

Póta Krisztián<sup>1</sup>

## ISTEN VELED, FÖLÉNYES VEZETÉS! ... ISTEN HOZOTT, ÖSZTÖNZŐ MENEDZSMENT!

**Henry Mintzberg: Esti mesék menedzsereknek (Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest, 2019) című könyvének összefoglalója**

Henry Mintzberg hogy Kanadában a McGill Egyetemen tanít és kutat. Ha valakinek az egyetemen volt menedzsment típusú tárgya, szinte biztosan találkozott a nevével. Modelljei így ismerősek lehetnek, azonban ebben a könyvben valami egészen másról lesz szó, más megközelítésből. 42 rövid történetet, esszét gyűjtött össze azzal a céllal, hogy jobban megismerjük a menedzsment világát. Ezeket lefekvés előtt ajánlja elolvasni, „miután a vezetés fáradalmi véget értek” [Mintzberg, 2019: 7].

Az első történet a rántotta menedzseléséről íródott. Röviden arról szól, hogy egy légitársaság a járatain rántottát szolgált fel, de a minősége nagyon rossz volt. Ráadásul a turistaosztályon állandóan ez volt a szervírozott étel. A vezetőség nem akart tudomást venni a problémáról, hiába szóltak az utaskísérők. A légitársaság később becsődölt. Talán ez is közrejátszhatott abban, hogy így alakult a cég sorsa. De az a hozzáállás biztosan, hogy a vezetők nem vették figyelembe a valós problémákat, ami az ügyfeleiket érinti, helyette a pénzügyi kimutatásokkal foglalkoztak.

A történetekben sokszor megjelenik, hogy a szervezeteket és vállalatokat közösségnek tekintjük. Az eddigi tanulmányaim során sokféle szervezeti ábrát tanulmányoztam, és a hierarchia mindig kulcsfontosságúnak bizonyult ezekben az esetekben. Mintzberg a problémát egy állat segítségével írja le: „Ha tehén módra járunk, azt is megtudhatjuk, milyen tehén módra dolgozni: a lényege az együttes haladás és a munkavégzés. A vezetés (leadership) »szent tehenén« túl észrevevesszük az együttműködő közösséget (communityship) is. Ezt a kifejezést azért vezettem be, hogy helyretegyem a vezetés fogalmát.” [Mintzberg, 2019: 36]. Ez a tehén-metaphora jól érzékelteti, hogy a szervezeten belül hogyan tud sikeresen megvalósulni az együttműködés és hogyan vagyunk képesek egymást segítve, egyetértésben működni. Természetesen nincs egyfajta recept minden szervezet számára, ez csak egy iránymutatást ad menedzsereknek arra vonatkozóan, hogy hogyan tekintsenek egy vállalatra.

---

<sup>1</sup> 10.14267/RETP2021.04.20

A vállalat vagy szervezet irányítása nem öncélú. A vállalatok léte nem csak a profit maximalizálására épít. A vezetésnek meg kell felelnie az értékrendnek, amit közvetít, valamint a közjónak alá kell rendelnie magát. Mit is jelent ez a gyakorlatban? Nem építheti magát egy vállalat sem kizárólagosan a haszonmaximalizálásra. A működésével következetesen érvényesítenie kell az értékrendet és a vállalat tevékenységében a külső környezetre gyakorolt hatását is figyelembe kell vennie. A neoliberais közgazdaságtan tagadja ezt a nézetet, azonban hogy korunk kihívásaira kellőképpen jól tudjunk reagálni, az értékrend megjelenítése és érvényesítése a helyes út.

### **MENEDZSELHETŐ-E, AMI NEM MÉRHETŐ?**

„Ismert alapigazság, hogy ami nem mérhető, az nem menedzselhető”. Az idézet Robert Kaplan és Michael Porter közös cikkéből származik. Mintzberg többször vitatkozik, és kritizálja ezt a nézetet, mert szerinte ez így nem állja meg a helyét. A mérés során valamilyen hatékonyságra szoktunk következtetni. Azonban az életünknek sok olyan területe van, ahol az adatokra nem tudunk támaszkodni, mivel nem feltétlenül az az elsődleges szempont. Hogyan lesz hatékony például egy zenekar? Egy lelkes MBA-hallgatóról ír Mintzberg, aki tudását alkalmazva elemzett szimfonikus zenekart és a hatékonyságnövelés érdekében többek közt a következő megállapításra jutott: „Meglehetősen hosszú ideig a négy oboásnak semmi dolga sem volt. Az oboák számát ezért le kell csökkenteni, és a munkát egyenletesebben kell felosztani a koncertprogram egészében, ezáltal kiküszöbölhető az aktivitási csúcsok és a hullámvölgyek.” [Mintzberg, 2019: 65]. Érzékeljük a neveltségességet ebben a következtetésben. A kultúra mellett megemlíti még az oktatást és az egészségügyet, ahol ugyan vannak mutatószámok, de szerinte itt sem értelmezhetők; egy oktatási intézményt vagy egy kórházat nem lehet úgy menedzselni, mint egy gyárat.

Mintzberg előszeretettel kritizálja az MBA programokat. Így ír róluk: „Aztán az esettanulmányokból megtanulják, hogy beszéljenek bölcsen olyan helyzetekről, amelyeket alig ismernek; az elemzőtechnikák pedig abba a hitbe ringatják őket, hogy bármilyen problémával meg tudnak küzdeni – mélyreható tapasztalatokra nincs szükség.” [Mintzberg, 2019: 81]. Több dolog is következik ebből. Egyrészt szerinte menedzsernek lenni egy szakma, és mint ilyen nem lehet csak osztályteremben ezt megtanulni. Egy, a könyvről szóló beszélgetésben az úszáshoz hasonlítja. Bele kell ugranod a vízbe, hogy megtanulj úszni, másképpen ez nem fog működni. Ez ellentmond sok képzésnek, ahol azt hirdetik, hogy ők gyakorlatiasak, de sok esetben csak esettanulmányokkal foglalkoznak, ami nem igazán ad gyakorlati tapasztalatot. Másrészt, hogy a menedzsment iparág függő. Valós

tapasztalatokra van szükség ahhoz, hogy értsük a cég működését, és képesek legyünk arra, hogy hosszú távon hatékonyan végezzük menedzseri feladatainkat.

## HOGYAN VISELKEDJÜNK FELELŐSÉGTELJESEN?

A közgazdászok számára a termelékenység egy kulcskérdés. Csak az nem mindegy, hogy a termelékenység növelése hogyan valósul meg. Megkülönböztet produktív és destruktív termelékenységet. A termelékenység alapvetően a termelési eredmény a ráfordított munka arányában. A produktív eset megvalósulhat például az alkalmazottak képzésével esetleg egy fejlettebb termelési gyakorlat bevezetésével. Ezzel szemben a termelékenységet lehet destruktív módon is növelni, amit sok közgazdász szerint nem vesz figyelembe. Például csökkentve a kutatásra vagy karbantartásra fordított költségeket rövid távon - legalábbis statisztikailag - jobb lesz a termelékenység. Persze ez hosszú távon nem kifizetődő, de ahogy Mintzberg fogalmaz, „gyorsan és könnyen megvalósíthatók, nem úgy, mint az alkalmazottak képzése, a folyamatok fejlesztése vagy a termékek javítása” [Mintzberg, 2019: 115].

„A gond az, hogy túl sok vállalat jóléte épül rossz cselekedetekre, vagy épp semmire.” [Mintzberg, 2019: 120]. Ezt gondolja a szerző a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról, vagyis a CSR-ről (Corporate Social Responsibility). Szerinte a vállalatoknak nemcsak egy kialakult társadalmi vagy környezetvédelmi problémát kell kezelniük, hanem aktívan közreműködni a probléma okának felszámolásában. Nem elegendő a szelektív hulladék gyűjtése, hanem például csökkenteni kellene az egyszer használatos csomagolóanyagok termelését.

Cikkem zárásaként az utolsó történetből vett idézetet hoztam: „Ezért engedjünk, ha nem is a mércénkben, de abból a rögeszménkben, hogy a legjobbnak kell lennünk; mert csak így lehetünk továbbra is a lehető legjobbak.” [Mintzberg, 2019: 134]. Összefoglalja azt a szellemiséget, amit ezzel a könyvvel szeretne átadni.

A könyv számomra egy újszerű megközelítést alkalmazott a tanulmányaimhoz képest, így hasznosnak és fontosnak éreztem az elolvasását. A felvetett problémákra általában megoldást is kínál, de arra buzdítja az Olvasót, hogy gondolkozzon el ezeken a történeteken. Nem véletlenül *Esti mesék menedzsereknek* a könyv címe, buzdít mindenkit, aki olvassa, hogy este tegye és hagyjon időt magának a feldolgozásra.