

VEZETÉS ÉS MENEDZSMENT

Egyenlőség-jel tehető-e vezetés és menedzsment közé? A szerző tanulmányában erre a kérdésre keresi a választ annak kapcsán, hogy az utóbbi időben feltűnően elterjedt nálunk – más idegen eredetű szavak mellett is kiemelkedően – a menedzser, menedzsment szavak használata. A válasz: nagyvonalú megközelítéssel vezető és menedzser egymás szinonimáinak tekinthetők, ha azonban finomabb jelentésárnyalatok kifejezésére törekszünk, mindenképpen célszerű lehet a megkülönböztetésük.

A társadalmi változások és technikai fejlődés velejárójaként az utóbbi években, évtizedekben számos új szó, szak kifejezés terjedt el nyelvünkben, értelemszerűen olyan idegen nyelvekből eredően, ahol az érintett szakterületen a változás, a fejlődés a leginkább előrehaladt. Ez a jelenség sok esetben bizonyára elkerülhetetlen és természetes. Számos alkalommal azonban nemkívánatos esetekkel találkozhatunk, különösen akkor, amikor – általában valamely divatáramlatnak megfelelően – olyan idegen szavak kezdenek meghonosodni nyelvünkben, amelyeknek van magyar megfelelőjük. Például, a sok közül: civil=polgári, hezitál=habozik, tétovázik, konszenzus=(köz)megegyezés, rizikófaktor=kockázati tényező. A „bank” vagy az „információ” létjogosultságát azonban ma már senki sem vitathatja.

Napjaink talán leggyakrabban használt idegen eredetű szava a *manager*, amelynek meghonosodását az is jelzi, hogy írása már a kiejtésének (részben) megfelelően (fonetikusán) történik: menedzser. E szó használatához szinte mindenki a „vezető” jelentést kapcsolja, azaz ebben az értelemben használja. Minthogy erre a fogalomra – vezető (vezetés, vezet) – létezik nyelvünkben eredeti magyar szó, joggal tehető föl a kérdés: szükséges-e egyáltalán a menedzser, menedzsment, illetőleg menedzsel szavak használata. A kérdés eldöntésére e szavak alapos jelentésbeli vizsgálata adhat választ.

Egyes források közül a földünkön használatos nyelvek közül az angol nyelv szókinca a leggazdagabb; ebből következően olyan jelentésváltozatok, árnyalatok kifejezésére képes, amelyre más nyelv nem alkalmas. Ez részben magyarázza az angol eredetű szavak átvételét más nyelvek által. Ez a körülmény azonban nem indokolhatja olyan szavak honosítását, amelyeknek teljesen megfelelő szó az illető nyelvben is található. Ez utóbbi esetre a magyarázat az idegen nyelvterület országainak hatása a társadalom alakulására, illetőleg a tudomány fejlődésére: egyszerűbb az eredeti szót átvenni az idegen nyelvből, mint saját új szót alkotni. Végül a gyakran elvtelen, indokolatlan szóátvétel oka egyszerűen a divat.

Nézzük meg ezek után, hogy a menedzser, menedzsment, menedzsel szavak esetében a szóátvétel melyik esetével állunk szemben.

Azt hiszem, nem zárható ki teljesen a „menedzser” stb. szó elterjedésében a divat hatása. Sok alkalommal bizonyára egyszerűen arról lehet szó, hogy jobban hangzik azt mondani: menedzser, mint azt, hogy vezető. Ez a vélekedés különösen akkor igaz, ha valójában nem látunk különbséget a két szó jelentése, tartalma között. Igényes nyelvhasználat esetén tehát ebből adódóan, a „menedzser” szó használata elvetendő lehet.

Ha föltesszük azt (és egyelőre nincs okunk az ellenkező eset föltételezésére), hogy a vezetés (stb.) és a menedzsment (stb.) szavak jelentése azonos, akkor egyszerűen nincs alap a „menedzser” szó átvételére, mert az annak megfelelő „vezető” szó a magyar nyelvben már hosszú ideje megtalálható.

Marad tehát az az – egyelőre föltételezhető – eset, hogy a menedzser (stb.) és a vezető (stb.) szavak jelentése között valamiféle, akár csak árnyalatnyi különbség is fölfeledezhető, ami indokolhatja azok önálló használatát. Ennek a lehetőségnek a tisztázásához főleg a nemzetközi – elsősorban angolnyelvű – de részben a hazai szakirodalom alapos vizsgálata szolgálhat eszközzel.

Menedzsment, menedzser, menedzsel

A továbbiakban a szakirodalom áttekintésével járjuk körbe a menedzsment és társai használatát, hogy alaposabban és kétségtelenebbül megismerhessük azok jelentését.

A téma teljesebbé tétele érdekében előljáróban nem feledkezhetünk meg a „menedzser” egy korábban gyakoribb, mára azonban már ritkább, szinte elfelejtett használatáról. Eszerint a „manager” szó – akkor közismerten – a sporttal volt kapcsolatos. Így a Révai Kis Lexikon (Révai Irodalmi Intézet, Bp., 1936. 649. old.) szerint a *manager* (ang.) igazgató, vállalkozó, aki hivatásos sportember bemutatkozásait rendező részesezés fejében. Később hasonló jelentéstartalommal az Idegen Szavak Szótára

szerint (Terra, Bp., 1975. 310. old.) a „menedzser ang... 2. előadóművészek fellépésének, körútjának anyagi, szervezési előkészítője.“ Az eredetileg ismert jelentéstől eltérő továbbá a „manage“ ige egyik gyakori használata a „sikerül“, továbbá „kezel, intéz“ értelemben.

A – vezetési és szervezési – szakirodalom áttekintését e témában valószínűleg Fayol (1916) klasszikus művével kezdhetjük, amelyben azonban a „management“ szó nem fordul elő: A mű eredeti francia címében ennek megfelelő (?) szó az „administration“, amely azonban magyarul inkább igazgatást jelent.* E könyv magyar címe – inkább a tartalom, mint az eredeti cím alapján – „Ipari és általános vezetés“, ami annyiban megfelelő, hogy – értelmezésem szerint – az igazgatás = apparátussal történő vezetés, vagy vezetés és ügyvitel együtt (a tárgy mellé mindkét szó esetében a személyeket is beleértve).

Az igazgatás (adminisztráció) vezetés és ügyvitel együtteseként való fölfogását tükrözi Joschke (1969) megfogalmazása: „Az igazgatás a vezetési munkakörök olyan megnyilvánulása, amely egy intézmény, vállalat, illetőleg azok részei fenntartásának és biztonságának céljait szolgálja – Igazgatási feladatnak tekinthetők... a vállalat céljainak érdekében felmerülő információs és végrehajtási feladatok.“

A francia eredeti angolra fordításával (1949) jelenik meg a „management“ szó Fayol könyvének címében az „administration“ helyett, annak ellenére, hogy az „administration“ szó mind a francia, mind az angol nyelvben megtalálható. A fordító a könyv tartalma alapján bizonyára úgy ítélte meg, hogy a „management“ szó felel meg abban a jelentésében, amelyben azt Fayol használta. Ez pedig Bene (1970:166) megfogalmazása szerint a következő: „Vezetni – Fayol szerint – annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni“. Ugyanakkor Bene viszont az igazgatást – a kibernetikából vett fogalommal – úgy határozza meg, hogy az lényegében a szervezeten értelmezett vezérlésből és szabályozásból áll.“ (Bene, i.m.: 373).

Egy, az angol nyelvű szakirodalomban talált, ismeretlen szerzőtől származó tömör megfogalmazás szerint a „menedzsment úgy definiálható, mint a dolgok emberek általi elvégzésének művészeté“.

Eichenberger (1970) a „management“ szót olyan – amerikai eredetű – gyűjtőfogalomnak tekinti, amelybe beleérti mindazokat a személyeket, akik tevékenységük legnagyobb részét mások munkájának irányítására, szervezésére, vezetésére, ellenőrzésére stb. fordítják.

A német Hess (1969) ugyancsak a menedzser tevékenységének részeitént a célok kitűzését, a tervezést, a szervezést, a vezetést és az ellenőrzést írja le, vagyis a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókat.

Ezzel lényegében megegyezik Webb (1983) érdekes indokolású megfogalmazása, amely a következő: „Csupán ebben az évszázadban történt a hivatásos menedzserek fölbukkanásával a menedzsment kifejezés kiszélesedése, hogy magában foglalja a tervezés, irányítás, ellenőrzés, foglalkoztatás és szervezés általánosan elfogadott funkcióit.“

Crake (1985:39) meghatározása szerint a menedzser az a személy, aki irányítja és ellenőrzi egy meghatározott rendszer működését azzal a céllal, hogy fönntartsa és javítsa annak létező teljesítményét.

Tulajdonképpen az előzőeket fejti ki kissé részletesebben – Fayolra hivatkozva – Hales (1989:12–13) a munka menedzselésének jelentését illetően, a következők szerint:

(i) Tervezés – annak elhatározása, hogy mit kell tenni és hogyan;

(ii) Allokáció – a munka megosztása különböző emberek között, vagy egy egyén esetében, különböző időszakok között;

(iii) Motiválás – erőfeszítés gerjesztése a munka elvégzésére;

(iv) Összehangolás – annak biztosítása, hogy a munkafolyamat különböző részei illeszkedjenek;

(v) Irányítás és ellenőrzés – annak biztosítása, hogy az, ami elvégzendő, el legyen végezve a szándékolt módon.

A menedzsment és társai ekkénti körüljárása után nézzük meg, hogy indokolt-e a magyar nyelvben ezeknek a vezetés, vezető, vezetni szavak melletti használata. Azaz, mást jelent-e a vezetés, mint a menedzsment, és így tovább.

Vezetés, vezető, vezetni

Az angol nyelvben a vezetésre mint cselekményre leginkább megfelelő szó a *leading*, a tényre, illetőleg szerepre a *leadership*. A management mellett az angol nyelvű vezetési szakirodalomban a vezetésre vonatkozóan előforduló leggyakoribb szó a *leadership*. A vezetés mint cselekmény és szerepe megismerésére* tehát a legalkalmasabb, ha a továbbiakban a „leadership“ előfordulását, szövegösszefüggéseit kísérjük figyelemmel a vonatkozó szakirodalom tanulmányozása során. Ez a megközelítési mód egyébként megkímél bennünket attól, hogy a vezetésre alkotott számos formális definíciót áttekintsük, annál is inkább, mivel e cikk keretében aligha jutnánk a végére. Stodgill (1974) könyvében például a vezetés (*leadership*) 72 különböző definícióját tekintette át, míg később Bennis és Nanus (1985:4) már azt írta, hogy a definíciók száma meghaladja a háromszázötvenet. Ennek ellenére (vagy talán éppen ezért?) az e területen működő kutatók úgy vélik, hogy „a vezetés egyike a leggyakrabban megfigyelt és a legkevésbé megértett jelenségeknek a földön“. (McGreor Burns (1978:2), illetőleg: „...valószínűleg többet írnak és kevesebbet tudnak a vezetésről, mint bármely más tárgyról a magatartástudományban“. (Bennis, idézi Conger és Kanungo, 1987:12) Ebből Thierry (1991) azt a következtetést vonta le, hogy a vezetés tárgyának kiterjedt tanulmányozása ellenére ez a jelenség általában még mindig nem élvezzi a tudományos megértést.

Néhány érintőleges és kevésbé ismert meghatározás bevezető említése természetesen elkerülhetetlen.

A „leadership“ szó – a „management“-tel szemben – arra lett hagyományosan fönntartva, hogy a vezetők és vezetettek közötti személyközi kapcsolatokat jelezze (Webb, 1983:25). Emellett a „management“ szót gyakran használták a „leadership“ szinonimájaként (Mant, 1977). Történelmileg úgy tűnhet tehát, hogy a megkülönböztetés menedzser és vezető között érdekes, de csalóka, mert azok egymást kölcsönösen fedő fogalmak (Hunt,

* Ezzel kapcsolatban bővebben lásd Schleicher. (1981)

* Salamonné (1994:6) a „leadership“ szó tartalmát vezetői szerepként és magatartásként definiálta.

1981). Ha pedig ez valóban így van, akkor tulajdonképpen főlegesen lehet a menedzser szó használata a magyar nyelvben, mert annak tartalmát a vezető szó teljes mértékben kifejezi.

Az utóbb hivatkozotthoz hasonló fölfogást tükröz Crane (1985:15) véleménye, amikor azt mondja, hogy: „a menedzsernek meggyőző vezetőnek kell lennie. Ez nem szükségképpen jelenti azt, hogy parancsoló megjelenésre van szüksége, mint egy Napóleonnak vagy egy Shakespeare-színésznek, sem azt, hogy erőteljes vagy agresszív személyiséggel kell rendelkeznie. De az lényeges, hogy birtokolnia kell a szükséges emberi kvalitásokat, amelyek arra indítják az embereket, hogy elfogadják őt mint vezetőt, és hogy megfelelő szervezeti struktúra támogassa, amely megadja neki a szükséges keretet a vezetés és a hatalom gyakorlásához”.

A vezetés (leadership) lényegére utal Kerr és Jermier (1978) megjegyzése, amely szerint a vezetés haszontalan ott, ahol a feladatok magasan programozva vannak.

Témánk továbbvitele szempontjából kiemelt jelentőségű Katter (1990) cikke, amelyben a szerző többek között éppen a menedzsment és a vezetés (leadership) közötti különbséggel foglalkozik.

Katter szerint a menedzsmentnek a bonyolultsággal kell megbirkóznia, válaszként a nagy szervezetek keletkezésére, amelyek a huszadik század egyik legjellemzőbb termékei. A jó menedzsment nélkül a bonyolult vállalatok hajlanak arra, hogy kaotikusakká váljanak oly módon, hogy az valóságos létezésüket fenyegeti. A jó menedzsment rendet és következetességet teremt olyan kulcsdimenziókban, mint a termékek minősége és nyereségsége.

A vezetésnek ezzel szemben a változással kell megbirkóznia. Ennek részbeni oka, amiért a közelmúlt években oly fontossá vált az, hogy az üzleti világ versenyelvébb és változókéonyabb lett. Gyorsabb technológiai változás, nagyobb nemzetközi verseny, a piacok szabályozatlansága, kapacitástöbblet a tőkeintenzív iparokban, és általában a bizonytalanság növekedése sok tényezőben az, ami hozzájárult ehhez a változáshoz. A túlélés és versenyben maradás egyre több vezetést igényel.

Ebből a tömör ismertetésből eddig két gondolat érdemel föltétlenül figyelmet: (1) A menedzser a huszadik század „terméke” és (2) a szerző a menedzsment és a vezetés között a határt a bonyolultság és a változékonyág mentén húzza meg, mely két fogalom az esetlegességi (kontingencia) elmélet egyes hirdetői szerint ennek az elméletnek két kulcsfogalma, amelyek mértékének mindenkor alakulása határozza meg együttesen a vizsgált szervezet helyzetét a környezetben.

A továbbiakban a szerző – mintegy párhuzamot vonva – szembeállítja a menedzsmentet és a vezetést. Eszerint

menedzsment	vezetés
<ul style="list-style-type: none"> - tervezés - szervezés és munkaerővel való ellátás - irányítás - ellenőrzés és problémamegoldás 	<ul style="list-style-type: none"> - a cél kitűzése (egy jövőkép - vízió*) - kialakítása az annak eléréséhez szükséges változások bevezetését célzó stratégiákkal együtt) - az emberek fölsorakoztatása az új cél eléréséhez - motiválás és lelkesítés, azaz az emberek mozgásban tartása a helyes cél felé (i.m.: 104).

A menedzsment és a vezetés közötti különbség és azonosság kérdésének további vizsgálata érdekében ki kell térnünk a vezetés formális és informális változat szerinti különbözősére.* A formális vezető hatalma értelem szerűen kinevezésén, beosztásán alapul, míg az informális vezető alárendeltjeire gyakorolt befolyásának alapja a vezető személyiségétől, tudásától, hozzáértésétől, a másokra érvényesülő személyes hatásától függ. Az alárendeltre való, azok teljesítését elősegítő ráhatás szempontjából azonban a legfontosabb annak a hatáskörnek a terjedelme, amellyel a – formális – vezetőt fölruházzák. A menedzser ilyen – fölruházott – hatáskörrel rendelkezik: tehát a vezető általában nem, csak a formális vezető nevezhető menedzsernek. Mindez azonban nem zárja ki: „jó menedzser az lehet, aki egyebek között segít, hogy alárendeltjei erőt és felelősséget érezzenek, aki megfelelően megjutalmazza azokat a jó teljesítményért, és aki megnézi, hogy a dolgok úgy legyenek szervezve, hogy az alárendelték érezzék, tudják, mit kell tenniük”. (McClelland – Burnsham, 1976)

Az előzőekből következik, hogy megengedhető, sőt célszerű, ha egy menedzser több, mint formális vezető, azaz: vezető a maga teljességében.

Éppen a formális – informális vezetéssel összefüggésben található a két kifejezés, menedzsment és vezetés összekapcsolására egy példa a szakirodalomban, nevezetesen: „a karizmatikus vezetés egy alapvető aspektusa a nagy rendszer változás menedzselésének”. (Nadler – Tushman, 190:94) A karizma (mint tipikusan informális vezetői tulajdonság) képesség arra, hogy rajongásra és lelkesedésre ösztönözzön; olyan valami, ami inkább érzékelhető, mint okilag értelmezhető. (Hatton, 1984:39)

A két kifejezés – vezető és menedzser – különbségére és kapcsolatára utal Gibbons (1992:2) is, amikor azt írja, hogy a kisebb szervezetekben a vezetők (leaders) menedzselik a környezetet és elrendezik a szervezeti erőforrásokat és illetékességeket a siker érdekében.

A menedzsment és a vezetés különbségére vagy azonosságára irányuló vizsgálatoknak van egy további lehetséges megközelítésük. Több évtizedes bűvárodásom az angol nyelvű szakirodalomban arról látszik meggyőzni, hogy a magyarul vezetési módszerként és vezetési stílusként ismert fogalomkörökhöz tartozó fogalmak jelzőiként használt szavak – management és leadership – világosan elhatárolódnak attól függően, hogy azok a módszert vagy a stílust jelentő szó jelzői. Pontosabban: a vezetési módszer elnevezésében szinte mindig a „management” szó szerepel, míg a vezetési stílus angol nyelvű eredeti megfelelőjeként a „leadership style” a leggyakoribb.

A *vezetési módszer* – mint ismeretes – a vezetésre alkalmazott tervszerű eljárás (vagy ilyenek egybefüggő összessége), míg a *vezetési stílus* a vezető által képviselt sajátos, jellemző kifejezési, illetőleg viselkedési (magatartási) mód, vagy ilyenek megjelenítése (Schleicher, 1992c:36). További különbségük, hogy amíg a vezetési módszerek szinte bárki által elsajátíthatók és alkalmazhatók, a vezetési stílus olyan, személyhez kötött tulajdonság – lényegében az alárendelttel szembeni hatalom gyakorlásának a mükéntje –, amely legfőljebb bizonyos szűkebb határok között változtatható meg. (Schleicher, 1992b:47)

* A vízió jelentését illetően bővebben lásd Salamonné (1994)

** Bővebben lásd Schleicher (1994:29–34)

A vezetési módszerek közül a legelterjedtebbek: a kivételes beavatkozással történő vezetés (management by exceptions), a célok alapján történő vezetés (management by objectives) és a részvetelen alapuló vezetés (management by participation).*

A vezetésnek a vezetési stílusok szerinti többféle osztályozása ismert. Anélkül, hogy további részletekbe bocsátkoznék, itt csupán egyikre térek ki, kizárólag annak érdekében, hogy a vezetési stílus mibenlétét jobban érkeztessék (abból kiindulva, hogy a különböző osztályozások között nincs lényeges eltérés). Eszerint a vezetési stílus négy fő típusa: az *autokratikus*, a *rábeszélő*, a *konzultatív* és a *részvételi* stílusú vezetés (Hughes–Schackleton, 1975:422). Azaz, a vezetési stílus lényegében annak megjelölése, hogy milyen mértékben vonja bele (bátorítja, engedi) beosztottait a döntéshozatalba a vezető. Látható tehát, hogy – szemben az egymástól független vezetési módszerekkel – a különböző vezetési stílusok egy olyan egyenesen értelmezhetők, amelynek két végpontján az alárendeltjeit a döntésből teljesen kizáró, és az azokat a leginkább bevonó vezető vezetési stílusa helyezkedik el.

A vezetési stílussal kapcsolatban fontos megjegyezni, hogy a mindenkori vezetési stílus hatásossága a körülmények függvénye. Ezért bármely vezetési stílus kiválasztásakor figyelembe veendő a környezeti változók minél nagyobb száma. (Gebert–Steinkamp, 1991:162)

A vezetési stílust egyéni jellemvonásnak tartva Kozminski (1980:254) – amely a vezetés informális oldalához tartozik, szemben a formális oldalhoz tartozó információs és döntési rendszerrel – úgy véli, hogy az egyszerűen azoknak az ösztönzőknek a készlete, amelyeket a vezető meghatározott helyzetekben alkalmaz.

A vezetési stílus lényegét igen leegyszerűsítve mutatja be Kwiatowski (1970:38), aki hasonlóan vélekedik: „a vezetési stílus egyszerűen azoknak az ösztönzőknek repertoárja, amelyeket a vezető meghatározott helyzetekben alkalmaz. Az adott vezető vezetési stílusát az határozza meg, hogy milyen ösztönzőket részesít előnyben közülük, s hogyan és milyen gyakran alkalmazza őket.”

A menedzsmentnek és vezetésnek a vezetési módszer és vezetési stílus alapján történő megkülönböztetését illetően azonban nem lennék tárgyilagos, ha nem utalnék az előforduló kivételekre.

Egy, az általánostól eltérő szóhasználat Gilbert-től (1980) származik, aki a menedzsment stílus kifejezést alkalmazza. Ő egyébként a menedzsment stílust úgy határozza meg, mint azoknak a módszereknek az együttesét, ahogyan egy vezető a munkákat tervezi és szervezi, biztosítja a szervezeti tagok informáltságát, kapcsolatait fönntartja alárendeltjeivel, és ahogyan azokat elkötelezetté teszi a munkájuk és a szervezet céljai iránt. Azaz, ez a meghatározás nem felel meg a vezetési (leadership) stílus kifejezés szokásos alkalmazásának, és egyes vonásaiban emlékeztet a vezetés (management) foyoli megfogalmazás szerinti használatára.

Egy másik, általam ismert kivétel a March és Simon szerzőpárostól (1958:54) származik. Ők a vezetési stílust (más szóval) felügyelői vagy fölöttesi (supervisory) stílusnak nevezik, és úgy definiálják, mint egy kontinuumot (lásd előbb), amelynek egyik szélső esete a fölöttes döntéseinek kizárólagossága, míg a másik szélső esetben a döntés alapja a szabad és egyenrangú vita vezető és beosztottak között.

* Bővebben lásd Schleicher (1992:48–49)

Végül, csupán egyetlen olyan példát ismerek az angol nyelvű szakirodalomból, ahol a „management style” kifejezés szerepel az általánosan „leadership style”-ként használt kifejezés helyett: ez Lansley és társaitól (1974) származik.

A vezetési stílus és vezetési módszer közötti eltérés és összefüggés tömören talán úgy fejezhető ki, miszerint a vezetési stílusok egyik megkülönböztethető ismérve az is lehet, hogy a vezető melyik vezetési módszert részesíti előnyben. Ez tehát a vezetés és a menedzsment közötti kapcsolatnak is egyik érzékeltetője.*

A teljesség érdekében a téma lezárása előtt még megjegyzendő, hogy az angol nyelvet használó országokban a „manager” szó a magyar *igazgató* szónak megfelelő jelentéstartalommal is használatos (pl. general manager, sales manager, production manager, financial manager, sőt managing director), vagyis címet (rangot) jelent. A „leader” szó viszont ugyanilyen használatban sohasem fordul elő.

Mindezek alapján a menedzsment és vezetés kapcsolatát, különbözőségeit vagy egyezését illetően az alábbi következtetésre juthatunk.

Mindkét fogalomban benne van a vezető és a vezetett szervezet vagy a vezetettek (alárendelték) közötti viszony. A menedzsmenttel kapcsolatban a szervezet (emberek együttese), a vezetéssel kapcsolatban az alárendelték kerülnek előtérbe, emelkednek ki. Az összefüggés természetét jól mutatja az alábbi idézet, amelyben a vezetés és a menedzsment egyaránt előfordul.

„A vezetés főként személyközi feladat: jelenti önmagad és beosztottaid ismeretét és ennek egysúlyozását az érintett egyének és a helyzet követelményeivel szemben. Még mindig igaz, hogy bármely egység, részleg, divízió vagy szervezet hatékonyságát elsődlegesen menedzsmentének kvalitása határozza meg.” (Webb, 1983:34)

A két fogalom különbözőségeit érzékelteti még a következő, Hatton-tól (1984:40) származó gondolat, amely szerint a vezetés (leadership) olyan természetes tehetség, amely gyermekeknél játék közben gyakran megnyilvánul. ... a vezető az, akinek kész válasza van az elkerülhetetlen kérdésre: „mit csináljunk ezután?” Amihez hozzátehetjük: a menedzsment mint tanult „mesterség” esetében a folytatásra általában kész (noha nem mindig helytálló) formulák vannak.

De Webb-től – csak némileg – eltérően:

A menedzsment gyakorlása magában foglal egy elvégzendő feladatot és embereket annak elvégzésére. Ez a két vonatkozás kölcsönösen függő: egyik sem lehet meg a másik nélkül. (Blake–Mouton, 1982:24)

Összefoglalva: a menedzsment és a vezetés ugyanakkor a dolognak két oldala. A menedzsment a szervezetre mint egészre, a vezetés inkább a szervezet tagjaira irányuló tevékenységként értelmezhető.* A kettő – minthogy a szervezet emberekből áll (akik a szervezet feladatait egymás között megosztottan végzik) – nem választható el. Mindkettő tartalmazza a másik elemeit, s a mindenko-

* Ennél a résznél természetesen az sem zárható ki teljesen (bár aligha valószínű és inkább öncélú okoskodásnak tűnhet), hogy a szóhasználati különbséget a vezetési módszer és vezetési stílus jelzői – azaz, a management és a leadership – között az angol nyelvben egyszerűen valamiféle hangzásbeli affinitás okozza. Nevezetesen, talán jobban hangzik az, hogy „management by ...”, mint az, hogy „leadership by ...”

ri helyzettől függ, hogy melyik oldal kerül előtérbe. De bizonyos megfontolással azt is mondhatjuk, hogy – bár mindkettő elsősorban gyakorlati tevékenység – a menedzsment esetében inkább a szerzett ismeretbeli, a vezetés esetében inkább az ösztönös megérzésen alapuló tulajdonságok kerülnek előtérbe. Végso soron tehát – ha a szóhasználatl nem kívánunk különbségeikre utalni, vezetés és menedzsment egymás szinonimájaként is használhatók. Kétségtől meglevő (a föntiek alapján értelmezhető) különbözőségük azonban inkább önálló alkalmazásuk mellett szól.** A *menedzser* szó használatának tehát a magyar nyelvben – jobb híján – megvan a létjogosultsága. Ezt erősíti, hogy számos idegen nyelv is átvette a management – manager szavak használatát.

Felhasznált irodalom

Bene László (1970): A vezetés tudományos megalapozása. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Bennis, W.G.–Nanus, B. (1985): Leaders: The strategies for taking charge. Harper & Row, Cambridge, Mass.

Blake, R.R.–Mouton, J.S. (1982): Comparative analysis of situationalism and 9,9 management by principle. Organizational Dynamics, Vol. 10., No. 4., pp. 20–43.

Conger, J.A.–Kanungo, R.N. (1987): Toward a behavioral theory of charismatic leadership and organizational setting. Academy of Management Review, Vol. 12., pp. 637–647.

Crake, C.D. (1985a): The meaning of management, 2. The practical manager. Work Study, Vol. 34., No. 7., pp. 39–45.

Crake, C.D. (1985b): The meaning of management, 6. The effacious manager. Work Study, Vol. 34., No. 11., pp. 13–19.

Eichenberger, J.Y. (1970): Le management et les managers. Management France, Mars, pp. 9–15.

Fayol, H. (1916): Administration industrielle et générale. Dunod

Fayol, H. (1949): General and industrial management Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., London

Fayol, H. (1984): Ipari és általános vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Gebert, D.–Steinkamp, T. (1991): Leadership style and economic success in Nigeria and Taiwan. Management International Review, Vol. 31., No. 2., pp. 161–171.

Gilbert, A.V. (1980): Managerial style, task setting and performance. Work Study, Vol. 29., No. 8., pp. 30–34.

Gibbons, P.T. (1992): Impacts of organization evolution on leadership roles and behaviors. Human Relations, Vol. 45., No. 1., pp. 1–18.

* „Akár általános, akár speciális szemlélettel közelítjük meg a vezetést, benne a másokra való hatást és a célszerűséget meghatározónak kell tekintenünk“ (Bene, 1970:297).

** Menedzsment és vezetés egyidejű azonosságát és különbségét jól szemlélteti a következő kiragadott idézet is (Osbaldeston, 1976): „A vezetést (leadership) egy menedzsment csoport gyakorolja...“

Hales, C. (1989): Management processes, management division of labour and managerial work: toward a synthesis. International Journal of Sociology and Social Policy, Vol. 9., No. 5/6., pp. 9–38.

Hatton, W.J. (1984): Management or leadership? Work Study, Vol. 23., No. 4., pp. 38–43.

Hess, P.J. (1969): Das Funktionsbild des Managers. Plus, 3. Jg., Nr. 7., pp. 15–16.

Hughes, R.–Schackleton, V. (1975): Leadership styles. New Behaviour, 11 September

Hunt, J. (1981): Managing people at work. Pan Business Management Series

Joschke, H.K. (1969): Verwaltungskonzeption und Informationssystem in der Unternehmung. Bürotechnik + Organisation, Jg. 9.

Katter, J.P. (1990): What leader really do? Harvard Business Review, Vo. 68., No. 3., pp. 103–111.

Kerr, S.–Jermier, J.J. (1978): Substitutes for leadership: their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human performance, Vol. 22., pp. 373–403.

Kozminski, A.K. (1980): Szervezetek rendszerelemzése. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Kwiatowski, S. (1970): Organizacyja rola hierownika. Warszawa

Laczkó István (1983): Még egyszer a vezetéstudomány jellegéről. Vezetéstudomány, XIV. Évf., 2. sz., pp. 13–18.

Lansley, P.R.–Sandler, P.J.–Webb, T.D. (1974): Organization structure, management style and company performance. Omega, Vol. 2., No. 4., pp. 467–485.

Mant, A.L. (1977): The rise and fall of the British manager. Macmillan.

March, J.G.–Simon, H.A. (1958): Organizations. John Wiley & Sons, Inc., New York, London

McClelland, D.C.–Burnsham, D.H. (1976): Power is the great motivation. Harvard Business Review, Vol. 54., No. 2.

McGregor Burns, J.M. (1978): Leadership. Harper & Row, New York

Nadler, D.A.–Tushman, M.L. (1990): Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. California Management Review, Vol. 32., No. 2., pp. 77–97.

Osbaldeston, M. (1976): Eliminating the hierarchy. The Financial Times, Monday, March 8.

Sadler, P.J.–Hofstede, G.H. (1976): Leadership stiles: Preferences and perceptions of employees of an international company in different Contries. International Studies of Management and Organization, Vol. VI., No. 3., pp. 87–113.

Salamonné Huszty Anna (1994): Új áramlatok a stratégiaalkotásban: a vízió és misszió szerepe a fejlett ipari országok vállalatainak vezetésében – Vezetéstudomány, XXV. Évf., 12. sz., pp. 4–12.

Schleicher Imre (1981): vezetés, irányítás, igazgatás. Szervezés és Vezetés, XIV. Évf., 11. sz., pp. 356–358.

- Schleicher Imre* (1983): Adalékok a szervezés és a vezetés fogalmának kérdéséhez. *Szervezés és Vezetés*, XIV. Évf., 5. sz., pp. 132–133.
- Schleicher Imre* (1992a): Az emberi kapcsolatok szerepe a vezetésben. *Módszertani Kiadvány*, 3. sz. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest
- Schleicher Imre* (1992b): Munkateljesítményt fokozó szervezeti megoldások. *Módszertani Füzetek* 1–2. Vezetés, Szervezet, Gazdaság
- Schleicher Imre* (1992c): Részvétel – vezetési módszer és vezetési stílus. *Módszertani Füzetek* 3–4., pp. 35–43. – Vezetés, Szervezet, Gazdaság
- Schleicher Imre* (1994): A szervezeti felépítés tervezése. *Módszertani Kiadvány*, 1. sz. Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Szervező Vállalat, Budapest
- Simon, H.A.* (1982): Korlátozott racionalitás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Stodgill, R.M.* (1974): *Handbook of leadership. A survey of the theory and research.* The Free Press, New York
- Thierry, C.P.* (1991): Transferential leadership: towards a more complex understanding of charisma in organizations. *Organization Studies*, Vol. 12., No. 4., pp. 507–527.
- Webb, T.* (1983): The management and leadership of staff. *The Journal of the Institute of Rent Officers*, Vol. 14., No. 3., pp. 24–35.
- Zaleznik, Abraham* (1977): Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55. évf. 3. sz. 67–78. pp.–
- Seregély József* (1978): Menedzserek és vezetők: vajon különböznek-e? *Szervezés és Vezetés*, XI. évf. 9. sz. 312–313- pp.
-