

Vezetésről vezetőknek

2. RÉSZ

Zsoldos Benő

BEVEZETÉS

A témakört tárgyaló első részben a vezetést mint tevékenységet jellemeztük. Példaként említettük, hogy a jelenlegi hazai körülmények között általában a belső munkatársak hogyan válnak vezetővé. Röviden szóltunk arról is, hogy a kiváló vezetők milyen kompetenciával rendelkeznek. Felsoroltuk a menedzser és a vezető közötti tulajdonságbeli különbségeket. Ehhez kapcsolódva említettük a vezetéshez és a menedzseléshez fűződő legfontosabb feladatokat (1).

A VEZETŐ MINT EGYÉN

Ki a vezető?

A vezető az a személy, aki a vezetésre, irányításra alkalmas, és képes a munkatársait a közös cél elérésére, a feladatok megoldására az ösztönzésük révén ráhangolni. Itt egy pillanatra meg kell állni, mert a célok kijelölése és ezek megvalósítására az ösztönzés a vezető egyik legfontosabb feladata. Példát mutatunk be a jól és a rosszul megfogalmazott célkitűzésekre (1. táblázat). Az említett másik nagyon fontos és megkívánt vezetői képesség a munkatársak ösztönzése. Erről a sorozat további részében lesz majd részletesen szó, most csak a motiváció lényegét próbáljuk meghatározni.

A motiváció annak elérése, hogy az emberek kellő lelkesedéssel dolgozzanak, és lojálisak legyenek a szervezethez. A munkahelyi siker elérésének egyik legfontosabb tényezője a dolgozó belső készítetése, más szóval motivációja. Motivációról akkor beszélhetünk, ha azt nem kell újból és újból külső beavatkozással megerősíteni, hanem *maga a személy akar cselekedni*. Ennek elérése nem könnyű, de a munkahelyi eredmény szempontjából is fontos vezetői feladat. Tudós szakemberek szerint a teljesítmény emberi oldala = motiváció × képesség (2). Az meg különösen nehéz, hogy ne csak

a rövid távú cél elérésére ösztönözzünk, hanem elérjük, hogy a munkatársaink elégedettek legyenek és kötődjenek a szervezethez. A szervezethez kötődés pedig azt jelenti, hogy nem vagyunk idegenek a szervezetben, nem érezzük, hogy nincs beleszólásunk a munka és a szervezet alakításába. Ha megvan bennünk a szervezethez való tartozás érzése, valószínűleg lojálisak is vagyunk iránta, vagyis nem engedelmességből vagy kötelességből vagyunk hűségesek (3).

MI JELLEMZI A JÓ VEZETŐT?

A vezetés során többféle szerepet kell betölteni (4) (2. táblázat), de ezek nem lehetnek tartalmatlan, felvett szokások, vezetői allűrök, mint például az alábbi, gyakran előforduló eset:

Rendszerint a vezető (talán) végigszalad a munkahelyeken, irodákon, mosolyogva üdvözlő a munkatársnőket, mindenhol megkérdezi: „Hogy van, kedves Ilona?” „Mi újság?” „Ugye, nincs probléma?” – de a válaszokat nem várja meg, órájára pillant, és rohan tovább, esetleg még odaveti vidáman: „Majd még beszélünk!”

- ♦ A jó vezető *hisz* azokban a célkitűzésekben, amit munkatársaival együttműködve meg kell valósítania, és *bízik* a közös munkájuk sikerében.
- ♦ A vezető *hiteles személy*, vagyis annak mutatja magát, ami ő valójában.
- ♦ Az a jó vezető, aki *pozitív hangulatot (rezonáns légkört)* tud teremteni munkatársai körében.
- ♦ A vezető akkor jó, ha beosztottjai *bizalommal* fordulhatnak hozzá. A bizalmat azonban ki kell érdemelni.
- ♦ A jó vezető *hatékony*. A hatékony és nem hatékony vezetők közötti különbséget foglaltuk össze a 3. táblázatban.
- ♦ Az új dolgozók és az áthelyezettek beillesz-

1. táblázat. A rosszul megfogalmazott és a mérhető teljesítményű célkitűzések

Rosszul megfogalmazott célkitűzés	Mérhető teljesítményű célkitűzés
Célunk a nyereség maximalizálása	Célunk, hogy 2009-ben az adózatlan nyereség 800 millió Ft legyen
A 2009. évi célkitűzésünk, hogy a reklámköltséget 10%-kal növeljük	Célunk, hogy a piaci részesedésünket 6%-ról 8%-ra növeljük, a reklámköltségek 10%-os növelésének segítségével
Célunk a forgalomból származó bevétel és a termék volumenének a növelése	Célunk, hogy a jelen évben a 100 MFt eladásból származó árbevételét két év alatt 120 MFt-ra növeljük oly módon, hogy a jelenlegi termékvolument 10%-kal növeljük és 2000 Ft/egység átlagáron adjuk el

kedését segíti, rendszeresen beszélget a dolgozókkal, érdeklődik magánéleti és családi problémáikról.

- ♦ A jó vezető a kialakuló konfliktust megelőzi, illetve a meglévőt feloldja. Erre az empátiakészsége teszi alkalmassá.
- ♦ Esetenként a dolgozókat felvilágosítja az érvényes utasítások, szabályok betartásáról, a kapcsolatos munkajogi előírásokról.
- ♦ Hiba elkövetése esetén feltétlenül kerüli az önhatalmú és szubjektív esztétizálást. Zárt ajtókkal mellett, a nyilvánosság kizárásával kezd párbeszédet az érintett személlyel. A dolgozó hibájára ne az alábbiakban bemutatott példa szerint mutasson rá:

Hiba elkövetése esetén ne tegyen gúnyos, sértő megjegyzést, ne kötekedjen munkatársával, ne ironizáljon, mint például az értekezletről elkésett dolgozóhoz így szól: „Örülök, hogy sikerült csatlakoznia hozzánk, és be tudott illeszteni bennünket zsúfolt napirendjébe. Igyekezni fogunk, nehogy nagyon igénybe vegyük a drága idejét.”

- ♦ A dolgozók munkájának, magatartásának értékelésekor tisztázza, hogy *mi az, ami jól ment*, és mi az, amit a jövőben meg kellene változtatni.
- ♦ A viszályok, amelyek akadályozzák valakinek a munkáját, egyenértékűek a szabályok megsértésével, és emiatt az *elkövetőt felelőségre vonja*.
- ♦ A jó vezető *kezdeményező (proaktív)*, aki így gondolkodik: Megváltoztatom, amit meg kell és meg lehet változtatni, elfogadom, ami nem változtatható meg, és azon leszek, hogy meg tudjam különböztetni ezt a két dolgot.”

„Semmit sem tehetek” – mondja a nem leleményes vezető. „Nézzük, milyen lehetőségek vannak!” – mondja a proaktív.

Mesébe illő elvárás a vezetőtől

- ♦ Legyen intelligens, → de ne legyen „tudós”.
- ♦ Legyen erőteljes, → de egyben érzékeny (empatikus) az emberek problémái iránt.
- ♦ Dinamikus, → de türelmes.
- ♦ Gördülékenyen fejezze ki magát, → de egyben jó „hallgató” is legyen.
- ♦ Döntson gyorsan, → de hosszú ideig mérlegelje alaposan és körültekintően az alternatívákat.

Ezek a tulajdonságok jórészt kölcsönösen kizárják egymást, ezért nem az egyén, hanem egy *munkacsoport*, illetve a vezetői team biztosíthatja a szervezetek tartós sikerét (5).

A VEZETŐ SZEREPE EGY MUNKACSOPORT ÖSSZEÁLLÍTÁSÁNÁL

Az összeállításnál a csoport előtt álló feladatnak leginkább megfelelő a *különböző tulajdonságokkal rendelkező munkatársak kiválasztása* és a helyes „keverési arányuk” megtalálása. Ez nehéz és felelősségteljes vezetői feladat.

Az alábbiakban felsorolt tulajdonságú munkatársak közül célszerű a feladatnak megfelelően a személyeket a csapattagok közé változtatni (6):

- ♦ *kezdeményező*: változtat, újításokat vezet be, variációk után néz;
- ♦ *véleménynyilvánító*: beleszól, vitatkozik, kitart a véleménye mellett;
- ♦ *kérdő*: információra éhes, minden részletre kíváncsi és magyarázatot kér rá;

2. táblázat. Néhány fontosabb vezetői szerep

Képviseli a szervezetet	Tárgyal más szervezetek vezetőivel/munkatársaival Vitás kérdéseket rendez, egyezséget, szerződést köt
Kiválasztja munkatársait	Motiválja, támogatja, érdekeiket képviseli, munkájukban tanítja
Információkat figyel	Szervezetten belüli/kívüli információk felhasználásával dönt
Információkat megosztja	Értekezletet, megbeszélést, eligazítót tart
Kezdeményező a változások tervezésében, végrehajtásában	Szervez, irányít
Elhárítja a zavarokat	Elősegíti a normális működést, konfliktust szüntet
Erőforrásokat szétoszt	Pénzt, munkaerőt, időt stb.

- ◆ *informátor*: készséggel kielégíti a valódi vagy álinformációs igényeket;
- ◆ *szabályalkotó*: szabályokat, normákat, értékeket fogalmaz meg, a csoportmunkában ilyen tulajdonságra is szükség van;
- ◆ *általánosító*: összefoglal, tisztáz bizonyos kérdéseket a csoport előtt;
- ◆ *akadékoskodó*: rendszerint a véleménynyilvánító/kezdeményező tulajdonság eltorzítója;
- ◆ *mindentudó*: az általánosító tulajdonság túltengett változata.

A vezetők (vezetőjelöltek) tulajdonságainak mérése, a kiválasztás, a fejlesztési igények feltárása, a fejlődés konstatálása stb. a vezetéslélektan „mindennapos” feladatai közé tartozik.

Irodalom

- (1) *Zsoldos B.*: Vezetésről vezetőknek. 1. rész. Magyar Grafika, 2009/1
- (2) *Dunnette, M. D.–Kirchner, W. K.*: Psychology Applied to Industry. Appleton. Meridith Publishing Co. 1965
- (3) *I. Lovey, Manohar S. Nadkarni*: The Joyful Organization. Response books 2003
- (4) *Mintzberg, H.*: The Manager’s Job. Harvard Business Review Classic, March–April, 1990. 163–176
- (5) *Belbin, M.*: A team (avagy az együttműködő csoport). SHL Hungary Kft. 1998
- (6) *Csepeli Gy.*: Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, 1997

3. táblázat. A hatékony és a nem hatékony vezetők közötti különbség

Hatékony vezetők	Nem hatékony vezetők
Emberorientáltak	Teljesítményorientáltak
Képviselik a csoportjukat	Nem képviselik a csoportjukat
Csoporttagokkal együtt döntenek	Egyedül döntenek
Kapcsolataik nyitottak	Zárkóztak, nehezen megközelíthetők
Kevés megbeszélés is elég a folyamatos kommunikáció miatt	Sok formális megbeszélést tartanak, ahol ők beszélnek
Büszkéek a csoportjukra	Sokat bosszankodnak a rossz munkamorál miatt
Probléma esetén keresik a közös megoldást, illetve azt a személyt, aki a problémát a legjobban meg tudja oldani	A problémát maguk igyekeznek megoldani