

## Nincs harmincéves háború a Közel-Keleten

LORENZO KAMEL: THERE IS NO THIRTY YEARS'  
WAR IN THE MIDDLE EAST)  
THE NATIONAL INTEREST, 2016

A katolikus és protestáns államok között vívott harmincéves háború a XVII. században hatalmas pusztulást okozott Európában. Több mai kutató próbál párhuzamot állítani a régmúlt eseményei és a jelenleg zajló közel-keleti konfliktusok között. Szerintük a politikai akciók mögött húzódo okok vallási különbözőségekre vezethetők vissza. Ebből következik, hogy miként a vesztfáliai béke, amely a határok újragondolását is jelentette, véget vetett a háborúnak, úgy egy hasonló megoldás békét hozhat a Közel-Kelet számára is.

Ez a nézet önmagában azonban kevés kérdésre ad magyarázatot. Valójában a vallási hovatartozásnak egész kis szerepe volt a harmincéves háborúban, és ez még inkább igaz a Közel-Kelet mai konfliktusaira. Sokkal inkább hatalmi harcokról beszélhetünk, amit a jelenben a gazdasági helyzet, nacionalizmus és geopolitikai célok határoznak meg.

Nem lesz meglepő, ha találni fogunk egy közös pontot a Közel-Keleten megfigyelhető viszályokban. Az egyik legfontosabb kapocs Szaúd-Arábia állásfoglalása, ugyanis minden tőle származó támogatás valós célja az, hogy saját hatalmi pozícióját bebiztosítsa. Iránnak a régióban betöltött növekvő szerepe a háborúk közötti összefonódásokat csak fokozza, hiszen fenyegetést jelent a jelenlegi nagyhatalom számára.

A jelen és múlt eseményeinek pontosabban vizsgálata a szerzők szerint oda vezet, hogy csak csekély párhuzam vonható a harmincéves háború és korunk között, ezért biztosak lehetünk abban, hogy, ami akkor megoldást jelentett a konfliktusra, az

ma nem működhet. Míg a katolikus-protestáns ellentéteket valóban jellemezte a vallási fanatizmus, addig a Közel-Keleten már évszázadok óta békésen éltek együtt különböző vallási hovatartozású csoportok. A szunniták és síiták identitását a vallás csak másodlagos szinten határozta meg. A közöttük előforduló háborúk oka sem egyszerűen csak vallási hovatartozásukban rejlik. Ezt megerősíti, hogy 2003-ban Bagdad lakosságának 40%-a vegyes szunnita-síita házasságban született.

Néhány évtizeddel ezelőtt nem egy olyan kutató volt, aki úgy vélte, hogy a határok mesterséges kijelölése egyre fokozódó viszályokhoz fog vezetni, aminek a vége a teljes káosz lesz. Emellett azt tapasztalhatjuk, hogy a lakosság újrendeződik, aminek következtében etnikailag vagy vallásilag illeszkedni fog az első világháború után meghúzott határokhoz. Így elmondható, hogy Szíria, Irak, Libanon és Jordánia biztonságpolitikai szempontból stabilabbá vált. Ha ez a változás lezajlik, akkor nem kizárt, hogy szemtanúi leszünk a Sykes-Picot-egyezmény végének. Az egyezményt, amely meghatározta a mai határokat a Közel-Keleten, gyakran emlegetik, mivel ezen keresztül egyéneket okolhatnak a történelem bonyolult eseményei helyett.

Ugyanezen kutatók szerint a lakoságnak nem válik előnyére az etnikai és vallási szempontok szerinti újrendeződés. Ha vallási és etnikai alapon próbáljuk újraszervezni a környezetet, akkor ez hátrányosan fogja érinteni a kultúrák keveredéséhez már hozzászokott, ott élő embereket. A Közel-Kelet népei évtizedek óta küzdenek azért, hogy visszatérjenek a történelmi állapotokhoz, de a jelen eseményeit követően előfordulhat, hogy az ideális, korábbi állapot legközelebb a mai, már ismert, hibrid környezet lesz.

**AZ ÖSSZEFOGLALÓT KÉSZÍTETTE:  
BIRÓ FLÓRA PANNA**

## Az indiai export folyamatos visszaesésének megértése

NATARAJ, GEETHANJALI – MOHAN,  
MRIDUL UNDERSTANDING CONTINUING DECLINE  
IN INDIAN EXPORTS  
OBSERVER RESEARCH FOUNDATION,  
2015. OKTÓBER 8.

Az export folyamatos lassulásával és negatív irányú fejlődésével szemben az indiai kormányzat 2015 augusztusának végén elindította India új külkereskedelmi politikáját, azzal a célkitűzéssel, hogy öt év múlva az export értéke 900 milliárd dollárra, míg India világkereskedelmi részesedése 3,5%-ra növekedjen. India exportja 312,6 milliárd dollárt tett ki mostanáig, ami csak 1,8%-os részesedést jelent a világ kereskedelméből. Az indiai kormány ebben a költségvetési évben a növekedési rátát 7,5%-ról 8%-ra kívánja növelni, ezért az elmúlt 10 hónapban a kormányzat aggodalmának egyik fő okát az export folyamatos lassulása jelentette. A növekedési ráta 7,5%-ról 7%-ra esett a második negyedévben (április és június között) az előző év ugyanezen negyedévéhez képest. Egy gyenge monszun, a gyengélkedő globális kereslet, az a tény, hogy India nem tagja a kulcsszerepet betöltő regionális kereskedelmi egyezményeknek és a strukturális reformok végrehajtásában tanúsított időhúzó politikai cselekvés – például a felülvizsgált adózási rendszer, a kereskedelmi könnyítés és a lemaradás a politikai kivitelezésben – kivették az energiát India exportjából, ami 25%-ot tesz ki az ország GDP-jéből.

### CSÖKKENÉS AZ EXPORTBAN

Modi miniszterelnök – a gyártás fellendítéséről szóló – „Make in India” kezde-

ményezése ellenére az indiai export, különösen az áruexport nem kapott erőre. A Kereskedelmi Minisztérium szerint az indiai export április és augusztus között 16,17%-os zuhanórepülést produkált, összehasonlítva a 2014. év ugyanezen időszakával. Az export progresszív módon lassul, mint ahogy az éves exportnövekedés 2015 augusztusában tanúsította a legmeredekebb visszaesést, majdnem 21%-ot. 23 kulcsfontosságú szektor kivételében mutatkozott visszaesés, ideértve a bőrárut, a vasérc, valamint az elektronikai cikkek piacát, de a legerősebb csapást a két vezető exporttétel, a petróleum és a műszaki cikkek terén szenvedte el, rendre 47,9%-os és 30%-os visszaesséssel. Bár az import szintén 11,61%-os visszaesést mutatott a 2015. év áprilisa és augusztusa közötti időszakban, az export meredek esése növelte az elmúlt hónapokban India kereskedelmi deficitjét. Vannak becslések, amelyek szerint az export visszaesése valószínűleg 2%-kal csökkenti a GDP-t.

### A VISSZAESÉS OKAI

Az indiai export zsugorodásának fő oka a mérséklődött kereslet a globális piacokon és az, hogy az alapanyagárak csökkentek. India fő exportpiacai, USA, Kína, az euróövezet, Szingapúr és Japán még mindig egy lassú újjáéledési folyamaton mennek keresztül, vagy lassul a GDP-jük növekedési üteme. Az árak reagáltak a hiányzó keresletre és ennek az a negatív hatása, hogy hanyatlás mutatkozik az export értékében, különösen a vezető termékek külkereskedelmi forgalmában, többek között a petróleum származékok, a gyémánt és ékszer, valamint a textil- és vastermékeket tekintve. Mindezekon túl az a tény is fenyegető, hogy bizonytalan a jövőbeli gazdasági kilátás az előző évi kínai tőzsdei

összeomlás, a görög krízis és a közel-keleti zavargások miatt.

Az a helyzet állt elő, hogy a kőolaj ára – ami a legfontosabb nyersanyag India gyárai és áruexportja számára, 48 dollár hordónkénti összegre csökkent – sem tudott segíteni az áruexporton, különösen a petróleum és gépolaj exportján nem, amelyek 20%-ot tesznek ki India teljes kiviteléből. Ennek a ténynek az elsődleges oka a gyenge mértékű globális kereslet és az indiai vállalkozások tehetetlensége azal kapcsolatban, hogy kihasználják saját előnyükre az alacsony nemzetközi alapanyagárakat. Ezen felül India nem része a globális értékláncnak, ami szintén kihat az indiai vállalkozásokra oly módon, hogy azok nem tudják kihasználni az alacsony alapanyagárak adta lehetőségeket. Az exportőrök bánatához hozzájárul az a tény is, hogy az elmúlt években reálértéken a rúpia felértékelődött a dollárral szemben, amikor India referenciaországai, például Kína, Brazília és Oroszország leértékelte valutáját az export-versenyképességért, ami visszahatótt India exportjára. Például az előző évben a brazil és az orosz valuták rendre 30 és 25%-kal értékeltődtek le.

#### **ITT AZ IDEJE A REFORMOK SZORGALMAZÁSÁNAK**

Elttekintve a külső tényezőktől, a belföldi összetevőkkel kapcsolatban is sok a probléma, kezdve az infrastruktúrától a hazai adózási rendszerre vonatkozó politikai változtatásokig, ami nem segíti India áruexportját. Egy 2015-ben a CAG által a parlament elé terjesztett jelentés szerint az infrastruktúra, különösen a kereskedelmi logisztika jelenti a fő akadályt India exportja számára. A CAG bemutatta, hogy az kereskedelmi hajóknak megérkezés után két-három napra van szüksége, mi-

előtt ki tudnak kötni, ez pedig magasabb kereskedelmi és tranzakciós költségeket eredményez. A regisztráció és a vámvizsgálat sokáig tartanak, ami hozzájárul a költségekhez. A kereskedelmi politikára vonatkozó bejelentések mindig késleltettek és a végrehajtás zavart okoz a különböző érintettek között. Mindennek a tetejébe az olyan esetek, mint például a 8 napig tartó sztrájk augusztusban a Gateway Terminálon az indiai Mumbai Jawaharlal Nehru kikötőben – ami 60%-át teszi ki India 12 fő köz kikötőjén keresztül haladó teherkonténer szállítmányozásnak – szintén közreműködnek India exportjának csökkenésében.

Nemcsak az export, de a teljes növekedés és a GDP 9%-a függ az infrastruktúrális fejlesztésektől, ami hasznossá teszi az emberi és az alapanyag erőforrást. A kormánzatnak gyors megoldást kell találnia a költségvetési elosztásra, vámpolitikára, fiskális ösztönzőkre, a magánszektor részvételére és a PPP-k kérdésköreire. Eltekintve a növekvő méretű út- és kikötőhálózat összekapcsolásának fejlesztésétől, az elektromosság hiányának csökkentése, a munkajog megfelelő kidolgozása és a tényezőpiacok rugalmassá tétele olyan cselekedetek, amelyek képesek India exportszektorát fellendíteni. Ezen felül az ÁFA bevezetése fejleszteni fogja az exportot, mivel a belföldi gyárak képesek lesznek kihasználni nem csupán a csökkenő költségeket, hanem az adóval kapcsolatos nehézségek csökkenését is.

#### **PROAKTÍV LÉPÉSEK SZÜKSÉGESEK**

Elttekintve a hazai tényezőktől, a kormánzatnak proaktív és hosszán tartó erőfeszítésekre van szüksége India exportszektorának növeléséhez. A Federation of Indian Exporters Organization (FIEO) kérte a

kormányt, hogy nyilvánítsa az exportot elsődleges szektornak és ezzel együtt állítsa helyre az exportőrök kamattámogatását, amivel megakadályozhatják az export további csökkenését. Ahhoz, hogy India részévé váljon a globális értékláncnak, a szellemi tulajdont megfelelőbben védő rendszerre van szüksége. Ezen felül Indiának lépéseket kell tennie annak érdekében, hogy részévé váljon azoknak az óriásrégióknak, amelyek a globális kereskedelem szerkezetének jövőjét alakítani fogják, mint a TPP (Trans Pacific Partnership) és a RCEP (az ASEAN által irányított Regional Comprehensive Economic Partnership agreement). Ezeknek az óriásrégióknak a részeként nem csupán arra nyílna hosszú távú lehetőség, hogy India részévé válhasson a regionális és globális értékláncoknak, de jelentősen növekedne az indiai export mértéke is.

Az egyik irány, amellyel India növelhetné részvételét a globális értékláncban, hogy vonzza az exportorientált külföldi működőtőke befektetéseket, amely felé a kormány jelenleg is lépéseket tesz, de a siker függ a vállalkozások működési feltételeinek javításától is. A kormánynak ezen felül meg kellene próbálnia befejezni néhány szabadkereskedelmi egyezményt, mint például az India-EU szabadkereskedelmi egyezményt, amely már régóta tárgyalás alatt áll. Ezek az egyezmények nagy lendületet adnának India textilexportjának. Mindemellett legfőbb ideje annak, hogy a kormány, különösen a Kereskedelmi Minisztérium, megcsinálja rendesen a házi feladatát, mielőtt aláírna bármilyen szabadkereskedelmi- vagy átfogó egyezményt. India kedvezőtlen kereskedelmet folytatott partnereivel – akikkel kereskedelmi egyezményeket kötött – különösen nagy gazdaságokkal Ázsiában, mint Korea vagy Japán. Az elmúlt hónapokban az export zsugorodása

főleg annak köszönhető, hogy India számára nehéz behatolni az ázsiai piacokra, mint például Kína, Korea, Japán és Indonézia piacaira. Ezért itt az ideje tárgyalni ezekkel az országokkal a piaci hozzáférésekről, és az ehhez szükséges ideális vámkörnyezetet, lehetőség szerint vámmentes kereskedelem megteremtéséről.

**AZ ÖSSZEFOGLALÓT KÉSZÍTETTE:  
NAGY RICHÁRD – PALGUTA VIRÁG**

**A BRICS országai  
a globalizációs folyamatban**  
SZERGEJ IVÁNOVICS LUNEV: СТРАНЫ  
БРИКС В ПРОЦЕССАХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ  
СРАВНИТЕЛЬНАЯ ПОЛИТИКА 3. SZÁM (17)  
2014. 81-108.

Habár általában önálló kifejezésként használjuk a „globalizáció” szót, legalább négy globalizációs folyamatot különböztethetünk meg: gazdasági, politikai, információs és kulturális-civilizációs globalizációt, melyeknek vannak sajátosságaik és különböző a fejlődési tendenciájuk is.

A gazdasági globalizáció rendkívül felgyorsult az elmúlt időszakban. Az 1970-80-as évek fordulójától – gazdasági átalakítások és politikai okok miatt – a nemzetgazdaságok egyre inkább, kölcsönösen függenek egymástól, így a nemzeti termelés nemzetközi kérdéssé vált. A belgazdasági változások hatására kibővült a világpiac, a globalizáció hatására pedig a fejlett államok átalakították gazdasági struktúrájukat – ezáltal megnőtt a nyomás a fejlődő országokon, hogy szorosabb együttműködést alakítsanak ki más államokkal.

Az országok közti gazdasági kapcsolatokat illetően kiemelkedően fontos a fenntartható fejlődés és a sokoldalú kapcsolatrendszer, melyhez elengedhetetlen a regionális integráció. Ez a globalizáció folyamatának egy átmeneti szakaszát jelenti,

ám az egyes integrációk zártsága miatt tekinthetünk rá úgy is, mint ami korlátozza a globalizációt.

A világban a makroökonómiai és a politikai gazdaságtani irányzat szembenállása figyelhető meg. Folyamatban van, hogy Ázsia ismét világgazdasági központtá emelkedik. A Harvard kutatásai szerint 2025-re Ázsia 55-60%-át, míg a Nyugat csupán 20-30%-át adja majd a világ GDP-jének. A gazdasági növekedés diverzifikációja a fejlett országok fajlagos súlyának a csökkenéséhez vezet. Erre bizonyíték, hogy az USA részesedése a világ GDP-jéből fél év alatt közel másfélszeresével csökkent. Az ázsiai országok a világ vezető termelői lettek, hiszen a 2000-es évek második felére a vásárlóerő paritás tekintetében a világon második Kína, harmadik India, negyedik Japán, hatodik pedig Oroszország lett.

A politikai gazdaságtan sokkal kevésbé kézzel fogható célokat helyez előtérbe a makroökonómiai folyamatokhoz képest. Az elmúlt 25 évben Nyugaton új szociális-gazdasági rend jött létre, melynek egyik alapköve a termelés, a tudomány és az informatika együttműködése, a nem nyugati államokban viszont iparosodási programok kaptak teret.

Kínában és Indiában óriási tisztelet övezi a tudósokat és a kutatókat. Kína ezen a téren kolosszális sikert könyvelt el: az 1978-as reformokkal Peking adót vetett ki a külföldi technológiák behozatalára, miközben a helyi technológiákat az állam vette át – immanensen átvéve a nyugati modellt. Habár Kínában a hazai technológiákat sokáig elmaradottnak tekintették, a kutatások mind az állam kezében koncentráálódtak, a gazdasági globalizáció megjelenésével pedig radikálisan megváltozott a kapcsolat a magas technológiát illetően. Az egzakt és a természettudományok területén Kína kezdi lehagyni az

USA-t, ennek az évtizednek a végére közel négyszeresen lekörözi.

2010 decemberében Peking elfogadta a 12. ötéves tervet, mely által Kína 7 területen (a stratégiailag előtérbe kerülő ágazatokban) a világ vezető hatalmává válhat. Ez a hét terület az alternatív energetika, biotechnológia, az információs technológia új generációja, a magas minőségű ipari berendezések, a korszerű anyagok, az alternatív üzemanyaggal működő autók és a modern új energetikai megoldások. A terv célja, hogy Kína 2020-ra 50%-ról 30%-ra csökkentse a legfejlettebb technológiák importját, ezáltal csökkentve saját függőségét.

Indiában óriási ugrás figyelhető meg, különösen az információs technológia területén. 1998-ban célul tűzték ki, hogy India ezen a téren a világ vezető államává váljon; ez sikerült is, így az ország ma az USA mögött a második helyet foglalja el a rangsorban. Állami vezetéssel egységes normát alkalmaztak, adókedvezményi rendszert állítottak fel, különösen a tőkebefektetéseket illetően és szabályozták a tudományos központok erőforrásait. Emellett India figyelmet fordít a különleges gazdasági övezetek kialakítására, fontos szerepet játszanak az exportorientált programozási technológiai parkok is. Az állam az egyedülálló katalizátor szerepét tölti be. Indiában jelentős prioritást élvez a magas technológia, mely a gazdaság legliberálisabb területe, illetve munkaerő piaci és földrajzi adottságai miatt vonzó a külföldi befektetők számára.

A változások alatt Kína és India különféle problémákkal szembesül. Nem tudnak a fejlődés posztindusztriális fázisára áttérni a belső objektív szociális-gazdasági okok miatt. Habár egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek az oktatás fejlesztésére, ma még mindig óriási képzetlen tömeg van jelen a népességben, illetve Indiában külön

problémát jelent a törvényileg tiltott, de még mindig élő kasztrendszer.

Oroszország kénytelen tanulni az ázsiai óriások tapasztalataiból a magas technológia területén. Munkaerő tekintetében alacsony versenyképességgel bír, a földrajzi elhelyezkedése és a klímája pedig kedvezőtlen. Ennek ellenére az ország képes áttörni a poszt-indusztrializmusba, amennyiben tartja magát a humán tőke fejlesztésének, a nehézipari és mélykutatást igénylő technológia területének és a tudományok és a termelés szerepe növelésének a stratégiájához.

Oroszország klasszikus kapitalizmust épít – nemzeti sajátosságokkal. Az országban gyenge az állami jelenlét és eluralkodott a bürokrácia, továbbá a döntések rendkívüli mértékben függnék az egyéni érdekektől. Gyengén teljesít a tudományos eredmények területén és a „know-how”, a technológia területén, a készárúk pedig egyértelműen nem megfelelőek. A pozitív ázsiai tapasztalatok – mint például az állam szerepvállalása és a régi honfitársak érdekeinek a bevonása a régi anyaországgal való együttműködési kapcsolatok fejlesztéséhez – fontosak Oroszország számára. Az egyesített orosz tudományos ötleteknek köszönhető termékek óriási felvevőpiaccal bírnak, mert hosszú távú növekedési tempóban fejlődik, és egyre növekszik a vásárlóereje a népességnek, mely további kiegészítő külföldi befektetéseket vonz. Azonban ez paradox végkimenetelt is eredményezhet: az átalakítás véghezviteléhez, vagyis, hogy Oroszország közeledjen a Nyugathoz, létezniük kell a Kelettel való, fejlett politikai és gazdasági kapcsolatainak is.

Keleten a technológiai áttörések együtt járnak a modernizációval, amellett, hogy igyekeznek megőrizni belső modelljük különlegességét is. Ez erős állami jelenlétet, a rendszerek koordinált együttmű-

ködését, támogatott nemzeti vállalatokat, egy óriási gazdaságba való tömörülést és mindenekelőtt milliárdos nagyságrendű népességet követel. Az ázsiai óriások modern, tisztán gazdasági jellegű sikerei közt meg kell említeni a világgazdasági átlaghoz képest alacsony belső piaci ár előnyéből fakadó hatásokat. Példájuk bizonyítja, hogy a hazai piacra való támaszkodás képes a stabil gazdasági fejlődést fenntartani, az aktív exportstratégia mellett, vagy akár anélkül (bár ezen a téren Kína magasabb kvótával rendelkezik).

A Nyugat legfőbb eszköze a gazdasági monopóliumának megtartására a pénzügyek felügyelete. Ám ezen a téren Kína és India igyekszik javítani korábbi pozícióján és egyre versenyképesebbé válnak. Berger<sup>1</sup> szerint a pénzügyi szektor számít a legfőbb harcmezőnek.

A politikai globalizáció sokkal kevésbé sikeres. Délen kialakult egy úgynevezett „szürke zóna”, ahol a nagyhatalmak – különösen az USA – nem kívánnak semmiféle felelősséget vállalni, és itt nem is létezik a fejlődési rendszer közös jogi szabályozása, így ezek az államok nem képesek a pozitív belső működésre. A BRICS államai a keletközpontú unipoláris világtrend kialakítását képviselik, amely az USA-nak potenciális veszélyt jelent. A BRICS országai mind regionális hatalomnak nevezhetők. A regionális erők akadályozzák Washington terveit, különösen a katonai-politikai szférában, mert az erős civilizációnak ezek jelenléte adja a magját.

Az információs globalizáció lényegesen aktívabban fejlődött. Természetesen a BRICS országai a legaktívabb résztvevői az információs folyamatoknak, melyek nem-

---

1 M.J. Berger a RAN Távolság-Kelet Intézetének tudományos munkatársa (2013)

csak az informatikát érintik közvetlenül, hanem az intellektuális, képzettségi, kulturális, pszichológiai, ideológiai és a propaganda folyamatokat is.

A kulturális-civilizációs globalizáció tisztán láthatóan negatív dinamikát mutat, ám ezek a paraméterek nagyon fontos részei a BRICS tevékenységének. Egyrészt az országok különböznek egymástól – a nyugati individualizmustól a keleti kollektívizmussig sokszínű a paletta – másrészt egyesíti őket az, hogy ezeknek az országoknak nincs kisebbségi komplexusa az USA-val szemben.

**AZ ÖSSZEFOGLALÓT KÉSZÍTETTE:**

**SÜVEGES-SZABÓ ANNA**

### **A menedzseri munka: tények és tévhit**

**HENRY MINTZBERG: THE MANAGER'S JOB:  
FOLKLORE AND FACT  
HARVARD BUSINESS REVIEW,  
1990, VOL. 68: 163-176**

„Társadalmunk legfontosabb munkaköre a menedzseri” – állítja a Harvard Business Review-ban megjelent cikke végén Henry Mintzberg, miután írásában megvizsgálta és megcáfolta a menedzserek munkáját övező tévhiteket, valamint összefoglalta, mi tartozik valójában a feladataik közé.

1916-ban Henri Fayol foglalkozott először a menedzseri munkát övező kérdésekkel, aki a következő négy tényezőben foglalta össze az előbbieken feltett kérdésre keresett választ: a menedzser tervez, szervez, koordinál és ellenőriz. Ez után a megállapítás után hosszú ideig senkiben nem merült fel a kérdés: a mindennapi munkájában mit csinál egy menedzser? Mintzberg ezt a tudományos rést kívánja betölteni cikkével, amelyhez többek között saját, arról szóló kutatását vette alapul,

hogy egyes vezetők hogyan töltik el idejüket. A kutatásban az Amerikai Egyesült Államokban, Kanadában, Svédországban, valamint Nagy-Britanniában figyelték meg az országok egyes vezetőit, munkafelügyelőit és még bandavezéreit is. Az eredmény meglepően eltért a hagyományos fayoli elképzeléstől, amit Mintzberg négy „tények és tévhit” párosban foglalt össze.

Az első állítás szerint a menedzser egy megfontolt, módszeres tervező. A megfigyelések azonban éppen ennek az ellenkezőjét mutatták: a menedzserek fáradhatatlan tempóban dolgoznak, feladataik 50%-a kevesebb mint 9 percig tart (egy munkafelügyelő például átlagosan 583 feladatot végez el egy 8 órás műszak alatt), munkájuk mintegy 93%-a ad hoc jellegű beszélgetés volt, fél órányi megszakítatlan munka pedig csak kétnaponta egyszer adatott meg nekik. Volt olyan vezető, akinek az ajtaja mindig nyitva állt, ezzel is azt az üzenetet közvetítve beosztottjai felé, hogy nyugodtan szakítsák félbe és beszéljenek vele. Mindezek ellenére a menedzserek tökéletesen tisztában voltak saját feladataikkal (azokat átlagosan napi tervekre lebontották, nem pedig valamilyen elvont folyamatban foglalták össze, mint ahogy azt a tévhit sejtetni engedti).

Második állítás: a menedzsernek nincsenek állandó feladatai. A felmérésből kiderült, hogy ez közel sem igaz. A menedzsernek rengeteg mindennapi kötelessége van, ilyen például a rendezvényeken való szereplés, tárgyalások folytatása, valamint a vállalatot a külső környezettel összekapcsoló ún. „soft” információ (pletyka, szóbeszéd, spekuláció) feldolgozása.

A harmadik tévhit szerint a felsővezetőnek aggregált információs rendszerre van szüksége, amihez a legmegfelelőbb egy formális információs rendszer (management information system, azaz MIS)

kiépítése. A kezdeti lelkesedés a hasonló rendszerek felállítása iránt hamar alábbhagyott: kiderült, hogy a vezető pozíciókat betöltők sokkal inkább a szóbeli kommunikációt, a telefonhívásokat és a megbeszéléseket részesítik előnyben az írott dokumentumokkal szemben. Mintzberg saját kutatása szerint a menedzserek idejük mintegy 78%-át töltötték szóbeli kommunikációval, míg az e-mailt és az írott leveleket csak tehernek tartották. Fontos kihangsúlyozni, hogy a sikeres menedzseri munka elengedhetetlen kelléke a pletykák, a szóbeszéd és a spekuláció ismerete. Az MIS-rendszer mai sikertelenségéhez nagyban hozzájárul az is, hogy a vállalati vezetők a megszerzett információt két dologra használják fel: problémák és lehetőségek beazonosítására, valamint elméleti modellek építésére. Ezek egyikéhez sincs szükség fejlett informatikai rendszerre.

Negyedjére pedig: a menedzseri munka tudomány és igazi szakma. Definíciós szinten ez nem igaz. A menedzseri munkát nem lehet tudományosan leírni, iskolában tanítani sem lehet. Ennek oka nem más, mint az, hogy a menedzseri munka nagyobbik, jelentősebb része (idő beosztása, információfeldolgozás, döntéshozatal, stb.) fejben játszódik le. A menedzseri feladatok gyakorlatilag száz éve nem változtak, csupán a hozzájuk szükséges információk jellemzői lettek mások. A túlterheltség ellenére azonban a menedzserek nagyon nehezen tudják szétosztani feladataikat: gyakran nincs idejük tájékoztatni beosztottjukat egy-egy munkafolyamatról, így inkább saját maguk végzik el az azzal kapcsolatos teendőket (ebből következően nem ritkán felszínes a megoldás).

A menedzser olyan személy, aki valamilyen szervezetért vagy alegységért felel. A meghatározás alapján ide tartoznak az elnök-vezérigazgatók, a munkafelügyelők, de akár a püspökök vagy a hokiedzők

is. A közös bennük az, hogy ugyanazokat a szerepeket töltik be saját szervezetükön belül. Ezeket a szerepeket Mintzberg a cikkében három nagy csoportra osztotta: emberek közötti, információs és döntéshozatali kategóriára, amelyeken belül több alszerep is található. A hatalom és a státusz az alapja az interperszonális csoportba tartozó feladatoknak, ami 3 alszerepet foglal magába. A vezető a vállalat arca, így ő szerepel a hivatalos eseményeken, amely (a vizsgált kutatások szerint) idejének akár 12%-át is kiteheti. A menedzser igazi vezető is, akinek így elengedhetetlen feladatai közé tartozik a munkaerő motiválása, vagy akár az új alkalmazottak felvétele és betanítása is. Itt, ebben a szerepkörben látható legjobban a menedzser hatása, befolyása az adott vállalatra. Az összekötő, mint szerepkör csak a közelmúltban merült fel a témával foglalkozókban, azonban igen fontosnak bizonyult az idők folyamán. Mintzberg kutatása szerint a vezérigazgatók idejük 44%-át a vállalaton kívüliekkel, 48%-át beosztottakkal és 7%-át igazgatókkal és felügyelőkkel töltötték, velük való kapcsolataikat ápolva.

Ez utóbbi összekötő szerep át is vezet minket a feladatok második nagy csoportjához: az információs szerephez, amely a menedzserek feladatkörei közül talán a legfontosabb. A szerző saját felmérése alapján a felsővezetők idejük mintegy 40%-át információ továbbításával töltötték, a bejövő levelezésük 70%-a pedig tiszta információ volt. Ezt a nagy feladats csoportot is három részre lehet bontani: megfigyelőként a menedzser folyamatosan kutatja környezetét újabb és újabb információért, gyakran előszerepelttel használva a spekuláció és a pletyka eszközeit is. Második feladata a terjesztés, azaz az információ továbbítása a megfelelő helyekre; harmadjára pedig szóvivőként a menedzser a szervezetén kívülre közvetít



információt, valamint tájékoztatja a vállalat irányítóit.

Az információnak hatalmas szerepe van a döntéshozásban, amivel el is értünk a harmadik, egyben utolsó menedzseri feladatcsoporthoz: a döntéshozáshoz, amit Mintzberg négy további részre osztott fel. Vállalkozóként a menedzser fejleszteni szeretné egységét, elérni, hogy az a lehető legjobban alkalmazkodjon a változó körülményekhez; folyamatosan kutatja az új ötleteket, egyszerre akár 50 projektet is futtathat. Zavarelhárítóként feladata a kívülről érkező nyomás csökkentése, valamint a válságkezelés. A menedzser egyben forráselosztó is, akinek gyakorlatilag legfontosabb erőforrása a saját ideje; de itt kerül szóba a jóváhagyói szerep is. S vé-

gül, de nem utolsó sorban: a menedzser egyben tárgyalópartner is. A legfontosabb tárgyalásokat a gyors döntési képesség és a fejükben lévő egyedi tudás miatt szinte zárólag ők végzik.

Amint láthattuk, a felsorolt tíz szerepkör nem választható el egymástól. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy egyenlően fontosak lennének, súlyuk szervezetenként teljesen eltérő lehet. A menedzser munkájának sikeressége tehát attól függ, mennyire lát bele saját munkájába: mennyire tudja a tíz szerepkört egyszerre átlátni és koordinálni, s ezzel egy időben mennyire képes a kötelességekből lehetőségeket faragni.

**AZ ÖSSZEFOGLALÓT KÉSZÍTETTE:  
TOMA FRANCISKA**