

## Tanulmányok

Belényesi Emese<sup>5</sup>: Manager vs. Leader? Vezetői szerepek a közigazgatásban<sup>6</sup>.

„Ha azt gondolod, hogy vezetsz, de senki sem követ, akkor csak sétálni mentél.”

John C. Maxwell

A kérdés – milyen az ideális vezető – régóta foglalkoztatja a vezetéstudománnyal foglalkozó kutatókat és a gyakorlatban dolgozó szakembereket. Számos elméleti modell született a témában, ezek hosszabb-rövidebb ideig tartó népszerűségnek örvendtek és támogatták, támogatják a vezetők munkáját. Az egyik klasszikus és hosszú ideje tartó diszkurzus a *manager* vs. *leader* szerepkör relevanciája körül zajlik a szakmában<sup>7</sup>, mi is ennek járunk utána, ezt vizsgáljuk a tanulmányban.

Azért, hogy közelebb kerüljünk a közigazgatásban adható adekvát válaszhoz, először áttekintjük és összegezzük a témában a nemzetközi és hazai szakirodalom vonatkozó forrásait, majd megvizsgáljuk a közigazgatás sajátos helyzetét e kérdésben. Végül egy új irányzat – az *önmenedzsment* – bemutatásával és közigazgatásra érvényes lehetséges hatásaival kerülhetünk közelebb a kérdés megválaszolásához.

### Vezetői szerepek

Abraham Zaleznik (1977) cikkében<sup>8</sup> elsőként választja ketté a vezető fogalmát (*leader* és *manager*). Két főbb attribútum mentén határolja el egymástól a *leader* és a *manager* fogalmát: a *káosz* és a *rend* alapján. Szerinte a *leader* típusú vezetőnek több kapcsolata van a művészekkel, a tudósokkal, illetve más kreatív gondolkozókkal, mint a *manager*nek.

A *manager*ek feladatai inkább szükségletek, mint vágyak, és ezeket, mint konfliktusokat kezelve oldják meg, biztosítva a napi szintű célok megvalósítását. A *leader*ek ezzel szemben keresik a lehetőségeket, továbbá személyes és aktív hozzáállásukkal igazodnak a kihívásokhoz. Számukra fontos az elismerés, ami által képesek a követőiket ösztönözve olyan kreatív légkört létrehozni,

---

<sup>5</sup> Egyetemi docens a Nemzeti Közszerzési Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Karán, oktató az Közszerzési és Közigazgatástani Intézetben.

<sup>6</sup> A magyar köznyelv nem tesz különbséget a címben szereplő két fogalom között, általában vezetőről, esetleg menedzserről beszélünk, így e tanulmányban az eredeti angol kifejezéseket: *manager* és *leader* használom.

<sup>7</sup> A fogalmi viták hátteréhez és szerepéhez l. Koronváry P. „Kicsoda a vezető? Gondolatok a vezetői felelősségről” *Hadmérnök* IX/3 (2014) pp. 290ff.

<sup>8</sup> Zaleznik, Abraham (1977): *Managers and Leaders: Are They Different?* in *Harvard Business Review*, May–June, 1977

ahol együttesen érnek el eredményeket. Természetesen mindez nem pontosan kiszámítható és megfogható rendszerben, hanem sokkal inkább kaotikusnak tűnő környezetben zajlik.

Zaleznik továbbá létrehoz egy újabb kategóriát is: „egyszer születettek” és „kétszer születettek” fogalmának<sup>9</sup> bevezetésével. Ez utóbbiak olyanok, akik valamilyen személyes trauma miatt kialakítanak magukban egy újabb énképet, amely sokkal szabadabb és függetlenebb a társadalmi struktúrától. Ők azok, akik a metamorfózisuk előtti időben általában sokat szenvedtek, másképpen éreztek és gondolkodtak, sokszor kirekesztettnek tündek emiatt ezért kénytelenek voltak kialakítani egy belső tartást, a függetlenedést. Ezáltal ahogy öregszenek egyre inkább másoktól függetlenül képesek a saját belső hangjukat követve kockáztatni és új forradalmi eredményeket elérni. Zaleznik a kétszer született vezetőket belső késztetésektől hajtott, magabiztos és ezáltal igazi karizmatikus leadereknek látja.

James MacGregor Burns (1978) könyvében<sup>10</sup> szintén meghatározta a manager és a leader közötti különbséget. A mai manager feladata a szervezet összetettségének az átlátása, zökkenőmentes működésének biztosítása, és hatékony működtetése. A leader szerepe a változások átvitele. A szervezetek állandóan változó környezetben működnek, folyamatosak a technikai fejlődések, amelyekhez a szervezetnek alkalmazkodnia kell. Ezen változásokra kell koncentrálnia a leadernek. Burns szerint mindkét szereplőnek három lényeges feladata van:<sup>11</sup>

1. meghatározni a célokat
2. megteremteni ahhoz a feltételeket
3. megszervezni a végrehajtást

Az 1. táblázat a manager és leader szerepköröket a *feladataik* alapján hasonlítja össze.

1. táblázat. A manager és leader szerepkörök Burns szerinti összehasonlítása. Forrás: Burns alapján, saját szerkesztés.

	Manager feladatai	Leader feladatai
Célkitűzés	A szervezet hatékony működés érdekében hosszabb, rövidebb távú terveket készít, az ehhez szükséges költségeket kalkulálja	A jövőkép megteremtése és az ehhez szükséges stratégiai tervek elkészítése. A tervezés és a stratégia alkotás nem helyettesítheti egymást. A stratégia megadja a terveknek a főbb vonalait, irányát, a tervek alkotják a stratégia realizását.
Feltételek	A szervezéssel megteremti a végrehajtás tárgyi, személyi feltételeit. Munkaköröket alakít	Elfogadtatja a stratégiát. Ennek minden szinten működni kell. A stratégia elfogadása a változásokhoz való igazodás. Ez nem arról szól, hogy mit kell másképpen csinálnia a

<sup>9</sup> Zaleznik, p. 49

<sup>10</sup> Burns, James M. (1978): *Leadership*. Harper Collins.

<sup>11</sup> Szintai István (2003): *Vezetélmélet*. Bíbor Kiadó.

	ki, a cél eléréséhez szükséges szakembereket biztosítja.	szervezetnek következő naptól, hanem arról, hogy miért nem jó, amit korábban csinált a szervezet.
Végrehajtás	A szervezet működtetése a cél elérése érdekében. Nyomon követi a tervek megvalósulását, eltérések esetén közbeavatkozik.	Motivál, megnyeri a vezetetteket a cél elérése érdekében, ösztönzi őket, hogy a nehézségek ellenére is megvalósuljanak a célok. Ébren tartja a célok fontosságát. Siker esetén jutalmaz, visszacsatolja és megerősíti az elért eredményeket.

Warren Bennis (1985) elhíresült mondása szerint: „*A managerek olyan emberek, akik jól csinálják a dolgokat (jól csinálják, amit kell), míg a leaderek olyanok, akik a jó dolgot (a megfelelő dolgot) csinálják (azt csinálják, amit kell).*”<sup>12</sup> Az alábbi *tevékenységek* szerint tesz különbséget a manager és leader között<sup>13</sup>:

1. A manager ügyeket intéz, a leader közben megújít.
2. A manager másolatot, a leader az eredetit készíti.
3. A manager karbantart, a leader kifejleszt.
4. A manager a rendszerre és a struktúrára, a leader az emberekre fókuszál.
5. A manager az ellenőrzésben bíz, a leader inspirálja a bizalmat.
6. A manager rövidtávon tervez, a leader hosszútávú perspektívája van.
7. A manager megkérdezi: hogyan és mikor, a leader pedig azt kérdezi: mit és miért.
8. A manager szeme mindig a lap aljára téved, a leader szeme pedig a láthatárt kémleli.
9. A manager utánozza a megoldásokat, a leader kifejleszti azokat.
10. A manager elfogadja a status quo-t, a leader megkérdőjelezi.
11. A manager a klasszikus jó katona (parancsvégrehajtó), a leader egy szabadakaratú ember.
12. A manager jól végzi a dolgát, a leader jó dolgokat csinál.

John P. Kotter (1988) nevéhez szintén fűződik a manager és leader szerepek meghatározása. Könyvében<sup>14</sup> így fogalmazott: „*A vezető manager szerepben elsősorban a szervezetek komplexitásával küzd meg, míg leader szerepben a változásokra koncentrálnak.*”<sup>15</sup> A Kotter szerinti *szerepköröket* a 2. táblázat foglalja össze.

<sup>12</sup> Bennis, Warren - Nanus, Burt (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, p. 21.

<sup>13</sup> Bennis, Warren (1997): *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Perseus Books/Addison Wesley, p. 9.

<sup>14</sup> Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. Free Press.

<sup>15</sup> Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó. p. 378

2. táblázat. A manager és leader szerepkörök Kotter szerinti összehasonlítása. Forrás: Kotter alapján, saját szerkesztés.

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek megállapítása	Jövőkép, stratégiák megalkotása
Feltétel biztosítás	Szervezés, rendszerek kialakítása, emberi erőforrás biztosítása	Stratégia mellé állít, meggyőz, kommunikál
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll, szükség esetén beavatkozás	Motivál, inspirál, jutalmaz, megerősít
Sikerkritérium	Szervezeti hatékonyság, zökkenőmentes működés	Eredményesség, környezeti változásoknak megfelelő szervezeti változás

Hitt (1990) kijelentése szerint „mindannyian ismerünk olyan managert, aki nap mint nap jól elvégezte a munkáját, de soha nem kérdezte meg magától, hogy jó dolgokat csinál-e... Az új manager felteszi azt a magasabb rendű kérdést, hogy megfelelő-e az, amit a csoport éppen csinál.”<sup>16</sup> Valójában ez a lényegi különbség az újra, újtásra való törekvés.

Roger Martin (2007) cikke<sup>17</sup> alapján a két vezetői szerep legfőbb jellemzőit a 3. táblázat szemlélteti:

3. táblázat. A manager és leader szerepkörök Martin szerinti összehasonlítása. Forrás: Martin alapján, saját szerkesztés.

Manager jellemzők	Leader jellemzők
Abból választ, ami rendelkezésre áll.	A rendelkezésre állót felhasználva új ötleteket dolgoz ki.
Elfogadja a status quo-t.	A változatosságot keresi.
Törekszik az egyszerűsége és egyértelműsítés.	Nem baj, ha bonyolult vagy ellentmondásos a helyzet hiszen ezek adják és készítik elő a változást.
Egyirányú gondolkodás.	Többirányú gondolkodás.
A problémát kisebb darabokra osztja fel, és a darabokat egyesével elemezve jut el a megoldáshoz.	A részek közötti kapcsolatokra fókuszál, az egészet globálisan szemléli.
Legjobb megoldást a rendelkezésre álló lehetőségei közül választja meg.	Figyelembe veszi akár az ellentétes megoldásokat is, hogy azokból újabbat készíthessen.
Potenciális problémát lát, amit meg kell oldania.	Lehetőséget lát minden nehézségben.

Pulay Gyula (2010) szerint a manager főleg a dologi folyamatokkal foglalkozik, azokat kontrollálja és tartja a szabályoknak megfelelő keretek között. A leader esetében ez nem lehetséges,

<sup>16</sup> Hitt, William D. (1990): *A mestervezető – vezérfonal a cselekvéshez*. OMIKK, Budapest. p. 19

<sup>17</sup> Martin, Roger (2007): *How successful leaders think?* Harvard Business Review, June 2007

nála inkább a vezetés kifinomultabb módszereire (meggyőzés, bátorítás, motiválás stb.) van szükség. A leader az embereket vezeti és végrehajtja a szükséges változtatásokat, ellenben a manager biztosítja a feltételeket és fenntartja a jelenlegi helyzetet<sup>18</sup>.

A fentieket összegezve: úgy is szemléltethetjük a leader és a manager közötti különbségtételt, hogy amíg a manager az, aki szervez, irányít, és a konkrét ügyekkel foglalkozik, addig a leader az, aki törődik azokkal, akik a vezetése alatt állnak, és akit követnek az emberek. Amíg a manager vezetői minőségében a csapat mögött áll, és hajtja az embereket, addig a leader elől megy, és azt mondja: kövessetek.

Ugyanakkor a két vezetői szerep egy másik lényegi megkülönböztetési pontja az is lehet, hogy amíg a leadert maga választja meg a közösség, addig a manageret kinevezi a vezetőség.

A manager az, aki vezetői beosztásban van. A manager követői a beosztottak, akik az adott helyzetet készen kapják, miután nem ők választják meg ki legyen a főnök. Manager típusú vezetésnél a pozíció, a státusz, a formalitás a lényeges elemek, és ezek miatt rendelkezik ráruházott hatalommal. Végrehajtja és végrehajtatja a feladatot, a szervezeti célok megvalósítása, végrehajtása vezérli tevékenységét. A manager elszámoltatható magáért és beosztottjaiért. A gyakorlatban elvileg addig van (és maradhat) pozícióban, amíg megfelelően ellátja a feladatát. A manager folyamatokban, eljárásokban gondolkodik, a stabilitásra törekszik, és az irányításra fókuszál. Gyorsan igyekszik az adott problémát megoldani. Ezért a manager leggyakrabban feltett kérdései a következők: „Mi a probléma? Hogyan lehet ezeket leghatékonyabban megoldani? Milyen eredményeket lehet elérni? Hogyan lehet a beosztottakat rávenni, hogy a szervezet érdekeit helyezték előtérbe?”

A manager-ről ezáltal elmondható, hogy se nem hős, se nem zseni, hanem valaki, aki pontosan és precízen ellátja a rábízott feladatokat. Legfőbb manager tulajdonságok: állhatatosság, kitartás, szorgalom, munkabírási, kompetencia, intelligencia, analitikus képesség, tolerancia és jószándék.

A leader ezzel szemben olyan vezető, akinek nem feltétlenül szükséges vezetői pozíciót betöltenie, mégis a személyes tulajdonságai (kreativitás, jövőkép, karizma stb.) miatt a követők önkéntesen döntenek mellette. Leadernél maga a kvalitás a lényeg. Személye nem feltétlenül jelent konkrét hatalmat. Ő inkább megálmodja a feladatot és ráveszi a többiekre, hogy azok részt vegyenek a feladat végrehajtásában.

A leadernek elvileg nincs konkrét felelőssége mások cselekedeteiért. A csapat és a csoport érdekek vezérlik, és nála rendkívül fontos a csapattag személyes elégedettsége. Addig marad a csoport, a közösség informális vezetője, amíg lesznek önkéntes követői. A leader típusú vezető jobban tűri és elviseli a szervezetlenséget, és a káoszt; képes még a határidőket is kitolni a jobb megértés és a megfelelő módszer kiválasztása miatt.

---

<sup>18</sup> Pulay, p. 10

A leader hasonlít leginkább az eszmei vezető képére, személyes karizmája és kvalitásai miatt akár hősként is tekintenek rá. Legfőbb vezetői tulajdonságok a leadernél: kalandvágy, kezdeményezőképeség, kihívások keresése, intuíció, kreativitás, meggyőzés, önfeláldozás, kommunikációkészség, nyitottság, rugalmasság, nagyság, hősiesség, bátorítás, motiválás, merészség stb.

A fentiek lezárásaképpen: tekinthetünk erre a két fogalomra úgy is, mint két külön szerepre melyet különböző alkalmakor és helyzetekben (szerencsés esetekben) akár ugyanaz a személy is betölthet. Egy hatékonyan működő szervezetnek (akár a versenyszférában, akár a közigazgatásban) egyaránt szüksége van manager-re és leader-re. Ideális esetben e két jellemző egy emberben egyszerre jelenik meg, azaz a manager is lehet leader, és a leaderből is válhat manager, csak a tevékenységüket nem szabad összekeverni. Ennek az „vezetői egységnek” pedig csak olyan szervezet tud helyet adni, ahol a képzeletnek és a kreativitásnak megfelelő környezetet biztosítanak. Természetesen a közigazgatásban működő szervezetekben nehezebb vezetőként kreatívnak és innovatívnak lenni. A következőkben megvizsgáljuk, hogy ez mennyire érvényesíthető a gyakorlatban.

### **A közigazgatás speciális helyzete**

Fábián Adrián (2011) közigazgatási megközelítése szerint a vezető az, „*aki az adott szervben a vezetéshez kapcsolódó jogokat gyakorolja, illetve az ezzel a tevékenységgel összefüggő kötelezettségek terbelik... A vezető egy személyben felelős a szerv működéséért, annak a szervezetnek a működéséért, amelynek maga is tagja, része.*”<sup>19</sup> Eszerint egy jól működő közszolgálati rendszerben elsősorban managerekre van szükség és nem kreatív leaderekre. Ez utóbbiak adott esetben jó, ha vannak, és ha támogatják, elősegítik az eredmények elérését, akkor kifejezetten hasznosak is. De ha nincsenek leader típusú középvezetők, akkor is működik a rendszer. Mert nincs más út, működnie kell. A közigazgatás a végrehajtó hatalom egyik megtestesítője: a legfelső szinteken eldöntenek valamit, amit a közigazgatási szervek végrehajtanak. Itt egy láncreakcióról beszélhetünk, ahol a feladatorientáltság és a megvalósítás a lényeg, nem az önálló gondolkodás és az improvizáció, ami megakasztaná a nagy gépezetet. A feladat adott és végrehajtandó, és a határidők betartandók. A közép és alsó vezetők kreatív mozgástere annyiban szűkíthető le, hogy a végeredmény megoldásához szükséges módozatot már nekik kell kitalálni, megvalósítani. De nem ők jelölik ki az irányt.

A közigazgatás alapvetően egy hierarchizált szervezet, úgy területileg mint szervezetileg alá-főlé rendeltség jellemzi. Beszélhetünk országos, regionális és helyi szintekről, valamint beszélhetünk egy szervezeten, pl. minisztériumon belül alsó, közép és felsővezetői szintekről. A miniszterelnökre, a miniszterekre, illetve az országos hatáskörű szervek vezetőire utalva Fábián hozzáteszi, hogy „*vannak olyan közigazgatási szervek, amelyek vezetőinek befolyása jóval túlmutat az általa*

---

<sup>19</sup> Fábián Adrián (2011): *Vezetők és beosztottak a magyar közigazgatásban*. Dialóg Campus, Pécs. p. 67.

*vezetett szervezetten; a vezetőből kapcsolódó irányítási jogokon keresztül kiterjed egy egész ágazatra, adott esetben az egész országra.*<sup>20</sup>

Mindebből az is következik, hogy két eltérő szinten, legalább két eltérő stílust kell alkalmazni. Egyértelmű, hogy a miniszter más vezetői módszerrel dolgozik, mint mondjuk egy főosztályvezető vagy osztályvezető, tekintettel arra, hogy más az eljárás és másképpen működtetik a saját szintjüket. Míg a miniszternek arra kell törekednie, hogy a minisztérium, illetve a hatáskörébe tartozó felügyelt szervezetek végrehajtsák azt a programot, melyet az aktuális kormányprogram megkíván, addig az alsó és közép szinten lévő vezetőknek szakértőként kell támogatnia a kijelölt célokat. Tehát elmondható, hogy ez utóbbi szinteken inkább manageri kvalitásokra, míg a legfelső szinten inkább leader képességekre van szükség<sup>21</sup>.

Ezen ismérv alapján elmondható, hogy a formális szervezetekben, úgymint a közigazgatásban, inkább a manager típusú vezetővel találkozhatunk, aki feladatokat hajt végre és problémákat old meg egy olyan rendszerben, amit az adott lehetőségek szerint igyekeznek egységesíteni, formalizálni és előre rögzített eljárások keretében ellátni. Mindez azonban nem zárja ki, hogy a manager akár leader kvalitásokkal is rendelkezzen, hogy képes legyen motiválni az embereket, és ezáltal hatékonyabban és eredményesebben végrehajtatni a döntéseket.

## **Önmenedzsment – egy új irányzat**

Pulay Gyula (2010) életszerepnek látja a vezetői magatartást: *„vezetőnek lenni mindenképp azt jelenti, hogy munkánk sikere elsősorban nem a saját egyéni teljesítményünktől függ, hanem annak a közösségnek a teljesítményétől, amelyet vezetünk, amelyet a gondjainkra bízunk.*”<sup>22</sup> Mindez felelősséget is jelent, mert gondoskodni kell arról, hogy a beosztottnak legyen munkája, rendelkezésre álljanak a munkavégzéshez szükséges eszközök, feltételek és információk. Ebből a beosztottból álló közösségből kell egy csapatot létrehozni, amely képes megvalósítani a szervezet vagy a vezető által kitűzött célokat. E felfogás értelmében a vezetőnek motivátor szerepet kell betöltenie a szervezetben.

Napjainkban azonban a szervezetek, így a közigazgatás szervezetei is átalakuláson mennek keresztül, egyre inkább tudásintenzív szervezetekké válnak, ahol tudásmunkások dolgoznak. Az ő vezetésük, illetve a munkaerő piacára mostanában belépő Z generációé másfajta megközelítést kíván. Ez a generáció teljesen máshogy szocializálódott és tanult, mint a náluk idősebbek, emiatt a vezetésük során is teljesen más módon lehet rájuk hatni.

---

<sup>20</sup> Fábíán, p. 70

<sup>21</sup> A képet bonyolítja a közigazgatás speciális ágazatainak és szakmai kultúráinak sajátos szóhasználata és szemponrendszeri, l. pl. Koronváry P. – Szegedi P.: „Thoughts on Technological Diversity and Knowledge Management in Centralised Organizations” AARMS 17/1 (2018) pp. 13ff. vagy a magyar szóhasználatra Szegedi P.: „A magyar katonák felkészítése a hadviselés generációváltásai és a szövetségek elvárásai tükrében (2.) *Honvédségi Szemle* 2018/3 pp. 60ff., különös tekintettel a „parancsnok” szó és képzett alakjai jelentésére.

<sup>22</sup> Pulay Gyula (2010): *A vezetés alapjai, mesterfogásai*. Patrocinium Kiadó. p. 12

A Z-generáció tagjai olyan időszakban nőttek fel, amikor a rendkívüli technológiai fejlődés és az adatokhoz való azonnali hozzáférés alaposan átalakította a munka világát, a társadalomról nem is beszélve. A legtöbb vezetési modellt ennél jóval régebben dolgozták ki, azok pedig nem biztos, hogy hatékonyan működnek egy olyan korcsoportnál, amelynek tagjai többre becsülik a fejlődés lehetőségét vagy azt, ha saját maguk számára értéket jelentő munkát végezhetnek, mint azt, ha a vezető motiválja őket.

Néhány évtizeddel ezelőtt a munkahelyeken gyakoribb volt a rutinszerű munkavégzés, és főként a külső motiváló erők álltak a vezetőség rendelkezésére, ha növelni akarták beosztottjaik munkakedvét, elkötelezettségét. Természetesen az anyagi juttatások a mai napig rendkívül fontosak, azonban a napi szintű motiváció fenntartásához nem feltétlenül bizonyulnak elengedőnek. Különösen abban a világban, ahol a munkát végző emberektől egyre gyakrabban várják el, hogy saját magukat menedzseljék, improvizáljanak és problémákat oldjanak meg.

Az állandóan változó környezetben a közigazgatás rendkívül nehéz helyzetben van, főleg mivel jelenleg azt a menedzsem-típusú vezetésmodelleket alkalmazza, amely a beosztottak befolyásolásán, illetve azon a feltételezésen alapul, mely szerint az emberek jutalmazással és szankciókkal motiválhatóak. A jutalom teljesítményalapon nyugszik, de nem tökéletes a gyakorlati kivitelezése. A szankciót pedig nem mindig hangsúlyozzák, de mindenki számára érthető, szerves része a rendszernek.

Ennek az elvnek leginkább az jelenti a gyakorlati hátrányait, hogy azt feltételezi, az embereket elsősorban az anyagiak és az egyszerű jutalmak motiválják, illetve, hogy az ember viselkedése kiszámítható. Ez a megközelítés figyelmen kívül hagyja a nagyon is fontos érzelmi és szociális tényezőket és értékeket. Pedig teljesen egyszerű módszerekkel, pl. az érzelmi intelligencia alkalmazásával viszonylag kis anyagi ráfordítással hatékony eredményeket is el lehet érni.

Kenenth W. Thomas (2009) *négy belső jutalom modelljét* azon megfigyelése ihlette, miszerint napjainkra a tudásintenzív szervezetek és a tudásmunkás szakmák terjedésével, illetve a Z generáció munkába állásával sokkal erősebbé vált a belső motivációk szerepe a munka és a szervezet iránti elkötelezettség kialakulásában, mint korábban. „*Az elkötelezettség a munkába fektetett erőfeszítésben és energiában nyilvánul meg. A munka, ebben a kontextusban, két dolgot jelent: feladatokat és tevékenységeket, illetve azok célját. Amikor valaki elkötelezett a munkája iránt, tesz azért, hogy a tevékenységei összhangban legyenek céljai megvalósításával.*”<sup>23</sup>

Az *önmenedzsem-típusú folyamat*<sup>24</sup> az 1. ábra szemlélteti. Az ábra központi eleme, a kör maga a céloknak megfelelő tevékenységek végrehajtása. A négyzetek a célérés útjának lépéseit jelölik.

---

<sup>23</sup> Thomas, p. 11

<sup>24</sup> Thomas, Kenneth W. - Tymon, Jr, Walter G (2010): *Work Engagement Profile Interpretive Report*, p. 2.



1. ábra. Az önmenedzsmet folyamata. Forrás: [https://www.beyondrewards.ca/resources/assessment-centre/work-engagement-profile-%E2%84%A2/work\\_engagement\\_profile\\_interpretive\\_report.pdf](https://www.beyondrewards.ca/resources/assessment-centre/work-engagement-profile-%E2%84%A2/work_engagement_profile_interpretive_report.pdf).

Az önmenedzsmet 4 lépése:<sup>25</sup>

1. Elköteleződés egy értelmes cél mellett – amely számunkra valamilyen értéket képvisel.
2. Azon tevékenységek kiválasztása, amelyek leginkább szolgálják ezt.
3. A céléréshez szükséges kompetenciák megnyilvánulása az ahhoz szükséges tevékenységekben.
4. A teljes folyamat értékelése, illetve lépéseinek összhangja a céllal.

Megfelelő feltételek mellett az önmenedzsmet összes lépése olyan jutalomforrás, melyek révén közvetlenül a munkából merítünk energiát.<sup>26</sup> Ezek:

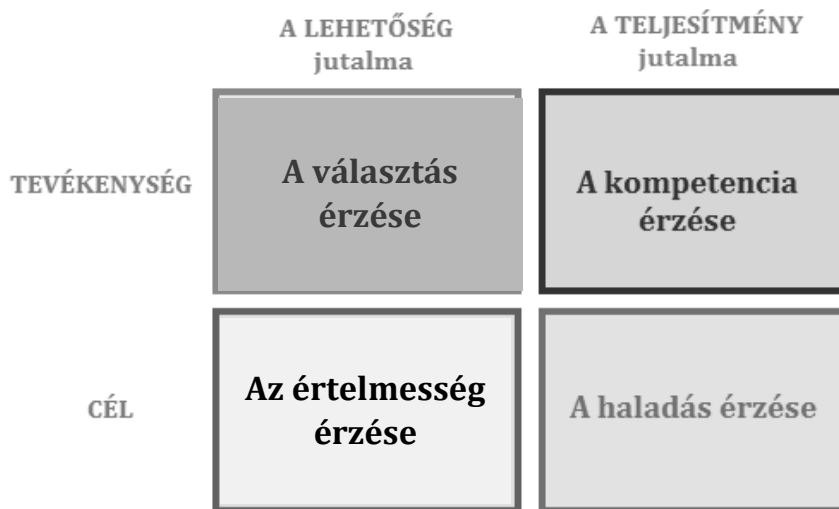
- a *választás* érzése,
- az *értelmesség* érzése,
- a *kompetencia* érzése,
- a *haladás* érzése.

Ezek a pszichés jutalmak tartják fenn a munkához való elkötelezettséget és motiválnak a magas színvonalú teljesítményre.

A 2. ábra azt mutatja, hogy a „választás érzése” az adott tevékenység végzésére való lehetőségre utal. (Talán ez a legfontosabb mind közül.) Az „értelmesség érzése” a célra vonatkozik, megválasztásának lehetőségét jelenti. A „kompetencia érzése” egy bizonyos tevékenységben való sikerességen alapszik, a „haladás érzése” maga a célok beteljesülése.

<sup>25</sup> Thomas - Tymon, p. 2

<sup>26</sup> Thomas - Tymon, p. 3



2. ábra. A négy belső jutalom modellje. Forrás: [https://www.beyondrewards.ca/resources/assessment-centre/work-engagement-profile-%E2%84%A2/work\\_engagement\\_profile\\_interpretive\\_report.pdf](https://www.beyondrewards.ca/resources/assessment-centre/work-engagement-profile-%E2%84%A2/work_engagement_profile_interpretive_report.pdf).

A négy belső jutalom jelentése a következő:

- Az „értelmesség érzése” a munkavégzés értelmének, értelmességének lehetősége.
- A „választás érzése” a választás lehetősége, olyan tevékenységekre való lehetőség, melyekben képességei kibontakozhatnak, személyisége, jelleme megnyilvánulhatnak.
- A kompetencia érzését a tevékenységgel járó feladatok sikeres végrehajtása eredményezi.
- A haladás érzését a célok elérése váltja ki.

Thomas, a kontrol helye szerint, kétféle motivációs tendenciát különböztet meg: *külső* (*extrinsic*) és *belső* (*intrinsic*) motivációkat.<sup>27</sup>

1. *Külső motiváció.* A külső motivációs tényezők olyan eszközök, melyek ösztönzőleg hatnak a munkaerőre. Például fizetésemelés, bónusz, vagy a teljesítményértékelés. Ezeket nem magából a munkavégzésből erednek, és mások vagy a külvilág által kontrolláltak. A külső jutalmak csak elégségesen motiválóak, többet jelent és nagyobb befolyással bír ezek megszerzése, mint a tevékenység végzése. Ezért a dolgozók „éppen, hogy jól” vagy csak „elég jól” teljesítenek.
2. *Belső motiváció.* A belső motiváció a fentiekkel ellentétben azokat a pszichés jutalmakat jelöli, amelyeket egy bizonyos tevékenység végzése vált ki – még akkor is, ha azon nem

<sup>27</sup> Thomas, p.12

múlik semmi, nem értékeli. A munka maga válik az elégedettség és a kiteljesedés érzésének forrásává.

A négy belső jutalomfaktor azért jelzésértékű, mert meglétük vagy hiányuk utal arra, hogy a feladatok mennyire vannak összhangban képességeinkkel, mennyire kielégítőek, illetve munkavégzésünk megfelelő-e a szervezet számára.

Thomas kutatásai igazolják, hogy a munkahelyi elköteleződés alappillérei, a négy belső jutalom hangsúlyosan befolyásolja a dolgozók szervezeti jelenlétét. A magasabb „belső jutalomszintet” elérők koncentráltabbak a munkavégzésben, innovatívak és hatékonyak. Nagyobb valószínűséggel maradnak a szervezetnél és képviselik azt. Ezzel összefüggésben az említett jutalmak a jóllét érzését is növelik. A munkaidőben és azon kívül is gyakoribbak a pozitív érzések a negatívakhoz képest. Nagyobb munkahelyi elégedettség, alacsonyabb stressz-szint jellemző, és nem utolsósorban, nagyobb a valószínűsége mind a szakmai, mind az egyéni fejlődés érzésének.

A közigazgatásban is gyakran megfogalmazott elvárás a vezetőkkel szemben, hogy motiválják az embereiket. Azonban ez a kérés túl általános, és nehezen megvalósítható. A négy belső jutalom modellje rámutat: a vezetők feladata nem az, hogy motiválják az embereket. A vezetők feladata az, hogy olyan munkakörnyezet kialakításán dolgozzanak, amelyben a munkatársak megtapasztalhatják az értelmesség, a választás, a kompetencia és a haladás jutalmazó hatásait, és így maga a munka válik számukra belső motivátorrá.

Visszatérve a tanulmány címében megfogalmazott kérdésre: Manager vs. Leader, a válasz, Thomas modellje értelmében: a folyamatosan változó környezetben működő tudásintenzív szervezetekben, így a közigazgatásban is, nagyobb hangsúlyt kaphat a leader szerepkör, mint a manager, mivel előbbi teremthet megfelelő keretet az önmenedzsment számára.

Azonban a közigazgatási szervezetben a feladatok és a célok kijelölése, az azokhoz vezető stratégiák kidolgozása, a megvalósításhoz szükséges – például pénzügyi, anyagi-műszaki, emberi és információtechnológiai – feltételek megteremtése és az ellenőrzés rendszerének felállítása egy igen komplex és bonyolult dolog. Ezért senki sem várhatja el, hogy a vezetői szerepkörök egyik napról a másikra megváltoztathatók legyenek. Ellenben a jelenlegi vezetők hatékony vezetéstechnikai képzésével, az érzelmi intelligenciájuk megfelelő kiaknázásával a fennálló rendszeren belül is lehetne sikeres változtatásokat eszközölni.

## Felhasznált irodalom

- Bennis, Warren – Nanus, Burt (1985): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row.
- Bennis, Warren (1997): *Learning to Lead: A Workbook on Becoming a Leader*, Perseus Books/Addison Wesley.
- Burns, James M. (1978): *Leadership*. Harper Collins.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Fábíán Adrián (2011): *Vezetők és beosztottak a magyar közgazdaságban*. Dialóg Campus, Pécs.
- Hitt, William D. (1990): *A mestervezető – vezérfonal a cselekvéshez*. OMIKK, Budapest.
- Koronváry Péter (2014): *Kicsoda a vezető? Gondolatok a vezetői felelősségről* In: Hadmérnök IX/3 (2014) pp. 290ff.
- Koronváry Péter – Szegedi Péter (2018): *Thoughts on Technological Diversity and Knowledge Management in Centralised Organizations* In: AARMS 17/1 (2018) pp. 13ff.
- Kotter, John P. (1988). *The Leadership Factor*. Free Press.
- Martin, Roger (2007): *How successful leaders think?* Harvard Business Review, June 2007.
- Pulay Gyula (2010): *A vezetés alapjai, mesterfogásai*. Patrocinium Kiadó.
- Szegedi Péter (2018): *A magyar katonák felkészítése a hadviselés generációváltásai és a szövetségek elvárásai tükrében (2.)* Honvédségi Szemle 2018/3 pp. 60ff.
- Szintai István (2003): *Vezetéstudomány*. Bíbor Kiadó.
- Thomas, Kenneth W. (2009): *Intrinsic Motivation at work: What Really Drives Employee Engagement*. Berrett-Koehler Publisher Inc, San Francisco.
- Thomas, Kenneth W. – Tymon, Jr, Walter G (2010): *Work Engagement Profile Interpretive Report*. <https://www.beyondrewards.ca/resources/assessment-centre/work-engagement-profile-%E2%84%A2/work-engagement-profile-interpretive-report.pdf>
- Zaleznik, Abraham (1977): *Managers and Leaders: Are They Different?* in Harvard Business Review, May–June, 1977