

PATAKI Béla

A MAGYAR MENEDZSMENT TERMINOLÓGIA RENDBETÉTELÉRŐL ÉS AZ ÍRÁSTUDÓK FELELŐSSÉGÉRŐL

A szerző a Vezetéstudományban nemrég megjelent terminológiai cikkel vitázik, logikai és szakmai oldalról. Leírja az alapfogalmak világszerte egységes jelentését, és két elvi alapkérdés megválaszolása után megadja magyar megfelelőiket. Rámutat a hibás terminológia súlyos gyakorlati következményeire, és az „írástudók” ezzel kapcsolatos felelősségére.

A Vezetéstudomány 1995/7 számában megjelent cikkében Schleicher Imre egy alapvetően fontos terminológiai kérdéssel foglalkozik, amelynek tisztázását magam is szívügyemnek tekintem. Schleicher így foglalja össze cikke mondandóját a tartalmi kivonatban: „Egyenlőségjel tehető-e vezetés és menedzsment közé? (. . .) A válasz: nagyvonalú megközelítéssel vezető és menedzser egymás színvonalainak tekinthetők, ha azonban finomabb jelentésárnyalatok kifejezésére törekszünk, mindenképpen célszerű lehet a megkülönböztetésük.” Ezt az „igen is meg nem is” választ és a hozzá vezető fejtegetést nem tartom elfogadhatónak, és ezért megkísérlem saját álláspontom kifejtését.

Elvi, logikai hibák

„Vezetni – Fayol szerint – annyi, mint tervezni, szervezni, rendelkezni, koordinálni és ellenőrizni.” (Schleicher, 1995, 44. o.) Három bekezdéssel lejjebb: „A német Hess (1969) ugyancsak a menedzser tevékenységének részeként a célok kitűzését, a tervezést, a szervezést, a vezetést és az ellenőrzést írja le, vagyis a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókat.” Csak-hogy ezek szemmel láthatóan nem „a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciók”! A Schleicher által idézett két felsorolás öt-öt pontjából csak három azonos, a másik kettő különbözik.

A fenti részletekben ugyebár arról van szó, hogy mit jelent „vezetni – Fayol szerint”, illetve, hogy Hess „a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókat” írta le. Csak-hogy Fayol valójában azt sorolta fel, hogy mit jelent „adminisztrálni”, illetve a második angol fordítás szerint „menedzselni”. Schleicher tehát eleve színvonalaként kezeli a „menedzsment” és „vezetés” szavakat egy olyan cikkben, amelyben éppen arra keresi a választ, hogy „egyenlőségjel tehető-e vezetés és menedzsment közé”? A cikkben ez többször megismétlődik. „A management mellett az angol nyelvű vezetési szakirodalomban a vezetésre vonatkozóan előforduló

leggyakoribb szó a leadership.” (Schleicher, 1995, 44. o.) „A vezetési módszerek közül a legelterjedtebbek: a kivételes beavatkozással történő vezetés (management by exceptions), a célok alapján történő vezetés (management by objectives) és a részvételen alapuló vezetés (management by participation).” (Schleicher, 1995, 46. o.) Logikai axióma, hogy egy bizonyítás során nem használható fel tényként maga a bizonyítandó állítás. Ha azt kell tisztáznunk, hogy sajtól van-e a hold vagy sem, akkor a tisztázás folyamatában nem kezelhetjük eleve színvonalaként a „sajt” és a „holdkőzet” szavakat. Azzal, hogy két fogalom azonosságára vagy különbözőségére választ kereső fejtegetésében Schleicher többször is színvonalaként kezeli a két fogalmat, ezt a formális logikai hibát követi el.

De van még más elvi hiba is. „A német Hess (1969) ugyancsak a menedzser tevékenységének részeként a célok kitűzését, a tervezést, a szervezést, a vezetést és az ellenőrzést írja le, vagyis a Fayol által megfogalmazott vezetői funkciókat.” (Schleicher, 1995, 44. o.) Schleicher tehát itt nem kevesebbet állít, mint hogy az egyik vezetési funkció a vezetés! Vagyis a vezetés része önmagának. Halmazelméleti trivialitás, hogy egy halmaz nem lehet önmaga valódi részhalmaza. Nem mondhatom azt, hogy az öltöny három részből áll: nadrágból, zakóból és öltönyből. Schleicher „a vezetés a vezetés része” teóriájával ezt a halmazelméleti képtelenséget állítja.

Szakmai kifogásaim csak az alapfogalmak ismeretében érthetőek, ezért előbb ezeket kell tisztáznunk.

A menedzsment alapfogalmai

Egy korábbi cikkemben (Pataki, 1992) bemutattam jó-néhány jellemző példát a definíciók sokaságából, ezért itt csak összegezni próbálok őket.

Menedzsment (management): emberi, fizikai, pénzügyi és információs erőforrások tervezése, szervezése,

irányítása és vezetése a szervezet céljainak sikeres és hatékony elérése érdekében.

Tervezés (planning): célok kitűzése és elérésük módjának eldöntése.

Szervezés (organizing): feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése.

Irányítás (control): tevékenység nyomon követése, szükség esetén korrekciós beavatkozás.

Vezetés (leadership): emberek viselkedésének befolyásolása, hatalomgyakorlás.

E fogalmak tartalmát, hierarchikus lebontását egyébként már olvashattuk a Vezetéstudományban, jóval részletesebben, mint ahogy én tárgyaltam és tárgyalom. (Bakacsi, 1988) Kettőnk cikke között van némi különbség a javasolt magyar szavakban. Ami viszont közös, az a fogalmak tartalma: mindketten a nemzetközileg egységes alapfogalmakban gondolkodunk. Ez a szakmai kommunikáció alapja, erre valók bármely mesterség vagy tudomány alapfogalmai. Ezek jelentése nem vitatéma, hanem elemi tudnivaló.

Szakmai észrevételek

A fogalmak tartalmának ismeretében azonnal világossá válik Schleicher cikkének minden idézete, és egyúttal újabb pontatlanságokat is észreveszünk benne.

Schleicher a „control” fordításaként felváltva hol az ellenőrzést, hol pedig az irányítás-ellenőrzést használja. Az *ellenőrzés* azonban az irányításnak csak egy része, mégpedig az, amikor megfigyeljük a működést, mérjük a teljesítményt. Ezt követi az *értékelés*, azaz a célokkal és követelményekkel való összehasonlítás, majd pedig a korrekciós *beavatkozás*, ha túl nagy az eltérés a kettő között. Ez az analógia ismert szabályozókör (control loop) működése. Angolul minden irányítást kontrolnak neveznek, akár van visszacsatolás, akár nem. Ebben a tekintetben a magyar nyelv árnyaltabb: szabályozásról beszélünk, ha van visszacsatolás, és vezérlésről, ha nincs. Ellenőrzés tehát csak a szabályozásban van, a vezérlésben nincs. Az „ellenőrzés” szó használata mindezek miatt nem fogadható el az irányítás (szabályozás) egészére. Az „irányítás és ellenőrzés” pedig olyan, mint a „rovarok és bogarak”, vagy az „égitestek és bolygók” megjelölés lenne: a rész neve fölösleges az egészé mellett.

„Menedzsment és vezetés egyidejű azonosságát és különbségét jól szemlélteti a következő kiragadott idézet is (Osbaldeston, 1976): 'A vezetést (leadership) egy menedzsment csoport gyakorolja...'. (Schleicher, 1995, 47., o., lábjegyzet) Az idézet formális logikai szempontból analóg azzal a kijelentéssel, hogy „a foghúzást a fogorvosok végzik”. Ez vajon a fogorvoslás és a foghúzás „egyidejű azonosságát és különbségét” szemléltetné? Nyilvánvalóan nem. A foghúzás része a fogorvoslásnak, és így a fogorvosok végzik. A vezetés része a menedzsmentnek, és így a menedzserek végzik. (Persze informális vezető is vezethet, ahogy laikus is húzhat fogat, amint erről Schleicher is közöl egy idézetet cikkében, a 45. oldalon.) Nincs itt semmiféle „egyidejű azonosság és különbség”, ha az alapfogalmak jelentését nem keverjük össze.

Schleicher és jómagam egyaránt idézzük a világhírű harvardi professzor, John P. Kotter egyik cikkét. (Kotter, 1990) A közismert szerző neve tehát helyesen Kotter, nem pedig „Katter”, ahogyan Schleicher cikkében

mindvégig következetesen hibásan nevezi, és az irodalomjegyzék betűrendjébe is így sorolja be. (Ahol a cikk címe is két hibával szerepel.) Schleicher a menedzsment és vezetés kotteri összehasonlítását hiányosan idézi táblázatában: a tervezés mellől hiányzik a költségvetés, és mindhárom magyarázatpár mellől hiányzik, hogy éppen melyik alaptevékenységről van szó. (Schleicher, 1995, 45., o.) Nézzük hát a hiánytalan változatot! „Cikke további részében szembeállítja a menedzselési és vezetési teendőket három alapvető feladat esetén:

Eldönteni, hogy mit kell tenni

Menedzsment: tervezés és költségvetés

Vezetés: irány kitűzése (jövőkép)

Emberek hálózatait és viszonyait kialakítani

Menedzsment: szervezés és személyzeti munka

Vezetés: emberek felsorakoztatása

Biztosítani, hogy az emberek valóban elvégezzék a munkát

Menedzsment: irányítás és problémamegoldás

Vezetés: motiválás és inspirálás

Tartalmilag ez igen jól megfelel a 3+1 funkcióról leírtaknak. A különbség abban áll, hogy Kotter a „plusz egyedik” funkciót, a vezetést nem a menedzsment részének, hanem a menedzsmentet kiegészítő különálló tevékenységnek tekinti. Ez a nézet kétségkívül szélsőséges, tudományágunk fő sodrára egyáltalán nem jellemző. Azért idéztem mégis, hogy még markánsabban alátámasszam: a „menedzsment” helyett nem használható a „vezetés” szó! (Pataki, 1992) Sosem hittem volna, hogy egyszer ugyanezt éppen egy olyan cikkben fogják idézni, amely a vezetés szót használja a menedzsment helyett.

A vezető és a menedzser hasonló elkülönítését egyébként más is megtette már. (Zaleznik, 1977, 1992) Ezt a cikket Schleicher is felsorolja cikke „Felhasznált irodalom” jegyzékében, de a szövegben sehol sem hivatkozik rá.

„Katter (sic!) szerint a menedzsmentnek a bonyolultsággal kell megbirkóznia, válaszként a nagy szervezet keletkezésére, amelyek a huszadik század egyik legjellemzőbb termékei. (. . .) A vezetésnek ezzel szemben a változással kell megbirkóznia. Ennek részbeni oka, amiért a közelmúlt években oly fontossá vált az, hogy az üzleti világ versenyelvűbb és változékonyabb lett.” (Schleicher, 1995, 45., o.) Az alapfogalmak jelentése és a funkciók kotteri kettéválasztása ismeretében a leírtak világosak, és a legtöbben valószínűleg egyet is értünk vele. Olyan, mintha azt mondanánk, hogy „a fogmosás célja a megelőzés, a fogtömés pedig az utólagos rendbehozatal”. Ez igaz, csak éppen nem definíció, és a szavak definícióját nem ismerve nem is érthető. Aki nem tudja a „fogmosás” és a „fogtömés” jelentését, ebből nem fogja megérteni, hogy melyik micsoda. Alkalmatlan a fogalmak definiálására, arra, amire Schleicher használni próbálja. Definíció gyanánt kezelve éppen séggyel azt a hamis látszatot keltik, mintha nem lenne egyértelmű, általánosan elfogadott jelentésük ezeknek a szavaknak. Erről azonban szó sincs! Kotter nem a fogalmak új definícióját adja, hanem a kétfajta tevékenység fontosságát és konkrét megnyilvánulási módját veti össze különböző helyzetekben, magától értetődően építve az alapfogalmak ismeretére.

Hiányolom Schleicher cikkéből Henry Mintzberg tíz menedzseri szerepét, mint kiemelkedő jelentőségű, lépten-nyomon idézett modellt. Mindkét másik magyar

terminológiai cikk idézi ezt az alapvető fontosságú kutatási eredményt. (Bakacsi, 1988; Pataki, 1992) A tíz menedzseri szerep a következő. (Mintzberg, 1973, 1980, stb.)

Interperszonális szerepek:

- képviselő (figurehead)
- kapcsolattartó (liaison)
- vezető (leader)

Információs szerepek:

- megfigyelő (monitor)
- elterjesztő (disseminator)
- szóvivő (spokesman)

Döntési szerepek:

- vállalkozó (entrepreneur)
- zavarkezelő (disturbance handler)
- erőforráselosztó (resource allocator)
- tárgyaló (negotiator)

„A vezetői szerepkör tehát csak egy a tíz menedzser szerep közül.” (Pataki, 1992)

Végül egy kiegészítés. „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.” (Schleicher, 1995, 44. o.) Ez csupán a történet második fele, az eleje nélkül. „A könyv eredeti, francia nyelvű változatában a ‚menedzsment’ szinonimájaként az ‚adminisztráció’ (igazgatás) szerepel. Érdekes, hogy míg az első angol nyelvű kiadásban ezt változatlanul hagyták, addig a másodikban – amely egyúttal új fordítás is volt – ‚menedzsment’-re változtatták. (Rue – Byars, 1986, 51.-52. o.)” (Pataki, 1992)

Mit minek nevezünk?

Az alapfogalmak világosan különböző, egymással össze nem téveszthető, világszerte egységes tartalma tehát adott, vita tárgyát csak az képezheti, hogy melyiket minek fordítsuk. Ehhez két elvi kérdést kell megválaszolnunk.

1. elvi kérdés: szabad-e eltérnie bármely tudomány szaknyelvének a köznyelvtől?
2. elvi kérdés: szabad-e eltérnie bármely tudomány magyar terminológiájának a világszerte egységes nemzetközi terminológiától?

Az első kérdésre igennel válaszolok, mivel ez teljesen mindennapi dolog, és nem származik belőle semmilyen komoly probléma. Nem okoz félreértést, hogy nejlonzacsckónak tituláljuk a polietilén zacskót, miközben a nylon valójában poliamid. Nincs semmi baj, ha a „csillagos” égben gyönyörködve a bolygókat is csillagoknak tituláljuk, nem csak a csillagokat. A lámpa körül nyüzsgő éjszakai rovarokat is rendszeresen bogaraknak nevezük, akár fedelesszárnnyúak, akár nem. Az egyetemi katedrán állva, vagy egy szaklapban publikálva viszont már nem keverhetjük össze a poliamidot a polietilénnel, a csillagokat a bolygókkal, a rovarokat a bogarakkal. A köznyelv és a szaknyelv két különböző dolog, teljesen természetes, ha eltérnek egymástól. Persze nyilván az a jobb, ha a kettő megegyezik, de ha nem, az sem baj.

A második elvi kérdésre a válaszom viszont határozottan nem. Hogy miért, az kiderül cikkem hátralévő részéből.

Bakacsi beletörődik abba, hogy a vezetést a menedzsment helyett is használják, ezért a leadership magyar megfelelőjének próbál más szót keresni. Javaslat – Sz. Kis László ötletét átvéve – a „csoportvezetés”. (Bakacsi, 1988) Ezt azonban sem elvi, sem gyakorlati szempontból nem tartom jónak.

Gyakorlati szempontból azért nem, mert olyan zavaros értelmű megfogalmazásokhoz vezetne, mint hogy „az osztályvezető csoportvezetőként kudarcot vallott”, vagy „a főosztályvezető kiváló csoportvezető”, stb. A „csoportvezetés” szó egy beosztáshoz kötődik, bevált erre a célra, semmilyen probléma nem merült fel ezzel kapcsolatban, és jobbat nem is lehetne kitalálni helyette. Azonkívül a „leadership” egy-egy személyre külön-külön is irányulhat, nemcsak emberek csoportjára, tehát még pontatlan is. Bakacsi sem lehetett maradéktalanul elégedett vele, hiszen egy évre rá már maga is inkább az angol „leadership” szót használja. (Bakacsi, 1989)

Elvi szempontból azért ellenzem, mert arra emlékeztet, amit a „kinnováció” névvel illetett egy régi újságcikk. Amikor a rendszámablákat tömegesen rosszul festették, és lepattogzott róluk a festék, akkor rendszámábla védőket kinnovááltak átlátszó műanyagból. Amikor olyan fali konnektorok kerültek forgalomba, amelyekből képtelenség volt kiráncigálni a villásdugót, akkor VIKI márkanéven villásdugó kihúzó kinnovááltak hozzá. A csavaros kupakok egy időben legendás kinyithatatlanok voltak, erre a legkülönfélébb konstrukciójú kupaknyitókat kinnovááltak.

A vezetés helyett bármi mást használni a leadership fordításaként szerintem tipikus kinnováció. Hiszen nem ezzel van a baj, a vezetés hajszálpontos megfelelője a leadership-nek. Azt kell megváltoztatni, ami rossz. Ez pedig a menedzsment és a vezetés szinonimaként való kezelése. A „menedzsment” szó ideológiai okokból sokáig nem volt szalonképes, ezért vagy vezetésnek tituláltuk, vagy szervezés-vezetésnek, vezetés-szervezésnek. Az ideológiai akadály megszűnt, az álnév használat a fölösleges.

A „szervezés és vezetés” egyébként önmagában véve is mindenképpen rossz elnevezés. Ha ezek menedzsment funkciók, akkor hol marad mellőlük a tervezés és az irányítás? Egy ilyen tanszék, tantárgy, könyv, tudományos társaság talán nem foglalkozik hálótervezéssel, stratégiai tervezéssel, pénzügyi irányítással, stb? Ha pedig a szervezés vezetési funkció, akkor ismét az „irányítás és ellenőrzés”, „égitetek és bolygók”, „rovarok és bogarak” típusú megfogalmazással van dolgunk: a rész neve fölösleges az egészé mellett.

Nem látok jobb megoldást, mint a baj okának megszüntetését. Hagyjuk végre abba a konspiratív álnevek használatát, és nevezjük eredeti nevükön a dolgokat! A terminológiai ficam helyrerántása kétségkívül fájdalmas, de megszünteti a ficamot. A kinnovált ficamrögzítő szerkezetek talán kevesebb fájdalmat okoznak az érintetteknek, de azt vég nélkül, és a ficam is megmarad. A „csoportvezetés” és az ehhez hasonló kinnovációk félreérthetőek, nehézkesek, nyakatekertek. Mindig csak bajunk lenne velük.

A nemzetközi terminológiával összhangban lévő, ellentmondásmentes magyar terminológiáról összeállítottam egy fordítási útmutatót, amelyet már több egyetemen, főiskolán és magán menedzser képzőben használnak. A táblázat általános szabályokat tartalmaz, ami alól – kontextustól függően – lehetnek kivételek. Javaslatom

természetesen csak a szaknyelvre vonatkozik, a köznyelvre nem.

Visszatérve a már érintett menedzsment módszerek fordítására: management by exceptions – kivételesen beavatkozó menedzsment, management by objectives – célkitűző menedzsment, management by participation – részvételen alapuló menedzsment. A „menedzsment” helyett a „menedzselés” is használható.

1992-es terminológiai cikkemet egy Konfuciusz idézettel zártam. „Ha a szavak használata nem helyes, a fogalmak értelme zavaros. Ha a fogalmak értelme zavaros, nem lehet szabatosan cselekedni.” Hogy mennyire nem, rögtön kiderül.

Az egyik magyar nagyvállalat egy külföldi cég száz százalékos tulajdonába került. Műegyetemi tanszékünket kérték fel tanácsadónak, és a megbízás keretében – sok más egyéb mellett – a külföldi és magyar menedzs-

Útmutató a menedzsment alapfogalmainak fordításához

ANGOL	HIBÁS FORDÍTÁS	HELYES FORDÍTÁS
manage	vezet, irányít	menedzsel
management	vezetés, vezetőség, irányítás, üzletvezetés, vállalatvezetés	menedzsment, menedzselés
manager	vezető, üzletember, vállalkozó	menedzser
businessman	–	üzletember
entrepreneur	–	vállalkozó
leadership	irányítás	vezetés
leader	irányító	vezető
control	ellenőriz, ellenőrzés	irányít(ás), szabályoz(ás), vezérel, vezérlés

Az írástudók felelőssége

Miért fontos ez az egész? Van-e gyakorlati jelentősége? És amivel még részben adós vagyok: miért nem szabad eltérnünk a nemzetközi terminológiától?

A rész és az egész elnevezésének összekeveredése lehetetlen állapotot teremtett. Olyan ez, mintha pl. a magyar biológiai szaklapok és szakkönyvek a gerincesek szinonímjaként használnák az emlősöket, és időnként – a gerincesek egészéről beszélve – a „gerinces típusú emlős” (v. ö.: „menedzser típusú vezetés”) kifejezéssel törekednének egyértelműsége. Sorjában jelennek meg jobbnál-jobb külföldi menedzsment szakönyvek magyar „fordításai”, ezek azonban szinte egytől-egyig használhatatlanok. A fordítók ugyanis – tisztelet a ritka kivételnek – nem tesznek különbséget menedzser és vezető, illetve menedzsment, vezetés és irányítás között, szinonimákként kezelik őket. Márpedig – mint láttuk – egyáltalán nem mindegy, hogy a szerző éppen melyikről ír ezt vagy azt az eredeti szövegben. Ha valaki követni próbálja a magyar „fordításban” olvasottakat, hibásan fog cselekedni, és akár komoly bajt is okozhat. A magyar nyelvű menedzsment szakirodalom használhatóságáról vagy hasznavehetetlenségéről, és annak súlyos gyakorlati következményeiről van tehát szó, semmivel sem kevesebbről!

ment között beállt kommunikációs csőd megszüntetéséhez is kérték a segítségünket. A kommunikációs csőd oka pontosan ugyanaz volt, mint a többi külföldi vagy vegyes tulajdonba került magyar cégnél, és amiről évek óta olvashatunk újra és újra a gazdasági sajtóban. A két fél teljesen más fogalmakban gondolkodott, és még a saját anyanyelvére lefordítva sem értette, hogy miről beszél a másik. A magyar menedzsment így képtelen volt végrehajtani az új tulajdonos utasításait, és az elrendelt változtatásokból nem valósult meg semmi. A várt teljesítményjavulás elmaradása mind az új tulajdonosnak, mind – az adóbevételen keresztül – a magyar nemzetgazdaságnak elmaradt hasznot jelentett. Egyúttal a teljes magyar menedzsment pozíciója, személyes karrierje is kockán forgott, hiszen látványosan alkalmatlannak bizonyult feladata ellátására.

A megoldás magától értetődő volt: fogalom- és szak kifejezés-ismertető foglalkozásokat tartottunk hónapokon keresztül a csúcsmenedzserek számára. Amikor elmagyaráztam nekik az alapfogalmakat, azt mondták, most egyszerre sok mindent megértettek. Addig például érthetetlen volt számukra, mit akar a külföldi partner, amikor – hibás fordításban – azt mondja, hogy „a hagyományos vezetés helyett a leadership-re kell helyezni a hangsúlyt”. Rejtély volt számukra, mi lehet az a „lead-

ership". Valójában azt akarták tőlük, hogy a klasszikus menedzsmentről vezetésközpontúra térjenek át.

A cégnél ma már működőképes a kommunikáció, és elkezdődtek a tulajdonos által kért változtatások. Öröm volt hallani, amikor a TV-ben nyilatkozva beszámolt erről a vezérigazgató, helyesen, pontosan használva a tanult fogalmakat és kifejezéseket.

„Ha a fogalmak értelme zavaros, nem lehet szabatosan cselekedni.” Ha a gyakorlati szakemberek fogalomzavar miatt nem képesek ellátni feladatukat, azért mi, írástudók vagyunk felelősek! A világszerte egységes fogalomrendszer és terminológia olyan, mint az informatikában egy világszabvány. Senkinek sem jutna eszébe ettől eltérő csatlakozót vagy kódolást barkácsolni. Nincs más járható út, mint a száz százalékos kompatibilitás!

Ez tehát az írástudók felelősége. Ezért kell azonnal megírni, „ha a szavak használata nem helyes”.

Hivatkozások

Bakacsi Gyula (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete. *Vezetéstudomány*, XIX. évf., 12. sz., pp. 24-31.

Bakacsi Gyula (1989): A leadership-elméletek áttekintése. *Közgazdasági Szemle*, XXXVI. évf., 7-8. sz., pp. 987-997.

Kotter, J. P. (1990): What leaders really do. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, pp. 103-111. May-June 1990

Mintzberg, H. (1973, 1980): *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row, New York, 1973; Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1980

Pataki Béla (1992): Bizonytalanságok a magyar menedzsment terminológiában. *Ipar-Gazdaság*, XLIV. évf., 2-3. sz., pp. 51-54.

Rue, L. W. – Byars, L. L. (1986): *Management – Theory and Applications* Irwin, Homewood

Schleicher Imre (1995): Vezetés és menedzsment. *Vezetéstudomány*, XXVI. évf., 7. sz., pp. 43-48.

Zaleznik, A. (1977, 1992): Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, Vol. 55, No. 3, pp. 67-78, May-June 1977, Vol. 70, No. 2, pp. 126-135, March-April 1992