

„Sok hely van a csúcson, de annyi azért nincs, hogy leülj.”

Mérő László

A legtöbben nem vagyunk vezérigazgatók, és ezt hajlamosak vagyunk azzal kompenzálni, hogy bunkó menedzsereknek tekintjük őket. Pedig a csúcsvezetők egy jelentős része (még azt is megkockáztatom, talán a többsége) valójában legalább annyira intellektüel, mint egy egyetemi tanár vagy egy dramaturg. Nagyon is árnyalt képe van a világról, és pontosan tisztában van vele, mi mindent kellene elolvasnia, végiggondolnia, megtanulnia, csak éppen nem ezzel tölti az idejét, hanem a vállalat vezetésével és az ehhez szükséges napi információk megszerzésével.

Amikor a rendszerváltás után Magyarországon is elindultak az MBA képzések, legelőször azok haraptak rá, akik vezetőként vagy vezetőjelöltként érezték, hogy több tudásra van szükségük. Azután a következő évfolyamokban jöttek azok, akik úgy érezték, hogy ha több tudásuk lesz, akkor talán vezetővé válhatnak. Ettől a képzés jellege alapvetően megváltozott. Az első évfolyamokon még lehetett valóban *tanítani*, azaz a világ komplexitását elemezni, és az emögött meghúzódó általános elveket, gondolatokat vizsgálni. Lehetett foglalkozni azzal, hogy miképpen születik a világban percről percre az új tudás, ami napról napra megváltoztatja a világot.

A későbbi évfolyamokon a hallgatók többsége már nem ilyesfajta ismeretekre vágyott. Ők azt követelték, hogy azonnal, most rögtön mondjuk el nekik a nagy titkokat, amiktől eredményes, élvonalbeli vezetők lesznek. Annyian voltak, és olyan erős fizetőképes keresletet jelentettek, hogy muszáj volt alkalmazkodni hozzájuk, és át kellett térni a kész receptek oktatására. Ettől azonban a valódi vezetők pillanatok alatt eltűntek ezekből az iskolákból. Ők pontosan érezték, hogy a legfrissebb kész receptek is automatikusan elavulnak, mire bekerülnek a tananyagba, és ebből, köszönték szépen, nem kértek. Emellett nagyon idegesítette őket néhány hallgató habitusa is, akik csálthatatlanul megérezték, ki az, aki valóban vezető, igyekeztek melléjük ülni, és lesték az alkalmas pillanatot, amikor végre megkérdezhetik: adhatok egy névjegyet? Így aztán nemcsak a tanítás stílusa, hanem a hallgatóság összetétele is viharos sebességgel változott meg.

Ettől még az MBA-iskolák virágoztak, hiszen az új hallgatók rengetegen voltak és igen tudnivágyók. Csak éppen a képzési cél változott kimondatlanul is: immár nem felelős döntéshozókat, hanem hatékony végrehajtókat képeztünk. Nem vitás, hogy erre is szükség volt, és az új MBA iskolák kiválóan kielégítették a frissiben Magyarországra települt nagy nemzetközi cégek középvezető-igényeit. Ma is ezt teszik, de ma már

minden évben csak egy évfolyamnyi új középvezetőt kell kiképezni, nem úgy, mint közvetlenül a rendszerváltás utáni években.

Csakhogyan eközben a valódi döntéshozóknak nem maradt olyan iskolájuk, ahol hasonzorúek között lehetnek, és ahol valóban az ő problémáikkal foglalkoznak. Olyan iskola, ahol nem a „nagy titkokat” tanítják, mert a hallgatók úgylis eleve pontosan tudják: a nagy titok az, hogy nincs titok. Vannak viszont új gondolatok, új világszemléletek, vannak okos üzleti guruk, van mindennap frissülő új tudás.

Charles Handy, a híres angol üzleti tanácsadó, *Az elefánt és a bolha* és más kitűnő könyvek szerzője 1965-ben az akkor alapított London Business School tanára lett. Elküldték Amerikába, a mai MBA-iskolák egyik korai elődjére. Handy így ír erről: „Az MIT Sloan-kurzusán csupán azt tanultam meg, hogy fölösleges volt odamennem – ezt viszont nem tudtam volna meg, ha nem megyek oda. Abban a meggyőződésben utaztam Amerikába, hogy ők rejtegetnek előlünk valami tudást, valami bölcsességet. Nekem az a dolgom, hogy ebből ellessek valamit, és szépen hazacsempésszem Európába.” Handy döbbenet tapasztalta, hogy amit ott látott, annak túlnyomó részét már addig is tudta a gyakorlatból. „Rábukkantam persze egy-két valóban ügyes új módszerre is, de az anyag nagy része az elmélet szintjére emelt hétköznapi bölcsesség volt. Mégsem volt ez kárba vesztett idő, mert igencsak megnövelte az önbizalmamat.”

A középvezető önbizalma attól nő meg, ha úgy érzi, ismeri a jól bevált módszereket, és nem zavarja, hogy holnap majd ismét más módszereket kell megtanulnia. A vérbeli döntéshozó vezető viszont eleve nem bízik a kész módszerekben, mert pontosan tudja, hogy ez mind tegnapi áru, ma már valami más kell. Ugyanakkor minden új az örök dolgokból építkezik. Erről beszél Handy is: „Tolsztojtól és Dosztojevszkijtől többet lehet tanulni a szervezetekhez tartozó emberek megpróbáltatásairól és örömeiről, mint bármely tankönyvből.” És még inkább a drámaidolomból, amelynek nagy része éppen arról szól, hogy miféle dilemmái, konfliktusai vannak egy igazi döntéshozó vezetőnek, aki számára minden új nap alapvetően újfajta kihívást jelent.

Az üzleti döntéshozók nem hasonlítanak a középkori vitézre, akinek megmondták, hogy mi a jó és mi a rossz, és ettől ő jó lett és harcolt a rossz ellen. Az üzleti döntéshozók inkább egy szophoklészi, shakespeare-i vagy ibseni drámai hőshöz hasonlítanak, akinek senki sem mondja meg, mi az egyetlen jó, mivel olyan nincs. A hős a dráma végén sem tudja meg, hogy az, amiért harcolt, jó-e vagy rossz. Végtelenül magányos, mert csupa olyan emberekkel van körülveve, akik azt hiszik, van olyan, hogy valami egyértelműen jó vagy rossz, és folyton a jót kérik rajta számon.

Shakespeare *Othellójában* (Szász Károly fordításában) Jago így beszél: „Ki mondja még: hogy gazember vagyok? / Tanácsom jó, becsületes; sikert / Igérő, és ez az egyetlen út / Megnyerni a mórt.” A dráma hőse, akárcsak a mai döntéshozó vezető, nem „szent” vagy „gazember”, hanem teszi a dolgát, ahogy azt kell. A néző vagy a történész szabadon ítélezhet, de a

vezetőnek folyamatosan cselekednie kell. Nem csoda, ha keresi azokat az exkluzív helyeket, klubokat vagy akár iskolákat, ahol hasonszőrűekkel együtt gondolkodhat. Csak így van esélye arra, hogy megszerezze azt az egyszerre örök és naprakészen friss tudást, amelyet más fontos elfoglaltságai miatt nem ér rá megtalálni a bonyolult tudományos szakkönyvekben.