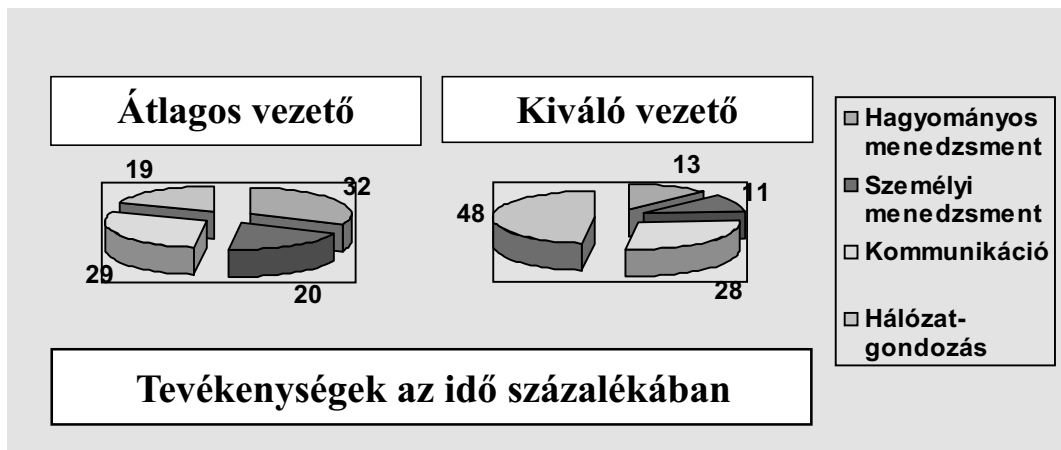
Az is meghatározó, hogy a megszerzett információkat képes legyen integrálni, egységbe foglalni. A sikeres vezetők saját szervezetükben is *katalizálják a hálózatok kialakítását*. „...A kiterjedt informális kapcsolatrendszerek annyira nélkülözhetetlenek, hogy ha nem léteznek, akkor létrehozásukat a vezetői ténykedés kezdeti szakaszának első számú feladatává kell tenni.” (Kotter, 1999: 15.) A hálózatépítés vezetői képessége az információ akadálymentes áramlásának megteremtésében és a hálózati összeköttetések kialakításának felszabadításában nyilvánul meg. Ezek az informális hálók teszik lehetővé a tudásmegosztást, melyek nélkülözhetetlenek a sikeres vállalati működéshez, és amelyek a tudásmunkásokat, a döntésképes munkavállalókat döntéshozóvá tehetik.

Michael Doberer, a McKinsey tanácsadója doktori disszertációjában egy 622 fős vezetői mintán végzett kutatási eredményeire alapozva ismerteti az átlagos menedzser és a sikeres menedzser időbeosztására vonatkozó adatokat.<sup>4</sup> A következő ábrán látható, hogy a hálózatgondozásra fordított idő különbsége milyen meghatározó a két kategória esetében.

<sup>4</sup> <http://www.format.at/articles> 2009. október. 21.

## 1. ábra

### Tevékenységek az idő százalékában



És végül a vezetőnek a tekintélyelvű vezetés gyakorlása helyett *coach-szerepet* kell betöltenie és a *munkatársak önkezdeményezését kell segítenie*. Létre kell hoznia egy dinamikus munkakörnyezetet, melyben az informális kapcsolatok jól működnek és a tudásmunkások eredményes csoportokban dolgozhatnak. A vezetőknek abból kell tehát kiindulniuk, hogy az autonóm, önálló cselekvésre, döntésre képessé tett és felhatalmazott dolgozókat másképp kell vezetniük, mint ahogy az korábban történt. (Szücs, 2009.)

### Felhasznált irodalom

Barabási-Albert László (2008): *Behálózva*. Budapest, Helikon.

Baracska Zoltán – Velencei Jolán (2003): *E-korszaki vezető*. In: Kövesi János (szerk.): *Műszaki vezető*. Verlag Dashofer.

Castells, Manuel (2005): *A hálózati társadalom kialakulása*. Budapest, Gondolat.

Castells, Manuel (2006): *Az identitás hatalma*. Budapest, Gondolat.

Drucker, P.(2000): *21. századi kihívások a vállalat irányításában*. Budapest, HVG Könyvek.

Fukuyama, Francis (1996): *Bizalom*. Budapest, Európa.

Hankiss Elemér (2001): *2001. szeptember 11.: fordulópont?* Magyar Gallup Intézet.

Kotter, John P. (1999): *Mit csinálnak a vezetők valójában?* Harvard Business Manager, I. évf., 2. sz., 8–16.



Ram Charan (2009): *Vezetés egy bizonytalan korban*. Budapest, HVG Könyvek.

Richard Scott (1995): *Institutions and Organizations*. London, Sage Publications.

Szűcs Pál (2009): *Vezetői szerepek és bizalom a hálózatokra épülő gazdaságban*. Vezetéstudomány, XL. évf., 7–8. sz., 49–55.

Velencei Jolán (2007): *Az üzleti döntéshozó tudásmegosztása az e-korszakban* (Doktori értekezés). Budapest, Budapesti Műszaki Egyetem.

