

## KÖNYVISMERTETŐ

Török László

A vezetés öröm-e?  
Vezetésen innen és túlBudapest, Noran Libro, 2015  
349 oldal

A vezetőknek különleges szerepük van a társadalomban, függetlenül attól, hogy hány embert vezetnek. Ebből adódóan több és más is múlik rajtuk, mint a vezetetteken. A szerző találóan jegyzi meg bevezető gondolataiban: „A vezést sokkal többben érzik, mint értik, sokkal többben értik, mint tanítják, és sokkal többben tanulják, mint kutatják.” Így összességében és jellemzően inkább tapasztalják és csinálják.

A könyv megírásakor a szerző nagyon pragmatikus kérdésekre keresi a választ: Lehet-e a vezetői feladatra/szerepre előre készülni? Mi is valójában a vezetés lényege, amelyeket az eddig megjelent könyvek kevésbé vagy más megközelítésben vizsgáltak? Milyen utat jártak be a csúcsra jutott vezetők? Milyen terveik vannak a csúcsra jutott, sikeres vezetőknek?

A célkitűzésekből adódóan az elkészült mű – a szerző szándéka szerint – nem tankönyvjellegű, hanem egy hazai tapasztalatkötet. Módszertani szempontból nem egy tipikus interjúkötet – bár rendszeresen visszatérő kérdései emlékeztetnek a strukturált interjú jellemzőire is – inkább egy atipikus beszélgetésgyűjtemény. A könyv jellege és az alkalmazott módszer megválasztása jól szolgálja a tapasztalt egyéniségektől való tanulás lehetőségét,

a könyv tanulmányozásából fakadó „tapasztaltabbnak érzem magam” élményét és a saját helyzetünkön történő elgondolkodás esélyét.

Az atipikus beszélgetésgyűjtemény 13 beszélgetést tartalmaz. A beszélgetőpartnerek kiválasztása és a beszélgetésre történő megnyerése elismerésre méltó teljesítménye a szerzőnek, minősíti szerteágazó kapcsolatrendszerét, bizalmi tőkájének mértékét. Nem túl gyakori a lényegében még aktív emberek ilyen jellegű és mélységű megnyilatkozása. Az egyes beszélgetések leírása után a szerző a beszélgetőpartnertől származó egy-egy idézet szellemiségének megfelelően foglalja össze a legfontosabbnak tekintett tapasztalatokat/élményeket.

**Küllői Péter** (1960-ban született, mérnöki diplomával befektetési bankár volt Budapesten és Londonban, a Mosoly Alapítvány alapító tagja, a Bátor Tábor Alapítvány kuratóriumának elnöke, 2007-ben „Az év adományozója”, tagja a TATE-csoport kelet-európai bizottságának és a Common Purpose igazgatóságának):

„Szüleim azt sugározták felém, hisznek abban, hogy én valamiben nagyon jó leszek.”

Ezt a gondolatot további beszélgetőpartnerek is megfogalmazták. Ez az érzelmi oldalon túlmutató üzenetet tartalmaz, mert ráirányítja a szülői felelősségre a figyelmünket, milyen mintákat közvetítünk a gyermekeink számára. Helyesen választjuk-e meg az értéket, az értelem, az érdek és az érzelem befolyásának a mértékét és arányát.

**Heidrich Balázs** (1970-ben született, közgazdászként szerzett dip-

lomát, számos könyv és szakcikk szerzője, egyetemi tanárként jelenleg dékánmegbízást teljesít, szervezettefejlesztési tanácsadó, az MTA Gazdálkodástudományi Szakbizottságának tagja):

„Ha otthon nekidőlsz a falnak, nem mindegy, mi esik a fejedre: téglala vagy könyv.”

A család nemcsak szemléletet ad, hanem gondoskodik a tárgyi ismeretek átadásáról is. E tekintetben fontos szerepe van/lehet az iskola megválasztásának, amely ebben jelentős szerepet vállal. Ez biztosíthatja a saját vélemény, a saját hang, a saját elképzelés, a saját ötlet kialakulását, különösen, ha fejlett idegen nyelvű kommunikációs készséggel párosul.

**Batta András** (1953-ban született, gordonkatanári és zenetudományi diplomát szerzett, számos könyv és szakcikk szerzője, Erkel- és Széchenyi-díjjal kitüntetett egyetemi tanár, két ciklusban a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem rektora, a Zeneakadémia épületének felújításában jelentős érdemeket szerzett):

„A rektorságot is szakmának fogtam fel, nevezzük vezetésnek, amit tanulni kell.”

Megoszlanak a vélemények a tekintetben, hogy a vezetés tanulható-e? Ugyanakkor még az ellenzők is elismerik, hogy hasznos dolog mások tapasztalatairól hallani, amit aztán vagy fel tud használni a napi vezetői munkában, vagy sem. Feltehetően néhány kivételes esetet leszámítva a két nézet közös mezségjén célszerű általában haladni. Mindezekre is tekintettel felértékelődik a jól kiválasztott munkahelyi tréningek jelentősége.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLVI. ÉVF. 2015. 9-10. SZÁM / ISSN 0133-0179

**Krizsó Szilvia** (1971-ben született, közgazdászként kezdett dolgozni, majd a „Riporter kerestetik” verseny megnyerésével 1998-ban televíziós riporterként országos ismertségre, elismertségre tett szert, Pulitzer-emlékdíjas, 2012 óta vezeti a Radnóti Színház Libikóka című produkcióját, vezetést támogató tréningeket tart):

„A rendszeres tanulás egyrészt öröm, másrészt eszköz ahhoz, hogy független maradjak.”

A korábbi időszakban korán pozitív pályára lehetett állni, és viszonylag hamar jó irányba dőltek el a dolgok. A mai állapotokra inkább az a jellemző, hogy korán negatív pályára lehet állni, és a későbbiekben is bármikor rossz irányba alakulhatnak a dolgok. A környezeti turbulencia miatt már nem lehet egy előre meghatározott állapotra állni. Valójában csak a változás az állandó.

**Kujáni Péter** (1971-ben született, építésztechnikai képesítést szerzett, az osztrák tulajdonú Wolf-System Építőipari Kft. divízióvezetője, több száz ház építése fűződik a nevéhez az országban):

„Egy hajóban vagyunk. Ha valaki ebben a hajóban rossz helyre fúrja a lyukat, nem levegő, hanem víz jön be, és az nem lesz jó neki sem.”

A vezetőknek szükségük van egy jó csapatra, de ez természetesen fordítva is igaz. Csak idő kérdése, hogy egy szervezet mikor „termeli ki” saját vezetőjét. Az egyik esetben a kinevezéssel a tekintély adott, míg a másik esetben ezt ki kell vívni. Tekintély nélkül nehéz jó és eredményes vezetőnek lenni. A tekintély négy forrásból származhat/tevéődik össze: a pozícióból, a tudásból, az egyéniségből és az erkölcsi tartásból.

**Kulcsár Krisztián** (1971-ben született, sportolócsaládból származik, közgazdász- és jogi diplomát

szerzett, párbajtőrözőként 2007-ben egyéni világbajnoki címet szerzett, hosszú éveig dolgozott a bank-szektorban, a BÁV vezérigazgatója volt, jelenleg a Nemzetközi Vívószövetség szakmai igazgatója):

„Úgy kell működni, hogy a vezetőeknek példa lehessél, különben jobb, ha be sem jössz dolgozni.”

A vezető akarata ellenére példává válik a szervezetében. Ennek egyik különleges indikátora a hatalommal történő bánásmód. A hatalommal lehet élni, de lehet visszaélni is. A hatalmat helyesen gyakorlók az intézmény/vállalkozás misszióját alázattal képviselik. Az alázat nem gyengeséget, hanem hozzáállást takar.

**Bálint András** (1943-ban született, színész, versmondó és rendező, Jászai- és Kossuth-díjas, érdemes művész, 1985 óta a Radnóti Színház igazgatója, mintegy nyolcvan filmben és több száz színdarabban játszott):

„A tehetség lényeges része a szerencse felismerése.”

A pályánk, különösen a vezetői pályánk egyes fordulópontjainál gyakran tetten érni véljük a szerencsét. Pedig őszintén bevallhatjuk, hogy ezekben nekünk, és különösen kapcsolatainknak óriási szerepe, befolyása van. A kapcsolatok minden kultúrában fontosak, csak némely kultúrákban befolyásuk szinte döntő mértékű.

**Nemes László Norbert** (1969-ben született, kiváló eredménnyel, köztársasági ösztöndíjjal végezte a Zeneakadémiát, a doktori fokozatot Kanadában szerezte, habilitált egyetemi docens, a Liszt Ferenc Zeneművészeti Egyetem Zenepedagógiai Tanszékének vezetője. A Magyar Rádió Gyermekkórusának társkarnagya volt, amiért Bartók-Pásztory-díjat kapott, a Kecskeméti Kodály Intézet igazgatója, az Új Liszt Ferenc Kamarakórus karnagya):

„Esetenként eszembe jut, miért nem csak a tanítással foglalkozom, ami egy folyamatos örömforrás.”

A vezetéssel foglalkozó könyvekben ritkán előforduló kifejezés az elnyúlhatatlanság, mint egy hangsúlyos vezetői tulajdonság. Nem véletlenül került be a köztudatba a menedzserbetegség fogalma. Természetesen a mérleg másik serpenyőjében ott sorakozik a siker élménye, a felfedezés öröme, az esetenkénti elismerés méltósága. Ebben a megközelítésben – kissé leegyszerűsítve – az elnyúlhatatlanság és az öröm közötti tartós egyensúly megteremtése jelenti a vezető számára a kihívást.

**Kalmár Péter** (1965-ben született, már a Közgazdaságtudományi Egyetemen töltött idő alatt vezetői feladatokat vállalt a közgazdász-hallgatók nemzetközi szervezetében /AIESEC/ helyi, majd nemzetközi elnökként, saját cége, a Flow Csoport az ország vezető szervezet- és vezetésfejlesztéssel foglalkozó cégévé nőtte ki magát, jelenleg) a szervezetfejlesztők nemzetközi szövetségének /IODA/ elnöke:

„Akkor sikeres valaki, ha tiszta vízió van a fejében, de igazán akkor eredményes, ha munkatársainak is ez van a fejében.”

A sikeres felsővezetői tevékenység legfontosabb előfeltételei ezért a komoly intellektus, a gyors észjárás, a döntésképeség és a stratégiai gondolkodásmód. Ha valaki legendássá szeretne válni, akkor az említettekén kívül még arra is szükség van, hogy az emberekkel megértessük a dolog lényegét, és a közös célok iránti elkötelezettséget beépítsük a gondolkodásukba. A hattyú látszólag könnyen siklik a vízen, de azért nem árt tudni, hogy keményen dolgozik a víz alatt...

**Pulai Miklós** (1925-ben született, a hadifogság után közgazdász-oklevelet szerzett a Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyete-

men, volt a Magyar Nemzeti Bank első elnökhelyettese, az Országos Tervhivatal elnökhelyettese, a Világbank magyarországi kormányzója és a Magyar Bankszövetség főtitkára):

„*Fura emberek vagyunk mi, magyarok, szeretjük a lángost, de nem szeretjük a lángossütőt.*”

A rendszerváltás előtti időszakból ránk maradt gondolat alig vesztített aktualitásából. Ez a kételkedés a társadalmi tudat rendkívül lassú változásának bizonyítéka. A sikeres vezetői működéshez ismerni kell a társadalmi kultúra elemeit, már a célok kitűzésekor érdeemes tekintettel lenni ezekre.

**Pálvölgyi Mátyás** (1954-ben született, építőmérnök-statisztikus diplomával jó évtizedig a szakmájában praktizált, majd végigjárta a biztosítási szakma ranglétráját és 16 évig volt a Generali Biztosító vezérigazgatója, mialatt a Generali a hazai biztosítási piac meghatározó szereplője lett, magyar és osztrák kormánykitüntetések ismerték el tevékenységét, jelenleg a Generali felügyelőbizottságának elnöke):

„*Van úgy, hogy a távozó vezérigazgató és a posztját újonnan elfoglaló között semmilyen párbeszéd nincs. Ezt nagyon kártékony megoldásnak tartom, többek között a munkatársak szempontjából. Ők ugyanis joggal kérdezik: végül is melyik időszak minősül teljesen használhatatlannak?*”

Az idézetben megfogalmazottak káros hatása nem elsősorban azért említésre méltó, mert néhány embernek különösen kellemetlen, vagy kifejezetten rossz napot okoz, ha nem rombolhatja a szervezeti kultúrát, az embereknek a cégükbe vetett bizalmát. Összességében gyengíti az új értékek elfogadását, az értékrend szükségyszerű korrigálását is.

**Láng Péter** (1958-ban született, zenei tanulmányokról váltott a sebességet preferáló területek irányá-

ba, autózás, szörfözés versenyszerűen is, rövid kitérőként kereskedelmi igazgató a légiközlekedésben, saját cégét, a vitorlázás területének minden szegmensére kiterjedő szolgáltatást nyújtó Vega Yacht Kft.-t irányítja évtizedek óta):

„*Amíg kapitány valaki, övé a teljes felelősség. Hozzá fordulnak bármilyen baj vagy veszély esetén, és azonnal kész válaszra van szükség.*”

A vezetői felelősség érvényes a jelenben és a jövőben is. Fontos, hogy a felelősséget ne nyomasztónak, hanem vállalhatónak érezzük. Akkor is, amikor elvállalunk egy vezető posztot, és akkor is, amikor érezzük, hogy abba kellene hagyni. Fontos etikai szabály, hogy ne csak a zárt ajtók mögött legyünk bátrak és harsányak. Úgy döntsünk, hogy szemébe tudjunk nézni az érintetteknek.

A szerző a 12 beszélgetés/eset-tanulmány feldolgozásával értékes és figyelemre méltó következtetésekre jutott. A beszélgetőpartnerek megfogalmazásaiban 5 kulcsszót azonosított, és ezen empirikus vizsgálat tapasztalatainak felhasználásával értelmezte a vezetést mint a vélemények közös halmazát.

„*Eszerint a vezetés a közösen vallott vízió megvalósítása során egy csapat önmegvalósításának az elősegítése, folyamatos egyensúlyozás és döntéshozatal révén.*”

A vezetés kereteinek kijelölésére kialakította az ATOM-modellt. A vezető két előzményt hoz a vezetői munkájához, ezek az adottságok (A) és a tapasztalatok (T). A tapasztalatok közé sorolja a tanult szakmai és vezetési ismereteket is. A munkája során ez két további alapképességgel egészül ki. Az odafigyelés (O) képességébe tartozik a környezetre/piacra és annak változásaira, a közösségekre, a csapatára, az emberekre való érzékenysége, és ez egészül ki a mozgósítás (M) képességével.

A beszélgetések tapasztalatai alapján a szerző megalkotja és értelmezi a vezetői életgörbe fogalmát. Az életgörbe-elmélet vezetői területre történő kiterjesztése újszerű tudományos eredménynek tekinthető. Az életgörbék szokásos vízszintes tengelyén itt is az idő szerepel, a függőleges tengelyen pedig a közösségi hatástömeg. Néhány kivételes esetet leszámítva (pl. bűnözők) a vezetői életgörbének csak pozitív tartományba eső szakasza van. A közösségi hatás az idő előrehaladásával növekszik, ezzel egyidejűleg az egyénben felhalmozódó tapasztalat is gyarapszik. A vezetői életgörbe három szakaszát különbözteti meg a szerző, a TANUL – ALKOT – TANÍT szakaszokat.

A TANUL életszakasz a gyermek és a diákidőszakot öleli fel az értelmezése szerint. A közösségi hatás e korszakban is markánsan megjelenik, ha a gyermek jöveteleének nagy és mérhetetlen pozitív családi, rokonsági hatásaira gondolunk. Természetesen ezzel kapcsolatosan is feltehető a kötet címében megjelenő kérdés, örömet lelünk-e benne? A vezetői életgörbe szempontjából a közösséget a szerző nagyon tágan, széleskörűen értelmezi, beleértve az iskolai, munkahelyi, lakóhelyi, szakmai és társadalmi közösséget is.

Az ALKOTÁS-i időszak is két periódusra bontható. Az első periódus a csúcst megelőző munka, tehát a dolgozói szakasz, a második pedig a csúcstól tekinthető vezetői periódus. A dolgozói szakasz meghatározó komponenseként a szerző az adott történelmi korszak befolyásoló hatását és a közvetlen vezető szerepét jelöli meg. Az alkotási szakasz és az egész életciklus szempontjából a közösségi hatás csúcsa is a vezetői szakasz.

A TANÍTÁS szakasz elnevezést nem azért használja a szerző, mert a korábbi életszakaszokban ilyen tevékenység nem fordulhat elő, ha-

## VEZETÉSTUDOMÁNY

nem ennek a szakasznak kifejezetten ez a tevékenység állhat a középpontjában.

E szakasz alkotóelemeként a tanácsadó és a nagyszülő periódust rögzíti a szerző. Nem mindegy tehát, hogy a tanácsadói szakasz milyen hosszú, és milyen közösségi haszonnal jár. E harmadik korszak kezelésére konszolidált országok használható mechanizmusokkal rendelkeznek. Ennek hiánya viszont a közösségi tapasztalatok elfecsérléséhez vezethet, amit szemléletesen az életgörbe meredek zuhanása fejezhet ki.

*„A vezetői létnek – különösen felsővezetői szinten – vannak súlyos személyes és felsővezetői kockázatai is, a vitathatatlan előnyei mellett. Alkotni és ember maradni – ha ez sikerül, akkor öröm a vezetés”*

– választ adja a szerző a kötetének címében feltett kérdésre.

A könyv egy érdekes és szokatlan fordulattal zárul. Szerepcseré történik, mert Krizsó Szilvia kérdezi Török Lászlót (1957-ben született, közgazdászdiplomát és doktorátust szerzett, a Központi Statisztikai Hivatal és a Pénzügyminisztérium munkatársa, a Magyar Nemzeti Bankban ügyvezető igazgató, az OTP Bankban vezérigazgató-helyettes, a CIB Bankban vezérigazgató, jelenleg vezetői tanácsadást végez oktatói tevékenysége mellett a vizsgált témakörben). A beszélgetésből az előző ismertetések logikáját követve a „Kiváló zenekar keres új karmestert” gondolat kiemelése lehet az összegző megállapítás. A zenekar-karmester kapcsolat egy jól definiált munkamegosztáson

alapuló munkakapcsolat, amelyben a karmester lehetőségei/szabadsági foka és a szerzői előírások egyensúlyban vannak.

A könyv elolvasása elgondolkodtató lehet a praktizáló vezetők számára, hiszen mások tapasztalatainak megismerése segít az adott terület legjobb gyakorlatának megtalálásában. Különösen igaz ez a jelen esetben, amikor 13 sikeres, karizmatikus vezető véleményét, hitvallását ismerhetjük meg a kötetben. Tanulságos és inspiráló olvasmány lehet a menedzsment-meretek iránt érdeklődő diákok és doktoranduszok számára: az esettanulmány mint módszer a kvalitatív módszerek kategóriájában hogyan használható kutatói igényességű következtetések levonására.

**Gaál Zoltán**