

ZELLER GYULA

# Az a bizonyos tíz százalék

## SZEMELVÉNYEK A VEZETÉSELMÉLET RÉGMÚLTJÁBÓL

Néhány évvel ezelőtt olvastam egy külföldi tudós nyilatkozatát, amelyben büszkén jelentette ki, hogy a valaha is élt tudósok 90%-a a mi korunkban él. Talán ez a megnyilatkozás ösztönzött arra, hogy a maradék 10% felé forduljak és kevés szabadidőmet az ő műveik olvasásának szenteljem. Így jutottam el közülük azokhoz, akik a vezetés kérdéseivel is foglalkoztak. Az is irritált, hogy igen sok szakíró számára Taylor század eleji megjelenése az „ab urbe condita”. Igaz, hogy művében talán ő használta először a Scientific Management kifejezést, de ez mégsem jelenti azt, hogy előtte senki sem nyúlt tudományos igénnyel a vezetéshez. Persze, most azt kellene tisztázni, hogy tulajdonképpen mi is az a bizonyos tudományos igény, és, hogy a vezetés tudomány-e egyáltalán, hiszen ezt sokan vitatják. „A régi korok vezetéssel kapcsolatos megállapításai – bármilyen hasznosak is – nem tekinthetők mai értelemben a vezetés tudományos megalapozásának” – írta 1980-ban Simon Ferenc. (Simon Ferenc: A vezetéselmélet alapkérdései. In: Vezetési ismeretek. Kossuth, Budapest, 1980. 20-21.o.)

Nem vitatkoznék azon, hogy mit jelent a „tudományos megalapozás”, egyben azonban biztos vagyok: mint-hogy a vezetés igénye a munkamegosztással és az államok kialakulásával egyidőben keletkezett, a „mai értelemben vett tudományos megalapozásban” nem kis szerepe volt (és van) a „rég értelemben” megfogalmazódott vezetési elveknek. Az más kérdés,

hogy manapság is elég gyakran mutatnak be újként olyan vezetési módszereket és elveket, amelyek már Mózes II. könyvének 18. fejezetében is megtalálhatók. Talán néha félretehethetnénk korunk nagy tudományos eredményei (valós eredményei) fölötti büszkeségünket és visszatekinthetnénk a régmúltba, hátha akad jó néhány elv és jó tanács (divatos szóval élve: üzenet) a mai kor embere számára is.

### Az első vezetéselméleti tanóra

Az i. e. XIII. században vagyunk, Mózes kivette a népét Egyiptomból, a pusztában vándorolnak. Apósa, Jethró főpap úgy dönt, hogy lánya és két unokája társaságában meglátogatja Mózeset. Egy napon át figyelni Mózes vezetői tevékenységét, másnap pedig kezdődik a tanóra:

„És lőn másod napon, leüle Mózes törvényt tenni a népnek; a nép pedig áll vala Mózes előtt reggeltől estig. S mikor látja vala Mózes ipa mind azt a mit ő a néppel cselekedék, monda: mi dolog az, a mit te a néppel cselekszel; miért ülsz te egymagad, mind az egész nép pedig előtted áll reggeltől estig? És monda Mózes az ő ipának: Mert a nép Isten akaratát jön tudakolni hozzámm. Ha ügyök-bajok van, én hozzámm jönnek és törvényt teszek az ember között és felebarátja között és tudtára

adom az Isten végezéseit és törvényeit. Mózes ipa pedig monda néki: Nem jó az, a mit te cselekszel. Felettébb kifáradsz te is, ez a nép is, a mely veled van; mert erőd felett való dolog ez, nem végezheted azt egymagad. Most azért hallgass az én szavamra, tanácsot adok néked és az Isten veled lesz. Te légy a népnek szószólója az Isten előtt, és te vidd az ügyeket Isten eleibe. És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre és add tudokra az utat, a melyen járniok kell és a tenni valót, a melyet tenniök kell. És szemelj ki magad az egész nép közül derék, istenfélő férfiakat, igazságos férfiakat, a kik gyűlölik a haszonlesést és tedd közöttük előljárókká, ezredesekké, századosokká, ötvenedesekké és tízedesekké. Ezek tegyenek ítéletet a népnek minden időben, úgy hogy minden nagyobb ügyet te elődbe hozzanak, minden csekélyebb dologban pedig ők ítéljenek; így könnyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák.” (Szent Biblia. Magyar nyelvre fordította Károli Gáspár. Magyar Biblia Tanács, Budapest, 1992. 80.o.)

Kissé túlozva azt mondhatnánk, hogy az idézetben „minden benne van”. Megtalálható benne

- a vezetői tevékenység monopolizálásának, az „egylépcsős” vezetésnek a tarthatatlansága ott, ahol nagyobb tömegű beosztottakról van szó; Jeth-

---

Dr. Zeller Gyula a közgazdaságtudomány doktora, egyetemi tanár, a JPTE Közgazdaságtudományi Kar Marketing tanszékén; több szakkönyv és számos cikk, tanulmány szerzője.

ró meggyőzően bizonyítja, hogy szükség van a vezetői hatáskörök egy részének delegálására, tehát a többlépcsős rendszer kialakítására a döntéseknél („nem végezheted azt egymagad”);

- a vezető három lényeges funkciója, feladata:
  - (1) a célok kitűzése („add tudokra... a tenni valót, a melyet tenniök kell”),
  - (2) az eszközök meghatározása („add tudokra az utat, a melyen járniok kell”), valamint
  - (3) a szabályozás („És tanítsd őket a rendeletekre és törvényekre”);
- a szervezeti struktúra létrehozásának szükségessége: a lineáris szervezeti forma karrierje több mint háromezer év után sem ért véget;
- a vezetők kiválasztásának néhány szempontja (derék, istenfélő, igazságos férfiak, akik gyűlölik a haszonlesést);
- a kollektív felelősség elve („Így könynyítve lesz rajtad, ha azt veled együtt hordozzák”).

## Vezetési funkciók, módszerek és szabályozás

Érdekes, de egyáltalán nem meglepő, hogy az írott emlékek között legkorábban a vezetés szabályozó funkciója jelenik meg. Ez egyenes következménye annak, hogy az említett emlékek az állam irányítására vonatkoznak, ott pedig teljesen nyilvánvaló a szabályok fontos szerepe. Mezopotámiában az i. e. IV. évezred közepén megjelent az írásbeliség, s ezt elsősorban az állam vezette be a hatékonyabb kormányzás érdekében. Nyilvántartások, adminisztráció – minden állam irányításának alapja, de ugyanez vonatkozik az írásban megfogalmazott törvényekre is. Lipitistar és Bilalama királyok törvénytörvényei – az i. e. XX. századból – széleskörű szabályozásra utalnak. (Bilalama törvényei pl. szabályozzák bizonyos áruk árát és a bér különböző formáit.) Hammurabi (i. e. 1792-1750) viszonylag jó állapotban megmaradt törvényoszlopa 282 cikkben szabályozta az állam rendjét. A törvények jelentős része természetesen büntető-

jogi jellegű volt, de eléggé tetemes részt tettek ki az állam működésével, az alattvalók jogaiival és kötelességeivel foglalkozó cikkelyek is. Később azután jó néhány írásos anyag keletkezik a vezetői magatartásról, a funkciókról és a módszerekről. Így például Plutarkhosz (i. u. 48-120) a Párhuzamos életrajzok c. művében több politikus és hadvezér élete kapcsán is kitér a vezetői magatartásra és módszerekre. Nem véletlenül foglalkoztatja az egyeduralom kérdése is. Ezzel kapcsolatban Szolónról írja a következőket:

„Athénban a legértelmesebbek beláták, hogy Szolón az egyetlen ember, aki mentes kora bűneitől, mert nincs köze a gazdagok igazságtalanságaihoz, de nem feszélyezi a szegények nyomorúsága sem, hozzá fordultak tehát, és kérték, vegye kezébe a közügyeket, s szüntesse meg a viszályokat. A leszboszi Phaniasz azt beszéli, hogy Szolón a város érdekében mindkét felet megtevesztette, a szegényeknek titokban földosztást ígért, a gazdagoknak pedig szavatolta a megkötött szerződések érvényességét. Szolón azonban azt állítja, hogy nagyon nem szívesen vállalta a közügyek irányítását, mert félt az egyik fél kapzsiságától és a másik fél elkeseredett dühétől. Philombrotosz után őt választották arkhónná, egyszerűs mind döntőbíróvá és törvényhozóvá; a gazdagok bíztak benne, mert vagyonos volt, a szegények pedig derék embernek tartották. Mint mondják, sokan emlegették egy megválasztása előtt tett kijelentését, hogy »az egyenlőség nem szül viszályt«; ez tetszett vagyonosnak és vagyontalannak egyaránt... Így mindkét fél nagy reménykedéssel nézett a jövőbe, s a vezető emberek mindkét részen arra igyekeztek rábeszélni Szolont, hogy fogadja el az egyeduralmat... Szolón azonban semmilyen érvelés nem tántorította el szilárd elhatározásától, s barátainak, mint mondják, azt felelte, »kellemes hely az egyeduralom, csak nem lehet belőle kiszállni... Az egyeduralmat nem vállalta, de azért nem bánt kesztyűs kézzel az athéniakkal. Nem lett puhánnyá, nem tett engedményt a hatalmasoknak, és törvényeit nem azok szája íze szerint alkotta meg, akik megválasztották.

Ahol a dolgokat rendben találta, nem orvosolt vagy újtott, mert félt tőle, hogy ha a várost mindenestül felforgatja, nem lesz ereje a közrend helyreállításához és a viszonyok megjavításához. Csak olyan változtatásokat vett tervbe, amelyeket – remélte – rábeszélésére elfogadnak vagy személyes tekintélyével keresztül tud vinni; mint maga is mondta: 'Erőszakot vegyítve össze és jogot.' Amikor később megkérdezték tőle, hogy a legjobb törvényeket adta-e az athéniaknak, ezt felelte: »A legjobbakat, amelyeket hajlandók voltak elfogadni.« (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 182-183.o.)

A vezetők szervező funkciója is terítékre kerül. Thészeusz szervező tevékenységéről így ír Plutarkhosz:

„Aigeusz halála után Thészeusz nagy és csodálatra méltó vállalkozásba kezdett; egyetlen városi közösségbe egyesítette az attikaiakat. Így lett egy várossá és egy néppé a szétszórt lakosság, amelyet eddig még közérdekű ügyekben is nehezen lehetett összehívni, s amelynek körében napirenden voltak a villongások és háborúk. Thészeusz községről községe, családról családra járva győzte meg az embereket. Az egyszerű, szegény embereknél kedvező fogadtatásra talált; a hatalmasoknak király nélküli államot és demokráciát ígért, amelyben ő csak hadvezér lenne és a törvények őrének szerepét töltené be, minden más tekintetben egyenlőség uralkodna. Egy részüket meg is győzte, a többiek pedig tartottak már-már félelmetessé váló hatalmától és vakmerőségétől, s úgy gondolták, jobb, ha önszántukból engedelmeskednek, mint ha kényszeríti őket. Felozlatta hát a különálló prütaneionokat, tanácsházakat és hivatalokat. Majd közös prütaneiont és tanácsházát építtetett az egész népnek, ott, ahol a mostani város áll, és az államot Athénak nevezte... Ezután ígéretéhez híven megszüntette a királyságot és hozzáállott az új alkotmány megteremtéséhez... Szerette volna államát még nagyobbá tenni; magához hívott hát mindenkit, egyenlő jogokat ígérve a jövevényeknek. Állítólag tőle származik ez a mondás: 'Jöjjetek ide, ti népek, mind!'

Athént a népek államává akarta tenni. Azt azonban nem tűrte, hogy az özszevissza beáramló sokaság megzavarja és feldúlja a demokráciát. Ezért először is nemesekre, földművesekre és kézművesekre osztotta az embereket. A nemesek végezték a vallási szertartásokat, és töltötték be a hivatalokat, rájuk bízta a törvények magyarázatát, továbbá a szent és isteni dolgok értelmezését. Egyébként teljes jogegyenlőséget teremtett; a nemesek tekintélyükkel, a földművesek jövedelmükkel, a kézművesek sokaságukkal múlták felül a többieket. Hogy ő volt az első, aki hajlandóságot mutatott a tömegek iránt – ahogy Arisztotelész mondja –, és hogy ő skatolt először az egyeduralommal, Homérosz is tanúsítja, aki a hajók felsorolásakor csak az athéniakat nevezi népek. (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 27-28.)

Szabályok, alkotmány, demokratizmus, az idegenek befogadása, centralizáció és decentralizáció – ma is élő és vitatott fogalmak. Az egyeduralom (az egyidőben olyan sokat hangoztatott „egyszemélyi felelős vezetés”, ami magyarra lefordítva lényegében diktatúrát jelent) tarthatatlansága is megjelenik tehát. Ehhez feltétlenül szükséges a vezetők munkájának ellenőrzése, általában több ember által. Ez a gondolat fogalmazódik meg Plutarkhosznál, amikor Lükurgoszról ír:

„Lükurgosz törvényhozói munkásságának első és legfontosabb intézkedése a geruszia felállítása volt. Platón szerint a geruszia azért, hogy a túlkapásokra hajló királyi hatalom mellett egyenjogúságot kapott, s valamennyi tagjának egyenlő értékű szavazata volt, az állam biztonságának és a kormányzat mértékletességének legfőbb biztosítékává lett. Eddig a kormányzat bizonytalan és ingadozó volt, mert a királyok befolyásának megerősödésekor a zsarnokság, máskor pedig a nép hatalmának növekedésekor a népuralom felé hajlott. Most azonban a szemben álló erők között az öregek tanácsa biztosította a helyes egyensúlyt, s ezzel az államhatalom szilárdosságának és biztonságának legfőbb tényezőjévé lett. A tanács huszonnyolc

tagja mindig a királyok oldalára állt, amikor ellensúlyozni kellett a népuralom túlkapásait, másrészt mindig kellő mértékben megszilárdította a népuralmat, hogy semmiféle zsarnokság ne tudjon erőre kapni” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 92-93.o.)

## Tekintély, hatalom, motiváció

Ez a téma újra és újra előjön, az ókorban különös jelentőséget tulajdonítottak (talán nem érdemtelenül és véletlenül) a vezetői tekintélynek, amelyet elsősorban a személyes példamutatással láttak kiharcolhatónak. Plutarkhosz írja Iulius Caesarról:

„Libüában Scipio elfogta Caesar egyik hajóját, amelyen ott volt a quaestornak jelölt Granius Petro is. Scipio a hajó utasait fogolyként kezelte, és mint rabszolgákat adta át katonáinak, de a quaestornak azt mondta, hagyja szabadságát és elengedi. Granius ekkor kijelentette: Caesar katonáinak az a szokása, hogy csak adnak, de nem fogadnak kegyelmet másoktól, és kardjába dőlve végzett magával. Caesar tudatosan táplálta és fejlesztette emberei között ezt a szellemet és a szenvedélyes vágyat, hogy kitiüntesék magukat. Elsősorban azzal, hogy jutalmakat és kitiüntetések osztogató bőkezűsége által nyilvánvalóvá tette, hogy nem szándékszik a maga gyönyörűségére nagy vagyont gyűjteni hadjárataiból, hogy a szerzett zsákmányt inkább közös tulajdonnak tekinti, melyből megjutalmazza a bátrakat, és maga sem kér belőle nagyobb részt, mint amit katonáinak juttat, ha megérdemlik. Ezenfelül azt is jól láthatták alantasai, hogy nem volt olyan veszély, amelyből kivonta magát, sem olyan fáradságos munka, melyből részt nem vállalt. Tudták, hogy Caesar szívesen néz szembe mindenféle veszedelemmel, hiszen hajtotta becsvágy; inkább azon lepődtek meg, hogy vonakodás nélkül vállalt minden testi fájdalmat, még ha az nyilvánvalóan több is, mint amit fizikai erővel elbírt” (Plutarkhosz: Párhuzamos életrajzok. Első kötet. Magyar Helikon, Budapest, 1978. 680.o.)

A személyes példamutatás mellett persze ott van a büntető hatalom is, a maga gyakori brutalitásával. Tacitus (55-120) Germania c. művében a „vad germánok” büntetési és büntetés-végrehajtási szokásairól így ír:

„Kisebb ügyekben a főemberek tanácskoznak, a nagyobbakban mindnyájan, de úgy, hogy a főemberek előzőleg megtárgyalják a nép előtt eldöntendő dolgokat is. Ha valami váratlan és hirtelen esemény közbe nem jön, meghatározott napokon gyűlnek össze, újholdkor vagy holdtöltekor, mert azt hiszik, ilyenkor a legkedvezőbb megkezdeni az ügyek intézését... Lehet a tanács előtt vádat is emelni és főbenjáró ügyet is előterjeszteni. A büntetést a bűnnek megfelelően szabják ki: az árulókat és szökevényeket fára akasztják, a gyávákat, harcban resteket és fajtalankodókat iszapos mocsárba süllyesztenek és még rőzsét is dobálnak rájuk. A két fajta halálbüntetésnek az a rendeltetése, hogy a büntetett a megtorlással mintegy nyilvánosság elé tárják, a gyalázatot pedig elrejtsek... Ugyanezek a gyűléseken választják a főembereket is, akik járásokonként és falvanként igazságot szolgáltatnak: mindegyiküknek száz-száz kísérelője van a népből tanácsadóként, egyszersmind tekintélyük öregbítésére” (Tacitus összes művei. Első kötet. Germania. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1980. 51.o.) A vezetés művészete és az engedelmisség fontossága Xenophón (i. e. 434-355) Kürosz nevelkedése c. művében igen plasztikusan jelenik meg:

„Elgondolkoztam továbbá: a marhákon a marhapásztorok, a lovakon a lópásztorok uralkodnak, minden pásztort joggal nevezhetünk a rábízott állatfaj urának, és mindig csak azt tapasztalhattam, hogy ezek a csordák sokkal hajlamosabbak pásztoruknak engedelmeskedni, mint az emberek az ő vezetőiknek. A nyáj oda megy, ahová vezetik, nem eszi a tilos ételeket, és a pásztor kedve szerint élhet minden haszonnal, ami az állatokból származik. Soha nem láttam még olyan nyájat, amely összeesküdött volna pásztorára ellen, hogy az engedelmisséget megtagadja, sem olyat, amely ne engedte volna át pásztorának a belőle származó haszon élvezetét. Sőt a nyájak éppen

az idegenektől berzenkednek, nem pedig vezetőiktől, azoktól, akik belőlük élnek. Az emberek viszont azzal szemben tanúsítják a legnagyobb ellenállást, akiről feltételezhető, hogy uralomra tör felettük. Ezen tűnődve arra a következtetésre jutottam, hogy az ember minden más élőlényen könnyebben uralkodhat, mint az embereken. De amikor eszembe jutott a perzsa Károsz, aki nagyon sok embert, nagyon sok államot, nagyon sok népet kényszerített engedelmessegre, meg kellett változtatnom véleményemet: nem lehetetlen és nem is nehéz uralkodni az embereken, csak érteni kell hozzá.” (Xenophon: Károsz nevelkedése. Anabázis. Európa Könyvkiadó, Budapest, 1979. 9-10.o.)

„Így beszélt Károsz. Utána Khrüszantasz emelkedett szólásra. - Sokszor gondoltam már arra, hogy a jó uralkodó semmiben sem különbözik a jó apától. Az apák is mindig arról gondoskodnak, hogy gyermekeik soha semmiben se lássanak hiányt, és lám, Károsz is olyan dolgokat tanácsol most nekünk, amelyek egész életünkre biztosítanak boldogságunkat. Valamit azonban nem fejtett ki kellőképpen. Most én próbálom megmagyarázni azoknak, akik nem tudják. Gondoljatok csak meg: meghódított-e valaha engedetlen had ellenséges várost? Vagy megtartottak-e valaha várost, amelyben nem uralkodott engedelmeség? Aratott-e fegyelmetlenül had valamikor is győzelmet? És nem akkor lehet-e a legkönnyebben győzni, amikor az ellenség soraiban ki-ki a maga menekülésén kezdi törni a fejét? És született-e már egyáltalán valami jó az engedelmességből? Lehet-e így törvényesen államot kormányozni, létezhet-e így családi élet, eljuthatnak-e így hajók rendeltetési helyükre? És mi is mi mással szereztük mostani javainkat, mint azzal, hogy engedelmeskedtünk vezérünknek? Mert csakis azért lehettünk ott, ahol kellett, akár nappal, akár éjjel, mert tömött sorokban, fegyelmetlenül követtük vezérünket, és nem volt parancs, amit csak félig hajtottunk volna végre. És ha a javak megszerzésének legfőbb eszköze a szolgálatban való engedelmeség, jegyezzük meg jól: a javak megtartásának is ez a legfőbb

biztosítéka. Sokan vannak itt, akiknek régebben egyetlen alárendeltje sem volt, sőt maguk is alárendeltek voltak. Most pedig úgy alakult a helyzet, hogy urak vagytok mindnyájan, ki több, ki kevesebb ember felett. S minthogy alárendeltjeiteken uralkodni akartok, vesétek alá magatokat azoknak, akik felettünk állanak. Egyben azonban különböznünk kell szolgálóinktól: ők akaratuk ellenére teljesítik parancsainkat, nekünk azonban, ha szabadnak hisszük magunkat, saját jószántunkból kell megtennünk azt, amit a legfontosabbnak tartunk. A monarchikus alkotmány nélküli államokban szintén azt fogjátok látni, hogy ahol az emberek a leglelkesebben engedelmeskednek vezetőiknek, ott kényszerülnek legkésőbb engedelmessegre az ellenséggel szemben. Gyűljünk hát, Károsz parancsához híven, ide, az államnak ebbe az épületébe, tegyünk meg mindent, hogy megtarthassuk, amit meg kell tartanunk, és álljunk mindenben Károsz rendelkezésére. És még egyet jegyezzünk meg jól: Károsz nem találhat ki olyat, ami neki javára van, de nekünk nincs, hiszen ami neki hasznos, nekünk is az, és az ő ellenségei a mi ellenségeink is.” (Uo.)

Milyen modern gondolatok: ma is téma, hogy mennyivel könnyebb annak a vezetőnek a dolga, akinek hatalma – nagy tekintélye következtében – nem a félelmen alapszik, hanem a besoztottak önként vetik alá magukat utasításainak.

### Jó kormányzás és vezetői erények az ókori kínai filozófiában

Az ókori kínai filozófiában a vezetéssel kapcsolatban két alapkérdés jelenik meg: a jó kormányzás és a vezetői erények. Érdekes módon csaknem minden bölcselő foglalkozik a témával, a következőkben néhány jellemző gondolatot szeretnék felvillantani. A kínai irodalom legrégebbi könyvei közé tartozik az Írások Könyve (Su king). Valószínűleg az i. e. VIII. században keletkezett. Egyik fejezete, a Nagy Szabály (Hung-fan) az emberi együttélés rendjével foglalkozik, kilenc cik-

kelyben. A harmadik cikkely a kormányzás nyolc kritériumát taglalja, ezek a következők (érdemes figyelni a kormányzási feladatok sorrendjére is!): (1) a táplálkozás biztosítása, (2) a kereskedés, (3) az áldozatok, (4) a közmunka-ügyek, (5) a nép tanítása, (6) a büntetés kiszabása, (7) a vendéglátás, (8) a hadvezetés. Az ötödik cikkelyben a felséges tökéletességnek, mint az uralkodó legfőbb erényének megszerzését és gyakorlását így írja le a könyv:

„Ha egy felséges uralkodó megszi-  
lárdítja a tökéletességet, amit megszer-  
zett, akkor összegyűjti mind az öt bol-  
dogságot és bőkezűen osztogatja őket  
népei között( akkor az egész nép ré-  
szesedik a te tökéletességedből, s te  
meg tudod őrizni a tökéletességet..Az  
egész nép pedig a tökéletesség terjesz-  
tésével és tanításával teljesíti köteles-  
ségét, ezt kell, hogy átültesse a gya-  
korlatba, hogy ezáltal megközelítse az  
Ég fiának ragyogását. Így tehát: az Ég  
fia apjává és anyjává válik a népnek,  
s ezért lehet királya az égaltatinak.”  
(Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szö-  
veggyűjtemény. Akadémiai Kiadó,  
Budapest, 1980. 36-38.o.)

Az „égi megbízatás”, a ming, és a patriarchális uralkodás szemlélete látszik az idézetből. Új elem, a vezető példamutatása jelenik meg Konfuciusznál (i. e. 551-479). Ez a tökéletességben nyilvánul meg:

„Aki erényével gyakorolja a kormányzást, az olyan, akár az északi sarkcsillag, amely mozdulatlanul a helyén marad, bár minden csillag mozog körülötte.”

„Ha a népet rendeletekkel kormányozzák és büntetésekkel tartják féken, akkor ki fogja játszani a büntetést, de a szegyet nem fogja ismerni. Ha az erénnyel kormányozzák és a szertartásokkal tartják féken, akkor ismerni fogja a szegyet és mindig egyenes lesz.” (Uo.)

„Ci-kung a kormányzásról kérdezősködött. A mester így szólt: Legyen elegendő élelem, legyen elegendő fegyver és a nép bízzon benned. Ci-kung ekkor azt mondta: És ha elkerülhetetlen, hogy lemondjak valamelyikről, akkor melyikről mondhatok le először a három közül? A mester azt felelte: A

fegyverekről. *Ci-kung folytatta: És ha elkerülhetetlen, hogy e kettő közül is lemondjak az egyikről, melyikről mondhatok le először? A mester így felelt: Az élelemről. Mert halál régi időktől fogva van, de ha a nép nem bízik benned, nem állhat fenn az ország.*” (Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 56-57. és 111.o.)

Az i. e. IV. században egy új irányzat támadt a kínai filozófiában, a legizmus. Szemben a konfucianizmussal, ez az irányzat azt vallja, hogy a „jó kormányzás” nem a szent, a tökéletes emberek erénye, nem az „ég rendelése” és így azt nem a természet és a szertartások, hanem egyedül a jó törvények biztosíthatják, a törvényeket pedig emberek hozzák. Az irányzat egyik jeles képviselője, Han Fei-ci már így rajzolja meg a „bölcse fejedelmet”:

„A bölcse fejedeleme úgy adja ki a hivatali feladatokat, hogy azok nem ütközzenek egymással; ezért senki sem vádaskodik. Úgy fogadja szolgálatába hivatalnokait, hogy azok ne halmozzák a tisztségeket; ezért mindenki kifejlesztheti a tehetségét. Úgy adja ki megbízásait embereinek, hogy azok ne közősködjének az érdemekben; ezért senki sem vetélkedik. Ha pedig a vetélkedésnek és vádaskodásnak vége szakad, s mindenkinek kibontakozhatik a tehetsége, akkor az erősek és gyengék nem mérik össze erejüket, a jég és a faszén nem olvasztja egybe külső formáját, s az égalattiban senki sem tud a másiknak ártalmára lenni. Ez pedig a jó kormányzás tökéletes foka. Ha elveti a törvényeket és a helyes módszereket, s csupán szívére bízta magát a kormányzásban, akkor maga Jao sem képes jól irányítani az országot... Ha azonban elérjük, hogy a közepes tehetségű uralkodó megtartsa a törvényeket és helyes módszereket... akkor a tízezer dologból semmi sincsen veszve... A bölcse uralkodó úgy jutalmaz, hogy meg is lehessen érdemelni, és úgy állapítja meg a büntetéseket, hogy azokat el is lehessen kerülni... A bölcse uralkodó jelvényeit könnyű megállapítani, ezért a megállapítások szilárdan állnak, utasításait könnyű megérteni, ezért szavai hasznosak lehetnek, törvényeinek könnyű eleget tenni, ezért rendeleteit végre-

hajtják.” (Kínai filozófia. Ókor. Első kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 304-306.o.)

A legizmus szerint tehát minden a helyes szabályozáson múlik, a vezető személyes erényei másodlagosak. Két évszázad sem telt el azonban, és kiderült, hogy a szabályozás, a törvények sem képesek önmagukban megoldani a vezetési problémákat. Így azután ismét előtérbe kerülnek az erények, a konfucianista tanok feltámadnak, most már a misztika felé hajolva, és azt államvallássá téve. Megjelenik a tao, a „helyes út” és a „helyes elvek” elemélete, amely a mai napig él és vita tárgyát képezi, különösen Kínában. Tung Csung-su (i. e. 179-104) a Válasz a császár kérdéseire c. művében a következőket írja:

„A tao: az az út, amelyet követve eljutunk a jó kormányzáshoz... Ha az uralkodó olyanokra bízta a hivatalokat, akik nem a megfelelő emberek, és így olyan útra lép, amely nem a helyes út (tao), akkor a kormányzás napról napra jobban károsodik és pusztul... Az emberség, az igazságosság, a szertartásosság, a bölcsesség és a szavahihetőség őt állandó erényét az igaz uralkodónak szüntelenül gyakorolnia és tökéletesítenie kell. Ha ezt az őt erényt szüntelenül gyakorolja és tökéletesíti, akkor feltétlenül megkapja az Ég segítségét. Élvezheti a szellemek varázshatalmát, erénye pedig kiterjed a világegyetemre is, utolérve annak minden élőlényét.” (Kínai filozófia. Ókor. Harmadik kötet. Szöveggyűjtemény. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. 43 és 50. o.)

Az is igen figyelemreméltó (sőt: ki-mondottan ma is aktuális), amit a vezető kiválasztásáról ír. Felveti a teljesítmény és az idő ellentmondását a kiválasztásban és a minősítésben és a teljesítmény-elv mellett foglal állást:

„... a régi időkben az érdemeket vetették tekintetbe, s annak alapján rangsorolták a hivatalnokokat, hogy tisztiükből adódó feladataikat hogyan látták el; s egyáltalán nem vették figyelembe a felhalmozott napokat, az eltöltött hosszú időt. Így akit kicsiny tehetségűnek találtak, az hiába halmozott fel sok napot a hivatalában, nem emelték ki kicsiny hivatalából; a kiváló

tehetségű embernél azonban nem tördtek vele, hogy még csak nemrég került hivatalába, és nem látták akadályát, hogy akár minisztert csináljanak belőle, következésképpen a funkcionáriusok minden erejüket megfeszítették és minden tudásukat összeszedték abbéli gondjukban, hogy jól végezzék a dolgukat és ezáltal érdemeket szerezzenek. Manapság nem így van, a napok felhalmozásával is előkelőséget lehet szerezni, hosszabb idő eltöltésével magasabb hivatalba lehet jutni, ezért a feddhetetlen és a gyalázatos elkeveredik egymással, a kiválókat és a méltatlanokat nem lehet megkülönböztetni egymástól, és természetesen nem lehet megtalálni az igaziakat.” (Uo.: 53. old)

Látható, hogy Kínában néhány évszázad alatt milyen változásokon ment keresztül a vezetéstről alkotott szemlélet. A Nagy Szabályban, majd Konfuciusznál is megjelenik a „karizmatikus vezető”, az elhivatott, szinte varázserővel rendelkező, tökéletes fejedeleme, akit az Ég választott ki. Az erény és a tökéletesség jellemzi nemcsak az uralkodót, hanem (általa átsugározva) az alattvalókat is. Úgy vélik, hogy ezért nem kell rendeletekkel, szabályokkal kormányozni. A legizmus vezetőképe ettől teljesen eltér: még a közepes uralkodó is jól tud kormányozni, ha a törvényekre és a szabályokra támaszkodik. Amíg Konfuciusznál a fejedeleme tökéletes és erényes, Han Fei-ci-nél bölcse és racionális. De Tung Csung-su-nál már ismét a tökéletesség és az erényesség jelenik meg; a konfucianizmus közel két évezredre tartósítja ezt a misztikus, a „tao” alapján álló uralkodó-képet.

## Platón: a filozófusok uralma

Egy kis túlzással most azt mondhatnánk: íme, itt van a Scientific Management, hiszen Platón (i. e. 427-347) Az állam c. művében a tudósok uralmát rajzolja meg. Láttuk, hogy az ókori kínai filozófusok saját szerepüket a tanácsadásban fogalmazták meg, úgy érezték, hogy feladatuk azoknak a vezetési normáknak a kidolgozása, amelyekkel a fejedeleme egyrészt jól tud kormányozni, másrészt pedig szert te-

het mindazokra az erényekre, amelyek őt jó fejedelemmé teszik. A filozófiának ez a passzív, elsődlegesen tanácsadó szerepe Platónnál aktívvá válik. Az említett művében Platón kifejti az ideális kormányzás és általában az ideális állam alapelveit. Nézeteit Szókratész szájába adja:

„Amíg avagy a filozófusok nem veszik át a királyi hatalmat az államokban, vagy pedig a jelenlegi, úgynevezett királyok és uralkodók nem fognak becsületesen és komolyan filozofálni, s amíg nem esdik egészen össze az államhatalom a filozófiával, s azoknak a sokféle természetét, akik manapság külön haladnak egyik vagy másik irányba, erőszakkal ki nem rekesztjük, addig – kedves Glaukónom – nem lehet nyugta a bajoktól az államnak, sőt azt hiszem, általában az emberi nemnek sem, s az az állam, amelyet imént gondolatban megrajzoltunk, aligha születetik meg, s alig láthatja meg a napvilágot, míg ez meg nem történik.” (Platón: Az állam. In: Platón összes művei. Első kötet. Magyar Filozófiai Társaság, Budapest, 1943. 951-955. old.)

Látható, hogy Platón (igen logikusan) az állam három funkcióját különbözteti meg: a törvényhozási, a védel-

mi és a szükséglet-kielégítési funkciót. E három funkciónak megfelelően az állampolgárok három rendje jelenik meg: az „örök” (kormányzók, tudósok, szakemberek) rendje a törvényhozó funkció betöltésére, a harcosok rendje a védelemre, valamint a földművesek és a kézművesek rendje a szükséglet-kielégítésre.

Platón államában tehát a filozófia uralkodik. A filozófusoknak négy alaperénnyel kell rendelkezniük, ezek a következők: (1) bölcsesség, (2) bátorság, (3) mértékletesség, (4) igazságosság. Igen figyelemreméltó, ahogyan az állam funkcióit a szubjektumokból vezeti le Platón. Hegel ezt így írja le:

„A különös szubjektumnak mint szubjektumnak ugyancsak megvannak ezek a tulajdonságai, s a szubjektum e mozzanatai megfelelnek az állam három reális mozzanatának. Az, hogy így egyazon ritmus, egyazon típus van az állam eszméjében – nagy és szép alapja a platóni államnak... A szubjektumon először is szükségletek, vágyak mutatkoznak, mint éhség és szomjúság, s mindegyikük valamilyen meghatározottra és csakis erre irányul. A vágyak kielégítéséért folytatott munka megfe-

lel a harmadik rend meghatározásának. Egyúttal azonban másodsor az egyes tudatban van valami más is, ami tartóztatja és gátolja e vágyak kielégítését és erősebb az erre irányuló ingernél; ez az ésszerű. Ennek megfelelő a vezetőik rendje, az állam bölcsessége. A lélek e két eszméjén kívül van valami harmadik, a harag, amely egyrészt a vágyakkal rokon, de éppígy harcol is a vágyak ellen és az észet támogatja... A harag megfelel a bátor védők rendjének az államban; ahogyan ezek fegyvert ragadnak az állam ésszerűségéért, úgy támogatja a harag az észet, ha azt nem rontotta el rossz nevelés.” (17. Hegel: Előadások a filozófia történetéről. Második kötet. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1977. 184-185. o.)

A középkor és az újkor már új történet. Végezetül a Tisztelt Olvasó elnézését kérem amiatt, hogy ebben az összeállításban – a cikkektől eltérően – főként idézeteket mutattam be, rövid kommentárokkal. Az érdeklődés felkeltésének talán ez is elfogadott eszköze, meg aztán valahol azt olvastam, hogy jó könyvet úgy is lehet írni, hogy a szerző jól válogatja össze idézeteit és ezzel tulajdonképpen a saját véleményét is kifejezi.

## A MARKETING CENTRUM – Országos Piackutató Intézet

### leggyakrabban alkalmazott kutatási módszerei

#### Mennyiségi vizsgálatok

- Primer adatfelvétel
  - Személyes megkérdezés (face to face interjú, telefoninterjú)  
A kérdőíves megkérdezés lehet egyedi és többmegbízós (ún. omnibusz kérdés, amelyet Intézetünk havonta indít)
  - Írásbeli megkérdezés (speciális esetekben, amikor a visszaérkezési arány a megkérdezett nyeresi lehetőségének, jutalmainak biztosításával megfelelő szintre emelhető).
- Szekunder adatgyűjtés

#### Minőségi vizsgálatok

- Focus group-interjúk
- Szakértői mélyinterjúk
- Delphi-módszer
- IPA-analízis
- Matematikai, statisztikai módszerek