

# A CEO és a motorkerékpár-ápolás művészete

## A felsővezetők értékrendje, ahogyan coach-ok látják

Coach-ok körében végzett kutatásunk szerint a magyar felsővezetők többsége jelentős nehézségekkel küzd személyes és hivatali értékrendjének összeegyeztetésekor. A vizsgálatban részt vevők megítélése alapján a csúcsvezetők közül csak kevesek képesek arra, hogy ugyanolyan erős irányítás és kontroll alatt tartsák belső, pszichés folyamataikat, mint teszik azt munkájuk során környezetükkel. Az ideális és a valóságos énképük gyakran feltűnően ellentmondásos, a személyes és vezetői identitás között nehezen áthidalható szakadék van. A megkérdezett hivatásos coach-ok többsége erős szakmai identitással rendelkezik saját tanácsadói szerepében: meglepően kritikusak ügyfeleiket illetően, és általában pontos leírásokkal szolgálnak azok viselkedésének tüneteiről, de talán nem mindegyikük kutatja a mögöttes magyarázatokat, a mélyebb oksági összefüggéseket.

**Kulcsszavak:**  
*identitás, értékrend, szervezet, felsővezető, coaching*

### BEVEZETÉS

A kutatás, amelyről alább beszámolok, egy doktori disszertáció részeként 2009 áprilisában és májusában zajlott. A disszertációs munka témája a Magyarországon működő szervezetek felsővezetői értékrendjének a vizsgálata. Az alaphipotézis abból indul ki, hogy mivel a szervezetek társadalmában élünk (Perrow 2002), és a felsővezetők döntéshozóként és véleményvezérként meghatározó befolyással bírnak az általuk vezetett szervezetekre, feltételezhető, hogy ők – közvetett módon – erőteljes hatással vannak a társadalom életére is.

A pilot-kutatás eredeti célja az volt, hogy a megalapozza disszertációs munka kérdésfeltevéseit. Olyan referenciapontokat kerestem, amelyek érvényes és hiteles, ugyanakkor elfogulatlan megközelítést kínálnak a felsővezetők világához. Jelen vizsgálat körébe ezért azokat vontam be, akiknek szakmai felkészültsége (ezen belül terapeuta előélete és használt fogalomkészlete), valamint működési területe fedi a felsővezetők kognitív és pszichés folyamatainak ismeretét. Fontos volt, hogy a résztvevők tapasztalatai közvetlenek, széles körűek, megújulóak, lehetőség szerint objektívek és összevethetőek legyenek, továbbá a lehető legkevésbé torzítsák előítéletek, érdekek (mint a szervezeten belüli hierarchia vagy éppenséggel az egzisztenciális függőség a felsővezetőtől, mint munkaadótól), illetve személyes érzelmek és attitűdök. Erre a feladatra tehát az *executive és business coach* szakemberek voltak a legalkalmasabbak.

A kapott – és a következőkben megismerhető – végeredmény túlmutatott a kutatás eredeti célján: igen beszédes, hogyan reflektál egy tanácsadói szakma, azaz a *coaching* saját tevékenységére (magára a coach-szerepre), valamint azokra, akik megbízásából dolgoznak (jelen esetben a felsővezetőkre), és azokra a szituációkra, amelyekben ügyfeleik feltárják, vagy épp elfedik dilemmáikat.

A kutatási módszertanból és a résztvevők számából következően a vizsgálat nem törekedett reprezentatív eredményekre. Az e tanulmányban megfogalmazott következtetések tehát nem arról tesznek állítást, hogy ténylegesen milyenek a magyar felsővezetők – csupán arról, hogy a *tanácsadóknak ebbe a vizsgálatba bevont köre hogyan látja őket* személyes tapasztalatai alapján. A kutatás különleges helyzetet teremtett

a válaszadók számára abban az értelemben, hogy ügyfeleik és saját maguk anonimitását megőrizve, a szakma szabályai szerint elvárt teljes diszkréciót fenntartva beszámolhattak a különöst reprezentáló egyedi esetekről és összegezhettek általános trendeket, tendenciákat. Noha a résztvevő coach-ok tapasztalata, vélekedése, intuíciója egyenként esetleges, válaszaikból világosan kirajzolódik egy *min-tázat*. A tanulmány célja ennek bemutatása.

A jelenségek értelmezéséhez kézenfekvően kínálkoznak elméleti konstrukciók és a kísérleti pszichológia ismert eredményei, ez az összegzés mégis igyekszik megmaradni leíró jelle-gű munkának, nem magyarázva, nem igazolva és nem cáfolva a résztvevők meglátásait.

## RÉSZTVEVŐK

A vizsgálat során 14 vezetői tanácsadóval, illetve felsővezetőkkel is dolgozó pszichoterapeutával készítettem strukturált interjút. A beszélgetések mind-egyikükkel személyesen, négy szemkört zajlottak, átlagosan másfél órás időtartamban. Az interjúalanyok kiválasztásakor elsődleges szempont volt a széles körű, reflexív szakmai tapasztalat – nem feltétlenül az ügyfelek száma, sokkal inkább a benyomások mélysége értelmében. Tekintettel a coaching gyakorlatában jelen lévő elméleti keretek és szemléleti irányzatok sokféleségére, igyekeztem ezt a válaszadói mintában is reprezentálni. Az interjúalanyok többsége egyébként *executive / business coaching*-gal foglalkozik, néhányan azonban *life coaching* támogatást is nyújtanak felsővezetői munkakörben dolgozóknak (1. tábla).

1. tábla			
A kutatásban részt vevők			
A válaszadó életkora	40 év alatti (3)	41-60 éves (9)	60 év feletti (2)
A válaszadó eredeti képzettsége	Pszichológus, pszichiáter (5)	Bölcészettudományok (3)	Közgazdaságtan, reáltudományok (6)
Szakmai tapasztalat	1-5 év (2)	6-10 év (5)	10 évnél több (7)
Felsővezetői státusú ügyfelek száma az eddigi praxisban	1-5 ügyfél (1)	6-20 ügyfél (5)	20-nál több ügyfél (8)

Mivel az értékrend egy megfigyelő (itt: a vezető mellett dolgozó coach) szemével közvetlenül nem rekonstruálható, olyan médiumot kerestem, amelyben az értékrend szimptomatikusan megmutatkozik. Szociálpszichológiai értelemben ez a kategória az ember, mint társas lény *identitása*. A kérdések ezért spirálisan az identitás fogalmából indultak ki és oda tértek vissza, azzal a céllal, hogy az ügyfelek személyiségének a coach által érzékelt kontúrjaiból rekonstruálhatóak legyenek a felsővezetők értékválasztásának tipikus motivációi.

*"A tematika három nagyobb egységben járta körül az identitás manifeszt és látens jegyeit: az alapmotívumoktól indult, majd a kollektív és személyes identitás viszonyát és végül a privát és vezetői identitás összefüggéseit vizsgáltuk."*

A tematika három nagyobb egységben járta körül az identitás manifeszt és látens jegyeit: az alapmotívumoktól indult, majd a kollektív és személyes identitás viszonyát és végül a privát és vezetői identitás összefüggéseit vizsgáltuk. A résztvevőkkel megállapodtam abban, hogy munkadefinícióként a válaszadás során felsővezetőknek azokat tekintsék, akik maguk is vezetőket vezetnek, kivéve ebből azokat, akik maguk is a szervezet meghatározó (alapító) tulajdonosai.

## NEHÉZSÉGEK

A fenti definíciós megszorításból következően (többszöri) ki nem mondott, hallgatólagos előfeltételezés volt, hogy eleve csak bizonyos méret feletti szervezetek felsővezetői köréről van szó, és akadt olyan válaszadó is, aki a multinacionális anyavállalatoktól a helyi cég alapításakor expatriált felsővezetők helyébe lépő (ügynevezett második generációs) magyar származású alkalmazottakat is kivette saját elméleti mintájából. Mivel a kutatás hangsúlyozottan sem a válaszadók körében, sem a válaszok tartalmát illetően nem kívánt reprezentatív lenni, ezek a korlátozások nem bírnak jelentős torzító hatással. Komoly nehézséget jelentett azonban az, hogy miként kezeljük az „alkalmas vezető” fogalmát. Gyakran fordult elő, hogy a kérdésre adott felelet így kezdődött: a *siker*es vezetők képesek (...a helyzetet kezelni, megfogalmazni, átlátni, felismerni, megoldani stb.)

A visszakérdezés során többnyire az derült ki, hogy *ebben az értelemben sikeres* (tehát a betöltött pozícióra maradéktalanul alkalmas) felsővezetőnek csak a kisebbség tekinthető – az általam megkérdezettek többsége 40-60 vagy 30-70 százalékos alkalmassági arányt feltételez. Többen megfogalmazták azt is, hogy a coaching szolgáltatás csak azokat a felsővezetőket éri el, akik már eleve rendelkeznek valamiféle aufklérista attitűddel – azaz felismerik az önismeret, az önreflexió fontosságát, képesek azonosítani ezzel kapcsolatos problémáikat és nem haboznak specialistát bevonni, ha ez szükséges. Ennyiben tehát azt is feltételezhetjük, hogy a felsővezetők többsége ebben a pilot-kutatásban kívül esik látókörükön – ezt a feltevést azonban sem egyértelműen igazolni, sem cáfolni nem lehet.

## AZ INTERJÚ SZERKESZTÉSE

A kérdések megfogalmazásakor arra törekedtem, hogy azok tömörek, de egyértelműek legyenek. Ahol a kérdés értelmezése szükségessé tette, a beszélgetés során példákkal világítottam meg, milyen típusú válaszokra gondolhatunk, lehetőleg azonban kerültem, hogy ezzel befolyásoljam a résztvevőt. A kérdéselési technika része volt, hogy kifejezetten felkértem a résztvevőket, minden esetben jelezzék, ha a kérdésfeltevés módja számunkra irreleváns vagy értelmetlen. A cél az volt, hogy minden témakörben a felszíni, külsődleges, szembeötlő (verbális) megnyilvánulások felől haladjunk a látens, mögöttes, utalásokból kikövetkeztethető vagy vélhető (nonverbális) tartalmak felé. Ez egyben tehát azt is jelentette, hogy első körben inkább valamiféle idealizált felsővezetői *önképet* tártunk fel (olyasvalamit, amit a szociálpszichológia éfnagyításnak nevez), majd továbbhaladva közelebb jutottunk a valós önképhez.

## FOGALMI KERETEK

Az identitás fogalmát sokféle diszciplína használja. Bár ennek az írásnak nem tárgya, érdemes röviden áttekinteni, mire gondolhatunk, ha alkalmazzuk a kifejezést. A pszichológia irodalmában klasszikusnak tekintett Erikson-i értelmezés szerint az identitás olyan folyamat, amely a születésünkkel meghatározott alaprajzból indul ki és meghatározó eseményei a felnőttkorig tartanak. Mások (mint Dan McAdams) az identitás epigenezisét inkább narratívaként szemlélik, olyan történetnek, amelyet életünk végéig írunk. A kulturális antropológia kutatói (mint Clifford Geertz) azt igyekeznek megérteni, hogyan mutatkozik meg az identitás a közösségen belüli státus

kifejezésében, és milyen szerepe van ebben a nyelvnek. A szociálpszichológia (mint Susan T. Fiske) úgy látja, a self fogalma alapjaiban is társas kategória, és az egyén esetében inkább beszélhetünk többes számban identitásokról, amelyek élete során állandó alakuláson mennek keresztül (Fiske 2004).

Az identitás kérdése az európai szellemtörténeti hagyományt is foglalkoztatja már az ókortól: Platon a lényeg és látszat ellentmondásában, Arisztotelész a szó és dolog kettősségében igyekezett megragadni. De erről szól a karteziánus *cogito ergo sum* – ha igaz, hogy gondolkodom, ezt azt jelenti, hogy szükségképpen létezni is kell –, és a későbbi hermeneutikai paradigma ontológiai és ismeretelméleti kérdésfelvése is (Gadamer 1984), amit így is összegezhünk: mi az, ami van – és hogyan ismerhető meg? Az eszencialista érvelés szerint az identitás természetjogi megalapozottságú, evolúciós folyamat eredménye, biológiai gyökerekkel (az egyén feltétlen szabadsága, amely egyben identitásának alapja is, belülről fakad). Ezzel szemben a konstruktivizmus az egyéni identitást történeti képződménynek tartja, amelynek nincs statikus állapota – minden személyes identitástörténet a közösség történetét írja tovább (utóbb ez a gondolat jelenik meg a pszichoanalízisben, funkionalista szociológiában, társadalmi szerepelméletekben). Paul Ricoeur különválasztja az *idem*-identitást és az önazonosságot (*ipse*), utóbbin azt a narratív identitást értve, amely voltaképp életünk története. A változásoké, amelyek velünk történnek, és amelyekben mindvégig megőrizzük és felleljük önmagunkat (Tengelyi 1998). A nyelvfilozófiai gondolkodás a kollektív és egyéni identitás viszonyát problematizálja: azt vizsgálja, mi van valójában az *Én*-en kívül. *Más*-nak (avagy *általános Másik*nak, mint G. Mead) a közösséget tekinti, amelyhez viszonyítva az *Én* meghatározható, és amellyel a kapcsolatot maga a nyelv – úgy is, mint intézmény – jelenti (Mead 1934). Az egyéni és kollektív identitás paradigmái pedig többnyire arra adnak különféle válaszokat, hogy mihez horgonyozható le a kollektív identitás, ha nincs mögötte hús-vér valóság (mint az egyén esetében), hiszen létének alapja és egyben evidenciája a nyelv – ezáltal a narratíva, az emlékezet és a mítoszok. A kutatás elméleti kereteként szolgáló diszciplináris háttér természetesen leginkább a szociálpszichológiához közelít, de a válaszadók körében igen népszerűnek tetszett az identitás narratív felfogása is.

## A KÉRDÉSEKRE ADOTT VÁLASZOK

Az interjú három nagy egységen belül összesen 24 kérdést tartalmazott. A bekezdések elején (az átte-



kinthetőség kedvéért dőlt betűvel) összefoglalom az egyes kérdéseket. A válaszokat is összevontan mutatom be, azokban a gondolati egységekben, amelyek a beszélgetések során formálódtak. Mivel a résztvevők az elhangzottak bizalmas jellegéből következően anonim módon nyilatkoztak, így az egyedi vélemények felmutatásakor, bár idézőjelet használok (mivel ekkor szó szerint idézek egy, a többség álláspontjától eltérő, vagy épp annak esszenciáját adó véleményt), nem jelölöm meg az idézet forrását.

### **I. rész: Az identitás alapmotívumai**

*Közelítésképp először azt vizsgáltuk a válaszadókkal, létezik-e egyáltalán vezetői identitás abban az értelemben, amikor a vezetői szerep komplex személyiségalkotóvá válik, azaz a személyes identitás elválaszthatatlan a vezetői szereptől. Továbbá, hogy vannak-e ebben olyan közös elemek, amelyek jól felismerhetőek, ismétlődőek, tipikusnak mondhatók? Azaz, vannak-e szignifikáns vezetői jegyek? A cél az volt, hogy a válasz értékítélet nélküli legyen – tehát ne csupán a jó, vagy sikeres vezetőkről essen szó.*

A coach-ok túlnyomó többsége úgy látta, hogy a vezetővé válás determinisztikus folyamat, amelynek kimenetele bizonyos személyiségjegyekből szükségszerűen következik. A legfontosabb azonban az önreflexió – azaz a vezetői identitás elsősorban ebben áll: tudatában vagyok annak, hogy vezető vagyok. „A többség már az óvodában tudja magáról, hogy vezető lesz”. Ezen jegyek közül a válaszadók zöme kiemelte a küldetéstudatot, karizmát, belülről vezéreltséget, dominanciaigényt és a felelősség- és feladatvállalás szinte állandó, késztetés-szintű jelenlétét. A vezetői karaktert szerintük leginkább az alkotásvágy, a tettvágy, a hatalom és az omnipotencia akarása, vízióvezéreltség, és a valóság stratégiai szemlélete jellemzi.

Egyikük ezt göggel, hübrisszel elegyes elszánt-ságnak nevezte, másikuk pedig ellenkezőleg: egy erős gyökérzetű szálfához hasonlította a vezetői identitás jelenségét. Az interjúk során néhányan intenzív reflexióval viszonyultak a kérdésfeltevéshez, azt állítva: a vezetői identitás nem más, mint nyelvi konstrukció, amelyet a gyakorlat igazol. Ilyen értelemben a vezetői identitás valójában az érintettek önreflexiója vezetői szerepükre – azaz éppen attól vezetők, hogy akként gondolják el magukat.

Nem említették a válaszadók például az intelligencia és intuíció egyéni viszonyát leképező személyiségjegyeket, vagy az introvertált-extrover-

tált dichotómiát. Épp ellenkezőleg: egyikük utalt arra, hogy egyes ügyfeleinél megfigyelte, milyen remekül tud akár komplementer módon együtt is dolgozni felsővezetőként két ellentétes karakter. Úgy tűnik tehát, hogy megkérdezettek a vezetői identitás gyökereit sokkal inkább egy mögöttes, veleszületett szubsztanciában, mintsem az egyéni fejlődésregények narratívájában, vagy akár az úgynevezett társas alapmotívumokból következő késztetésekben vélik fellelni.

*"Úgy tűnik tehát, hogy megkérdezettek a vezetői identitás gyökereit sokkal inkább egy mögöttes, veleszületett szubsztanciában, mintsem az egyéni fejlődésregények narratívájában, vagy akár az úgynevezett társas alapmotívumokból következő késztetésekben vélik fellelni."*

*A következő kérdésekkel azt próbáltam tisztázni, melyek azok a tipikus verbális kódok, amelyekben a vezetői identitás tetten érhető. Elsőként: melyek azok a viselkedésre, attitűdre vonatkozó kifejezések, amelyekkel a vezetők leginkább jellemzik önmagukat, ha a munkájukról beszélnek?*

A válaszokból az szűrhető le, hogy a tanácsadók tapasztalata szerint a felsővezetők önmagukról tett állításaikban jellemzően nem a valós attitűdjeiket fogalmazzák meg, sokkal inkább egyfajta ideális énképet mutatnak fel. Egy válaszadó szerint a megnyilvánulásokban igen gyakran érzékelhető a „kompetenciafőlény bizonygatása – hatalmi áthallásokkal.”

Általánosságban igaznak tetszik, hogy míg a gyengébbek, az ambivalenciára hajlamosak főként erejüket hangoztatják, addig az erőskezők inkább nyitottságukat bizonygatják. Voltak azonban a válaszadók körében ennek határozottan ellentmondó tapasztalatok is. Egyikük szerint a felsővezetővé válás folyamatában az emberek a bürokratikus terminus technicus-ok világától eltávolodva idővel visszatérnek a hétköznapi nyelvhasználathoz, a középsővezetői jelszavak (mint a hatékonyság) kikopnak a szótárukából. Hangsúlyozottan tényekről és nem vélekedésekről beszélnek, stílusuk letisztult és egyszerűsödik. Másikuk úgy látja: az igazi felsővezetők vállalják önmagukat. Tipikus jelenségnek tartja, hogy metaforákban beszélnek. Olyan képekben, amelyek plasztikus, világos példázattal mutatnak meg akár mégoly bonyolult összefüggéseket is. A visszakérdés során a válaszadó úgy találta, feltételezhető, hogy a metaforák konstruált, egyedi nyelvi világa mögött az az üzenet áll: „megvalósítottam a víziómat”. Minden, ami körülvesz, az

én saját, különleges, egyedi teremtményem, tehát az a mód is, ahogyan erről a világról kommunikálok.

A következő interjúkérdés így szólt: melyek azok az értékek, eszményekre (esetleg a cselekvéseket vezérlő célokra) vonatkozó kifejezések, amelyeket a vezetői feladatok kapcsán a legtöbbször említenek ügyfelei?

A válaszokban ez esetben is volt egy deriválható – bár sokféleképp megfogalmazott – közös nevező. A tanácsadók úgy találják, ezekben az én-üzenetekben gyakran ez mutatkozik meg: „az én ideáljaim sokkal nemesebbek, mint amit ez a világ lehetővé tesz számomra”. Az előző kérdéshez hasonlóan itt is kirajzolódik egy erős vezérmotívum, amely konkrét

megfogalmazásokban nem, de a válaszok együttes intencionalitásában megragadható. Úgy tűnik, a felsővezetők minden cselekedetükkel és gesztusukkal azt üzenik a világnak: „egyedül fogom megcsinálni, én vagyok az, aki megcsinálja”. A leggyakoribb említések az alábbiak voltak: lojalitás (4), erőfeszítés (2), felelősség (2), kitartás, tántoríthatatlanság, tisztesség, rugalmasság, tűrés, hitelesség, stratégiai gondolkodás, kockázatvállalás (ez néha azonos a teljes bizonytalanság vállalásával), korrektség, *bona fides* (jót akarok, jót cselekszem), átláthatóság, elfogadottság, munkatársak iránti elkötelezettség, mások tudásának tisztelete, (másoktól elvárt) őszinteség. Látható, hogy ezek a kifejezések könnyedén két

2. tábla

A válaszok

Q1: Latens értékek	Q2: Magyarázat
Van-e olyan érték vagy eszmény, amelyet a felsővezetők nem szoktak hangoztatni, de megítélése szerint attitűdjeikből világosan következik?	Ha van(nak) ilyen(ek): véleménye szerint mi az oka annak, ha ezekről nem beszélnek? Triviálisnak tekintik? Esetleg nem tulajdonítanak neki jelentőséget? Nem tartják összeegyeztethetőnek a vezetői szereppel? Vagy csak bizonytalanok vele kapcsolatban?
Anyagi jólét, pénz, meggazdagodás (2 említés)	Mert szemérmes / álszent módon viszonyulnak a pénzhez.
A hatalom nyers élvezete (2 említés)	Mert hallgatólagosan elfogadott, de az illem tiltja, hogy hangoztassuk.
Erőszakosság, autoriter döntések	Mert bár gyakori, de többnyire szégyenletesnek tekintik (mivel ellentétes a korszellemmel).
Szülői parancsok (teljesítése – avagy ellenkezőleg, azok teljes megtagadása)	Mert alacsony az önreflexiójuk – nem tudatosítják, hogy ez értékválasztás kérdése.
1. „A szervezetnek is jót teszek azzal, hogy én vezetem.” 2. „A többiek az én autoritásomból nyerik legitimitásukat”	Ennek a vezető számára evidenciává kell válnia, mert ha ebben kételkedne, akkor az identitása kérdőjeleződne meg.
Család fontossága	Mert ez egy illúzió, amelyet dédelgetnek, de nem következik belőle cselekvés.
Elégedettség, harmónia	(a válaszadó nem tudta az okot)
Győzelem valaki más felett	Mert túlságosan személyes ügynek érzik.
Hitelesség	Abszolút és érték és központi téma, de az értékhierarchiában való pozicionálásában feltűnő a bizonytalanság.
Életszeretet, elegancia, nagyvonalúság	Mert úgy tűnik, nem elegáns beszélni róla – csak tenni kell.
Örömmézés, személyes elégedettség	Mert talán más számára indifferens dolognak tartják.
Érzelmi gazdagság	Mert valószínűleg bagatellnek érzik.
„Saját idő” (szabadidő)	Luxusigénynek tekintik.
Vallásos hit, politikai meggyőződés	Tudatosan tartják távol a vezetői szereptől.



csoportba rendezhetőek: az egyikbe azok kerülnek, amelyek az alárendeltekkel szembeni, alapvetően morális obligációt (szolidaritást és felelősségvállalást) jelenítik meg, a másikba azok, amelyek a vélt vagy valós elvárásoknak való megfelelést. Ez utóbbi csoport inkább pragmatikus, cél-rationális elveket tartalmaz, míg az előző inkább értékvezérelt.

*Ezután a latens, mögöttes (a kinyilatkoztatásokban nem megmutatkozó) értékrendet próbáltuk feltárni a kérdések segítségével. A válaszokat – sokféleségük és összetettségük miatt – ezúttal táblázatban összegzem. (2. tábla)*

A kis minta ellenére a válaszok ez esetben alkalmasint eléggé fedik a valóságot. Két nagy halmazuk két szélsőértékhez: az agresszióhoz és az esendőséghez konvergál. Ebből úgy tűnik, hasonlóan tart a kiszolgáltatottságtól az a vezető, aki a hatalmat (csak büntudattal, titkon) élvezi, és az, aki személyes érzelmeit zárja el a külvilág elől.

*A vezetői identitás alapvonalainak vizsgálata azzal a kérdéssel zárult: benyomásai szerint van-e olyan fontos érték vagy eszmény, ami sem a kimondott, sem a kimondatlan vezérelvekben nem szokott szerepelni? Azaz: van-e valami, ami a többségnél feltűnően hiányzik?* A válaszokból ebben az esetben egyértelmű kép rajzolódik ki: az általam megkérdezett coach-ok szerint a felsővezetők körül kialakult sztereotípiáknak igen sok a tapasztalat által igazolt valóság alapja. A résztvevők többnyire olyan képességet hiányolnak ügyfeleiknél, amelyek az érzelmi intelligenciához kötöttek. Ezeket sokféleképp írják körül, nevezik emberiségnek, könnyűületességnek, részvétnek, esékenységnek, empátiának, megérintettségnek, a legtöbben pedig a szeretetet említették. Kettő is ide sorolták a szolidaritást mint értéket (bár a többség egyébként velük ellentétben úgy találta, ez a deklarált értékrendben jelen van), és akadt, aki szerint a bizalom és az abszolút értelemben vett tisztesség sincs ott a listán. Egyvalaki említette az emberi egyenrangúságot, de hozzátette: ennek szervezeti okai vannak mivel a szervezetben sokféle speciális tudás van jelen, ezért az egyenrangúság klasszikus fogalma itt nem értelmezhető. Egy terapeuta előéletű résztvevő pedig úgy fogalmazott: „Nagy bizonytalanság extrém magas biztonságigénnyel párosul.”

## **II. rész: Egyéni és társas identitás**

*A második kérdésorban az individualista és kollektív identitás rangsorát vizsgáltuk a felsővezetők világában. Arra voltam kíváncsi, hogy a szakirodalom által*

*felállított globális modelleket mennyiben igazolja vissza a lokális tapasztalat. A kérdések először ismét a látható, hallható, primer felületre irányultak. Azt kérdeztem, általános-e, hogy a felsővezetők verbálisan azonosítják magukat a szervezettel? Milyen gyakran fordul elő, hogy kijelentéseik így kezdődnek: „mi, itt a vállalatnál...”*

A válaszadók többségének emlékei szerint az egyes szám első személyben tett erős én-állítások ugyanolyan gyakoriak, mint a többes szám első személy használata. Tizennégyből kettő viszont úgy gondolják, hogy a felsővezetők szinte soha nem fogalmaznak deklaratív többes számban. Többen is utaltak arra: csak látszólag meglepő, hogy a sikeréről gyakrabban számolnak be úgy, mint a közös (Mi) erőfeszítés eredményéről, míg kudarcokról csak a maguk (Én) nevében beszélnek. Mások hozzátették: a vezetői kultúrában a felelősség elkenésének, szétterítésének látszatát keltené, ha egy vezető bármilyen sikertelenséget közös kudarcként mutatna be. Kettő is úgy vélték, hogy a beszédmód alanyának megválasztása erősen kontextus-függő (hallgatóság, nyilvánosság, helyszín, szövegkörnyezet), és a sikeres vezetők abban is kiemelkedőek, hogy ennek felismerését készsége szinten gyakorolják. Egy megfigyelés szerint Mi a legfontosabb szerepet krízishelyzetekben kapja. Sokan megfigyelték, milyen elterjedt az általános alany („az ember...”) használata. Meglehet, ez volna az egérút a felelősség vállalásának állandó nyomása alól.

*"A felsővezetők többnyire egy általuk választott apafigurának szeretnének megfelelni. Ha van rá módjuk, akkor a szervezeten belül (a hierarchiában önmaguk felett), ha ez nem lehetséges, akkor a szervezeten kívül, akár a privát életben keresnek maguknak erre alkalmas személyt. Ebben az értelemben a lojalitást sokkal inkább nevezhetnék hűségnek – nem a személyhez, sokkal inkább egy eszményhez, egy szemlélethez, egy értékrendhez."*

*Kihez lojálisak a vezetők elsősorban? A szervezet céljaihoz? Hagyományaihoz? Esetleg az elődök által megteremtett értékekhez? A szűkebb board-hoz? Vagy a tulajdonosokhoz? Az ellenőrző testületekhez?*

Az interjúk legmelegleőbb válaszait talán épp ez a kérdés indukálta. Legtöbben (ötten) ugyanis úgy találták, a felsővezetők többnyire egy általuk választott apafigurának szeretnének megfelelni. Ha van rá

módjuk, akkor a szervezeten belül (a hierarchiában önmaguk felett), ha ez nem lehetséges, akkor a szervezeten kívül, akár a privát életben keresnek maguknak erre alkalmas személyt. Ebben az értelemben a lojalitást sokkal inkább nevezhetnénk hűségnek – nem a személyhez, sokkal inkább egy eszményhez, egy szemlélethez, egy értékrendhez. Hozzá tették: természetes, hogy ebben a kapcsolatban mindig jelen van egyfajta szülő-gyerek dinamika. Mindössze hárman voltak, akik úgy találták, hogy a felsővezetők a board-hoz lojálisak elsősorban. Szintén hárman úgy vélekedtek, inkább a szervezet céljaihoz vagy magához a márkához, a brand-hez lojálisak, de volt, aki szigorúbban fogalmazott: szerinte a felsővezetők lojalitása kizárólag önmagukhoz, saját céljaikhoz, a pozícióhoz kötődik. Árnyaltabb képet adott a válasz, amely szerint a vezetők a *stakeholderek*-hez lojálisak, de alkalmanként változó, hogy melyik csoportot emelik a horizontra. Egy vélemény szerint a lojalitás igazi természete leginkább a konfliktushelyzetekben mutatkozik meg, és a „kuruc-labanc hagyomány” nyomán szinte sosem a külföldi anyavállalat a kedvezményezettje.

Egy érdekes nézőpont szerint a vezetők két csoportra oszthatók: a szervezetből alulról jövők egyszerre próbálnak a szervezeti értékekhez és az alájuk beosztottakhoz lojálisnak lenni, míg a kívülről érkezők „a számokhoz lojálisak” – náluk csak a teljesítmény számít.

*"A felsővezetővé válás identitásválsága éppen ahhoz kapcsolódik, hogy el tudják-e engedni a korábbi feladatokat, képesek-e belátni, hogy tudásuk nem feltétlenül több, csak épp más, mint beosztottaiké."*

*Fontosnak tartják-e a felsővezetők, hogy saját értékeik, eszményeik, elveik a szervezet minden szintjét áthassák? Avagy megelégednek azzal, ha célkitűzéseiket a szervezet teljesítménye visszaigazolja?*

Ebben a kérdésben meglehetősen egybehangozóan vélekedtek a válaszadók. Szinte mindegyikük megemlítette: az a vezető, aki együtt nő fel a céggel, annál ez szükségszerű – és a bélyegük ott van a szervezeten is. A felsővezetővé válás identitásválsága éppen ahhoz kapcsolódik, hogy el tudják-e engedni a korábbi feladatokat, képesek-e belátni, hogy tudásuk nem feltétlenül több, csak épp más, mint beosztottaiké. „A mai trend a bizalom” – fogalmazott egyikük. „A különbség abban van, ki mennyire viseli el, hogy nem lát le a szervezet aljáig, vagy azt, hogy amit ott lát, az nem tetszik neki. Valóban gyakori, hogy nem tudják elengedni a korábbi középvezetői attitűdöket,

amelyek a szervezet alsóbb szintjén, karrierjük korábbi szakaszaiban beléjük rögzültek – de az is általános, hogy ezt az ellentmondást a felületen kezelni tudják.”

**III. rész: Személyes identitás és vezetői identitás**  
*Tapasztalt-e eltérést, ellentmondást ügyfeleinél a magánéletben vallott és a vezetőként követett értékek között?*

A bevezetőben említett elméleti keret problémája ennél a kérdéscsoportnál mutatkozott meg legvilágosabban. „Az igazi vezető önmagát viszi mindenhová. Aki nem így tesz, azon a vezető szerep csak olyan, mint egy vállfára akasztott kabát – ha leveszi, nincs alatta semmi.” Mások ennél összetettebbnek látják a kérdést. „Két szélsőség létezik, az egyik típus a privát szférában is megtartja kemény, vezető karakterét, míg a másik odahaza pipogya férj, a vezetői szerepben pedig kivirágzik.” Egy terapeuta-coach szerint „ha a személyes identításban bizonytalanságok vannak, akkor a vezetői identitás (benne a hatalom) gyakran kompenzatív jellegű.”

Van tapasztalat az ellenkezőjére is, ami valami homályos sejtés formájában nyilvánul meg. „Gyakran azt olvasom ki az ügyfeleim jelzéseiből: a magánéletben van értékrendem, a cégnél meg kellene egy másik, de az nemigen áll össze – én tehát bajban vagyok.” Mások ezt úgy írták le, hogy a harmincas, negyvenes korosztályban sokan nem érzik eléggé markánsnak magukat, és ez ellenében áll a privát életben addigra már kivívott tekintéllyel, anyagi és társadalmi státusszal. Az idő múlásával a privát idő leszűkül, eltolódik a hangsúly a vezetői szerep felé, így az egyik világ lassan belecsúszik a másikba. Így kialakul valami-

féle egyensúlyi helyzet. Másképpen: „Egy jó felsővezető esetében ezek összetartó szálak.” „A kettő közötti eltéréseket jellemzően a ritmusban, tempóban, a felelősség kiterjedésének és tartalmának felfogásában, az érzékenység-érzékletlenség határaitban találjuk meg.” „Nem életcéljuk van, hanem karriercéljuk. Az eredményesség nem egy ügghöz kötődik, hanem a konkrét, anyagi státusszal járó pozícióhoz.”

*Vannak-e jellemző helyzetek, amelyekben a magánértékek és a hivatali értékek ellentmondása megjelenik?*

Egy válaszadó szerint nem jellemző, hogy ez az ellentmondás kitüremkedik, mert nagyon komoly biztonsági intézkedések vannak a két világ határainak védelmére. Valószínűleg ezzel magyarázható az a tapasztalat, amit egy másik említett: gyakori, hogy



a magánéletben tabutémának számítanak a munkahelyi ügyek. Egy következő olvasatban ugyanez így hangzott: az egyes helyzetekben kevésbé mutatkozik meg, annál inkább a tünetekben. (Ráadásul a vezetői szerepfelfogásban nincs benne, hogy ezen a téren folyamatos pszichés karbantartásra van szükség.) A résztvevők többsége szerint azonban igenis vannak szignifikáns, jellegzetes szituációk, amikor az ellentmondás felszínre tör: ilyenek az érdekvéonyesítés klasszikus helyzetei (együtműködési kényszer olyanokkal, akiket nem kedvelnek), ilyenek azok a kényszerű alkalmak, amikor a céget a személyén keresztül kényszerül reprezentálni olyan vezető, aki egyébként személyesen nem kedveli a nyilvános szereplések külsőségeit, és gyakorta ilyenek például az elbocsátásokról szóló döntések is.

A feszültség megmutatkozik a férfi-női szerepek ellentmondásos felfogásában is. A feleségükkel férjként tiszteletteljes, jó családapaként ismert vezetők gyakran nem képesek a társadalmilag elfogadható és elvart respektussal viseltetni a női munkatársakkal szemben. Előfordul az is, hogy egy magánéleti krízis bedönti a munkahelyen kialakult vezetői imázst, és gyakori, hogy nem tudják kezelni azokat az élethelyzeteket, amelyekben cégen kívül találkoznak a beosztottakkal (céges rendezvények, tréningek, magánéleti események). Egy vélemény szerint a vezetők jelentős részénél alapvető bizonytalanság van annak elfogadásában is, hogy a végzett munka (illetve a tudás értéke) és a társadalmi mértékben többnyire kiugróan magas javadalmazás vajon valóban arányos-e egymással.

*"A feszültség megmutatkozik a férfi-női szerepek ellentmondásos felfogásában is. A feleségükkel férjként tiszteletteljes, jó családapaként ismert vezetők gyakran nem képesek a társadalmilag elfogadható és elvart respektussal viseltetni a női munkatársakkal szemben."*

Az igazi, látványos vészhelyzet a *homlokzatomlás*. Ez akár a pályafutás végét is jelentheti, a vezető ilyenkor gyakran egészen visszavonul a privát életbe. Ha a helyzet menthető, többféle megoldás fordul elő: az érintett vagy úgy tesz, mintha az eset meg sem történt volna, vagy gyors, okos magyarázattal „rationalizálja” azt, önmaga számára pedig exteriorizálva („parancsra tettem”, avagy „ez benne van a fizetésemben”) teszi feldolgozhatóvá a belső konfliktust. Több ilyen szituáció sikeres túlélése ellenállóbbá, egyben azonban cinikusabbá, vagy épp ellenkezőleg, depresszióssá teszi a vezetőket.

*Mit gondol, vannak-e tanulságai számukra az efféle helyzeteknek? Ha igen, milyen természetűek ezek a tanulságok?*

A megengedőbb változat szerint azon vezetők esetében, akik tudatosan dolgoznak önmaguk mentális karbantartásán, vannak tanulságok is, míg mások csak panaszkodnak, de nem gyűjtik be a pozitív hozadékokat. Az egyik válaszadó tapasztalata szerint az ilyen helyzetek visszahatnak a magánéletre is, a vezető ilyenkor fokozottan éli át magányosságát, és néha a coaching-folyamatban is megpróbálja azt megosztani. „Csak vezetőváltásnál van esély teljes feltárára.” A többség egyébként erre a kérdésre is azt válaszolta: ügyfeleik általában kognitív jellegű megoldásokat keresnek, az érzelmi szembenézést nem vállalják. „Fő tanulság: a profizmus első kelleke a pókerarc.” A tapasztalatok szélső értéke az *Én* megerősítése, valahogy így: „Az én imázsomba még az is belefér, hogy most hibáztam.”

*Véleménye szerint előfordul-e, hogy az egykor a személyes világba tartozó értékek utóbb elfogadott, esetleg egyenesen kívánatos vezetői értékekké válnak – vagy fordítva? Tapasztal-e ebben valamiféle tendenciát, trendet? Hogyan látja például a maskulin értékek és vezetői értékek viszonyát? Idomulnak vagy idomítanak-e a női felsővezetők?*

Ez ügyben meglehetősen nagyok voltak a véleménykülönbségek, a válaszadók fele-fele arányban oszlottak meg. Az egyik oldal szerint a keményedés a trend, míg a másik úgy látta, a feminin értékek ma már elfogadottabbak, mint korábban. Egyikük rávilágított: lehet, hogy a vezetői kvalitások nem maskulin tulajdonságok, csak a társadalmi leképeződésükben azonosítják őket a férfias karakterrel. „Ma a felsővezetők nyitottabbak arra, hogy személyesen magukkal foglalkozzanak. Belátják, hogy az ember karbantartása ugyanolyan fontos, mint a gépé.” Egy másik figyelemre méltó összegzés szerint a személyes értékeket

a vezetővé válás folyamatában szisztematikusan irtja a környezet, majd utóbb, a felsővezetői státusszal visszajönnek. Úgy is mondhatjuk, abból lesz jó felsővezető, aki visszatalál saját eredeti személyes értékeihez. Az „az legyél, aki vagy” parancsa tehát szerinte ekkor már felülírja a szervezeti szocializációt.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Mint a kutatás eredményeinek részletes leírásából kitént, a megkérdezett coach-ok vélekedései részben visszaigazolták a felsővezetőkről kialakult általános



sztereotípiákat. Ennek alapján igaznak tetszik, hogy azok kedvelik az éles döntési helyzeteket, izgalomba hozzák őket a komoly tételekre menő játszmák, kitüntetett szerepet kap életükben a felelősség és sikerélmény.

Másfelől azonban az anonim válaszokból az is kiderül: a válaszadók szerint a csúcsvezetők közül sokan önmagukat áruhás királyfinak gondolják, kényszerű bezártságként élve meg, hogy valódi énjüknek, szebbik, emberibb arcuknak rejtve kell maradnia mindaddig, amíg pozíciójukat betöltik. A róluk kialakult közkeletű képpel ellentétben a coach-szakemberek tapasztalata szerint a pénzhez, hatalomhoz, agresszióhoz való viszonyuk egyáltalán nem ellentmondásmentes, sőt néha szeméremmel, néha pedig szégyenkezéssel elegyes. A résztvevők utaltak arra: sok felsővezetőnél megfigyelhető, hogy vezetői identitásuk háttérében valójában egy apafigura áll. Egy létező, valóságos személy, olyasvalaki, aki megtestesíti számukra a legfontosabb eszményeket és önmagukkal szembeni elvárásait. Mindennapi tevékenységük ellensúlyozására szabadidejüket gyakran töltik a kívülálló számára különösnek tetsző, életkorukhoz, státusukhoz nemigen illő foglalatossággal, olyasmivel, ami kézzelfogható eredményekkel kecsegtet, akár produktív, akár technikai értelemben. A kutatásban résztvevők szinte egyöntetűen hiányolták a felsővezetőkből azt a képességet, amely bármilyen gyengeség beismerésére (önnön esendőségük), vagy annak elfogadására (mások iránti könyörületesség, irgalom) kvalifikálná őket.

De – mint a kérdésekre adott válaszokból kiderül – maguk a coach-ok sem kérnének számon olyan alapvető emberi értékeket ügyfeleiken, mint a *kurázs* – vagy akár az *emberi méltóság*. Ezeket a kifejezéseket ugyanis egyetlen válaszadó, egyetlen alkalommal sem említette a mintegy harminc órás interjú-folyam során.

## HIVATKOZÁSOK ÉS TOVÁBBI IRODALOM

Erikson, Erik H. (1950): *Childhood and Society*. New York, Norton; magyarul: *Gyermekkor és társadalom*. Budapest, Osiris, 2002.

Fiske, Susan T. (2004): *Social beings: A core motives approach to social psychology*. New York, Wiley; magyarul: *Társas alapmotívumok*, Budapest, Osiris, 2006.

Gadamer, Hans-Georg (1984): *Igazság és módszer*. Budapest, Gondolat.

Geertz, Clifford (1994): *Az értelmezés hatalma. Antropológiai írások*. Budapest, Századvég.

Mead, G. (1934): *Mind, Self and Society*. Chicago, UCP; magyarul: *A pszichikum, az én és a társadalom*. Budapest, Gondolat, 1993.

Perrow, Charles (2002): *Szervezetpszichológia*. Budapest, Osiris.

Ricoeur, Paul (1990): *Soi-même comme autre*. Paris, Seuil.

Tengelyi László (1998): *Élettörténet és sorseselemény*. Budapest, Atlantisz.

*Mihalik Judit, kommunikációs szakértő*

## CEO AND THE ART OF MOTORCYCLE MAINTENANCE. A PILOT RESEARCH ON THE VALUE RANGE OF HUNGARIAN TOP MANAGERS

This study is introducing the results of a pilot research carried out in Hungary in 2009. The aim of the research was to examine how the executive coaches see the personal and the leading identity of top managers of the local large organisations. The research is part of a Ph.D. Thesis, the subject of which is the value range of Hungarian top managers and its effect on the society. 14 senior consultants dealing directly with top managers took part in the research, most of them having almost 10 or more years of experience. The research was carried out by the author in Budapest with the method of structured face to face interviews. It is clear from the received answers that according to the experience of those answering the questions most Hungarian top managers have significant difficulties when harmonizing personal and official value ranges. Only few of the top managers known by them are able to keep their internal psychic procedures under the same strong control as they use with their environment during working. The ideal and real self images of the leaders are often conspicuously contradictory, and there is gap between the personal and the leader's identities which is hard to bridge.

Those answering the questions consider that the leader's identity is partly substantial and partly narrative but they also add: establishing myths concerning ourselves can easily become part of the leader's role. Most of them consider that the talented manager is also efficient in consciously shaping their own identity at the same time.

*Key words:*  
*Identity, value range,*  
*organisation, top manager,*  
*coaching*

*Judit Mihalik*