

BOKOR Attila - RADÁCSI László

FIATAL VEZETŐK ÉLETSTRATÉGIÁI - VEZETŐVÉ VÁLNI, VEZETŐNEK LENNI

A szerzők 2001-ben indították el azt a kutatást, amelyben az 1966 és 1972 között született, mára sikeres vállalati felső vezetőként dolgozó emberekkel készítették életút-interjúkat. Azt vizsgálták, miként látják az életútjukat, mit jelent nekik a siker (azért mit kellett feláldozniuk), és miként vélekednek a jövőjükéről.

Az interjúkat adó generáció a rendszerváltozás környékén és közvetlenül utána lépett ki a munkaerőpiacra. A karrier szempontjából szerencsés időben érkeztek, az átalakuló piacgazdaságban a meg- és átalakuló szervezetek fiatal, új szemlélettel rendelkező, saját igényeik szerint formálható, nyelveket beszélő vezetőket kerestek. E generáció azon részének, amelyik az üzleti életben kereste a boldogulását, mára nagy valószínűséggel nincsenek anyagi gondjai, és nagyon fiatalon foglalhattak el komoly presztízsű, nagy státusszal járó pozíciókat.

Ezzel szemben, vagy éppen ezért, sok-sok sztereotípiát, irigységet, de akár lesajnálást is övezi őket. Ez a generáció kétségtelenül nagy lehetőséget kapott. Munkába lépésük óta már eltelt annyi idő, hogy feltehessek a kérdést: miként is használták ki ezt a lehetőséget. Hogyan hatott ez a személyes vágyaik teljesülésére és családjuk mindennapjaira? Milyen hatást fejtettek ki a munkahelyeikre és az ott dolgozó emberekre? Mit adtak, hogyan járultak hozzá az újraformálódó társadalmi és üzleti élethez? Úgy éreztük, érdemes lenne kibújni a közhelyekből, túllépni különböző fizetési és alkalmazási adatok számszerű látszattényein, és megismerni, találkozni velük, megérteni, hogy hol is tartanak ők személyes útjukon, és miként értékelik eddigi pályafutásukat.

Az eredmények feldolgozása során a következő kérdések megválaszolására térünk ki:

- Milyen motivációkat és működési mintákat hoznak magukkal a vizsgált vezetők gyerekkorukból és iskoláikból?

- Miért lettek vezetők, mit jelent nekik ez a szerep?
- Vezetői szerepükben melyek a legfontosabb együttműködési és cselekvési mintáik?
- Mi a kapcsolatuk a pénzhez, a hatalomhoz?
- Mennyiben eltérő a női és a férfi felső vezetők helyzete?
- Hogyan jelentkeznek számukra a munka és a magánélet egyensúlya?
- Hogyan tekintenek tágabb környezetükre, milyen felelősséget vállalnak személyes és vezetői szerepeikben?
- Milyen motivációik vannak a jövőre vonatkozóan?

Jelen tanulmány a kutatás egyes részeredményeire koncentrál, elsősorban a vezetői szerep vállalásával és a vezetői működéssel kapcsolatos legfontosabb tanulságokat ismertetjük.¹

Egy szaktudományos cikkkel szemben alapvető elvárás, hogy bemutassa azokat az elméleti kereteket (elméleteket, modelleket stb.), amelyek befolyásolták a kutatási kérdések megfogalmazását, és amelyek az elemzést és interpretációt megtermékenyítették. Több oka is van annak, hogy mi most mégsem teljesítjük ezt az elvárást. Egyrészt nem kívánjuk kisiskolás módon elmondani azt a leckét, amelyet olvasóközönségünk már többször olvashatott, akár jelen folyóirat cikkeiben is.² A leadership-elméletek, a szocializáció leíró és normatív modelljei, a generációs kutatások, az életpálya-középpel foglalkozó teóriák, a hazai társadalmi-gazdasági átmenetet érintő vizsgálatok mind-mind fontos háttérrel adták kutatásunknak. Az elméleti bevezető elhagyása melletti másik érvünk, hogy a ter-

jedelmi korlátokat figyelembe véve egyszerűen jelentősebbnek ítéltük az elemzési eredmények közreadását az ismétlésnél. A kifejtésben természetesen utalunk olyan elméleti irányzatokra és modellekre, amelyekkel leginkább kritikusan ütköztetjük gondolatainkat.

A kutatási folyamat

Az ötven interjúalany egy részét az akkori Budapesti Vezetőképző Központ MBA-hallgatói közül válogattuk ki, a többiekhez pedig az ún. hólabda-módszerrel jutottunk el. Ez azt jelenti, hogy különböző szálakon elindulva azt kértük, ajánljanak nekünk 30-36 év közötti, felső vezetőket. Az összehasonlíthatóság érdekében a mintába belevettünk az adott korosztályból néhány vállalkozót és középvezetőt, illetve 27-29 éves felső vezetőt is.³

A kutatás célkitűzéseire a kvalitatív interjúzási technikát gondoltuk illeszkedőnek. Az interjúalanyokkal 90 perces, ún. félig strukturált életút interjúkat készítettünk, néhányukkal két alkalommal is. (Az interjúk kérdéseit a mellékletben mutatjuk be.) Az interjúkat magnóra rögzítettük és szó szerint átgépeztettük. A szövegeket kvalitatív szoftverrel (Nvivo 2.0.) támogatott tartalomelemzésre alapozva vizsgáltuk. Az eredményeket először a kutatásban részt vett vezetőknek csatoltuk vissza. Az ezeknek a workshopoknak az eredményeit is feldolgozó következtetéseinket ezután különböző szakterületek képviselőivel (pszichológus, közgazdász, szociológus, gender-kutató, szervezetfejlesztő) egyeztetjük. A folyamatosan megszülető eredményeket különböző konferenciákon és oktatási helyzetekben is bemutattuk, a kapott visszajelzéseket beépítettük a formálódó anyagba. Ebben a fázisban természetesen már komoly szerep jutott a különböző elméletekhez, gondolkodási tradíciókhoz létező kapcsolatok megtalálásának és tudatos kibontásának.

A vezetői szerep megélése

Térjünk most rá első témánkra, a vezetői szerepekkel kapcsolatos tanulságok bemutatására. Ebbe a körbe a következő kérdésekkel kapcsolatos eredmények illeszkednek:

- Miért/hogyan lettek vezetők?
- Kiktől tanultak, milyen minták kísérték a vezetővé válásukat?
- Hogyan hatott a vezetővé válásukra a multinacionális vállalati közeg?
- Mi a viszonyuk a megkérdezetteknek a hatalomhoz?
- Meg lehet-e élni az alkotás örömét felső vezetőként?

Miért/hogyan lettek vezetők?

A megkérdezett ötven ember válaszai természetesen meglehetősen nagy szórást mutatnak arról a kérdésről, hogy mennyire volt tudatos karrierjük építése, mennyire akarták, választották a felső vezetői pályát. Az összkép azonban mindenképpen elgondolkodtató. Ugyanis csak a vezetők harmada esetében jelenthető ki az, hogy tudatosan választották a vezetői szerepet, és valószínűleg más történeti pillanatban (más társadalmi/gazdasági lehetőségek közepette is) valami hasonló pozíciót töltenének be. A többség esetében inkább a „sodródás” a kulcsszó. Ezzel arra utalunk, hogy elsősorban a makroszintű folyamatok és ezek eredményeképpen az adott szervezeten belüli lehetőségek voltak azok, amelyek inkább meghatározták útjukat.

A ritka kivételek közé tartozik a következő interjúalanyunk, csak néhány – kizárólag férfi – beszélőtársunk mondott valami ehhez hasonlót:

„Amikor másodéves voltam a gimnáziumban, mondtam egy osztálytársnőmnek, hogy harminc éves koromig gyárigazgató leszek. Ezt végül 26 évesen teljesítettem, de ez inkább csak véletlen. Én azok közé tartozom, aki mindig ez akart lenni. Most is gondolom, hogy a világ akkor a legjobb, meg mindenkinek az a legjobb, ha azt csinálják, amit én mondom.” (11)

Erő és magabiztosság, a saját akarat felvállalása sugárzik e sorokból, s ez természetesen különböző érzéseket kelthet az olvasóban. A vezetői lét ezeknek az embereknek a „benne levés”, a ráhatás, a működtetés élményét adja, ennek révén lehetőséget kapnak fontos belső motivációik kiélésére. Így a vezetői poszton tudják megélni önazonosságukat, azt az érzést, hogy azt teszik, amit nekik tenniük kell. Természetesen ez nem jelent örökös „csúcson levést” vagy katarzist számukra, mégis sajátjukénak tudják érezni helyzetüket.

Az adott időszak azonban nemcsak a vezetői pályára tudatosan készülő, egyfajta elhivatottságot érző pályakezdők számára volt kedvező. A fiatal, intelligens, munkabíró, idegen nyelvet beszélő vezetők iránt akkora volt a kereslet, hogy ezt a lehetőséget szinte csak szánt szándékkal lehetett kikerülni. Vagyis a megkérdezett vezetők önkritikusan elismerik, hogy nagyon is „kikövezett” pályán futhatták be karrierpályájukat:⁴

„Volt egy történelmi helyzet, hiány volt egy nagy adag menedzserben. Ilyen szempontból szerencsések is vagyunk, meg pechesek is: belekerültünk egy helyzetbe. Ugyan úgy adtuk elő, hogy mi voltunk a frankók, hogy mi ezt megcsináltuk, de közben lehet, hogy csak sodródunk azzal az áramlattal, ami akkor éppen elindult.” (44)

Ezt a külső lehetőségek vezérelte mintát neveztük el sodródásnak. Ezekre – a mintában többségben lévő

– vezetőkre inkább az a jellemző, hogy nem tudják/akarják kikerülni azt, hogy felső vezetők legyenek. Nem erre a szerepre, karrierre készültek, de megtalálják benne a számításukat. Ebben a közegben, az adott lehetőségek közepette ez a karrier kínálta és kínálja nekik azoknak a céloknak az elérését, amelyeket most fontosnak mondanak. Az interjúk jelentős részében, és aztán a visszajelző csoportos beszélgetéseken is szinte csak úgy sorjázta a szinte egy formából öntött mondatok:

„Ki mondta, hogy jó felső vezetőnek lenni? Én nem. Nyilván a siker, a presztízs, meg minden, ami ezzel jár, az jó, de én magamat ugyanúgy el tudom képzelni nem feltétlenül felső vezetőnek is.” (17)

„Mi a motiváció arra, hogy én bejárom dolgozni? Miért is megyek be dolgozni, miért akarom én ezt az egészet csinálni? Nem azért, mert felső vezető akarok lenni, azaz nem azért, hogy felső vezető legyek, hanem azért vagyok az, mert a családom egzisztenciáját egy általam elképzelt szinten akarom megvalósítani.” (30)

„Legtöbbünk pozíciója egyfajta aranykalitka, ahol végül is mennek a dolgok, jó fizetésed van, és nem feltétlenül mered megkockáztatni, hogy másik irányban, másik területen, hogy lentről kezd, esetleg megbukjál. Szóval vágysz rá, de hát nehéz áthágni ezt a falat. És lehet, hogy tíz év múlva tényleg lesz már annyi a bankszámlán, hogy megpróbáljuk.” (19)

Az idézetek azt sugározzák, hogy az elért pozíció csak egy eszköz más, nem magában a munkában megélhető vágyak teljesítésére. Márpedig ebben a helyzetben a felsővezetői poszt inkább az ára lesz a rajta keresztül elérni vágyott céloknak, maga a vezető pedig a sikeresség látszata ellenére hajlamos önmagára áldozatként tekinteni. Mindennek eredményeként ezen interjúalanyaink nem érzik igazán sajátjukénak vezetői szerepüket, nem tudják megélni azt az önazonosságot, ami az ezt a szerepet tudatosan vállalóknak megadatott. A beszélgetésekből kiderül, hogy sokan közülük jobban éreznék magukat az üzleti életben szakértői posztokon, saját vállalkozásuk vezetőjeként, vagy pedig teljesen más hivatásokban, például tanárként vagy orvosként.

Tanulságos volt tehát megtapasztalni az interjúk során, hogy miközben a vállalati felső vezetők korszakunk „hőseivé”, sikermintáivá váltak, a nagy többségnél hiányzik a belső hajtóerő, a szereppel való azonosulás. Természetesen ez nem azt jelenti, hogy akaratuk ellenére, a véletlenek játékaiként jutottak el jelenlegi pozícióikba. Korábbi eredményeik azt mutatják, hogy rendelkeztek az adott környezetben elvárt képességekkel és kompetenciákkal, és döntési helyzetekbe kerülve vállalták is a megbízatásokat. Nagy többségük

mindezt azonban nem magáért a vezetői munkából fakadó élvezetekért, örömökért vállalta, hanem sokkal inkább az érte járó előnyökért, elsősorban egzisztencia-építési lehetőségeikért.

Kiktől tanultak, milyen minták kísérték a vezetővé válásukat?

Olyan generáció képviselőivel interjúztunk, akik a nemzetközi üzleti élet főáramához képest nem egy átlagos folyamat részeként értek el vezetői pályafutásuk csúcspontjaira, hanem egy társadalmi váltás, szakadás eredményeképpen jutottak a másutt várhatóan sokkal hamarabb kulcsszerephez. Ezért is különösen érdekes volt számunkra az a kérdés, hogy mégis milyen kapcsolódási pontok találhatók az előttük járókhoz, legyenek ők a korábbi rendszerben vezetők vagy pedig a multinacionális cégek által ideküldött expatrióták. Hogyan tekintenek vissza rájuk, mit tanultak tőlük, milyen mintákat visznek tovább, és milyeneket akarnak elfelejteni? Természetesen mindez sokat elárul arról is, hogy miként váltak vezetővé, kaptak-e ebben a folyamatban támogatást, figyelmet, vagy pedig saját bőrükön kellett tanulniuk. Ez téma a generációk kapcsolatán túl azért is érdekes, mert közvetve árulkodik a hazai vezetési kultúráról és stílusról. Kiderül ugyanis, hogy mennyire van jelen a vezetői szerepnek az az oldala, amely a beosztottak fejlesztésére, támogatására irányul. Egyre ismertebb és divatosabb szavak a mentorálás és a coaching, amely tevékenységek a vezetői felelősségnek erre az oldalára irányítják a figyelmet.

A vezetővé válás során kapott támogatásról, illetve a látott mintákról nagyon különböző történeteket hallhattunk. Az elemzés során végül is e tanulási folyamatnak három alapvetően különböző mintáját azonosítottuk. Voltak olyanok, akik úgy érzik, hogy alapvetően magukra voltak utalva a vezetővé válásuk folyamatában. Az ide tartozó 11 vezető nem őrzött meg magában sem pozitív, sem negatív mintákat, elmondásuk szerint nem voltak mentoraik, sőt, támogatóik sem. A második csoportot alkotó 14 fő esetében elsősorban a negatív minták domináltak, az ő vezetővé válásuk során visszatérő élmény, hogy szakmailag vagy emberileg nem kellően felkészült főnökök mellett kellett volna tanulniuk. A harmadik csoportba a megkérdezett vezetők fele tartozik, akiknek karrierjük során voltak olyan személyes mentoraik, akik támogatták a vezetői szerepbe való „belenövésüket”. Öröndetes, hogy e harmadik csoporton kívüliek is, azaz a megkérdezett vezetőink nagyobbik része meg tudott nevezni pozitív mintákat – még ha ezek távoliak voltak is, és esetleg nem is nyílt lehetőség a személyes tanulásra –, akik megtestesítik számukra a jó vezető mintaképét. Most

nézzük meg tüzetesebben, hogy mi jellemzi az egyes csoportokba tartozó vezetők tanulási folyamatát!

A megkérdezett vezetők közül 11-en voltak olyanok, akik azt állították, hogy nem volt kitől tanulniuk a vezetői karrierjük során és támogatójuk sem igazán akadt. További hat vezető szintén megtapasztalta ezt az élményt, de csak karrierje egyik, jellemzően korai részében. Sokan vannak tehát, akik számára a hiány a legfontosabb hívószó, amikor a támogatókról, vagy pozitív vezetői példaképekről kérdeztük őket. Szomorú e kép, miként nem túl biztató az egyik felső vezető összegzése a helyzetről: „*Mindig olyan cégekben dolgoztam, ahol nem voltak csodálatos vezetők.*”

Az interjúkban sokan kétféle hiányérzetről is beszéltek: egyfelől nem láttak olyan vezetőket, akikre fel lehetett volna nézni példaképként, másfelől pedig nem akadtak olyanok sem, akik mentorként támogatták, segítettek volna őket. Az okok is jellemzően két szálra vezethetők vissza. Páran ezt annak tulajdonítják, hogy olyan munkahelyeken dolgoztak, ahol csupa fiatal volt a vezetésben. Ez már eleve kizárta a tapasztaltabb vezetők részéről történő tudásátadás lehetőségét. A mintahiányt azonban a leggyakrabban mégis inkább az előző generáció felkészületlenségére, eltérő gondolkodásmódjára vezetik vissza.

„*Olyan dolgokkal kapcsolatban vártak döntéseket tőlem, amiben az én felettesem hibázott, mert nem értett hozzá. Én meg csináljam a 25 évemmel. Ne haragudjatok, hogy ilyeneket mondok, de én majd' összehajlítom magam. Gondoljátok el, 26 évesen egyedül mentem Amerikába tárgyalni. Több millió dolláros beszerzésekről volt szó, és hiába tudtam, hogy értek hozzá. Most nem akarom megemlíteni, hogy ki volt a főnököm, aki azt se tudta, hogy a számítógép miben különbözik a televíziótól. Tudtam, hogy ez borzalmas, mert szükségem lett volna egy olyan főnökre, (akitől tanulhattam volna), amikor döntéseket vártak tőlem.*” (31)

Természetesen nem objektív kép az, amit tőlük kapunk, hiszen az előző generáció leértékelése egyben a sajátjuk felértékelését is jelenti. Többször kerülhettek versenyhelyzetbe is a felettük, vagy velük egy szinten dolgozó idősebb vezetőkkel, s ez szintén vezethetett ellenérzésekhez. Azt az érzésüket viszont mi el tudjuk fogadni, hogy hiányzott nekik a példakép, illetve a támogatás. Véleményünk szerint a nagy kérdés az, hogy ők képesek lesznek-e megtörni a rájuk hagyományozódott mintát, és képesek lesznek-e fejlesztő szemlélettel fordulni saját beosztottaikhoz?

A fenti problémák eredményeként az e csoportba tartozó vezetők a következőképp jellemzik vezetővé válásukat: tanulgattam innen-onnan, de leginkább a

gyakorlat során magamtól jöttem rá, hogy miként is lehetek jó vezető.

Az interjúk következő sorozatában csak a negatív példák és minták sorjáznak. E 14 vezetőnél nem csupán arról van szó, hogy magukra maradtak, hanem kifejezetten ellenséges, vagy visszahúzó közegben kellett előrejutniuk. A problémák, a negatív minták szinte minden esetben a közvetlen főnökhöz kapcsolódnak. Gyanítható, hogy versengést éltek meg, vagyis kompetensebbnek érezték magukat ennél a személynél, akire úgy tekintettek, hogy gátolja őket a karrierjükben. (Az általunk megkérdezett vezetőkre – de az adott időszakra általában sem – volt jellemző, hogy a „kivárom a soromat”, „majd csak nyugdíjba megy a főnököm” típusú előrelépés hosszú távú stratégiájára építettek volna.) Ennyiben tehát ebben az esetben sem kell feltétlenül tényként kezelni minden észrevételt. Jól mutatja e helyzet feszültségeit, illetve a sokféle egyidejűleg ható motivációt a következő idézet:

„*Az én életemben ő negatív figura, de tudat alatt ezzel rengeteg ösztönző erőt is adott nekem. ...Olyan dolgokat követelt, amit saját maga nem csinált meg, illetve nem tudott megcsinálni. Borzasztóan hangulaterősítő volt, nem tudtam tolerálni ezeket a szélsőségeket, hogy egyik nap a legjobb haver vagyok, a másik nap pedig a sárga földbe vagyok bedöngölve. Nagyon ritkán alapultak szakmai dolgokon a reagálásai. Ennek ellenére valahogy mindig el tudta azt érni, hogy azért megcsináljam a feladataimat. És rendkívül sok ösztönző erőt is adott nekem, mivel éreztem azt, hogy kvázi őt nekem le kell nyomnom, ő sehol sincs hozzám képest.*” (13)

A kritika egyébként ritkábban vonatkozik a főnökök szakmai felkészültségére, sokkal inkább a vezetői képességeikre. Van olyan is, hogy ez a két oldal szembe kerül egymással, szakmailag feltekintenek valakire, vele együtt dolgozni azonban emberileg sokszor megaláztatást jelent. Kérdés persze, hogy ők maguk hogyan teljesítenek most ebben a tekintetben, mennyi figyelmet is fordítanak vezetői szerepüknek erre az – emberi kapcsolatokat hangsúlyozó – oldalára. A negatív minták kapcsán legtöbbször az idősebb, előző generációhoz tartozó vezetőkéről van szó, de négy külföldi, multinacionális cégnél dolgozó vezetőt is említettek ilyen összefüggésben.

Érdekes felfigyelni arra, hogy úgy tűnik, még a negatív példa is jobb volt a tanulás szempontjából, mint azoknak az esete, akik úgy vélik, hogy magukra voltak utalva. A negatív példák ugyanis a legtöbb megkérdezett vezetőnek segítettek abban, hogy tudatosabban meg tudják fogalmazni vágyott vezetőképeiket.

Az interjúalanyok legnagyobb része beszámol pozitív vezetői példáról, és a megkérdezettek fele kifejezetten úgy emlékszik vissza, hogy volt legalább egy olyan felfedezője, illetve mentora, akitől nagyon sokat tanulhatott pályája során. Utólag is jóleső érzés az interjúknak ezeket a részeit olvasni, hiszen gyakran érték- és érzelmeteli, személyes hangvételű visszaemlékezésekről van szó. Máiig fontos érzés számukra, hogy volt valaki, akire felnézhetek, aki a munkaköri követelményeken, az aktuális feladatokon túlmenően fordított rájuk figyelmet:

„Már eleve az jól esett, hogy ő nagyon gyorsan úgy kezdett viselkedni, mint egy mentor. Már ez meghatározó volt, hogy van egy ember, akinek én fontos vagyok személyesen is, és nemcsak azért, mert pénzt, vagy bevételt hozok. Ő főleg arra tanított engem, hogy próbáljak meg tudatos lenni a saját karrierem szempontjából, ami nem nagyon sikerült. De mondjuk abban, hogy megléptem bizonyos váltásokat, abban azért neki volt valamilyen szerepe.” (12)

Szembetűnő az is, hogy a legtöbben hangsúlyozzák: nemcsak szakmai, hanem emberi kérdésekben, illetve a vezetésnek a személyes, emberekre vonatkozó oldaláról tanultak fontosat ezektől a vezetőktől.

Az interjúkat olvasva rögtön feltűnik, hogy míg a negatív minták említésénél elsősorban a közvetlen főnökök kaptak nagyobb súlyt, addig a pozitív minták és mentorok esetében úgy tűnik, hogy adott volt egyfajta biztonságos szervezeti vagy kulturális távolság. Ez a mozzanat segíthetett kiiktatni a felfelé mobil vezetőknél oly természetes versengést. Ilyen támogató körülmény például a nagy korkülönbség, vagy a nem közvetlen alárendelt helyzet, és mi ide soroljuk az eltérő nemzetiséget, különböző kulturális hátteret is.

Látható az is, hogy azok a kapcsolatok eredményeztek nagy hatást, amelyek nem egyszerűen az együttműködésről, a munka közbeni közös gondolkodásról szóltak. A mentorálás nem csupán mintaadást jelentett, hanem lehetőségek biztosítását, visszajelzések adását, bátorítást, folyamatos személyes kapcsolatot és elérhetőséget. Az okos és sikeres vezető nem lesz magától értetődően sikeres az utódok nevelésében is, ehhez külön motiváció, illetve megfelelő készségek és tudatos figyelem is szükséges. *„A vezérigazgató, amíg itt volt Magyarországon, gyakorlatilag nevelt lányának hívott, tartott. Ő mindenképp azt szerette volna, hogy ha úgy képzem magam, hogy vezérigazgató legyek egyszer, ami engem akkor nem érdekelt. Borzasztó sokat foglalkozott velem, ha bementem hozzá bármilyen témában előadni, hogy hol tartunk, akkor félretette a témát, mondta, hogy arra öt perc elég lesz, arról beszéljünk, hogy mi van az üzlettel, én mit látok,*

mi a véleményem róla, mit csinálnék másként, mit nem látok jól. Reagált az én reakcióimra, s magyarázta, hogy mit hogyan lehetne. Kicsit az elején tartottam tőle, mert 10-12 évvel idősebb férfi volt, mit akar ő tőlem egyáltalán? Aztán amikor rájöttem, hogy semmi köze a férfi-nő dolgokhoz, akkor már nagyon szívesen vettem.” (42)

Tanulságos ellentmondásra lehetünk figyelmesek a külföldiek szerepével kapcsolatban. Többen is megfogalmazták ugyanis, hogy hazánkba nem a jó vezetőket szokták küldeni: kis piacra kis kaliberű vezetők is megteszik... Sőt, páran azt gyanítják, hogy időnként kifejezetten büntetésből érkeznek ide expatrióta vezetők. Ehhez a negatív képhez képest feltűnően sokszor említik a külföldi vezetőket, mint pozitív vezetői mintákat, sőt mentorokat. A megkérdezett vezetők közül tíz úgy tekinti, hogy ő egy külföldi vezetőtől kapta a legtöbbet vezetői pályafutása során. Emellett kilencen említenek külföldi vezetőt mint pozitív vezetői mintát.

Az interjúkat olvasva úgy tűnhet tehát, hogy ebben az időben a hazánkba érkezett külföldi vezetők egy része számára kifejezetten fontos és tudatosan kezelt feladat lehetett az utódválasztás és kinevelés. Ennek során azonban jó néhányan nem csupán a vezetési technikákat adták át, hanem a vezetők egyéb felelősségeire is felhívták a figyelmet: felelősségvállalás, beosztottak érzéseire való odafigyelés, nehéz helyzetekben az üzleti és az emberi szempontok egyenrangú kezelése.

A magyar nemzetiségű vezetők esetében többször is működött az apa-fiú minta megélése a mentorálás kapcsán. Az ő esetükben több olyan helyzetre is találtunk példát, amikor sikeres legfelső szintű vezető vagy vállalkozó a karrierje végéhez közeledve talál egy fiatal tehetséget, akit a szárnyai alá vesz, és mintegy kiképez:

„A kézjegye a mai napig rajta van gyakorlatilag mindenhol a cég rendszerén, felépítésén, anyagain. Annak ellenére, hogy ő volt a vezérigazgató, viszonylag röviddel az idekerülésem után már mellette dolgozhattam, és nagyon sokat tanultam tőle. Amit az üzleti életben elsajátítottam, annak a mai napig a 75%-a az ő iránymutatásai, normái, meg gondolkodása. Egy nagyon jó személyes kapcsolat is kialakult közöttünk. Ameddig ő vezérigazgató volt, meg az igazgatóság elnöke és együtt dolgoztunk, ez egy diszkrétebb, távolabbi dolog volt. De onnan kezdve, amikor ő visszavonult és kiszállt, ez egy ilyen családi, baráti viszonyra alakult át, tehát a mai napig találkozunk, tartjuk a kapcsolatot rendszeresen.” (14)

A fenti megállapításokat tovább árnyalhatjuk, ha figyelembe vesszük az interjúalanyok életkorát. Szembetűnő, hogy a mintán belüli idősebb válaszadók ese-

tében mennyivel kritikusabb a kép, döntő többségük arról számol be, hogy nekik elsősorban a negatív példákból kellett tanulniuk, vagy pedig önmagukra utalva kellett a vezetői működésüket kialakítani. Fiatlabb válaszadóink (akik 1995 után léptek ki a munkaerőpiacra) mind beszámoltak olyan támogatókról vagy pozitív vezetői példákról, akik lehetővé tették, hogy tudatosabban készüljenek fel vezetői szerepükre. Érdekes az is, hogy az összes női interjúalanyunk – függetlenül attól, hogy mikor került ki a munkaerőpiacra – megnevezett pozitív mintákat, támogatókat. Ők azonban sok negatív példát is említenek, ami azt mutatja, hogy a férfi válaszadóknál érzékenyebben figyelték korábbi főnökeiket és tudatosabban raktározták el magukban mind a követésre méltó, mind az elfelejtendő vezetői jellemzőket, működésmódokat.

Hogyan hatott vezetővé válásukra a multinacionális vállalati közeg?

„Nagyon amerikai volt, az összes pozitívumával. Mert először azok látszanak csak. Bepörgetik az embert. Az első igazi komoly karrier és munka. Akkor az ember pillanatok alatt keresztülmegy egy agymosáson. Ez nem negatív, ez az élet, így éli meg. Életemet és véretem a cégért, ez az enyém, és sulykolják, hogy te vagy a legjobb a legjobbak között. Mert 'mi csak belülről építkezünk', ami tényleg így is volt. Tehát megvolt ez a stimulus, hogy itt én elérem a csillagokat, és ez a cég az enyém, és csak ezt akarom. Ez az abszolút azonosulás, és akkor az úgy megy előre. Aztán eljön egy pillanat mindenkinek az életében szerintem, amikor elkezd látni azt, hogy mi van a színpalak mögött. Amikor elkezd azt tapasztalni, hogy ami föl van írva a falakra, meg az értékeink, meg a stb., az szép, és lehet, hogy tényleg így is gondolják, de nem így működik. Azért egyre inkább azt veszi észre, hogy szándékosan másképpen van, mint ahogy mondják. Ez egy kis meghasonulás, s akkor az ember azt mondja, hogy amennyire bölcs vagyok, annyira tudom elfogadni, hogy ez így van, vagy nem tudom elfogadni, hogy ez így van. Ha ebből a buborékból vagy burokból egyszer ki kell lépni, akkor még egyszer ugyanezt az abszolút eleve elfogadást már nem lehet visszahozni, ezt már nem lehet még egyszer megcsinálni. Azt mondja az ember, hogy én már láttam ilyet, köszi.” (20)

Interjúalanyaink 80%-ának vannak tapasztalatai külföldi tulajdonú cégekkel, és közel háromnegyedük jelenleg is ilyen háttérű szervezetnél dolgozik.⁵ Úgy véltük, tanulságos lehet feltárni, miként vélekednek az ún. multinacionális⁶ szervezetek jellemzőiről, szervezeti kultúrájáról. A megkérdezett felső vezetőket hallgatva egyértelmű volt, hogy jelentős hatást gyakorolt

rájuk e cégek világa. Az általuk csak multiknak nevezett cégek azonban egyszerre jelentettek számukra előnyöket és bosszantó problémákat is. A multicégekre egyszerre gondolnak karrierjük gyorsító pályájaként, valamint egy olyan tanulási terepként, ahol a szakmát és a szervezeti politikát jól ki lehet tanulni. Másfelől azonban az egyéniséget és a kreativitást elnyomó „gyaluként”, és kegyetlen, az embereket kifacsaró és eldobó munkaadóként is leírják őket. Nézzük meg tehát közelebbről ezt a világot, legalábbis abban a tükörben, melyet az itt sikeres karriert befutott fiatal vezetők tartanak elé!

Miért szeretik a multicégeket?

A rendszerváltás utáni időszakban a multicégek a pályakezdők nagy többsége számára egyértelműen a legjobb munkaadónak tűntek. Nem csoda tehát, ha a 90-es években ezek a vállalatok szívták fel a kor tehetségeit.

„Akkor jött Magyarországra egy csomó multi. Láttam, hogy az ismerőseim autókkal kezdenek megjelenni, és 48 000 forint fizetésük van 88-ban. Ez nem semmi, óriási! Megpróbáltam és szinte felvételi nélkül jutottam be. Az elején megmondták, hogy nyitott, normális, értelmes embereket keresnek, akik hajlamosak arra, hogy ők együtt tanuljanak a céggel. Ez tökéletes volt nekem. Elkezdtem és mondom, tényleg nagyon korrektek voltak: félévenként az ember előrelépett, fél-évente adták az újabb és újabb belső és külső tréningeket. Peugeot 405-öst kaptam, nagy felirattal. Úgy csöpögtették a tudást, hogy közben szinte észre sem vettem, hogy úgy gyarapszom agyilag is, meg a multikultúra is kezd belém ivódni. Heti jelentések, havi jelentések, report-rendszerek stb., de semmit nem egyszerre, nem sokat, hanem csak így apró lépcsőként.”

A pénz mellett sokszor már maga a milió, a munkakörnyezet is sokat számított a karrierjüket elkezdő tehetségek szemében. Egy interjúalanyunk így emlékszik vissza első munkahelyére: „Elegáns környezetben, top felszereléssel, legújabb szoftverekkel, bútorokkal, fiatal kollégákkal, nyitott irodával, amerikai stílusú, 'mindenkivel egy helyen' asztalokkal stb. Közös ebédelések, programok, bulik, rendezvények.” Mára e tényezők már elvesztették motiváló erejüket a magasra jutottak körében, a kezdetekben azonban mindezt nagyon megfoghatott egy fiatal.

Ráadásul ezek a cégek különösen nagy hangsúlyt helyeztek az újonnan felvettek képzésére. Más nem is nagyon tehettek, hiszen a munkaerőpiacon nem álltak rendelkezésre az általuk megkívánt üzleti tapasztalatokkal, szemléletmóddal és kompetenciákkal rendel-

kező munkavállalók. A felvételnél ezért elsősorban nem a szaktudás, hanem a személyiség, a hozzáállás, az intelligencia és a nyelvtudás volt fontos. Ezeket a „fehér lapnak” is nevezett munkavállalókat ezután a saját elképzeléseiknek megfelelően képezték ki, olyan embereket faragtak belőlük, akik már természetesen, rutinszerűen tudtak mozogni ebben a multivilágban.

„Azt gondolom, hogy aki fogékony erre, annak bejön ez a kultúra, ez a fajta viszonyulás az emberekhez. Hihetetlenül nagy öröm és bónusz volt, hogy 'Jé, itt törődnek velem', meg azt mondják, hogy 'Köszönöm', hogy ha jól dolgoztam, meg kapok egy pólót ajándékba, kétfévente munkát váltok, és egyre izgalmasabb dolgokat tudok csinálni. Vállalati tréningek vannak, ahol tők érdekes dolgokról beszélünk. Tehát ez mind-mind picit meglepő, de azért örömteli meglepetés volt.”

Érdekes módon, a multicégek leírásánál több interjúalanyunk esetében is előjött az a meggyőződés, hogy szabályozottságuk, átláthatóságuk, a nemzetközi szintű normákhoz való ragaszkodásuk miatt ezek a cégek tisztességesebbek, kiszámíthatóbbak a hazai vállalkozásoknál. Ez a vélekedés nyilván nehezen ellenőrizhető, és nem is szabad készpénzként elfogadni. Jól mutatja ugyanakkor azt, hogy a választások mélyén nem csupán a multicégek esetében megfogalmazható pozitívumok játszanak szerepet, hanem a hazai nagyvállalatokról, illetve kisvállalkozásokról kialakult negatív sztereotípiák is.

Miért lesznek kritikusak a multik világával szemben?

A számos pozitívum ellenére az idő múlásával interjúalanyainkban egyre több kritika fogalmazódott meg a multicégek világával szemben. Legtöbbjük átéli azt az élményt (leginkább kiábrándulást), amit a témát bevezető hosszabb idézetemben fogalmazott meg egy HR-igazgató. Rájönnek arra, hogy bár sokat kaphatnak ezektől a cégektől, ennek azonban ára is van. Lássuk sorjában, milyen áldozatokról, problémákról számolnak is be a multicégeknél dolgozók!

A megkérdezettek között nagy az egyetértés abban, hogy ezek a cégek kíméletlenül hatékonyság- és eredménycentrikusak. A folyamatosan elvárt javuló üzleti eredményeknek pedig az emberi oldalon kell keresni a költségeit. Lehet az emberközpontúság a szlogen, de a „nap végén” („at the end of the day”: ez sokak szavazása ebben a világban) a számok beszélnek. Mindenkit érintő probléma a nagy munkaidő-terhelés: a vezetői munkaidőnek ugyanis nincsen szabott ideje, alapvető a folyamatos rendelkezésreállás.

„Kicsit naiv voltam, és úgy gondoltam, hogy 8 órában lehet dolgozni. De nem, az X Banknál első nap közölték, hogy 8 óránál hamarabb nem lehet felállni este. Ez engem teljesen ledöbbsentett, csak akkor mondták meg, hogy azért nem úgy van (mint ahogy én azt elképzeltem előtte).” Egyértelmű, hogy a hamar csúcsra jutott vezetőknek már pályakezdőként olyan életformát kellett kialakítaniuk, amelyben a munkaidő, illetve a szervezeti elvárások jelentik a fő szervezőelvet. Minden más csak ezután, a maradék időben és energiában kerülhet sorra. Mindez akkoriban azonban természetes volt legtöbbjük számára, feltehetően nem is áldozatnak, hanem a jó fizetés és az előrejutás természetes költségének tekintették az akkori pályakezdők. Mára a nagy többség már nem tud ilyen magától értetődően tekinteni erre a munkakultúrára. Sőt, a kutatást lezáró beszélgetésen többen kifejezetten önkritikus véleményt fogalmaztak meg, megemlítve, hogy ez az életritmus és időbeosztás Európában sem mindenhol természetes. „Minket abba a mókuserékbe, amiben most vagyunk, nem magyarok ültettek bele, hanem külföldiek. Mi most nem a magyar ember temperamentumával, és tempójában dolgozunk, nem egy magyar ember elvárásai szerint, hanem főleg angolok és amerikaiak, és azok között is főleg ilyen munkamániás csókák elvárásainak próbálunk megfelelni. És már az ő elvárásai a mi elvárásunk magunkkal szemben. Ezzel akkor találkoztam először, amikor egy barátom kiment Hollandiába dolgozni, és mondta, hogy ott egy évben van 40 nap szabadságuk, vagy 50, életkortól függően, tehát igen keveset dolgoznak.” (34)

A szervezeti elvárások és a magánélet ütközését fájdalmasan mutatja az egyik pénzügyi területen dolgozó igazgató hölgy esete, akit kérése ellenére sem engedtek haza haldokló – s gyerekkorában őt szülei helyett nevelő – nagypapjához, az előzetesen fontosnak tűnő, ám a későbbiekben átlagosnak bizonyuló megbeszélések miatt. „Soha nem fogom ezt megbocsátani egyetlen főnökömnek sem.” (28)⁷

A kemény és sok időt elrabló munka legtöbbjük számára mára az élet részévé vált. „Ez egy ilyen világ, ezzel a felelősséggel és pénzzel ez jár” – mondják a legtöbben. Ráadásul ez ma már az üzleti világ általános jellemzőjévé vált, nem csupán a multicégek sajátossága. A fenti kritikákkal együtt mégsem az eredményorientáció és a nagy munkaterhelés a legfontosabb kritikájuk e közzel szemben.

A multivilággal kapcsolatban fokozatosan kialakuló ellenérzések tanulságos pontja a kezdetekben oly nagy vonzóerővel bíró gyakori pozícióváltási, illetve külföldi munkavállalási lehetőség. Illetve éppen a

lehetőség, illetve a kényszer érdekes viszonyából fakadó feszültség. Pályakezdként egyértelműen vonzó és a jelöltek munkaerő-piaci értékét növelő tényező volt az, hogy a hazai cégeknél megszokott lassú, szakmai területen belüli, „kihalásos szemléletű” karriermenedzsment helyett a külföldi cégek többségénél sokkal dinamikusabb szemlélet uralkodott.

Az általunk megkérdezett, zömmel a harmincas éveikben járó felső vezetők karriermobilitási hozzáállása nagyon megváltozott. Itt egyértelmű kapcsolat fedezhető fel a korrrel és az elért pozíció magasságával. Minél magasabbra jutott valaki, és minél idősebb – ami egyben általában azt is jelenti, hogy családja van, gyerekekkel –, annál inkább kényszernek éli meg a multicégeknek elvárt karriermobilitást. A külföldi munkavállalás is inkább csak a családalapítás előtt vonzó, ezzel a lehetőséggel egyébként is kevesen éltek interjúalanyaink közül. A megkérdezettek közül hatan hatan dolgoztak egy éven túl, illetve annál rövidebb ideig külföldön.⁸ Ez kettejük kivételével a karrier korai korszakára esik, és mindössze egyiküknek volt ebben az időszakban is már gyermeke. Manapság ez a lehetőség csak nagyon kevesek számára vonzó. Így vált tehát a lehetőség kényszerrel, s ez egyben a prioritások átrendezésére utal.

A multicégek esetében a külföldi munka nem feltétlenül jelent kiköltözést, itthoni pozíció esetében is mindennaposak a hosszabb-rövidebb külföldi utazások. Az utazás szó kétségtelenül jól hangzik úgy általában, vagy akár egy pályakezdk fülében. A realitás ezzel szemben az, hogy interjúalanyaink munkájuk egyik legnegatívabb velejárónak tekintik ezeket a gyakori utakat, hiszen azok az egyre inkább felértékelődő magánélettől rabolnak el értékes estéket, hétvégeket. Ráadásul az „utazás” az esetükben leginkább kevés élvezetet jelentő, meghosszabbított – repülőutat is magában foglaló – ingázást jelent. A repülőterek és szállodák megismerése kevés élményt rejt magában, ahogyan azt a következő szarkasztikus idézet is leírja: „*Soha nem felejttem el, ötödször voltam Angliában és jöttem vissza, amikor taxisofőr kérdezte, hogy 'Először van-e Angliában?' 'Nem.' 'És hogy tetszik az országunk?' 'Gyönyörű ez az autópálya.' (Nevet) És akkor nézett, hogy mi van. 'Hát igen, ezt láttam... Ja, és még a repülőter is szép.'*”

A sort folytathatnánk a regionális beosztásokkal együtt járó folyamatos közép- és kelet-európai körutazásokkal. Ez a „lehetőség” három interjúalanyunknak adatott meg, s ma már mindannyian egyfajta rémálomként tekintenek vissza erre az időszakra:

„*Akkor lementem Zágrádba, ahonnan megérte közvetlenül átmenni Ljubjanába, mert az csak három óra. Ott ugyanúgy eltelt az időt, és akkor vissza (Budapest-*

re). Most egy ilyen kör, hogy ha tényleg minden rendben van, és annyit akarsz dolgozni, amennyit kell, és amennyit muszáj, akkor vasárnap elindult az ember és szombaton hazaért.” (20)

Látható tehát, hogy beszélgetőpartnereink újraértékelik a multicégek által kínált lehetőségeket, és egyre inkább a problémákat hangsúlyozva beszélnek ezekről a szempontokról. A csökkenő lelkesedés – illetve, ahogy egyikük fogalmazta, a naivitás elvesztésének – jele az is, hogy a nagy többség úgy gondolja, nem várhat túl sok emberséget munkaadójától. A korábbi szlogenek – „az emberek jelentik az értéket”, „azt akarjuk, hogy nálunk az emberek megvalósíthassák álmaikat” – mára már hiteltelenek számukra. Sőt, úgy látják, hogy ezeknél a cégeknél csak a számok beszélnek, és „ha kifacsarják belőled azt, ami ott van, akkor szemrebbenés nélkül eldobnak”. A mintabeli idősebbek interjúiban rendszeresen megjelenik a kérdés, hogy meddig bírják még az iramot, mikor cserélik le őket fiatalabbakra, akik „jobban húznak”. Nincsenek illúzióik, több interjúban is szóba kerültek olyan elbocsátási sztorik, amelyek világgossá tették számukra, hogy korábbi és jelenlegi eredményeik semmilyen garanciát nem jelentenek a jövő számára. Két rövid történet:

„*Volt egy pasi, aki tizenkét éve dolgozott a cégnél, ebből öt évet Dél-Afrikában. Aztán idejött, másfél évig itt dolgozott, de úgy, hogy a három lánya itt járt iskolába stb. Behívták tíz órákor, és tizenegykor kiírták, hogy ezt a pozíciót átnevezték. Ki se írták, hogy kirúgták, csak a pozíciót törölték. Megengedték neki, hogy szombaton 9 és 11 óra között bejőjön elpakolni, és utána mehet vissza. Már láttam ilyet, ezt így csinálják. Én is csináltam ilyet itt.*” (38)

Ezekből a történetekből is látható, hogy a kritikák jelentős része az emberekkel való bánásmóddal függ össze. Egy másik rész az általános szervezeti politikák jellemzőire vonatkozik. E csoporton belül a leggyakrabban hangoztatott szempont a standardizáltság, a túlzott szabályozottság. A karrierjének korábbi szakaszában magyar cégeknél dolgozó hölgy számára különösen éles volt a váltás: „*Ez egy gyalu. Nem kíváncsiak rád. Megmondják, és ha török, ha szakad, annak úgy kell lenni. Nem is pörgök, nem is olyanok az eredményeim, a teljesítményem, a munkakapcsolataim.*” (13) A kreativitás, a személyes kezdeményes és vállalkozás lehetőségeinek hiánya azonban olyan „élmény”, amit szinte az összes multinacionális cégnél dolgozó felső vezető említett.⁹ Meg kellett tanulniuk, hogy itt kialakultak a normák, szabályok, amelyeket vagy el tudnak fogadni, vagy menniük kell. („Ez egy 'egybegyúró' kultúra.”) A legsikeresebb vállalkozó interjúalanyunk éppen ezért is hagyta ott munkahelyét,

és mintegy „csak azért is” (bizonyítási vágyból) mutatta meg, hogy kreatív vállalkozási ötletei igenis megalapozottak. Az ilyen vállalkozó szellemű vezetőknek fájdalmas azt tapasztalniuk, hogy a távoli központból vezetett cégek sokszor nem érzékenyek a helyi üzleti és társadalmi sajátosságokra, és ezért sokszor szalasztanak el olyan üzleti lehetőségeket, amelyek pedig az itt dolgozók számára kézzel foghatóak. Meg kell szokni azt is, hogy a globális szempontok időnként ellentmondanak a helyi érdekeknek és lehetőségeknek.

Mindez arra utal, hogy ezekben a cégekben vezetői szinteken is elsősorban jó megvalósítókra és működtetőkre van szükség, kevésbé preferálják a változtató, inspiráló vezetői működést.¹⁰ A változási lehetőségek sem jelentenek azonban feltétlenül jó pontot a megkérdezettek szemében. Többen panaszkodtak az ezeknél a cégeknél 2-3 évenként rendszeres átszervezésekre, az aktuális divatok követésére. Ennek eredménye a stabilitás, a kiszámíthatóság, illetve a tudatos építkezés hiánya. Egy idő után egyre fásultabban veszik tudomásul az új hívószavakat, tudják, hogy az új főnökök pár év múlva bekövetkező távozásával ezek fontossága is csökken majd, és újakat kell majd megtanulniuk helyettük.

A kérdéskörhöz kapcsolódó további általános keserű tapasztalat, hogy a magyarországi leányvállalatok nagyon kicsi játékosok e nemzetközi birodalmakban. E tényező gyakorlatilag az összes eddig említett problémát tovább erősíti, hiszen így a standardizáltság bénító hatása és a kreativitás hiánya különösen erősen jelentkezik. Ezzel együtt önmagában sokak számára kellemetlen szembesülni azzal, hogy a multicégek nagyságrendjében „elszámolási hibahatár” körüli az az eredmény, amelynek elérése számukra és kollégáiknak oly sok erőfeszítést jelent. Ez természetesen nem hat jól egy teljesítményorientált vezető önképére... Érdemes ennek kapcsán azt is észrevenni, hogy interjúalanyaink nem vallották magukénak azt a szempontot, amit e tényező kapcsán szokás felvetni, miszerint éppen a kis méret, a periféria adhatja lehetőséget a standardizáció alóli kicsúszásra, kísérletezésre, az egyéni megoldások keresésére.

Összességében elmondható, hogy interjúalanyaink közül mindösszesen egyetlen hölgy az, aki mindentől pozitívan nyilatkozik multi munkaadójáról. Jól érzi magát ebben a környezetben, elfogadja a kialakult normákat, szokásokat. Ő egyébként az interjúk idején nemzetközi állást töltött be, vagyis Európában folyamatosan körbeutazgatva látta el pozícióját. Egy következő, kisebb csoportot jelentenek azok, akiknek alapvetően pozitív az attitűdje ezek felé a cégek felé, de azért egyetértenek egypár, az előzőekben megfogal-

mazott kritikával. A megkérdezettek legnagyobb többségére az igaz, hogy a kezdeti lelkesedésüket egyre erősebb szkepticizmus és kritikai hozzáállás váltotta fel a multinacionális cégekkel kapcsolatosan. Azonban mégis ott dolgoznak, saját bevallásuk szerint elsősorban az elérhető jó kereset miatt. Végül egypár interjúalanyunkra igaz, hogy elhagyta a multicégek világát, és saját vállalkozásba kezdett, vagy pedig hazai tulajdonú szervezetben dolgozik. Közülük azonban csak egy tette ezt kifejezetten olyan indokkal – a személyes kreativitás és az üzleti kezdeményes elfojtása –, amely a multivilágból származó taszításra utal.

Összegezve úgy tűnik tehát, mintha „illene” kritizálni a multinacionális cégeket, ezzel együtt mégis olyan hálót tudnak fenni az ott sikeres vezetők köré, amely azt eredményezi, hogy nehéz őket otthagyni. Ez számunkra nem azt jelenti, hogy ezek a cégek kihasználják ezeket az embereket. Inkább egyfajta szimbiotikus egymásra találásról van szó: az egyén és a szervezet kölcsönösen olyat nyújtanak egymásnak, ami biztosítja jó kapcsolatukat. Vagyis ismét egyfajta bújócskát figyelhetünk meg több interjúalanyunk esetében: vallott gondolatai és értékrendszerei nem illeszkednek közvetlenül mindennapi cselekvéseikhez.

Mi a viszonyuk a megkérdezetteknek a hatalomhoz?

A hatalom nem szép szó. Legalábbis ezt tanúsítják a legkülönbözőbb hazai egyetemi és vezetőképző kurzusokon szerzett tapasztalataink. Akár személyes beszélgetésben, akár egy motivációs kérdőív kérdéseire válaszolva,¹¹ a hazai vezetők túlnyomó többségben elutasítják azt a feltételezést, hogy számukra a hatalom, mások befolyásolásának a lehetősége fontos motiváció lenne. Meglepő ez a kép, hiszen a vezetésre és a motivációkra vonatkozó elméletek feltevései és empirikus tesztelése is rendre azt mutatják ki, hogy a vezetői karrierre készülők egyik legfontosabb hajtótényezője – és persze egyik legfontosabb „kifizetése” is –, hogy olyan pozíciót tölthetnek be, ahonnan az átlagost meghaladó befolyással rendelkezhetnek üzleti döntésekre, a környezetükben lévő emberek együttműködésére. A vezetés gyakorlatilag az „elől levés”, a mások irányításának szinonimáját is jelenti, furcsa jelenség tehát, hogy akik e pozíciókat ellátják, úgy tűnik, nem ambicionálják ezt a lehetőséget.¹²

Érdekes kérdés tehát, hogy azoknak, akik feljutnak a szervezeti hierarchia legfelsőbb szintjeire, mit is jelent a hatalom, mi a viszonyuk ehhez az ambivalens fogalomhoz. Ha a hatalom kapcsán elhangzott szövegeket elemezzük, akkor két körben érdemes azt elvégezni, miként nagyon sok interjúalany is két módon

rugaszkodott neki, hogy viszonyulását leírja. Legelőször szinte mindenkinél az elutasítással találkozunk: „legkevésbé a hatalom”, „legtávolabb a hatalomtól” visszhangzik legtöbbször, amikor a motivációikról kezdtek beszélni. A hatalom alapvetően negatív hangzású szó számukra, nem illik ezzel összekapcsolni személyes vágyaikat, illetve munkahelyi örömeiket.¹³

Miért rossz a hatalom? Több érv is elhangzik. Az egyik fő motívum az, hogy a hatalom megrontja az embert. Morálisan, erkölcsileg nem méltó elfogadni, rossz cselekedetekre csábítja az embert. Kevés interjúban fejtik ki részletesen ezt a szálát, de a legtöbb gondolatmenet mélyén ott rejlik ez az előfeltevés: a hatalom bepiszkítja. A következő idézetben jelenik meg talán legkifejtettebben, miért is illik távol tartanunk magunkat a hatalomtól: „Mert én vagyok a vezérigazgató, előttem a vörös szőnyeget végigtolják, nekem jár a legjobb autó, nekem adják ide legelőször a menzán az ebédet, fejbólogatások, első osztályon utazom. A környezetem sugározta, (korábbi főnökeim) is mondták, hogy elhisszük, hogy te nem vagy egy igazi úrinő, de viselkedj már úgy, mert elvárják tőled. Egy idő után a hatalom elrontja az embert, engem el tudott rontani, észhez kellett térni: szerénynek, embernek maradni. A hatalom elveszi az emberek eszt.”

Morális jellegű hatalomhoz kapcsolódó asszociációk azok is, amikor arról beszélnek a vezetők, hogy mennyi rosszra lehet a hatalmat használni: mások kirágása, uralkodás, azt tenni, amit saját kedvük diktál stb. Ez csupa olyan dolog, amit nem vallanak magukénak, így a hatalom is veszélyes dolgot jelent nekik.

A hatalom néhányuk szerint ráadásul hiteltelenné is teszi a vezetőt. Az a főnök, aki folyamatosan a pozíciójából fakadó erőre és jogosítványaira épít, feltehetően gyenge vezető, olyan valaki, aki szakmai és/vagy személyes vezetői képességeinek hiányát palástolja folyamatosan ezzel a végső eszközzel.¹⁴ A hatalom használata, illetve az arra való törekvés tehát szemükben mindenképpen a gyengeség jele: „Nem akarom azt elérni, hogy itt mindennap az emberek háptákba vágják magukat, mert én vagyok a főnök. Ha figyeled a környezetem, nem is így viszonyulnak hozzám. Remélem, hogy nem a félelem vezérli őket.”

Itt érdemes megjegyezni, hogy pár interjúban, talán nem véletlenül, éppen a náluk idősebb, még az „előző rendszerben” kinevelődött vezetők jellemzőinek vélik a hatalomra való törekvést, illetve annak használatát és élvezetét. „Kézi vezérlés”, „mindenbe beleugrás”, „főnökösödés”, hangzik az elutasító leírása annak, hogy mit is csinálnak mások. Amikor róluk beszélnek, pontosan ilyen példákon keresztül mutatják be, miért nem eredményesen, illetve professzionális módon ve-

zetnek az idősebb generációk vezetői. Páran éppen ezzel a stílussal szemben fogalmazzák meg a maguk vezetői felfogását, ahol inkább a teljesítményre, az elért eredményre teszik a hangsúlyt.

Első körben tehát egyértelműen a hatalom elutasításával találkozunk, emberileg veszélyesnek, szakmailag értéktelennek vélik. Hatalomfelfogásuk alapvetően negatív, a pozíció adta szélsőséges jogkörnek tekintik.

Az interjúk jellemző menete az volt, hogy ezen a ponton a kutatók csodálkozásuknak adtak hangot: kérdeztük, hogy miként is van ez, hogy ennyire negatívan viszonyulnak a vezetői lét egyik alapvető „lehetőségéhez”, illetve „kifizetéséhez”. Volt persze olyan is, hogy maguk az interjúalanyok fűzték tovább gondolataikat, megjegyezve, hogy bár a hatalom alapvetően egy negatív dolog, mégis lehetőséget ad számukra néhány fontos cél megvalósítására.

Ezek után a legtöbben a hatalom és a függetlenség kapcsolatáról beszéltek. Erősebb vagy konvencionálisabb megfogalmazásban, ezek a szövegek mind arról szólnak: minél kevesebben vannak a fejed felett a szervezetben, minél kevesebben parancsolnak neked, annál inkább a magad ura vagy, annál függetlenebb lehetsz. „Nekem a hatalom kizárólag a szabadság összefüggésében számít. Tehát én nem akarok uralkodni mások fölött, vagy nekem nem szükséges az, hogy irányítsam őket. Inkább azért fontos, hogy engem békén hagyjanak.”

E gondolatmenet kétségtelenül ellentmondásos, amennyiben a vezetői szerep klasszikus definícióival vetjük össze. Ezek szerint ugyanis a vezetői szerep erős kötődést jelent a csoporthoz, a közösséghez, hiszen a vezető felelősséget vállal másokkal, illetve a közös célokkal szemben, s számtalan elvárásnak kell megfelelnie a szervezet tagjai részéről. A hatalomról így gondolkodó vezetők azonban szemüket nem lefelé, az általuk vezetettek felé vetik, hanem felfelé, azok felé, akiktől maguk függést élnek meg. A függetlenség több téma kapcsán is visszaköszön az interjúkból mint a generáció fontos motiváló tényezője.

Itt tehát ambivalens kapcsolat figyelhető meg a vezetői szerepükhöz: mintha erre azért vágnának, hogy minél kevésbé kelljen azt gyakorolni. Egy másik megközelítésben pedig azt is mondhatjuk, hogy nem kapcsolatorientált a vezetői felfogásuk, hanem a feladatvégrehajítás, az abban való autonómia és önállóság motiválja őket.

Jól kapcsolódik ide az az érvelési minta is, miszerint a hatalom még azért is jöhet jól – ha már felső vezető az ember –, mert lehetőséget ad a szervezeten belül oldal- és lefelé irányban a vezetői feladataikat hatékonyabban megvalósítani, érdekeiket érvényesíteni.

„Az hajt előre, hogy ilyen pozícióban legyenek, hogy igazából bele tudjak szólni a dolgokba. Az egyetlen, amit kudarcnak élek meg, hogyha a fejem fölött döntenek dolgokról, és nem tudok beleszólni (olyan kérdésekbe), amik engem érintenek.” (30)

„Mert döntéseket hozhatok, és én szeretek döntéseket hozni, jól vagy rosszul, azt ítélje meg más, de én könnyen hozok döntéseket. Szeretem azt a hatalmat, ami ezzel jár. Ha az infrastruktúrán egy több százmilliós beruházásról döntenek, akkor nekem azt alá kell írni. Hozzám küldenek ilyen problémákat, ez egyfajta elismertség, ami kell nekem.” (6)

A példákat olvasva tanulságos azonban, hogy mindig döntésekre és a folyamatokra való hatásról beszélnek, az emberekre, munkatársakra vonatkozó értelmezés gyakorlatilag nem jelenik meg, illetve ha igen, akkor is csak negatív felhanggal. A befolyás lehetősége mellett előkerül a fontosság érzete is, ami szintén jóleső kísérelője a hatalom birtoklásának. Emellett látható, hogy itt is megjelenik a feladatközpontú gondolkodásmód, ebben a tekintetben kívánnak sikeresek lenni. Kérdés persze, hogy ez a vezetői önkép milyen üzeneteket is közvetít a környezetük számára, vajon mit jelent az ő beosztottjuknak és kollégájuknak lenni.

A hatalom e pozitívabb felfogásaiban közös az, hogy nem maga a hatalom az, ami fontos számukra, ami motiválja őket, hanem az, hogy használatával elérhetnek, megvalósíthatnak számukra értékes dolgokat. A korábbi negatív, morális alapú hatalomfelfogással szemben itt most egy eszközzemléletű (instrumentális) gondolkodásmóddal találkozhatunk. Ez a kettősség a legtöbbjük esetében jól megfér egymás mellett. Természetesen itt érdemes emlékezni arra, hogy míg az előző generáció vezetőinek a jellemzésénél a szakmai vagy személyes gyengeség jeleként értékelték a hatalmi technikák alkalmazását, azt saját esetükben a szituáció kényszerítő jellemzőiből vezetik le.¹⁵

Csak nagyon kevesen vannak olyanok, akik valami egészen más dimenzióban közelítenek a hatalom kérdéséhez. Két esetben találhattunk példát arra, amikor a hatalom mint a másokért való felelősségvállalás, az emberek sorsát akár jó, vagy rossz irányban befolyásoló lehetőség jelent meg:

„Azt gondolom, hogy ez a hatalom viszont felelőség. Nekem ez a nagyobbik teher. Próbálok nagyon egyformán kezelni az embereket, s nagyon rossz, amikor dönteni kell sorsokról, most már nem kínlódom annyit, mint régebben, de nem alszom még mindig jól. A hatalom nem olyan dolog, amire vágnék, elfogadtam, mint részét a karriernek, igyekszem vele pozitívan élni, és nagyon-nagyon ritkán élek vele vissza.” (46)

„A mai napig konfliktust jelent nekem, hogy befolyásolom mások életét. Tehát ha úgy veszed, ez nekem

mai napig nehézség, hogy odáig működik a dolog, hogy tudjam, hogy mit csináljak, és onnantól kezdve belép, nem mondanám azt, hogy az egy nőies tulajdonság, de valami olyan érzelmi rész, ami nem kéne, hogy ott legyen. Túlságosan sokat foglalkozom utána azzal, hogy úristen, mi történik majd ezzel az emberrel.” (39)

Ezek a mondatok sok tépelődésről árulkodnak. Sokkal kevésbé egyértelmű döntési és értelmezési helyzetéről szólnak, mint a hatalom korábbi megközelítései, a morális elutasítás, vagy pedig az eszközelvű korlátozott elfogadás. A legtöbb megkérdéztet felső vezető minden bizonnyal a gyengeség jeleként is értékelné e vallomásokat.

Összegezve a hatalom kapcsán elhangzottakat, megállapíthatjuk, hogy egyöntetűen a negatív viszonyulás a jellemző. Gyakorlatilag nem volt olyan megkérdéztet vezető, aki vállalta volna, hogy számára a karrierje során fontos motiváló tényezőt jelentene a hatalom. Még akik el is ismerik, hogy szerepüknek része a hatalommal való élés, ők is inkább a külső, kényszerítő tényezőknek tudják ezt be. A hatalom kapcsán az egyetlen pozitív megfogalmazás az a belőle származó függetlenségből, illetve döntésekre való ráhatás lehetőségéből fakad. A hatalom felelősségként való értelmezése csak két vezetőnél jelent meg, ott is leginkább nehéz teherként, nem pedig lehetőségként.

Furcsa, de a felsővezetői lét egyik legfontosabb hozadékát, jutalmát a vezetők nem szeretik, sőt inkább elzárkózva nyilatkoznak róla. Természetesen felmerül a kérdés, hogy mennyiben sikerült valóban szembenézni magukkal e téma kapcsán, vagy mennyire csupán a jelen társadalmi viszonyaink között elvárt válaszokat fogalmazták meg.

Megélhető-e az alkotás öröme felső vezetőként?

Az alkotás témájával szemléletet érzékeny kérdésre tapintottunk. Vajon megélik-e a felső vezetők az alkotás, a létrehozás, akár az értékteremtés örömét? A leadership szakirodalom – és ennek megfelelően például a Harvard Business Review lapszámai – folyamatosan a vezetés értékeltségét, a vezető kiválasztottságát, a jelen társadalmi és üzleti viszonyok közti inspiráló és meghatározó mintaadó szerepét sulykolják. Vajon mit érnek ezek a szép szavak aprópénzre váltva a hazai üzleti kultúrában? Tényleg van erre vágya a vezetőknek? És tényleg van is mozgásterük megélni, megvalósítani ezeket a vágyaikat?

Mindezek a kérdések a már elkészült interjúkat olvasgatva erősödtek fel bennünk, mert bizony nem sok anyagot találtunk e témával kapcsolatban. Volt szó pénzről, kocsiról, hatalomról, nehéz döntésekről, problémás tulajdonosokról, ám az alkotás, az öröm vagy az

inspiráció szavak nagyon kevésszer fordultak elő a több mint ezeroldalmi interjúszövegben. Az alkotásról egyáltalán beszélő 15 vezető sem feltétlen pozitív, vagy meghatározó értelemben tette ezt. Az alkotás szó tárgyait megvizsgálva megállapíthatjuk, hogy a megkérdezett vezetők a következő dolgokat alkották eddigi pályafutásuk során: munkaköri leírás, kontrollrendszer, stratégia. „Beindítani, felállítani egy szervezetet” értelemben használták még e szót többen, akik részt vettek valamelyik mult cég hazai működésének elindításánál. (Ez mindannyiuk esetében nagyon pozitív, meghatározó, ám mára halványuló élmény volt.) Egyetlen vezető volt, aki hangsúlyozottan alkotásnak élte meg elmúlt évekbeli tevékenységét: „*A fő érték, ami engem motivál, az a lehetőségadás. Ezért gondolom, hogy az (általám vezetőként felépített céggel) nagyot alkottam. Én itt 200 embernek, és ebből 150 olyan, akit korábban ismertem, adtam lehetőséget. Felhoztam a szülővárosomból 40 embert ide dolgozni, lehetőséget, munkahelyet, egzisztenciát adtam. Nekem az öröm, amikor magáról nem tudó, bezárt emberek idejönnek, kinyílnak, lakást vásárolnak magunknak, összeházasodnak. Van bennem egy nagyon-nagyon komoly ilyen szándék is.*” (47)

Érdekes kontrasztot kínálnak a vállalkozó vezetőkkel készített interjúk: náluk természetesen fontos elem volt a létrehozás, a fejlesztés, az építgetés. „*Nagyon élvezem ezt a munkám, és alapvetően az alkotás öröme a meghatározó. Kitalálok valamit, amit aztán persze többen lebontunk és megvalósítunk. Össze tudok fogni nagyon sok embert, összehangolni a munkájukat, és olyasfajta dolgot, illetve élményt kihozni egy-egy rendezvényből, ami rengeteg emberre hatással van. Ez a legjobb dolog, ami a munkámban történhetett, hogy én ezt rettenetesen élvezem. Nagy kihívásokat is jelentenek bizonyos dolgok, hogy meg tudom-e oldani, meg tudom-e csinálni. Ez a munkahely, amit én már megteremtettem néhány munkatársnak, meg a légkört, hogy szeretnek velem dolgozni. Nagyon jó érzés, hogy ilyen pozitív légkört tudok teremteni.*” (24)

Az alkalmazottként működő felső vezetők esetében viszont legtöbbször inkább hiány vagy vágy formájában került elő az alkotás témája, ahol is a leggyakrabban visszatérő kifejezés: „maradandót alkotni”. Ezt még senki sem élte át a megkérdezettek közül. Nem csoda hát, hogy ez a téma vált a visszajelző műhelybeszélgetések egyik fontos elemévé. Minden ilyen alkalommal személyes hangú és energiával teli vita kerekedett, ahol a fogalomnak nagyon sokféle értelmezése és rétege jelent meg. A beszélgetések során nagyon hamar megneveződött – persze egy idealisztikus formájú – ellentét a felső vezető hivatásával szemben. Ez a hivatás az asztalosé... Ez a foglalkozás jelenítette meg

leginkább mindazt a hiányérzetet, ami a legtöbb vezető munkájával kapcsolatban eltölti. Kézszelhető eredmény, személyes hozzájárulás, érzékelhető hasznosság, szépség, tartósság, nyomot hagyás, önálló munka, felelősség a teljes folyamatért, a tervezéstől a kivitelezésig. Csupa olyan jellemző, amelyet idealizáltan rávetítenek az asztalos munkájára, minden bizonnyal azért, mert ezek az értékek fontosak lennének számukra, de amelyeket nem tudnak megélni. És közben idealizálják a kétkezi dolgozót, egyszerre nagyon más képet festenek a felső vezető hatóköréről és lehetőségeiről, mint amit a vezetélméletek többsége, vagy a hétköznapi gondolkodás feltételez.

A vezetőket hallgatva úgy tűnik, hogy két probléma is felvetődik bennük a vezetői hivatással kapcsolatban. Először is maga az értékteremtés, az értékelvűség dilemmája: kinek jó, mit ad másoknak, mennyire marandó, amivel foglalkoznak. A második kérdés az alkotás lehetőségének, az autonómiának bizonytalansága: mennyire tudom megélni a szabadságot abban, hogy mit és hogyan teszek, és mennyire lesz mindennek kézzel-fogható eredménye. Az írás elején már említettük, most újra megismételjük: úgy tűnik, hogy közben a nagy szervezetek felsővezetői korszakunk hőseivé váltak, a nagy többségnél hiányzik a belső hajtóerő, az azonosulás a szereppel.

Az értékteremtés dilemmája kapcsán különösen tanulságosak egy marketinges cég vezetőjének mondatai, amelyekben egyszerre jelentkezik a részvétel és a távolságtartás:

„*Nehéz mit mondani. Ugye én a marketingterülettel foglalkozom, és nem kell túl mély filozófiákba belemerülni, hogy az ember lássa, hogy a fogyasztói társadalom hajtómotorja a marketing. Van egy filozófus, aki azt mondta, hogy a fogyasztói társadalom végterméke a szemétkor. Akkor tulajdonképpen a szemétkor éppen mi vagyunk, mint fő hajtóerő, a reklám. Tehát ha ezen a vonalon megyek, akkor igazán nem lehetnék túl boldog a munkámban. És senki sem, aki ebben részt vesz. Ugyanakkor csomó jó hangulatú és elégedett ember van ebben a szakmában is, mert azért valamit alkotunk. A lényeg, hogy a saját vállalatukon belül az emberek jól érzik magukat. Elindulnak egy életpálya felé, egzisztenciát teremthetnek.*” (34)

Sokan azonban még ilyen formában sem képesek átélni az alkotás élményét. Fokozottan igaz ez azokra, akik nagyobb szervezetekben, különösen a nemzetközi vállalatbirodalmakba betagozódva végzik a munkájukat.

„*Volt szerencsém már több multinál is dolgozni, és kijelenteném, hogy az csak hiedelem, hogy a felső vezető alakítja a történelmet. Ebben az országban a felső vezetőnek is van néhány felső vezetője, aki alakít*

ja az ő történelmét. Megfelelő hatáskörökkel rendelkezünk, de alapvetően a világot nem fordítjuk ki a sarkából. A vezetői gárda pedig nagyon okos arccal megtárgyalja a stratégiákat a leadership meetingen, aztán elmegy és végrehajtja. Ezt a 'majd én a világot jobbra teszem' dolgot valójában egyéni vérmérséklet szerint kell értelmeznünk. Ez nem biztos, hogy rossz így, csak messze van attól a fajta alkotástól, ami az asztalosé, aki megmutatja, hogy ezt én csináltam, egyedül én faragtam ki, tessék ez az enyém." (20)

Mit ad mégis a vezetői munka, miért nem mennek el interjúalanyaink asztalosnak vagy valamilyen más kézművesnek? Mint ahogy arra korábban utaltunk, sokan bevallják, hogy az egzisztenciateremtési lehetőségek hatalmas megtartó erővel bírnak. „Ezen a meghatározott pályán játszom. Élsz így, vagy lehetsz frusztrált: hazamész és sírsz otthon egy sort. Aztán visszajössz, mert azért csak jó, hogy van pénz, meg nagy autó, vagy éppen nem találtál még egy következő helyet.” (20)

Néhányukat – általában azokat, akiket úgy jellemeztünk, hogy tudatosan választották a vezetői karriert – azonban másvalami is ott tart. Ők meg tudnak élni olyan élményeket a munkájuk során, ami közel áll az alkotáshoz. Leggyakrabban ezt az örömet az új rendszerek, szervezetek felállítása, beindítása jelenti:

„Imádom elindítani valamit, megteremteni dolgokat, a kereteket, felállítani a szabályokat, megnézni és megbizonyosodni arról, hogy ez működőképes, és én tudom működtetni.”

„Nagyon mókuseréknek tudom megélni, hogy ha működtetni kell valamit, ha egy statikus valamiben ott állok, pálcával a kezemben, vagy éppen csavarhúzóval, és ugyanazok a dolgok történnek minden nap. Akkor van az, hogy elég, én váltok.” (25)

Ha vezetéseméleti kategóriákban gondolkodunk, akkor itt nem a hatékonyság- és működtetés-orientált menedzseri, hanem a változás- és inspirációorientált „leader” (személyes vezető) szerepekről van szó. Két probléma van azonban ezzel a felvetéssel. Amikor a változtatásról, beindításról beszélnek, akkor ez inkább egyfajta szakértői problémamegoldásnak tűnik, nem pedig valamilyen személyes jövőkép megvalósításának. Gondolkodásuk itt is elsősorban feladatorientált. Másfelől pedig már korábban láthattuk, hogy vezetői szerepük leírásakor, a különböző szereplőkhöz való viszonyuk definiálásakor, de akár a hatalom biztosította lehetőségekről beszélve is inkább a „menedzseri” jellemzők tűntek jellemzőnek rájuk. Úgy tűnik, a sok különböző szempontú megközelítés mind azt igazolja vissza, hogy ebben a mintában az alapvetően a feladatok sikeres végrehajtására orientált vezetői szerepfelfogás jellemző. Nem igazán sikerült tehát a „leader” (személyes vezető) típusokat megtalálnunk. Ez talán életkorukból

fakad, talán annak a „forradalmi” időszaknak az öröksége, mikor kialakították saját vezetői szemléletüket. Akkoriban a menedzseri felfogáson belül nagyobb hangsúly került az innovációra, a szervezet felépítésére, átalakítására a működtetés és hatékonyság helyett.

Létezik egy másik vonzó lehetőség is, amit az első számú vezető szerepe felkínál, s ez a teljesítés. Vagyis egy nehezen átlátható viszonyrendszerben, másokat mozgatva elérni a tulajdonosok által kitűzött, sokszor nehezen teljesíthető célokat. Egyik interjúalanyunk szerint ez olyan, mint egy sakkjátszma, vagy mint egy autómódellet aprólékos összerakása.

„Hát mi az alkotás? Nyilván a cégnek megvannak a céljai, hogy mit lehetne a magyarországi operációval a piaci részesedésben, növekedésben, profitban elérni. Én azt érzem alkotásnak, hogy azokat a célokat kitűzöm és megcsinálom. Kell az alkotás, mert magától nem lesz meg. Mert magától nem kezdünk el holnaptól több terméket eladni vagy háromszor annyi szolgáltatási szerződést megkötni. És ehhez nagyon sok minden kell. Lehet, hogy robotmunka, de én ezt úgy nem tudom elképzelni. Ez csak tanulás meg cél kérdése, hogy mi nekünk az alkotás, mi az, ami érdekel.” (8)

Összegzés

A megkérdezett vezetők között találtunk tehát olyanokat, akik tudatosan választották és készültek a vezetői hivatásra. A nagyobb többség számára ez azonban elsősorban egy a képességeikhez legjobban illeszkedő és a körülmények szerencsés alakulása folytán tálcán felkínált lehetőség volt. A kezdeti nagy várakozások a sikeres karrierre ellenére azonban mára inkább egyfajta fásultságba, elbizonytalanodásba csaptak. A vezetők legnagyobb része nem azonosul munkájával és szervezeteivel. A számunkra legérdekesebb kérdés, hogy az ilyen vezetők hová tudják érintetlenül eltenni, „eldugni” valódi önmagukat. (Még nehezebb kérdés persze, hogy mi is a „valódi önmaguk” kifejezés tartalma.) Az elemzőben óhatatlanul felmerül az az olvasat is, hogy talán éppen maga ez: a helyzetnek való megfelelés, illetve az ebből fakadó teljesítési kényszer. Ennyi lenne?

Felhasznált irodalom

- Bakacsi Gy. (1988): A vezetés fogalmi körébe tartozó kifejezések egy rendszerezési kísérlete, *Vezetéstudomány*, 12. sz., 24-31. o.
 Bakacsi Gy. (1989): A leadership-elméletek áttekintése, *Közgazdasági Szemle*, 7-8. sz., 987-997. o.
 Bakacsi Gy. (1995) Szervezeti átmenet – vezetői magatartás, *Vezetéstudomány*, 4-5. sz.
 Bakacsi Gy. (1996) Szervezeti magatartás és vezetés, KJK, Bp.
 Benedek T. (2002) Milyenek a magyar vezetők – a felső vezetők véleménye a vezetőképesség fontosságáról Magyarországon, *Vezetéstudomány*, 2002. november, 53–59. o.

- Bokor A. (1996): *Leader és Manager, Vezetéstudomány*, XXVII.évf. 3. sz. 12-21. o.
- John W. Hunt (1992): *The Work Interests Schedule*, London Business School
- Ivanov K. (2003): „Azt hittem, majd megváltom a világot” – Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdeők munkahelyi szocializációjáról, *Vezetéstudomány*, 2003. október, 46-55. o.
- Koncz K. (2002) *Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment, Vezetéstudomány*, április, 2–15. o.
- Kotter J. (1990): *What leaders really do*, Harvard Business Review, May-June, 103-111. o.
- Mármárosi A. (2003): *Mi várható egy német főnökötől? A német kultúra hatása a német-magyar vegyes menedzsmentű szervezetek kultúrájára* *Vezetéstudomány*, szeptember, 2-14. o.
- Nemes Ferenc (1988): *A szervezeti szocializáció mint kultúraelsajátítási folyamat*. *Vezetéstudomány*, 7. sz., 5-12. o.
- Somlai Péter (1997): *Szocializáció. A kulturális átörökítés és a társadalmi beilleszkedés folyamata* Budapest: Corvina Kiadó

Lábjegyzetek

- ¹ A kutatás eredményeit feldolgozó kötet várhatóan hamarosan megjelenik: Bokor A. – Radácsi L. (2006): *Bújócska – Fiatal vezetők életstratégiái* (munkacím), Alinea Kiadó, Budapest (előkészületben)
- ² Bakacsi (1988), Bakacsi (1989) Benedek (2002) Bokor (1996) Ivanov (2003) Koncz (2002) Mármárosi (2003) Nemes (1988) Somlai (1997)
- ³ A mintába bevont vezetőknek személyes és szervezeti adataikra vonatkozó anonimitást ígértünk. Ezért őket a későbbiek során, az idézetek esetében sorszámokkal azonosítjuk. Az idézett szövegekben a személyes adatokra vonatkozó, vagy a szervezet könnyű azonosítását lehetővé tevő tényeket, utalásokat kitérítettük, vagy pedig eltorzítottuk.
- ⁴ Természetesen nem volt törvényszerű, hogy mindenki vezetővé vált és maradt abban az időszakban sem. És ez nem csak az egyéni képességeken vagy motivációkon múlt, hanem bizonyos szűkebb környezeti adottságokon is. A visszacsatoló workshopon például meglehetősen egyetértés volt abban, hogy a műszaki végzettséget igénylő vezetői pozíciókban nem ment végbe ilyen jelentős mértékű generációváltás, ott például idősebbek a vezetők.
- ⁵ A mintaválasztásunk e cégek szempontjából semmiképpen sem tekinthető reprezentatívnak. A cégek iparági és nemzeti hátterének sokszínűsége azonban viszonylag jól visszaadja a hazai viszonyok legfontosabb jellemzőit.
- ⁶ Ennyiben – itt és most – nagyon tágan és lazán értelmezzük az ún. „multinacionális” szervezetek fogalmát. Számunkra azért izgalmas ez a differenciálatlanabb megközelítés, mert a hazai munkavállalók körében – különösen a 90-es években, amely időszakból a megkérdezettek tapasztalatainak a zöme származik – még nem alakult ki különösebben kifinomult fogalmi megkülönböztetés. Ellenben az újonnan megjelent cégek – legalábbis a hiedelmek és közvélekedés szintjén – erős kontrasztot jelentettek a hazai szervezetekben kialakult viszonyokhoz és lehetőségekhez képest.
- ⁷ Egy kis kitérő. A kutató az ilyen mondatoknál az átlagosnál többet időzik: egyszerre indítja meg benne ugyanis a történetben szereplő főnökök iránti elborzadást, de tolaakszik az az érzése is, hogy ilyen helyzetben a „normális” ember nem engedelmeskedik. Az ehhez hasonló dilemmák végigkísérték az interjúzásit, de főképp az elemzési folyamatot: tudatosan figyeltünk arra, hogy az interjúszövegek kiváltotta saját érzéseinket és gondolatainkat éppúgy az elemzés tárgyává tegyük, mint a beszélgetőtársainktól származó szövegeket.

- ⁸ Ez döntő többségében Nagy-Britanniát, Franciaországot, Németországot és Hollandiát jelenti. Gyakorlatilag egyetlen régióbeli (varsói) expatrióta tapasztalat jegyezhető fel. Kuriózum az ausztrál munkavégzés, bár ez gyakorlatilag pályakezdeőként valósult meg egyik interjúalanyunknál.
- ⁹ Természetesen ez az állítás nem feltétlenül igaz minden szektorra és cégfejlődési időszakra. A 90-es évek elején a piacok és a szervezetek felépítésének korszakában többen is nagyon kreatív korszakokat éltek meg. Ma is feltehető, hogy elsősorban a stratégiai és szervezeti témákat érintő kreativitást érinti ez a visszafojtás és standardizálás. Ezzel szemben például a kutatási vagy technológiafejlesztési kreativitásnak, innovációnak létezhet kifutási terepe.
- ¹⁰ Ezt a témakört a vezetéstudomány a stabilitásra és hatékonyságra és a rendszerekre fókuszáló „menedzseri”, valamint a változtatásra, az emberi oldalra nagyobb hangsúlyt helyező „leadership” vezetői szerepek szembeállításával, illetve harmonikus egyensúlyozásával írja le. Lásd például Bakacsi (1995) és Kotter (1990).
- ¹¹ A Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetében a kilencvenes évek közepe óta rendszeresen használjuk a J. Hunt (1992) angol professzor kérdőívét a vezetői pályára készülő, illetve már ott dolgozók motivációinak a feltárása érdekében. A hatalmi motivációt illetően az eredmények meglehetősen stabilitással mutatják, hogy nemzetközi összehasonlításban is alacsony hatalom általi motiváltságról adnak számot a válaszadók.
- ¹² Természetesen a vezetés és a hatalom fogalma közé nem szabad egyenlőségjelet tenni. A hatalom fogalma magában foglalja azt a lehetőséget, hogy valaki ellenszegülés ellenére is képes akarátát érvényesíteni. A Bakacsi (1996) által adott definíció, azonban nem ezt az erőszakos elemet helyezi a fogalom központi elemévé, hanem a befolyást, miszerint: „A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére.” A legkülönbözőbb vezetői szerep definícióknak viszont fontos eleme, az egyéni és a szervezeti célok összekapcsolása, ami a hatalom leírásából hiányzik. Mindezzel együtt a hatalom, a befolyás lehetősége mindenképpen fontos eleme, járuléka a vezetői működésnek.
- ¹³ Tanulságos lenne összehasonlítani az angol „power” és magyar „hatalom” szavak körüli asszociációkat az egyes nyelvterületeken. Különböző képzési helyzetekben – nem szigorúan megalapozott módszertannal, de mégis nagy egyezéssel – azt tapasztaltuk, hogy a magyar „hatalom” szóhoz alapvetően az igazságtalanság, elnyomás, lenyomás, öncélúság képei asszociálódtak. Nem jelennek meg azok a képzetek, amelyek az angol „power” szó kapcsán előtörnek: mozgató, hatóerő, befolyás, működtetés stb. Érdekes kérdés, hogy mi lehet a háttérben: az eltérő történelmi háttér, a különböző – külső és belső – hatalmakkal való találkozás eltérő élményei, valamint a hatalmi helyzet megélésének a következményei is befolyásolhatják ezt az eredményt.
- ¹⁴ Érdekes, hogy szinte az összes interjúalany a pozícióból fakadó jogosítványokkal azonosította a hatalom forrását. Mintha nem lennének tudatában a többi (a szakirodalom által szintén fontosnak tekintett) hatalmi forrásnak, úgymint: szaktudás, személyiség, szűkös erőforrások (információk, kapcsolatok, pénz, technológia stb.) birtoklásából, valamint a szervezeti együttműködés kapcsolataiból (pl. a munkafolyamatok egymásutánisága) fakadó hatalom. Ezek közül különösen a személyiségből fakadó hatalom – amihez a karizma fogalma is kapcsolható – tudatosításának hiánya szembetűnő.
- ¹⁵ Tipikus példája annak, amit a szakirodalom attribúciós torzításnak nevez: azaz ugyanazt a magatartást egészen más szempontok szerint ítélem meg, ha magamról, illetve ha másokról van szó. A sikereket szeretjük magunknak tulajdonítani, a problémáinkat és a kudarcainkat, pedig a környezetünknek, mások esetében ezzel szemben hajlamosak vagyunk éppen fordítva eljárni.