

Koronváry Péter
Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem
koronvary.peter@zmne.hu

GONDOLATOK A VEZETÉSTUDOMÁNY FELADATÁRÓL

A vezetéstudomány – társadalomtudomány, a szociológia, a szociálpszichológia, a pszichológia, a közgazdaságtan, a politológia, a történettudományok, a hadtudomány, stb. társtudománya. Módszereit, szemléletmódját, rendezőelveit részben ezektől lesi el, részben saját maga alakítja ki a társadalomkutatás normáinak, logikai, episztemológiai, filozófiai háttérének megfelelően.

A vezetés, mióta írás létezik, az írástudók egyik legfőbb témája. A kínai klasszikus filozófia (pl. **Konfuciusz**¹, **Lao-ce**), a görög filozófusok, történetírók munkái (pl. **Hérodotosz**², **Platón**³, **Arisztotelész**⁴, stb.), a római kor irodalma (pl. **Cicero**⁵ munkássága) éppúgy tartalmaznak jelentős felismeréseket a vezető társadalmi szerepéről és a vezetés gyakorlatáról, mint az óegyiptomi intelmek (pl. **Dzsedefré**⁶ fáraó vagy **Ptahhotep**⁷ vezír intelmei), a sumer-akkád bölcséletirodalom (pl. a **Gilgames-eposz**⁸) vagy a **Bhaghavad-Gítá**⁹, sőt a **Biblia** egyes részelei¹⁰. Az államvezetéstől a hadvezetésig (pl. **Szun-ce**¹¹) az adott kor és társadalom igényeiről próbálják ezek a művek tájékoztatni a korszak, illetve felkészíteni feladatukra a jövő vezetőit.

¹ A klasszikus kínai filozófia remekeinek legjobb magyar fordítása: Tókei Ferenc, *Kínai filozófia; Ókor I-III.* (Magiszter Társadalomtudományi Alapítvány, 2005).

² Hérodotosz, *A görög-perzsa háború* (Osiris, 2004)

³ *Platón összes művei I-III.* (Európa Könyvkiadó, 1984)

⁴ Ld. pl.: Arisztotelész, *Politika* (Gondolat Könyvkiadó, 1984).

⁵ Ld. pl.: Cicero, *Az állam* (Akadémiai Kiadó, 1995)

⁶ Az óegyiptomi bölcsességirodalomhoz ld.: Helmut Brunner, *Die Weisheitsbücher der Ägypter* (Artemis Verlag, 1991)

⁷ Az előbbi mellett ld.: Wessetzky Vilmos, „Egyiptomi kultúra – egyiptomi bölcsélet Ptahhotep tanításában” *Valóság*, XXXI. évf. 3. szám, 1988. március 22. 82-94. oldal.

⁸ A sumer forrásokhoz ld. pl.: Komoróczy Géza, „Fénylő ölednek édes örömeiben ...”; A sumer irodalom kistükre (Európa Könyvkiadó, 1970)

⁹ Ld. pl.: Baktay Ervin (ford.), *Bhaghavad Gítá; A Magasztos szózata* (Filosz Kiadó, 2008)

¹⁰ Saul, Dávid és Salamon történeteinek keresztül pl. jól megvilágítható volt a pogány zsarnok, a keresztény király és a krisztusi birodalmat építő császár közötti különbség.

¹¹ Ld. pl. Szun-ce, *A hadviselés törvényei* (Balassi Kiadó, 1998)

Az ókori írások többnyire igen praktikusak – akár *etikai alapon* kritizálják koruk vezetőit, hogy helyes cselekedetekre sarkallják őket, mint a *konfuciánusok* (amiért nemegyszer saját könyveiken égették meg őket), akár szintén példamutatással, de a fölösleges beavatkozás elkerülésével próbálkozó *taoisták*, akár a pragmatikus szakkönyveket író *legisták*¹². Akár a görög hadvezér és államférfi **Xenophón**¹³, akár a római történetíró **Livius**¹⁴, akár a machiavelista **III. Heti** fáraó írásait böngésszük, mindenhol a *gyakorlati célok elérését* próbálják meg ezek a művek segíteni – a *jobb, hatékonyabb, sikeresebb, eredményesebb* vezetői munkát. A céljuk jobb vezetés – nem csoda, hogy mind Konfuciusz, mind a görög filozófusok legnagyobbjai iskolaalapítóként és/vagy magántanári, illetve tanácsadói minőségben sokat tettek koruk vezetőinek segítéséért, illetve a következő vezetõnemzedék megfelelő kiképzéséért. *Az ő „vezetéstudományuk”, filozófiájuk társadalmi feladata – és ezáltal lényege – a szervezet (állam, hadsereg, mezőgazdasági termelőegységek, stb.) vezetésének, a rendelkezésre álló vezetési tudásnak és képességeknek javítása generációról generációra.*

A középkorban a kereszténység terjesztői állam-és vezetéselméletet is terjesztettek *az ótestamentumi történetek példáival* a megkeresztelt germán királyok között. Vezetői mintákat adtak a *krónikák* és *geszták*, a nagy királyok, szent uralkodók életrajzai is (pl. **Nagy Károly** két vitája¹⁵, **Szt. István** legendái), gyakorlati tanácsokat az *intelmek* és *királytükörök* – pl. *István király intelmei Imre herceghez*¹⁶, vagy a *18. századi tatár királytükör*¹⁷, ahol **Dzsingisz** kán a jó, **Timur Lenk** pedig a rossz uralkodó archetípusaként jelenik meg.

A vallásos irodalom vezetőképének egyre kevesebb köze volt a gyakorlathoz, a valósághoz. A gótika lovagkirályaitól a barokk többet imádkozó, mint kormányzó „eszményéig” – mely azonban (szerencsére) többnyire csak egyes legendákban létezett – vezető út az uralkodói ideált kopott térdű, sápatag, a női nemre nem néző, a gyóntatóatyja által könnyen irányított trottlivá silányította (ld. Szt. Imre késői legendája). Ezek a minták inkább az egyház által irányítható, semmint az egyéni döntéseket hozni képes vezetőt állítják elénk.

A valóságérzéklet egyre inkább mellőző katolikus vezetői és állameszmény-képek kritikáival léptek fel katolikus egyházi szerzők (**Thomas More**¹⁸, **Tommaso Campanella**¹⁹), reneszánsz világiak (**Machiavelli**²⁰, **Francis Bacon**²¹), és reformátusok (**Erasmus**²²), sőt vallásreformátorok is (pl. **Luther**²³) az újkor hajnalán. Ekkor alakultak ki a vezetőképés egyre modernebb formái is – az egyházi és világi vezetés alapjául szolgáló jogi képzés mellett megjelennek a

¹² A kínai filozófia klasszikus iskoláihoz remek bevezető Fung Yu-lan, *A kínai filozófia rövid története* (Osiris, 2003).

¹³ Ld. *Xenophón történeti munkái* (Osiris, 2001) és *Xenophón filozófiai és egyéb írásai* (Osiris, 2003).

¹⁴ Titus Livius, *A római nép története a város alapításától I-IV.* (Európa Könyvkiadó, 1982)

¹⁵ Einhard and Notker the Stammerer, *Two Lives of Charlemagne* (Penguin, 1969)

¹⁶ István legendái és intelmei egy kötetben: Tormay Cecilia (ford.), *Magyar Legendarium* (Móra Ferenc Könyvkiadó, 1993; reprint)

¹⁷ Ivanics Mária, „Nomád királytükör *A Dzsingisz-legendá könyvében*” in: Felföldi Szabolcs, Sinkovics Balázs (szerkk.), *Nomád népvándorlások, magyar honfoglalás* (Balassi Kiadó, 2001), 161-172. o.

¹⁸ Thomas More, *Utopia* (Penguin, 1965)

¹⁹ Tommaso Campanella, *A Napváros* (Lazi Bt., 2002)

²⁰ Niccolò Machiavelli, *A fejedelem* (Kossuth Könyvkiadó, 1991)

²¹ Francis Bacon, *Esszék* (Európa Könyvkiadó, 1968)

²² Rotterdami Erasmus, *A balgáság dicsérete* (Európa Könyvkiadó, 1994)

²³ Martin Luther, *Asztali beszélgetések* (Helikon, 1983)

kor legveszélyesebb ágazata számára vezetőket képző intézményrendszerek (a portugál **Tengerész Henrik** próbálkozása után **VIII. Henrik** angol király hajóskapitány-és navigátorképző rendszere a *Trinity Hall* felügyelete alatt, illetve a francia, bajor, szász, porosz stb. *tisztképző akadémiák*). A jó vezető egyre inkább az, aki – akár törvény, hatalom, vallás, sőt isten ellenében – bizonyos tudás és képességek, valamint kapcsolatok (és szerencse) birtokában – döntéseket hoz, túléli azokat, sőt, emellett a kasszája is telik, vagyis: sikeres (ld. **Erzsébet** királynő angliai kultuszától kezdve az *Onedin család*²⁴ és a *Sógunig*²⁵).

A modern közgazdaságtani elmélet *Adam Smith* nevéhez fűződő kezdetei (*The Wealth of Nations*, 1776²⁶) után Angliában egyenes út vezetett az ipari forradalom kora kulcsszervezeteinek, a gyáraknak a vizsgálatához (**Charles Babbage**, *On the Economy of Machinery and Manufactures*, 1832²⁷; **Andrew Ure**, *The Philosophy of Manufactures*, 1835²⁸). A 19. században kialakul a mérnökképzés modern főiskolai-egyetemi rendszere is, képzett irányítókat adva az egyre szaporodó gyáraknak. A mérnökök vezetési szemlélete – szakmai kultúrájuk szempontrendszeréből adódóan – elsősorban a munkafolyamatok, elsősorban a termelés megszervezését helyezte előtérbe. Az irányítási kérdéseket is tkp. az anyagi folyamatok szabályozásának mintájára próbálták megoldani. Ugyanez figyelhető meg a korabeli németországi üzemszervezési és -vezetési irodalomban, ahol az irodai adminisztráció formalizálásának kialakuló szabályai egyre „üzemszerűbbé” tették a hivatalnoki tevékenységeket is.

Ennek a voltaképpen az *Adam Smith*-féle *specializáció elvére* visszavezethető, a mérnöki gondolkodást átható gondolatnak – a formalizáció és standardizálás általi költséghatékonysági szemléletnek – az összefoglalását és minőségileg is új szintre emelését hozza az első valódi menedzsment-teoretikus: **Frederick Winslow Taylor** munkássága²⁹.

Taylor számára a menedzser munkájának lényege a költséghatékony termelés biztosítása. Tannai, amelyek „tudományos vezetés” (*scientific management*) néven váltak ismertté, a „mérnöki hagyomány” talaján állva vallotta, hogy **a menedzser feladata a (termelési) folyamatok hatékonyságának biztosítása, amit ezek tudományos módszerekkel való elemzésével és optimalizálásával lehet elérni.** Ha az optimális munkafolyamatot az optimális adottságokkal és felkészültséggel rendelkező munkás az optimális szerszámokkal végzi – amihez persze biztosítani kell együttműködését (később ezt nevezték motivációnak), valamint hogy mindenki (menedzser és dolgozó egyaránt) tisztában legyen a maga felelősségével –, akkor a vezetés sikerrel teljesítette feladatát. A menedzser már nem példakép, mint a konfucianus vagy taoista filozófia vezetője, nem is a személyiség fejlődésének egy bizonyos szakaszán álló ember, mint pl. Platónnál, hanem *felelős alkalmazott* – csak nem fizikai munkára, hanem *a munkafolyamatok tudományos tervezésére, a munkások szakszerű kiképzésére, a megfelelő munkaeszközök és körülmények kialakítására és biztosítására, valamint munkakapcsolatok és hatáskö-*

²⁴ Cyril Abraham, *The Onedin Line* (Tandem, 1972)

²⁵ James Clavell, *Sógun* (Európa, 1987)

²⁶ <http://www.gutenberg.org/etext/3300>

²⁷ <http://www.gutenberg.org/etext/4238>

²⁸ Kiadta: Lenox Hill Publishers, 1969 (3. kiadás)

²⁹ Ld. pl.: *The Principles of Scientific Management*: <http://www.gutenberg.org/etext/6435> és *Shop Management*: <http://www.gutenberg.org/etext/6464> Magyarul: Frederick Winslow Taylor, *Üzemvezetés; A tudományos vezetés alapjai* (KJK, 1983)

rök kiépítésére és hatékony működtetésére alkalmazott vezető. A vállalat számukra rendszer – hasonló azokhoz a gépi rendszerekhez, amelyek körében egy mérnök olyan otthonosan mozog.

Európában a francia **Henri Fayol**³⁰ más úton indult el. Rá – mint ahogy a francia középburzoáziára általában – hatott a korabeli francia *gloire* és a tisztikar vezetőideálja is. A menedzser az ő gondolkodásában nem egyszerűen a termelési folyamat, de minden szervezeti folyamat szakszerű irányításáért felel. A folyamatok irányítása (fr. *administration*) ugyanúgy zajlik minden vállalati tevékenységkör („*funkció*”) esetében – a gyártásban éppúgy, mint a kereskedelemben, a biztonsági vagy a könyvelési részlegnél, vagy akár a pénzügyinél egyaránt *tervezni* és *előre jelezni, szervezni, irányítani (commander), összehangolni és ellenőrizni* kell a folyamatokat. Ezért szerinte a szervezet szakmai funkciói mellé fel kell venni egy „általános” vezetési funkciót is, amely azonban nem mellettük elkülönülve, hanem azokat áthatva, bennük folyamatosan működik. Ezért nevezik őt és későbbi követőit „általános vezetési iskolának” (*general management school*). A funkciók összehangolásáért a szervezatkormányzás (*gouvernement*) a felelős.

Fayol vezetési elvei jól mutatják, hogy a vezető – legyen szó az egész vállalatot, vagy annak egy részét igazgató menedzserről – a szervezet hatékonyságát az emberein keresztül, azok segítségével tudja elérni. Ahogy azt egy felszólalásában kifejtette: „... a vezetés az emberekkel való bánás művészete ...”. Vezetési elvei a *centralizációt* és *hatékony működést* éppúgy szolgálják, mint a *dolgozók érdekeit*. A vezetőt teszi például felelőssé azért, hogy beosztottjai tisztességes munkáért *tisztességes bért* kapjanak éppúgy, mint hogy a szervezetben a központosítás ne nyomhassa el az emberek *kezdeményező- és újjátókézségét*, hogy a szervezetben *méltányosan* bánjanak egymással az emberek, hogy megfelelő *testületi szellem* uralkodjék, illetve hogy *a dolgozót csak közvetlen főnöke utasíthassa*. A fayoli elvek ma is igen modernnek hatnak, még ha a centralizáció a modern, gyorsan változó világban nem is egyértelmű erény vagy előny.

Összefoglalva: Fayol szerint a vezetés az emberek és folyamatok harmonikus működtetése – egyrészt, ami az emberi oldalt illeti, „művészet”, vagyis valami emberi (a latin kultúra hatására az *ars, artes* (f) szó és leszármazottai egyszerre jelentik a művészetet, valamint az emberekkel foglalkozó, „puha” tudományokat, mint pl. a történelem, a szociológia vagy a pszichológia), másrészt egy olyan tudományág (*discipline*), amely kutatható, törvényekkel leírható, és iskolai keretek között tanítható. Fayol volt a vezetéstudomány főiskolai-egyetemi oktatásának első apostola – fáradhatatlanul hirdette, hogy a mérnöki tudományok mellett vezetéstudományt is kellene tanulnia a mérnök-hallgatóknak. Sőt, még ennél is tovább ment – mivel, érvelése szerint, gyakorlatilag mindenki vezető vagy vezetett, hasznára lenne a fiataloknak, sőt az egész francia nemzetnek, ha már a középiskolában találkozhatnának a tanulók a vezetés tudományának egy – a korosztály számára érthetővé tett – változatával. Ezen javaslatai azonban akkor még süket fülekre találtak.

³⁰ Henri Fayol, *Ipari és általános vezetés* (KJK, 1984)

Fayol nyomán megfogalmazhatjuk – a vezetéstudomány, a vezetőképzés és a vezetők folyamatos fejlesztése nem csak egy-egy szervezet hatékonyságának és sikerének egyik legfontosabb kulcsa, hanem *az egész társadalom hatékony, demokratikus, sikeres működéséé.*

A taylori gondolatokat a folyamatok optimalizációjára, a kiválasztásra, valamint az ergonómia-ára (a munkaeszközök és munkakörülmények hatékonyságsegítő kialakítására) visszaszorító amerikai mérnöki gyakorlat korlátait mutatták ki a *Hawthorne-i kísérletek*, ahol, a Harvard Egyetem üzleti karának kutatói, jórészt professzoruk, **Elton Mayo** vezetésével, az *ipari pszichológia* akkor új tudományának segítségével igazolták, hogy a folyamatszervezés „kemény”, „tudományos” eszközrendszere milyen keveset ér az „emberi oldal” szakszerű kezelése nélkül. Az „emberi kapcsolatok” iskolája jelentős eredményeket hozott – a vezetésnek a folyamatszervezés mellett ismét el kellett kezdenie foglalkoznia a folyamatokat működtető emberek egyéni, pszichés és csoportos, szociálpszichológiai igényeivel és indíttatásaival. A kísérlet-sorozat igazolta a „feladatorientált” vezetés gyengébb eredményességét a „támogató”, „emberorientált” vezetésével szemben. Az amerikai vezetéstudományba, úgy látszott, visszakerül az „emberi oldal”: elindultak az első „vezetési stílus” kísérletek (**Kurt Lewin**), az első rendszertani megközelítések (**Chester Barnard**³¹), stb. A *hatékonyságközpontú* gondolkodás megmaradt, a hatékonysághoz vezető útról azonban már nem „lökdösték le” az embereket. Sőt, nyilvánvalóvá vált: a vállalati eredményekhez az embereken, a beosztottakon keresztül vezet az út – csak velük együttműködve, nem őket legázolva lehet hatékony szervezetet építeni.

A 2. világháború folyamán *az amerikai katonai kutatások* egyrészt új statisztikai-analitikus módszerekkel gazdagították a tudományos vezetés eszköztárát, modernizálva a hadigazdaságban megújuló taylorista szemléletet, másrészt felvetett motivációs kérdéseket („hogyan lehet rávenni egy katonát arra hogy öljön?” „hogyan lehet rávenni egy tisztet arra, hogy szükség esetén a halálba küldje embereit?”), harmadrészt kialakította a hosszú távú vezetői gondolkodás keretrendszerét, a stratégiai tervezés, a stratégiai menedzsment első, a gazdasági szervezetre később adaptálható változatát, negyedrészt szembesítette az amerikai hadvezetést azzal a kellemetlen ténnyel, hogy az elit katonai akadémiákon kiképzett, közép-és felsőosztálybeli, fehér, kék-vagy acélszürke szemű, szőkésbarna, protestáns tisztek, bármennyire remekül végezték az alaki gyakorlatokat, a fronton, tisztelet a kivételnek, nemegyszer alkalmatlanok. Ráadásul az alsóbb néposztályok fekete, olasz, spanyol, stb. származású, sokszor kétes iskolázottságú tagjai, esetenként kiemelkedően teljesítettek (ld. az első fekete vadászrepülő század történetét³²). A gyakorlat megbuktatta a születés, az öröklött tulajdonságok, a „tenyésztett” vezető nimbuszát, és fel kellett tenni a kérdést: ha nem a gének, akkor mi teszi vezetővé az embert? Ez a valami modellezhető-e az oktatásban? Ha igen – ezek szerint bárkiből lehet vezető, ha megfelelő kiképzésben részesül. A 2. világháború, a tömeges női munkavállalás mellett, meghozta az egyenjogúság és demokrácia első fecskéit: elkezdődik a vezetés és a vezetőképzés demokratizálódása.

³¹ Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Harvard College, 1938)

³² Ld. pl.: <http://www.nasm.si.edu/interact/blackwings/hstory/story03a.html> és <http://memory.loc.gov/ammem/aahtml/exhibit/aopart8.html>

A motivációs kutatások a háború után is folytatódtak – az „emberi kapcsolatok új iskolája” (*neo-human relations school*) motiváció-kutatói (pl. **Abraham Maslow**³³) a vezetőben az emberi motivációs folyamatok alakítóját látták, a *szervezetpszichológiával* foglalkozó társaik (pl. **Chris Argyris**) pedig olyan még ma is modern kérdéseket elemeztek, mint a szervezeti tanulás problematikája. Kutatásaik eredménye volt az a felismerés, hogy az egyéni motivációs folyamatok annyira sokfélék, sokrétűek, sokoldalúak, hogy lehetetlen a vezetőnek egyesével motiválnia a beosztottjait. A megoldás a sokféle modell együttes felhasználása egy olyan szervezet felépítésére, amely maga tömegméretekben motiválja az ott dolgozókat. A vezető fő feladata tehát a motiváló szervezetek (szervezeti egységek) kialakítása. Ez a felismerés volt az „emberi erőforrás-menedzsment” kiindulópontja, az emberközpontú szervezetépítés (**Douglas McGregor**) alapja.

Az ötvenes években immár a civil szféra igényeire szabva megindultak a vezetői stíluskutatások is. Az első kutatók (**Likert**, **Halpin** és **Winer**) és követőik lépésről lépésre tisztázták a vezetési stílus szerepét és hatását a szervezetben. A kibontakozó kép egyre megdöbbentőbb volt. Kiderült, hogy bár az emberorientált vezetés nagy általánosságban sokkal hatékonyabb, mint a feladatorientáltság, nincs „királyi út”, nincs egyedül üdvözítő módszer. A vezetőnek igazítania kell a magatartását a feladathoz éppúgy, mint az emberei képességeihez kiképzettségéhez és motiváltságához, a csoport milyenségéhez, a szervezeti kultúrához, a döntési helyzet jellemzőihez, stb. Ha ezt nem teszi, baj van – a szervezeti problémák mögött ugyanis egyre erőteljesebben rajzolódottak ki a vezetés hibái. A Pareto-arányt többen megpróbálták – többé-kevésbé sikeresen – alkalmazni a szervezeti kudarcok és a vezetési elégtelenségek viszonyára: a szervezet hibái 80%-ban visszavezethetők a vezetés hibáira. Ehhez hozzátehetjük, mintegy az érem másik oldalaként: a szervezet sikereit 80%-ban viszont a dolgozó, az „első vonal” a felelős.

A vezetési és szervezeti kiválóság kutatása már egy olyan szervezethez kapcsolódik, amelyben a vezető a központi tengely – ha az elgörbül, a szervezet nem működik. A vezetői személyiség és a vezető személyiségfejlődése, majd a vezetőképzés és vezetőfejlesztés kérdései innentől kezdve alapvető fontosságúak lettek. A vezető egyre inkább felelőssé vált nem csak beosztottai fejlődéséért, hanem saját maga folyamatos, céltudatos, és hatékony fejlesztéséért is. Nem elég már a háttérben maradva menedzselnie – ki kell jönnie a falak mögül, hogy megfelelő példát mutatva ezen keresztül „állítsa be” szervezete kultúráját. Amilyen a kutya, olyan a gazdája – *amilyen a vezető, olyanok lesznek a beosztottai is.*

A vezető tevékenységének 20. századi elméleteit szociológusok (**Henry Mintzberg**³⁴, **Charles Handy**³⁵) foglalták összefüggő rendszerbe. Ők jöttek rá arra is, hogy a főiskolák és egyetemek nem képesek megfelelő minőségű és mennyiségű vezetőt adni a modern demokratikus társadalmaknak. Az eredmény vagy a vezetőképzés átalakítása, vagy a demokrácia szűkülése lehet – amennyiben nem áll rendelkezésre elég hatékony és jól képzett vezető, a társadalmak vissza fognak térni a kevesebb vezető igénylő, centralizáltabb és hierarchikusabb formációkhoz. Ahhoz, hogy ezt elkerülhessük, a vezető-utánpótlás feladatát osztársadalmi

³³ Maslow, A. H. *Motivation and Personality* (Harper, 1954)

³⁴ Ld. pl. Henry Mintzberg et al., *The Strategy Process: Concepts, Context, Cases* (Prentice Hall, 2002)

³⁵ Ld. Charles Handy, *Understanding Organizations* (Penguin, 1993)

feladatnak kell tekinteni. Ebben az oktatási intézmények támogató feladatokat elláthatnak ugyan, a felelősség nagy része azonban a társadalmak más szervezeteire hárul – konkrétan a vállalatokra, nonprofit szervezetekre, a munkahelyekre, s ezek között is a legnagyobbakra: a nemzetközi vállalatokra, a hadseregekre, és az összes nagyszervezetre, ezek ugyanis hatékonyabban képesek nagy mennyiségű vezető folyamatos, jelentős részben feladatain keresztül fejlesztésére.

A vezetéstudomány feladatai tehát az egyes iskolák elvei szerint így összegezhetők:

1. *Klasszikus kínai filozófia* (konfucianizmus, taoizmus, legizmus):
 - a. „mikro”-szint (= az egyén: „Harmónia önmagamban” – a személyiség kiteljesítésének egyik fázisa a vezetői lét, amelynek sikerei átvezetnek a teljes személyiség, a „bölcesség” szakaszába.): **A vezetéstudomány a vezetői személyiségfejlesztést és a vezetői tudás gyarapítását szolgálja.**
 - b. „mezo”-szint (= a csoport, team, csapat: „Harmónia a családban” – a példamutatás szabályozza a vezető közvetlen környezetét.): **A vezetéstudomány elősegíti a hatékony csapatépítést.**
 - c. „makro”-szint (= a szervezet: „Harmónia a fejedelemségben”³⁶ – a jó példával előljáró uralkodó országában béke, virágzás, becsületesség és a hagyományok tisztelete lesz a jellemző.): **A vezetéstudomány az ország virágzásának kulcsa.**
2. *„Tudományos” vezetés*: A vezető felelőssége tudományos eszközökkel kialakítani az optimális munkafolyamatot, kiválasztani és betanítani rá a munkást, biztosítani neki a megfelelő szerszámot és környezetet („mikro”-szint), együttműködésre készíteni, és elfogadni hogy a munkás csak a végrehajtásért felelős – minden másért a vezető. **A vezetéstudomány a vezetői felelősség beteljesítésének eszköztára** („mezo”-szint). **A cél a ráfordítások csökkentése, s ezzel a szervezeti szintű profitmaximalizálás** („makro”-szint).
3. *„Általános” vezetés*: A vezető felelőssége *saját maga megfelelő felépítése* („mikro”-szint), az *egységének igazgatása* az általános vezetési funkciók (tervezés, szervezés, irányítás, ellenőrzés) segítségével („mezo”-szint), a *szervezet működéseinek összehangolása* az ott dolgozók megelégedésére és hatékonyságuk javára, a szervezeti centralizáció megőrzése és működtetése mellett („makro”-szint).
4. *„Emberi kapcsolatok”*: A vezető felelőssége az **emberekkel való bánás** („mikro”-szint). A vezető felelőssége az *informális csoportok* felhasználása a szervezeti célok érdekében („mezo”-szint). A vezető felelőssége a dolgozókat emberszámba vevő, *„támogató” (szupportív, itt: emberközpontú) vezetői stílus* elterjesztése a szervezetben („makro”-szint).

³⁶ A harmóniák koncentrikus körei a konfucianus vezetésfilozófia alapja: „A régiek, amikor világossá akarták tenni a fényes erényt az egész égalattiban, először rendet teremtettek a fejedelemségükben. Amikor rendet akartak teremteni a fejedelemségükben, először rendbe tették családjuk ügyeit. Rendbe akarván tenni a családjuk ügyeit, először tökéletesítették saját magukat. ...” *A nagy tanítás*, in: Tőkei Ferenc, *Kínai filozófia; Ókor I.*, (Magister Társadalomtudományi Alapítvány, 2005), 185. o. Az akkori társadalmi viszonyok között az uralkodó „családja” megfelel a fejedelemség vezető tisztségviselő körének.

5. „Új emberi kapcsolatok”: A vezető felelőssége *ön maga motivációinak* megismerése és felhasználása a fejlődéshez („mikro”-szint), *mások egyéni és csoportos motivációinak* feltárása és felhasználása a fejlődéshez („mezo”-szint). A vezető feladata a saját és mások hibáiból **tanulni képes, a személyiségfejlődést segítő szervezet építése** („makro”-szint).
6. „Emberi erőforrások”: A vezető feladata az *egyéni motivációk felderítésének és felhasználásának szabványos rendszerét kiépíteni* („mikro”-szint), csoportos tevékenységek fejlesztő hatásait kihasználni az *egyén személyiségi és szakmai fejlődésének elősegítésére*, a *szinergia* fejlesztésére („mezo”-szint), illetve **az autonóm munkavégzésre alkalmas és kész, érett, megfelelő kihívásokkal motivált személyiségekből álló szervezet** építése („makro”-szint).
7. „Vezetőcentrikus” elméletek: A vezető feladata *saját személyiségének, vezetési és szakmai ismereteinek* megfelelő fejlesztése („mikro”-szint), a vezetési hibák kiküszöbölése *a vezetői teamek kreatív működtetésével és a döntéskialakítás megfelelő megosztásával* („mezo”-szint) és **a tudásalapú hálózati működésekre épülő, sikerorientált, „kiváló” szervezet építése** („makro”-szint).

A vezetéstudomány, a vezetőképzés és -fejlesztés célja tehát (1) egyéni szinten a vezető munkájának segítése, (2) csoportszinten a szinergikus működések hatékonyság- és kreativitásnövelő, a vezetővé válást elősegítő folyamatainak megismer(tet)ése és támogatása, illetve a vezetői csoportkultúra terjesztése, (3) szervezeti szinten a versenyelőny növelése a vezéregyeniségek kifejlesztése, (4) társadalmi szinten pedig a demokrácia fennmaradási esélyeinek növelése minél több, minél jobban képzett vezető előállításával.

További irodalom:

- Bakacsi Gyula, *Szervezeti magatartás és vezetés* (KJK, 1997)
- Belbin, M., *A team* (SHL Hungary 1998)
- Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A., *Empowerment* (SHL Hungary Kft., 1998)
- Champy, J., *A vezetés újjáalakítása* (SHL Hungary Kft, 2000)
- Covey, S. R., *Principle-Centered Leadership* (Simon & Schuster, 1992)
- Csepeli György, *A szervezkedő ember* (Osiris, 2001)
- Huczynski, A., Buchanan, D., *Organizational and Behaviour; An Introductory Text* (2nd ed., Prentice Hall, 1991)
- Kieser, A., *Szervezetelméletek* (Aula, 1995)
- Klein Balázs, Klein Sándor, *A szervezet lelke* (EDGE 2000 Kiadó, 2006)
- Klein Sándor et al., *Vezetés és szervezetpszichológia* (SHL Hungary Kft., 2001)
- Perrow, Charles, *Szervezetszociológia* (Osiris-Századvég, Panem-McGraw-Hill, 1994)
- Shein, E. H., *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed. Jossey-Bass Publishers, 1997)