Károly Róbert Főiskola
Gazdálkodási Kar
Marketing és Vezetéstudományi Tanszék
Gyöngyös

VEZETŐI TULAJDONSÁGOK, VEZETŐI KÉSZSÉGEK, ÉS A VEZETŐI HATÉKONYSÁG ELEMZÉSE

A VEZETŐI EREDMÉNYESSÉG NAPJAINKBAN

SZAKDOLGOZAT

Készítette: **Karapné Bozóky Ágnes** (P7494)

Gazdasági mérnök szak
Kereskedelmi szakirány

Konzulens: Dr. Radó András
Egyetemi docens, tanszékvezető

Gyöngyös
2006.

Tartalomjegyzék

Bevezetés

1. A vezetés fogalma, vezetői alapviselkedések
- 1.1. Mi a vezetés?
- 1.2. Vezetői alapviselkedések
  - 1.2.1. Utasító vezető alaptulajdonságai
  - 1.2.2. Humán erőforrás szemléletű vezető alaptulajdonságai
  - 1.2.3. Formális és informális hatalom

2. A hatékony vezető általános jellemzői
- 2.1. Tulajdonságelméleti irányzat
- 2.2. Magatartástudományi nézet
  - 2.2.1. Tannenbaum-Schmidt modell
  - 2.2.2. Vezetői akarat vizsgálat
  - 2.2.3. Ohio State University modell
  - 2.2.4. Vezetői mátrix
- 2.3. Kontingencia-elméleti modell
  - 2.3.1. Fiedler szituációs modell
  - 2.3.2. Hersey-Blanchard szituációs modell

3. EQ, az érzelmi intelligencia
- 3.1. Kritikus vezetői készség
  - 3.1.1. Kritikus vezetői magatartás – az érzelmi intelligencia területei

4. A hatékony motiváció
- 4.1. Megbecsülés és önmegvalósítás
- 4.2. A kollégák támogatása, bíztatása
- 4.3. Dicséret, bírálat

5. A munkájával, munkahelyével megelégedett alkalmazott eredményesebb munkaerőnek bizonyul

6. Mélyinterjú kiértékelése.
Sikeres vezető a gyakorlatban.
Mi a titka az eredményességnek?
- 6.1. Cél a tökéletesség?
- 6.2. Megbeszélések nélkül nem megy
- 6.3. Hatékony vezetői tulajdonságok
- 6.4. Gyorsan vagy átgondoltan döntsünk?
- 6.5. A stressz és hatásai
- 6.6. Hatékony ellenőrzés
- 6.7. Jutalmazás, elvonás – vezetői ösztönző módszerek
- 6.8. Érzelem és értelem a munkahelyen
- 6.9. A kockázatvállalás fontossága
- 6.10. Testedzés jótékony hatása

Összefoglalás

Irodalomjegyzék
Ábrák jegyzéke
Mellékletek

Bevezetés

Szakdolgozatom célja, hogy feltérképezzem azokat a képességeket, tulajdonságokat, amelyek sikeressé tesznek egy vezetőt napjainkban.

Először a vezetés fogalmát próbálom tisztázni, hiszen sokan sokféle képet alkotnak magukban a vezetéstudományról, éppen ezért számos vezetési filozófia is született már.

Majd arra keresem a választ, hogy a vezetői készségeket el lehet-e sajátítani, tanulni vagy egyszerűen eredményes vezetőnek születni kell?

Van-e sikerrecept menedzsereknek, s ha igen, mi az?

Számba veszem a véleményem szerint fontosnak tartott vezetői kompetenciákat, motivációs készségeket. Összefüggést keresek megelégedettség és hatékonyság között, illetve munkahelyi érdektelenség, passzivitás és eredménytelenség viszonylatában.

Végül mélyinterjú formájában megkérdezek vezetőket a non profit és az üzleti szférából, hogy miket tartanak a legfontosabb vezetői tulajdonságoknak, mi szerintük a siker záloga? Arról faggatom őket, hogy ők hogyan lettek sikeresek, milyen motivációjuk volt és milyen kapcsolatot építettek ki beosztottjaikkal?

1. A vezetés fogalma, vezetői alapviselkedések

1.1. Mi a vezetés?

„A vezetés olyan tevékenység, amely – a kommunikációs folyamatra támaszkodva – meghatározott cél (célok) érdekében befolyásolja az emberek közötti kapcsolatokat és az emberi magatartásokat.” (Bayer J.: Vezetési modellek – vezetési stílusok. Vinton Budapest, 1995)

Más megközelítésben: „A vezetés mások befolyásolása abból a célból, hogy valamilyen feladatra közös megoldást találjanak. A vezetés létrejöttéhez szükséges, hogy a vezető el tudja fogadtatni, a vezetett pedig el tudja fogadni a közöttük levő egyenlőtlenséget. E nélkül nem beszélhetünk vezetésről, csupán kényszerítésről vagy elnyomásról.” (Kiss Ákos, pszichológus: Ki a jó vezető? Patika Magazin, 2004)

Általánosságban a vezetés egy olyan folyamat, amely emberek munkáját hangolja össze több tényező együttes figyelembevételével egy irányításra alkalmas, megfelelő vezető által.

Munkamegosztáson alapuló, célra orientáló, feltételeket biztosító, összehangoló komplex és folyamatos tevékenység.

Történelmileg az arisztokratikus gondolkodók úgy gondolták, hogy a vezetési képesség a „kék vér” és „jó gének” következménye. Ezzel ellentétben, a demokratikusabb érzelműek a tehetségen és józan észen alapuló vezetésben hittek, amilyenek a sikeres életpályát befutó napóleoni ezredesek voltak.

A vezetés más történelmi nézetei a vallási és világi vezetés látszólagos elméleti különbségeit mutatták ki. A császári-pápista hitelvek évszázadokon keresztül voltak a támogatók és ellenzők keresztтüzében. A politikai életben a vezetést az államférfiak gyakorolták.

Az ipari forradalom időszakában, amikor a munkamegosztás elterjedt a termelő szervezetekben, szükségessé vált a folyamatok koordinálása, tervezése, ellenőrzése. Ekkor jelent meg a vezető és beosztott viszony a munkafolyamatban és innentől datálódik a modern szervezet kialakulása, ahol a két főszereplő a vezető és a beosztott.

Felmerülhetnek bennünk az alábbi kérdések: Van-e különbség, vezető és menedzser között? Hogyan választhatjuk ki a jó vezetőt? Tanítható-e a vezetés, vagy vezetőnek egyszerűen születni kell?

A vezető és menedzser sokszor nem azonos fogalmak, van olyan, hogy nem ugyanaz a személy látja el a két feladatot. Van, aki szerint a hatékony menedzsment számára szükséges a jó vezetés, míg mások inkább az eredményes vezetés részének tartják a menedzsmentet.

A menedzser jellemző területei az adott projekt előkészítése, döntés és tervezés. A vezetés elemei a csapatmunka, kommunikáció, feladatok kiosztása és az ellenőrzés.

A továbbiakban a menedzser és vezető kifejezéseket rokon értelműként értelmezem.

1.2. Vezetői alapviselkedések

Egy elterjedt felfogás szerint két fő vezetői viselkedést különböztetünk meg; az egyik a tradicionális (direktív/utasító, un. feladatcentrikus) és a humán erőforrás szemléletű (participatív/együttműködő, un. empatikus).

A két klasszikus vezetői viselkedés között nagy különbségek lehetnek, és természetesen nagyon sok átfedést, egybemosódást találunk.

1.2.1. Utasító vezető alaptulajdonságai

A tradicionális vezető kiosztja a feladatot, és a beosztottat később ellenőrzi. A vezetettek saját véleménye, ötletei elkallódnak, ezeket szinte figyelmen kívül hagyja a vezető.

A direktív vezető a feladatra fókuszál, a munkavégzésben is csak az az érdekes számára, hogy az elérendő cél megvalósításra kerüljön, a hasznosság másodlagos.

Két fő csoport szerint osztja fel a munkát: fontos és nem fontos. A munkakörök értékelése is eszerint történik.

Az ilyen stílusú vezető igyekszik beosztottjait a saját meggyőződésének megfelelő utasításokkal ellátni. Fenntartja magának a tervezés, szervezés és irányítás felelősségét és a döntés jogát. Általában előre megtervezi a feladatokat, ő osztja ki őket. Igyekszik a beosztottak munkáját minél jobban ellenőrizni, s szigorúan veszi a határidők betartását.

Általában szeretik, ha beosztottjaik „főnöknek" titulálják őket, így is viselkednek, megfelelnek a klasszikus szerepüknek. Éreztetik, hogy vezetők, mindenki más a beosztott. Döntéshozatalukra az autokratizmus, kommunikációjukra az egyirányú, fentről lefelé-típusú jellemző.

Közülük kerül ki a legtöbb stratéga, a feladatra koncentrálnak, és részleteiben határozzák meg, elemzik a feladatokat. Tervező, előrelátó vezetők.

1.2.2. Humán erőforrás szemléletű vezető alaptulajdonságai

Napjainkban szerencsére ez a szemlélet az elfogadottabb és kívánatosabb a vezetői viselkedésre nézve. Fontos az együttműködő vezetőnek az alkalmazottak oktatása, tréningezése illetve képességeik fejlesztése. Szeretik a kihívásokat és az önálló feladatokat, önmaguk képességeit is folyamatosan fejlesztik.

A teljesítmény maximalizálása helyett/mellett a teljesítmény optimalizálása a fő célkitűzésük. A változó környezethez igyekszenek igazodni, alkalmazkodni.

Itt is fontos a stratégiai gondolkodás, viszont a beosztottak aktív bevonásával operatív módon. Közvetlenül a munkával kapcsolatos, hosszú távú stratégiát terveznek. Igazi csapatjátékosok, a team munka hívei, konzultatív, participatív a munkatársak bevonása.

Kommunikációjukra jellemző a kétoldaliság, meghallgatják dolgozóik felvetését és a jó ötleteket rögtön alkalmazzák. A beosztottakra plusz feladatokat osztanak ki, és munkájukat értékelik. Fontos momentum az ilyen típusú vezető viselkedésében, hogy szociálisan érzékenyen reagálnak és bevezetik a mentori funkciókat a munkavégzésbe.

A humán erőforrás szemléletű vezető, mint jó tanácsadó is funkcionál, és legalább évente egyszer értékeli a beosztottak munkáját. Léteznek a teljesítményértékelésnek külön programjai is (TÉR, PEL), amelyeket egyre több cég használ és alkalmaz már.

Az értékelés után az eredményeket megbeszélik, kielemzik. Először alsóbb szinteken a dolgozóval, később felsőbb szinteken a vezetők szintjén is.

Az esetleges problémák így napvilágra kerülhetnek időben, és rögtön felvethetik a lehetséges megoldásokat. Ha pedig pozitív a teljesítményértékelés, azt a munkatárs felé tovább erősíti az együttműködő vezető. Hiszen a cél, hogy a dolgozók eredményesek legyenek és sikeresnek, megbecsültnek érezzék magukat a vállalatnál.

1.2.3. Formális és informális hatalom

A pozícióból eredő hatalom szervezeti jellegű. Általában ezt hívjuk formális hatalomnak. Az ilyen jellegű hatalmat a vezető megkapja, vagy beleszületik. Jutalmazást illetve büntetést alkalmaz beosztottaival szemben.

A személyiségből eredő hatalmat általában a vezető kiérdemli. Hatalomgyakorlása a megbecsülésen és bizalmon alapul, a vezetetteket partnernek tekinti.

Képes arra, hogy másokat mozgósítson, együttműködjön minden lényeges helyzetben beosztottjaival. Képesnek kell lennie a beosztottakat magához vonzani, tevékenységéhez követőket találni. A társas hatás és a többi emberre gyakorolt hatás fontos az informális hatalom képviselőitől.

Érdemes megemlíteni az un. szakértői hatalmat, melyet a vezető akkor birtokol, amikor olyan információs előnyökkel rendelkezik, amelyekkel szakértővé válik egy adott területen. Munkatársait meggyőzi, hogy csak az ő irányítása alatt tudják ellátni feladatukat, elérni céljukat.[1]

A szakértői hatalom nem egyértelmű hatalom abban az értelemben, hogy az információ változhat, így előfordulhat, hogy nem lesz annyira értékes és időszerű az információ, mint a kezdetekkor. Ilyenkor a szakértői hatalommal felruházott vezető befolyása is csökkenhet.

Létezik az autokrata, a demokrata és a liberális vezetői stílus, melyeket korábban élesen elhatároltak egymástól. Manapság viszont a három stílusnak a „vegyítéséből" áll össze a döntési-végrehajtási tevékenységsor.

Ha probléma adódik, a menedzsernek elő kell adnia a megoldásra vonatkozó észrevételeit – ami az autokrata vezetési stílusra jellemző.

Majd megbeszéli javaslatait munkatársaival, hogy megismerhesse egyetértő vagy ellenző meglátásaikat – ez inkább demokratikus elem a döntési folyamatban.

Végül a vezetőnek döntenie kell – ami szintén az autokrata vezetői stílushoz áll közelebb. Ajánlatos, hogy részletesen megindokolja döntését, így érzékeltetheti, hogy elfogadta, vagy esetleg elvetette kollégái ötleteit.

Az is fontos szempont, hogy a döntéseivel éreztesse munkatársaival, hogy beépíti javaslataikat a végső döntésekbe, meghallgatja kezdeményezéseiket. Ez a vezetési hozzáállás pedig a liberális stílus sajátja.

[1] Radó András – Réthy István: Vezetési ismeretek, Gyöngyös, 2003

2. A hatékony vezető általános jellemzői

A vezetői hatékonyság kulcsa, hogy a vezető hogyan tudja motiválni a kollegáit, milyen módon tudja befolyásolni őket?

A következő tulajdonságoknak, törekvéseknek nagy szerepe van abban, hogy hatékonnyá váljon a vezetői munka. Ezeknek a hiánya komoly hatékonyságcsökkenést jelent és ha egy menedzser nem rendelkezik ezekkel, vagy nem így cselekszik, magát a vezetőséget kérdőjelezi meg.

Az egyik legfontosabb dolog, hogy eredményesen tudjon kommunikálni a csapattagokkal, akik szabad akaratukból maguk is követni akarják. Egy ideális team munkában mindenki tudja mi a dolga, a feladatokat a vezető helyesen képességek, kvalitások szerint kiosztja.

A menedzsernek pontos célja, terve van, felépít egy megvalósítható jövőképet, amelyet sikeresen adaptál másoknak. Folyamatosan képzi magát, vezér elve az élethosszig tartó tanulás. Úgy viselkedik beosztottjaival, ahogy ő is szeretné, hogy azok viselkedjenek vele, tehát jó példát mutat. Ez egyébként más tudományterületeken is hasznos stratégia, pl. a pedagógiában.

A mai teljesítmény-centrikus világban a siker és eredményesség nyomásának kell megfelelni a szervezeteknek, s így természetesen az egyéneknek is. A vezetőknek gondoskodniuk kell az egyéni teljesítmények maximalizálásáról, a beosztottakban kialakult bizonytalanság érzet feloldásáról.

Közhelyesen hangzik, de ebben a felgyorsult, esetenként akciófilmbe illő gazdasági világban szükséges, hogy a munkatársakban meglegyen az elismertség és megelégedettség érzése.

Az egyéni tehetség, a képességek, készségek és szaktudás kibontakoztatása valamint ezek együttes működésének szerepe nagyon fontos a vállalatok működése során.

A sikeres vezetőre a következő tulajdonságok, képességek rímelnek (a teljesség igénye nélkül):

– következetes és elkötelezett a céljai megvalósításában, munka elosztásában
– határozottságot és bizalmat sugároz
– kreatív, előrelátó
– összefüggésekben képes gondolkodni
– energikus, becsületes
– intelligens, diplomatikus
– lojális a vállalathoz és munkatársaihoz
– rugalmas, barátságos, ugyanakkor objektív
– gyorsan, eredményesen dönt
– igazságos, humorérzékkel megáldott
– jó fellépésű, magabiztos
– eredményességre törekvő
– stressz-tűrő
– érzékeny a környezet változásaira és a feladataira, problémáira
– demokratikus stílusú
– élethosszig tanulás híve, fejlődőképes
– motiváltság
– kreatív
– helyzetfelismerő
– csoportdinamikában jártas
– jó szervező, jó kommunikátor

– stratégiai gondolkodó
– kezdeményező
– jövőbetekintő
– elemző
– célorientált
– alkalmazkodó

Ilyen és ezekhez hasonló tulajdonságot várnak el a munkatársak a vezetőktől. Ismerőseim, barátaim körében végzett rövid közvélemény kutatásom során jutottam a fenti eredményre, a felmérés nem reprezentatív jellegű.

A vezetésmódszertanban, vezetéstudományban is megfogalmazták többen, hogy milyen a sikeres, eredményes vezető.

A legtöbb szakember egyetért abban, hogy az eredményes vezetőknek diplomáciai érzékkel, a konfliktuskezelési képességgel, a motiváló képességgel és a csapatban dolgozás készségével kell rendelkeznie. Ugyanakkor nagyon fontos a megfelelő döntésképesség, a feladatok jó leosztása, kockázatvállalás, stratégiai gondolkodás és önbizalom.

2.1. Tulajdonságelméleti irányzat

Az empirikus vezetési stílus hívei szerint a sikeres vezető egyben kiemelkedő vezetési kvalitásokkal rendelkezik.

Ralf Stogdill, e stílus képviselője vizsgálta, hogy milyen tulajdonságok, készségek segítenek az eredményes vezetővé váláshoz, és arra következtet, hogy nincs egyértelmű minta arra vonatkozólag, hogy miként lesz valaki hatékony. Szerinte az *intelligencia* és az eredményes vezetés között szoros összefüggés van.

Fred Fiedler kognitív erőforrás-elmélete szerint a határozott, akaratukat érvényesíteni tudó vezetőknél következtetni lehet a végteljesítmény mértékére stressz-mentes környezetben. A toborzó, vezető-kiválasztási folyamatokat végző cégeknél gyakran tapasztalt jelenség, hogy *intelligens*, agilis és kommunikatív vezetési képességekkel rendelkező embereket keresnek vezetői pozíciókba, feltételezve, hogy azok képesek lesznek harmonikus munkahelyi légkört teremteni és jó kontaktust kiépíteni a kollégákkal.

A tulajdonságelméleti megközelítés szerint jó vezetőnek születni kell és a személyes adottságok, képességek határozzák meg elsősorban kiből lesz hatékony vezető.

Több csoportba rendezhetjük az ilyen készségeket:

– Szocio-emocionális készségek: alkalmazkodás, objektivitás
– Interperszonális készségek: kommunikáció, önbizalom, szocializációs–készség
– Vállalkozói készség: teljesítmény motiváció
– Intellektuális készség: logikus gondolkodás

Viszont egyre inkább érzékelhető, hogy az egyes tulajdonságok hiánya pótolható, fejleszthető. Tréninggel elősegíthetjük az eredményes vezetéshez szükséges készségeket.

2.2. Magatartástudományi nézet

E nézet követői szerint a vezetői tulajdonságok helyett inkább a viselkedést, magatartást fontos elemezni, ők inkább ezeknek tulajdonítottak nagyobb szerepet az eredményességre vetítve. A vezetőnek olyan struktúrát és olyan munkaköröket kell kialakítani, melyek lehetővé teszik az emberek személyes fejlődését és képességeik kibontakoztatását.

A két legfontosabb kutatója a szakterületnek Abraham Maslow, aki a szükségleti hierarchia elméletét dolgozta ki, illetve Douglas McGregor, aki az X és Y elméletet alkotta meg. Ez utóbbi irányzat a munkásokról alkotott két különböző felfogást ír le; az X elmélet egy pesszimista, az Y elmélet egy optimistább vezetői gondolkodást feltételez. Az X elmélet szerint az átlagember idegenkedik a munkától és irányítani, büntetéssel kell fenyegetni annak érdekében, hogy hatékonyan dolgozzon. A feltevés szerint az emberek nem szeretik a felelősséget.

Az Y elmélet szerint az átlagember többsége nem idegenkedik a munkától és a felelősségtől. Erőfeszítéseket is képes tenni céljai elérése érdekében. Képes magát irányítani és ellenőrizni, képzelőerő birtokában van.

McGregor szerint a gazdasági fejlődés kulcsa az Y elmélet.

2.2.1. Tannenbaum-Schmidt modell

E modell szerint alapvetően megkülönböztetjük a főnökközpontú és a beosztott központú vezetést és ezek között még számos vezetési stílust találunk az általuk készített skálán.

Fontos itt megemlíteni, hogy szerintük szükséges a munkamegosztás a döntési folyamatban.

2.2.2. Vezetői akarat vizsgálat

A vezetési stílus eredményességét vizsgálva (Lewin, Lippet, White) háromféle vezetői stílust különböztettek meg:

1. Demokratikus vezetés

A vezető figyelembe veszi beosztottai akaratát, érvényesülésükben nem korlátozza őket

2. Autokratikus vezetés

A vezető határozza meg az elvégzendő feladatokat, ő dönt, ellenőriz, jutalmaz és büntet. Mások véleményének nem enged teret.

3. Laissez-faire vezetés

A vezető szinte mindent beosztottjaira bíz, szabadkezet ad nekik. Nem korlátozza őket, de szükség esetén beleszól a döntésekbe.

Kurt Lewin a demokratikus vezetési stílust preferálta a másik kettővel szemben. Az autokratikus vezetési stílusnál is jobban elítélte a Laissez-faire stílust. Arra a megállapításra jutott, hogy nyugodt körülmények között a demokratikus vezetés a leghatékonyabb, viszont vészhelyzetekben, kritikus időszakokban az autokratikus vezetési stílus a leghatékonyabb, ezért aztán némely vezető minden időszakot kritikusnak tüntet fel, és ennek megfelelően vezet.

2.2.3. Ohio State University modell

Az Ohio State University modell követői szerint a hatékony vezetési stílust a kollégákkal való viszony és a feladatokhoz való hozzáállás határozza meg.

A vezetői eredményességet nagyban meghatározza szerintük az, hogy a beosztottaknak milyen tulajdonságai vannak (képzettségük, munkakörükkel kapcsolatos tudás, elvárások) maguknak a vezetőknek milyen jellemzői vannak (együttműködés a kollégákkal, kommunikációs képesség), illetve a feladatok mit kívánnak meg mindkét fél részéről (fontosság, sürgősség, stb.)

2.2.4. Vezetői mátrix

A kutatók (Blake, Mouton) 5 fontosabb vezetési stílust határoztak meg, melyeket egy 9-9 mátrixban (rácson) modelleztek.

Szerintük a legfontosabb vezetési stílusok:

– a szervezeti ember (kompromisszumos vezetés); megfelelő munkahelyi körülmények, légkör között,

– a tekintélyelvű vezetés,

– a klub stílusú vezetés,

– team menedzsment.

2.3. Kontingencia-elméleti modell

Ennek az elméletnek a követői szerint a vezetés körülményei hatnak a vezetői eredményességre. Vizsgálták, hogy különféle helyzetekben, melyik vezetői stílus alkalmazása a legeredményesebb.

A kontingencia-elmélet felismeri, hogy létezik több alternatíva is a legjobb vezetői döntés során. A vezetőnek kell megtalálnia a megfelelőt a különböző lehetséges megoldások és cselekvések között.[2]

Fred Fiedler – az egyik legjelentősebb kutatója a szakterületnek – vizsgálta, hogy milyen összefüggést találunk a vezető személyisége és a különböző szituációk között. Kiemelte a feladat-motiváltságot és a kapcsolat-motiváltságot. Kutatásaiban használta a Lickert skálát, melyben a dolgozóknak jellemezniük kellett legkevésbé szimpatikus kollegájukat.[3]

A vizsgált alanyok közül azok, akik a számukra kevésbé szimpatikus munkatársat kedvező színben tüntették fel, a kapcsolat-motivált vezető típusok, akik pedig a nem szimpatikus munkatársukat negatívan ítélték meg, ők inkább feladat-motiváltaknak tekinthetők.

Fiedler a kontingenciákat (szituációs tényezőket) elemezte, mint meghatározó momentumot a hatékonyságra vonatkozó változó körülmények között. A szituációkat a kedvezőtől a kedvezőtlenig 3 tényező köré rendezte. Ezek a következők:

– a vezető pozíciójából eredő hatalom mértéke (ez nem lehet magas vagy alacsony) – arra a hatalomra vonatkozik, ami az adott beosztással jár,

[2] Gyökér Irén: Menedzsment KG. II. rész, Oktatási segédanyag, Budapest, 2006

[3] Radó András – Réthy István: Vezetési ismeretek, Gyöngyös, 2003

– a csoport tagjai és a vezető közötti viszony – a vezető iránti bizalomra vonatkozik,

– a feladatok strukturáltsága.

2.3.1. Fiedler szituációs modell

E nézet elsősorban szintén Fred Fiedler amerikai pszichiáter nevéhez kötődik, fontosabb tételei:

– a csoport tagjaira gyakorolt befolyás mértékétől is függ, hogy a vezető milyen hatékony

– a csoport helyzetétől is függ a vezetői eredményesség; vagy úgy képzik a vezetőket, hogy megfeleljenek a csoport által támasztott követelményeknek, vagy a csoport helyzetén kell változtatni, hogy igazodjon a vezető elképzeléseihez. Általában ez utóbbit gyakorolják inkább

– a csoport eredményessége nagyban függ attól, hogy a vezető stílusa milyen.

Fiedler két vezetési stílust különböztet meg: a **kapcsolatorientált** és a **feladatorientált** stílust.

Arra a következtetésre jutott, hogy a ***kapcsolatorientált vezetési stílusnál*** a csoportokban több kevéssé kedvelt munkatárs volt található, míg a ***feladatorientált vezetés*** alatt alacsonyabb volt a kevésbé kedvelt kollégák aránya.

Fiedler azt a következtetést vonta le, hogy a vezető számára a különféle szituációs helyzetekben hatékonyabb a vezető számára a feladatorientált vezetési stílust alkalmazni.

2.3.2. Hersey-Blanchard szituációs modell

A kutatók szerint a vezetőnek rugalmasan kell alkalmazkodnia a különféle szituációs helyzetekben és váltani a vezetési stílusok között.

Szerintük a hatékony vezetési stílus záloga a beosztottak érettsége.

Érettség alatt azt értették, hogy az alkalmazottaknak megfelelő szakképzettségük van, rendelkeznek intelligenciával és tapasztalattal. Önállóak és vállalják a felelősséget.

Alapgondolata a szituációs modellnek az, hogy az alkalmazottak érettségének növekedésével hatékonyabbak a kapcsolatorientált stílusok. Egy bizonyos szint felett engedni kell, hogy a beosztottak önállóan dolgozzanak, a beavatkozást minimalizálni kell.

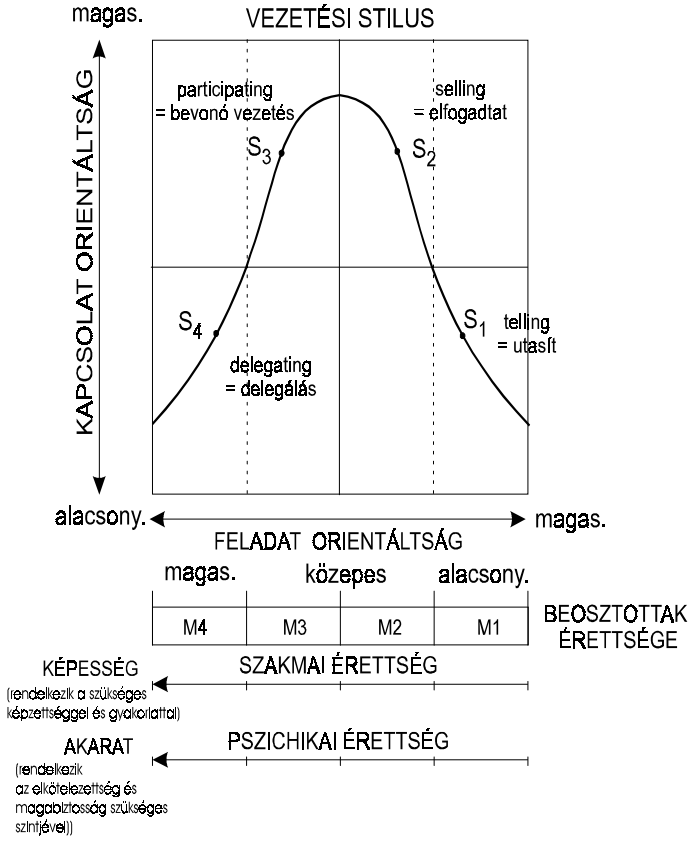
Az elmélet alkalmazkodást kíván a vezetők részéről. A vizsgálat szerinti kapcsolatorientált és feladatorientált régiókban négyféle vezetési stílust különböztetünk meg:

– Előíró (S1) a vezető tudja, mit akar, pontosan elmondja a beosztottaknak, hogy mikor, mit, hogyan tegyenek.

– Magyarázó (S2) a vezető részletesen elmagyarázza alkalmazottaknak a teendőket.

– Bevonó (S3) a vezető a kollégákkal együtt dönt, bevonja őket a munkába, véleményüket kikéri.

– Delegáló (S4) a vezető önállóságot ad az arra alkalmas beosztottaknak.



1. sz. ábra. Hersey-Blanchard szituációs modellje
Forrás: Dr. Gyökér Irén, Menedzsment KG. II. rész, Budapest, 2006

3. EQ, az érzelmi intelligencia

„A legjobb vezetők közös vonása, hogy az átlagosnál magasabb az érzelmi intelligenciájuk. E nélkül a legképzettebb, legokosabb, legötletesebb emberből sem válhat jó vezető. Az érzelmi intelligencia összetevői – önismeret, önuralom, motiváció, empátia és szociális készség idegenül hangzanak az üzleti világban. Az érzelmi intelligencia nem csupán annyit jelent, hogy leküzdjük a mérgünket vagy kijövünk az emberekkel. Sokkal inkább azt jelenti, hogy elég jól ismerjük saját magunk és mások érzelemvilágát ahhoz, hogy a vállalat céljainak megvalósítására késztessük az embereket..." (Daniel Goleman)[4]

Az érzelmi intelligencia (*EI*) az intelligencia vagy a képességek olyan fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével, kezelésével és befolyásolásával van összefüggésben. Az *EQ* (*Emotional Quotient*) az érzelmi intelligencia IQ-hoz hasonló elven megalkotott mérési módja, illetve ennek eredménye. Minél magasabb ennek értéke, annál zökkenőmentesebbek lesznek emberi kapcsolataink. Mivel a mérése nem egységes, az egyes módszerek gyakran nem összehasonlíthatóak, csak az azonos módszerrel mért eredményeket lehet elemezni.

Peter Salovey és John D. Mayer használták először ezt a fogalmat a pszichológiában. Szerintük az érzelmi intelligencia:

– az érzelmek pontos érzékelésére való képesség,
– a gondolkodás érzelmek segítségével való előmozdítása,
– az érzelmek jelentésének megértésére irányuló képesség,
– az érzelmek kezelésére irányuló képesség.

Az EQ-t szocializációnk során fejlesztjük, a veleszületett képességektől csak kisebb mértékben függ. Így felnőttként, kognitív (belátáson alapuló) módszerrel, önvizsgálattal, fejlesztő tréningekkel befolyásolható.

Daniel Goleman, a Harvard Egyetem oktatója, neves újságíró később kutatásokat folytatott e témában; az emberi viselkedéssel kapcsolatos pszichológiai összefüggéseket vizsgálta. Felismerte, hogy a munka világában elsősorban nem az számít, hogy az ember hogyan képes magát szakmailag képezni, hanem az, hogyan jön ki másokkal, hogyan dolgozik csapatban, illetve, hogy milyen vezető.

Ez a feltételezés természetesen nem örökérvényű igazság. Ha valaki buta és faragatlan ill. műveletlen, nagyon sok területen nem tud érvényesülni.

Goleman szerint a valódi sikerhez az észre és a szívre együtt van szükség.

Megalkotott egy modellt, amely – öt dimenzióba rendezve – 25 érzelmi kompetenciát tartalmaz. Az öt dimenzió: az én-tudatosság, az önszabályozás, az önmotiváció, az empátia és a társas készségek.

Felmerülhet sokunkban a kérdés, hogy miért fontos az érzelmi intelligenciával foglalkozni?

Mivel időnk jelentős részét munkahelyünkön töltjük, itt fontos, hogy milyen a hely hangulata, a kollegákkal a viszonyunk. Nagy százalékban ezek a viszonyok meghatározzák munkahelyi eredményességünket, személyes karrierünket. Hiába vagyunk szakmailag nagyon felkészült emberek, ha személyes kapcsolataink nem rendezettek, a kollégáinkkal nem tudunk megfele-

[4] Daniel Goleman: Mitől lesz valaki jó vezető?
Forrás: www.harvard.hu/content.php?action=i&issue=4

lően kommunikálni és a konfliktusainkat kellőképpen kezelni, akkor nem sokra megyünk szakmai hozzáértésünkkel.

Ezért is nagyon fontos az EQ fejlesztése, főleg a felsővezetői szinteken. Az ilyen pozícióban dolgozók sokszor nem kapnak visszajelzéseket a beosztottaktól, napi kapcsolatban nem állnak a kollegákkal. Kérhetnek tanácsot a munkahelyükön dolgozó mentoroktól, szakértőktől, de eredményesebb, ha külső tanácsadó segítségét kérik. Léteznek fejlesztő tréningek is a témában.

3.1. Kritikus vezetői készség

Hatékony vezetővé váláshoz kritikus vezetői készségek elsajátítására van szükség, a szakirodalom 4K-nak nevezi, ezek a következők:

– képzettség:	a munkához szükséges tudás
– kognitív készségek:	a probléma átlátásának képessége, világos gondolkodás
– kivitelezési készségek:	a munka helyes elosztása, motiválás és kommunikáció
– kapcsolatteremtési készségek:	hatékony munkakapcsolat kialakítása, kritikus magatartás és szociális érzék

A fenti készségek közül mindegyik területen a legjobban kell teljesítenünk ahhoz, hogy eredményes vezetővé váljunk. Ha valamelyik készségünk nem eléggé fejlett, tanulással nagyszerűen fejleszthető bármelyik.

3.1.1. Kritikus vezetői magatartás – az érzelmi intelligencia területei

A kritikus vezetői magatartás a csapattal fennálló kapcsolatot erősíti. A munkatársakkal való együttműködést a szociális érzékenység segíti.

Nem lesz eredményes a vezetés, ha nem vesszük figyelembe a kritikus vezetői magatartást. Még akkor sem, ha egyébként más területeken eredményesek vagyunk, mint tervezés, ellenőrzés, stb.

Nem könnyű feladat menedzselni ezeket a tulajdonságokat, mivel a személyiséggel vannak összefüggésben, de itt is segíthet a tudatosság, gyakorlás és elszántság.

A kritikus vezetői magatartás az érzelmi intelligenciához és pszichológiához is kapcsolható. Az érzelmi intelligencia területei:[5]

Magabiztosság és öntudat

Alaptulajdonság a magabiztosság, ami nélkül nem képzelhető el igazán sikeres vezetés. Viszont a vezetőnek nem szabad túldimenzionálnia önmagát és képességeit, szükséges a feladat és munka iránti alázat, mely előrébb viszi törekvéseinket, amennyiben képesek vagyunk tanulni a hibáinkból és kamatoztatni a megszerzett tapasztalatokat. Mind a negatív, mind a pozitív tapasztalatokra gondolok itt.

Nagyon fontos, hogy következetesen és érzelemmentesen tudjunk dönteni, legyen önuralmunk, és tárgyilagosan dolgozzunk.

[5] Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest, 2000

A magabiztosság és extrovertáltság nem feltétlenül ekvivalens fogalmak. Legtöbbször mindkettőt birtokolják a menedzserek, de tudunk olyan vezetőkről is, akik befelé fordulók voltak, mégis rendkívül magabiztosak. A lényeg az, hogy a főnök higgyen abban, amit csinál, tesz, gondol, és erről győzzön meg másokat is.

Véleményem szerint a sikeres vezetés alappillére, hogy szinte fanatikusan higgyünk elképzeléseink sikerében, és ezt úgy adjuk tovább a többieknek, hogy meggyőzzük őket. Meggyőzésünk eszköze lehet, hogy lelkesen tolmácsoljuk nekik elképzeléseinket, ötleteinket. Akkor a leghitelesebb az „előadás", ha a munkatársak tudják, hogy az illető vezető szakmai tudásával, tapasztalataival rászolgált bizalmukra. Ekkor a siker nem marad el, hisznek a vezetőnek, követik őt, és segítik munkáját.

Lelkesedés és lendület

Eredményes vezető nem létezhet lelkesedés nélkül, mert ha nincs meg benne a tűz, kevésbé ösztönöz másokat, kevésbé fogják elhinni, amit mond.

Egy team motiváltságának egyik alapja a vezető lelkesedése, a hatékony vezetőket pedig a siker motiválja. A valódi késztetés, tehát belső és fontosabb, mint olyan külső motiváló tényezők, mint hatalom vagy a pénz.

Szerintem, aki jó pszichológus, messziről felismeri azt az embert, akit elsősorban a pénz, anyagiak motiválnak. Ők a szervezet vagy csapat érdekei elé helyezik az anyagiakat és ezt a többi munkatárs nagyon is érzékeli. Mivel a hatalomvágyó vezető attitűdje átragad a beosztottakra, kevésbé lelkesen és szívből végzik munkájukat, másként állnak a céghez, mintha egy lelkiismeretes, korrekt vezető irányítaná őket.

Napoleon Hill szerint:[6]

„– Minden szerencsétlenség egy vele egyenértékű vagy nagyobb előny csíráját tartalmazza.

– A nagyság azokhoz pártol, akik kialakítják magukhoz az égő vágyat, hogy nagy célokat érjenek el.

– A siker azokhoz pártol és azokkal marad, akik a pozitív lelki beállítottság segítségével újból és újból nekilátnak.

– Ahhoz, hogy valaki kimagasló szakember legyen, gyakorolni... gyakorolni... gyakorolni kell."

Tisztesség[7]

Egy hiteles menedzsernél fontos követelmény, hogy minden helyzetben tisztességes legyen. (amennyire a mai piacgazdaság feltételei ezt lehetővé teszik) A vezető és a csapattagok közötti bizalom szempontjából is fontos ez, és bizalom nélkül nincs csapat.

Lényeges, hogy a szavak mögött tartalom legyen, illetve a szavak összhangban legyenek a tettekkel.

Van olyan vezető, aki remek szónok, jó kommunikátor, de „szavára nem lehet adni", nem úgy cselekszik, ahogy beszél. Az ilyen vezetőt a kollégái hamar kiismerik és nem fog tiszteletet ébreszteni a többiekben.

[6] Napoleon Hill: A siker titka pozitív lelki beállítottság, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1997

[7] Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest, 2000

A jó vezetőnek becsületesnek és szavahihetőnek kell lennie.

Véleményem szerint nagyon sok vezető – még felsővezetők is – sokszor úgy gondolják, hogy a mai felgyorsult világban a tisztesség nem kifizetődő. Ezt sulykolják belénk a médiák, ezt a példát látjuk magunk előtt. Sok sikeres vállalkozó, vezető „furfangos" utakon jár, nem mindig a tisztességükről híresek, hosszútávon kamatozóbb becsületesnek és tisztességesnek lenni és bátran tükörbe nézni, mint kikerülni a tisztességes utakat.

Csak akkor teszik a beosztottak azt, amit elvárnak tőlük, ha tisztességes főnökük van. Akkor szeretnek majd bejárni dolgozni, lesznek lojálisak a céghez, termelnek profitot.

Empátia

Az a képesség, melynek során a másik emberrel való közvetlen, személyes kapcsolatban beleéljük magunkat a másik lelkiállapotába, ennek nyomán megérezzük és megértsük a másik érzelmeit, indítékait, törekvéseit.

Sarkalatos kérdés, hogy mennyire fontos, hogy a jó vezető megértse munkatársai motivációit, érzelmeit és hajlandó legyen segítő kezet nyújtani nekik, ha szükséges.

Hatékonyságot csak úgy lehet elérni, ha a vezető „emberként" is megállja a helyét és nem vonja ki magát a csoportos rendezvények alól.

Időnként érdemes beszélgetnie alkalmazottaival és biztosítani őket támogatásáról.

Az empátiához még társulnia kell a lelkesedésnek, mert ez az emberi kapcsolatoknak is löketet ad.

A túlzott empátia viszont nem mindig előnyös a vezetés során, mert a „túl rendes" vezető hajlamos a konfliktusok elkerülésére, a problémák eltussolására, illetve nem alkalmaz büntetést, mely esetenként szükséges volna a beosztottak számára. A vezető konfliktuskereséséből a külső szemlélő azt a következetést vonhatja le, hogy a szervezetben semmiféle teljesítmény-normaelvárás nincs: minden remekül működik.[8]

[8] Gareth Gardiner: Vezetés erős kézzel, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1998

4. A hatékony motiváció

„A motiváció a cselekvés mozgatórugóivá váló szükségletek. A motiváció-elmélet értelmében a dolgozók munkahelyi viselkedését döntően szükségleteik befolyásolják. Ezért teljesítményük nagymértékben függ attól, hogy az ösztönzés mennyire mozdítja elő szükségleteik kielégítését.”[9]

4.1. Megbecsülés és önmegvalósítás

Emberek vagyunk, és vágyakozunk a megbecsülés és siker érzésére. Annyira, hogy ezek a szükségletek esetenként jobban motiválnak bennünket, mint maguk az anyagiak.

Alan Ryan, menedzsmenttel foglalkozó szakíró szerint:

„Nemcsak azért dolgozunk, hogy jövedelmünk legyen, hanem azért, hogy megtaláljuk életünk értelmét. Amit csinálunk, nagyrészt bennünket fejez ki.”[10]

Nagy szerencse volna, ha mindenki azzal foglalkozhatna, amivel szeretne. Ez sajnálatos módon az esetek töredékében van így.

Vannak, akik előléptetésnek örülnek leginkább, megint mások annak, ha szakértőnek nevezik ki egy adott témakörben. A vezetőket a közéleti megbecsülés motiválhatja leginkább, de ehhez ismerniük kell a munkatársaikat.

Sokszor a menedzserek elkövetik azt a hibát, hogy azt hiszik, a kollégáikat is hasonló dolgok motiválják, mint őket. Meg kell őket kérdezni, kutatásokat kell végezni a munkatársak körében. Vezérfonalként a Maslow-féle motivációs piramist is lehet alkalmazni.

4.2. A kollégák támogatása, bíztatása

Az eredményes vezetők már azzal is motiválják az alkalmazottaikat, ha elismerik képességeiket és felismerik az egyes emberek indítékait. Akkor cselekednek jól, ha folyamatosan támogatják törekvéseiket.

A hatékonysághoz szükséges a vezető és vezetettek közötti eredményes kommunikáció, hogy felismerjék a munkatársak valódi motivációit.

Ez pedig feltételezi a kettőjük közötti partner-kapcsolat meglétét, ahol a vezetőnek kell megtennie az első lépést.

Sok vezető csak a kötelező éves vagy féléves értékeléskor mond véleményt munkatársaira, pedig a folyamatos visszacsatolás nagyon fontos lenne. Minden nagyobb feladat elvégzése után indokolt lenne visszajelzés adni a beosztottak felé. Sajnos vannak vezetők szép számmal, akik semmilyen értékelést nem készítenek az alkalmazottakról, és nem mondanak véleményt a kollegák munkájáról sem.

[9] Definíció forrása: www.consultationmagazin.hu/index.php?menu=szotar&kb=M

[10] Chris Roebuck: Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest, 2000

4.3. Dicséret, bírálat

Talán a legjobb motiváció a dicséret, és igazán semmibe nem kerülne a vezetők részéről. Mégis vélt vagy valós indokok miatt ezt alkalmazzák a menedzserek a legritkábban, holott az egyik legsikeresebb hajtóerő lenne.

Az intelligens vezető a dicséretet is felépíti, megtervezi mondanivalóját, hogy további jó eredményekre buzdítsa beosztottait.

A bírálatot a legkényesebb és az egyik legnehezebb előadnia a vezetőnek, mert ha rosszul mondunk bírálatot az alkalmazottról, önbecsülését könnyen alááshatjuk.

A jó bírálat olyan természetű, hogy a dolgozó nem büntetve érzi magát általa, hanem ösztönzi őt, hogy legközelebb jobb teljesítményt nyújtson.

5. A munkájával, munkahelyével megelégedett alkalmazott eredményesebb munkaerőnek bizonyul

Már az ókori gondolkodók, bölcsek is rájöttek arra, hogy a boldog, kiegyensúlyozott ember jobban teljesít az élet minden területén. A boldogságot olyan elemekkel hozták összefüggésbe, mint az önbecsülés, egészséges életmód, anyagi jólét, megelégedés a munkával és a munkahellyel, illetve a családi, társadalmi elismertség.

A Gallup Management Journal (GMJ) első számában közölt tanulmány kimutatja, hogy a munkájuk iránt érdektelenné vált alkalmazottak évente 292-355 milliárd dollárjába kerülnek az amerikai gazdaságnak.

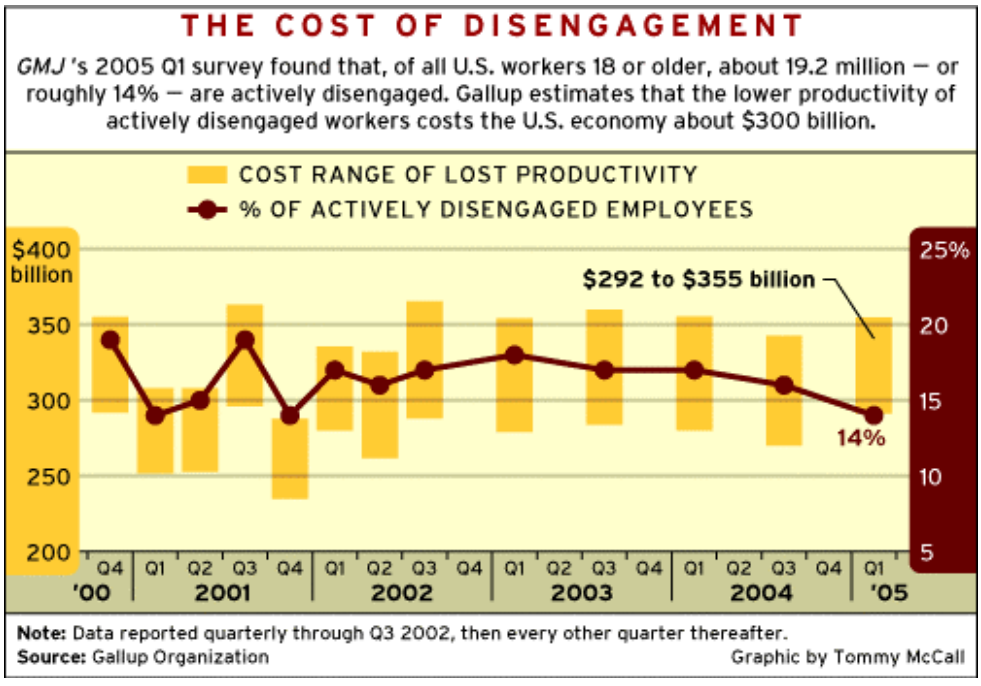
A GMJ egy olyan Q12 típusú felmérést végzett, amely az amerikai alkalmazottak szakmai elhivatottságát vizsgálta. Kiderült, hogy a teljes munkaerő 19%-a, számszerűen 24,7 milliárd alkalmazott érdektelenné vált a munkahelye és munkája iránt.

Hogy ez miért ilyen nagy probléma? Miért kellene itt Magyarországon ezzel foglalkozni? Kérdezhetjük sokan.

Leginkább azért jelent gondot, mert a tendenciák nálunk is nyomon követhetőek és nálunk is problémát jelent az érdektelen, a munkáját nem szerető emberek jelenléte.

Az U.S.A.-ban készült tanulmány szerint[11] azok az emberek, akik nem érzik magukat jól a munkahelyükön, kevesebb aktivitással dolgoznak, többet hiányoznak, nem járulnak hozzá olyan mértékben szellemi tőkéjükkel a vállalat tőkéjéhez, ahogyan szükséges lenne. Nem elég lojálisak munkaadójukkal szemben.

Számszerűsítve 3,5 nappal kevesebbet dolgoznak, ez évi 86,5 milliárd napot jelent.



2. sz. ábra. A munkájuk iránt érdektelenné vált alkalmazottak évente 292-355 milliárd dollárjába kerülnek az amerikai gazdaságnak

Forrás: Jerry Krueger és Emily Killham (GMJ: 2005. december 8.) http://www.nogaps.nl/pdf/

[11] A tanulmány forrása: www.nogaps.nl/pdf/Gallup.pdf

6. Mélyinterjú kiértékelése. Sikeres vezető a gyakorlatban. Mi a titka az eredményességnek?

Öt vezető beosztású embernek tettem fel kérdéseket arra vonatkozólag, hogy mi lehet a siker-recept, amitől hatékony vezetővé, menedzserré válhat valaki?

A választott minta nem reprezentatív, információgyűjtéshez a mélyinterjút választottam.

A mélyinterjú négyszemközt készülő kvalitatív eljárás, amelynek – amiként a neve is jelzi – a fogyasztó legmélyebb motivációinak, tudattalan (nem tudatos) indítékainak megismerése a legfőbb célja.

Az interjúnak eme formáját a marketingtudomány a klinikai pszichológiából és a pszichoanalízisből vette át.[12] Nagy hatással volt az eljárás fejlődésére Carl Rogers amerikai pszichológus „kliens központú" iskolája.[13]

A megkérdezett vezetőket személyesen jól ismerem, legtöbbjükkel együtt is dolgoztam már. Hiteles embereknek tartom őket, akiknek sokat adok véleményére, ezért is érdekelt, ők mit gondolnak az eredményes vezetésről?

Eredetileg tizenkét vezetőt szerettem volna megkérdezni, de legtöbbjük időhiány miatt nem tudott velem találkozni. Maradt öt menedzser, akikkel időpont egyeztetés után találkoztunk, és az irodájukban beszélgettünk.

Az interjú kötetlen, jó hangulatban telt mind az öt vezetőnél, és fél órás időtartamnál nem vett több időt igénybe. Diktafonnal rögzítettem a beszélgetéseket. (Természetesen az ő előzetes hozzájárulásukkal)

A menedzserek mind Budapesten, különböző területen dolgoznak középvezetői beosztásban. Közös bennük, hogy mind az öten felsőfokú végzettséggel rendelkeznek. Koruk 28 és 52 év között van. Három férfi és két női vezetőt kérdeztem meg. Az első interjúalany hölgy (1) egy multinacionális cégnél logisztikai menedzser, a következő megkérdezett hölgy (2), egy áruház vezetője, a következő alany férfi (3) a non-profit szférában egy alapítványnál tevékenykedik projekt menedzserként, a negyedik interjúalany szintén férfi (4) egy internetes vállalkozás ügyvezető igazgatója és az utolsó megkérdezett férfi (5) egy multinacionális cégnél, ügyfél-szolgálaton menedzser, régióvezető.

Hasonlóan indult mind az öt vezető pályafutása: alulról fölfelé fokozatosan építették ki karrierjüket, jó munkájuk eredményeképpen pedig egyre magasabb pozícióba kerültek. Mindegyik vezető egyetértett abban, hogy eredményesebb, ha valaki a szakmai „szamárlétrán" fokról fokra feljebb kerül, mintha azonnal vezető beosztásba kerülne.

„Nem lettem egyből vezető, hanem főnökeim munkámat megismerve választottak ki az adott terület vezetésére. Korábban a vezetésem alatt álló több területen dolgoztam alacsonyabb szintű beosztásokban, mire kineveztek, a területemnek minden részét már nagyon jól ismertem."(1)

[12] Forrás: www.hik.hu/tankonyvtar/site/books/b156/ch02s06s03.html

[13] Carl R. Rogers nevéhez fűződik a személyközpontú pszichoterápiás módszer kidolgozása, mely az 1940-es évektől kezdve a pszichoanalízis és a viselkedés-lélektan mellett megjelenő humanisztikus pszichológia központi alkotóelemének tekinthető. A humanisztikus lélektan egyik legfőbb – az alaklélektanból származó – gondolata, hogy az ember több mint részeinek összessége, olyan egyedi személy, aki nem kiszolgáltatott, hanem tudatosan él és irányítja cselekedeteit.

Azért fontos véleményem szerint alacsonyabb beosztásból följebb kerülni, hogy átérezzük azt a munkát, illetve magát az érzést, amit egykor saját magunk éreztünk, amikor még mi is abban a cipőben jártunk, mint beosztottaink. Jobban értékelhetjük munkájukat, talán jobban meg is becsülhetjük alkalmazottainkat, ha egykor mi is azt a munkát végeztük, mint ők.

„95-ben kezdtem a cégnél, mint telefonos ügyfélszolgálatos. Két év után kerültem át a Pólus Centerben működő üzletünkbe, ahol a személyes ügyfélszolgálaton kezdtem el dolgozni, majd később vendinges (árukiadás, rendelés) feladatokat is elláttam. 98-ban (egy év után) megbízott üzletvezető helyettes lettem, majd 99-ben, írásban is kineveztek erre a posztra. 2001 óta töltöm be jelenlegi munkakörömet is, mely beosztásom szerint Régióvezető." (5)

Előfordulhat azonban – és gyakran elő is fordul –, hogy a vezetővé kiemelt kollégában akkora bizonyítási kényszer van felettesei, a csoportja és saját maga számára, hogy autokrata vezetési eszközökhöz nyúl, beosztottai akár félhetnek is tőle emiatt. Dr. Thomas Gordon szerint:

„Ha egy csoport vezetőjévé válik valaki, általában nem képes ellenállni a kísértésnek, hogy azonnal magához ragadja az irányítást, repülőrajtot vegyen, fejest ugorjon a feladatba úgy, hogy minden problémát egyedül próbáljon megoldani. ...Sajnos ez a sietség meleg helyzetekbe sodorhat."[14]

Nehezen lehet, a beosztottak segítsége nélkül dolgozni egy új vezetőnek, de eleinte a kinevezett menedzser nem mindig számíthat kollégái segítségére. Főleg akkor nem, ha azokkal nevezetesen egy munkakörben dolgozott előtte. Általában a csoportok, munkaközösségek eleinte elutasítják a változást, ragaszkodnak megszokott dolgokhoz.

Van olyan kinevezett vezető, akiket saját munkatársai „jelölnek" az új pozícióra. Szerintem ez a legnagyobb elismerés, amit egy kezdő menedzser csak kaphat.

„Végigmentem a „szamárlétrán", bár ez az én esetemben csak egy lépcsőfokot jelentett. Először eladó-pénztáros voltam egy lakástextil üzletben, amikor kilépett az üzletvezető, a kollégáim unszolására én vállaltam el a pozíciót."(2)

6.1. Cél a tökéletesség?

Nagy kérdés lehet egy eredményességre törekvő vezető számára, hogy törekedjen-e a tökéletességre, vagy érje be kevesebbel? Mai felgyorsult piaci körülmények között nagyon nehéz megfelelni a tökéletesség ideájának, szinte lehetetlen. Ezt látszik igazolni egy vélemény:

„Kevéssé törekszem a tökéletes vezetésre. Szerintem érvényes az a mondás, hogy minek a legjobb, elég a jó is. A perfekcionizmus nagyon könnyen vezet a határidők elmulasztásához, s végül kapkodáshoz." (3)

Van olyan fiatal, ambiciózus vezető, aki neveltetése folytán is eredményorientált és a munkájában is megköveteli ezt kollégáitól, sőt saját magától is:

„Folyamatosan a tökéletességre törekszem, de ez szerintem belőlem jön, nem pedig azért alakult ki bennem, mert vezető beosztást töltök be. Valószínűleg így neveltek. Ennek sok hasznát látom, de egyben nagyon nehéz feladat is, hiszen nehéz folyamatosan erre figyelni." (5)

A megkérdezett menedzserek közül az egyik fiatal hölgy a középút mellett foglal állást. Felismeri, hogy mindennek képtelenség megfelelni a határidők szorításában.

[14] Thomas Gordon: Vezetői Eredményesség Tréning, Assertiv Kiadó. Budapest, 2003
II. fejezet, A kinevezés még nem tesz vezetővé

„Tökéletességre törekszem, de el kell fogadni, hogy ez csak normál üzletmenet mellett megoldható. „Válsághelyzetben" kompromisszumokat kell kötni, hogy az üzlet továbbra is menjen, miközben a leglényegesebb tevékenységek kialakítása, stabilizálása folyik, és csak ezután lehet ismét igazán tökéletességre törekedni." (1)

A tökéletességre törekvő menedzserek alaptermészetében szerintem sokszor megtalálható a rejtett vagy felismert félénkség. A maximalizmussal nemcsak környezetüknek, hanem saját maguknak is bizonyítani szeretnének. Ez nem gond, hiszen a világot is ez viszi előre, de érdemes megtalálni a középutat a „mindenáron való megfelelés" és a „nem ambiciózus" szemlélet között. A túlzott bizonyítási kényszert érző vezetők közül kerülnek ki az autokrata főnökök, vagy az olyan vezetők, akik mindig találnak kivetnivalót a kollégák munkájában.

6.2. Megbeszélések nélkül nem megy

A vezetők többsége rendszeresen tart beosztottaival megbeszéléseket, hogy meghallgassa ötleteiket, felvetéseiket. Van olyan menedzser is viszont, aki felesleges időpocsékolásnak tartja a rendszeres munkaértekezleteket.

„Ritkán van tudatos megbeszélés, de bármikor felvetődik egy jó ötlet, azonnal reagálok rá." (4)

Aki pedig tart kollegáival megbeszéléseket, hasznosnak és szükségesnek tartja.

„Megbeszéléseket rendszeresen, brain-storming-ok ritkán vannak ebben a körben. A gyakoriság függ a piaci helyzettől és időszaktól is, akár hetente is szoktak lenni, de jellemzően havonta egyet mindenképpen tartok. Az ötleteket nagyon szívesen fogadom, és amennyiben hasznosak, meg is valósítom őket, erre vannak élő példák is." (5)

„Inkább csak megbeszéléseket szoktunk tartani, amin mindenki elmondhatja a véleményét, ötletét, hogy lehetne az eladást hatékonyabbá tenni. A fontosabb dolgoknál általában egyenként kikérem a véleményüket." (2)

„Hivatalos formában, meeting jelleggel nem tartok brainstormingot, de szobám mindig nyitva áll valamennyi kollegám előtt, legyen az szellemi vagy fizikai munkás, meghallgatom ötleteiket, és amennyiben azok jók, alkalmazom is azokat." (1)

A megbeszélések jelentősége véleményem szerint nagyon fontos. Elsősorban a személyes megbeszélések konstruktív jellegűek; a partnerünk reakcióit rögtön láthatjuk, és viszontreagálhatunk rájuk.

Volt szerencsém egy olyan cégnél dolgozni, ahol csupán időtakarékosságból nem személyes tárgyalásokat tartottak, hanem minden nap végén e-mail formájában le kellett írni a napi elvégzett teendőket, benyomásokat a felettes vezetőnek. Ennél személytelenebb „megbeszélési" forma szerintem nem igazán létezik. A végeredmény az lett, hogy több időt vett igénybe a levelezgetés, mintha szóban kommunikáltunk volna a vezetőkkel. Állandóan pontosítani kellett a leírtakat, mert a címzetteknek nem volt egyértelmű számos információ.

6.3. Hatékony vezetői tulajdonságok

Dolgozatom vissza-visszatérő fő kérdésére, hogy mik a hatékony vezető fő tulajdonságai. Mindegyik vezetőnek határozott elképzelései vannak arról, hogy mik ezek a jellemzők.

„Precízség, következetesség, irányítási képesség, empátia, figyelmesség, kreativitás, előrelátás, jó problémamegoldó képesség, szakértelem, rugalmasság, szervezőkészség, koordináció, motiváló és támogató készség és még sorolhatnám. Azt remélem, hogy ezek nagy része kisebb-nagyobb intenzitással megtalálhatóak bennem, de legfőképpen szigorúnak illetve erőskezű vezetőnek tartom magam." (5)

„A szakmai hozzáértés és a vezetői képesség. E kettő csak együtt teszi a vezetőt sikeressé. Fontos még a munka iránti elhivatottság.”(1)

Akad olyan vezető, aki a legfontosabb eredményességi tulajdonságok közé emeli a humanitást és alkalmazkodást az alkalmazottakhoz.

„Saját véleményem, az igazi vezető, aki azt csinálja, amit a beosztottai, és a saját munkájával mutat példát”(4)

„Fontos, és az hogy az emberekkel mindig minden körülmények között emberséges tudjon maradni.”(2)

6.4. Gyorsan vagy átgondoltan döntsünk?

Döntési helyzetekben gyakran érzelmeinkre hagyatkozva gyorsan döntünk, néha kevésbé gondoljuk át a döntési hátteret, és nem tervezzük meg döntésünket. A közvélemény szemében az a menedzser, aki gyorsan, vagy azonnal képes döntéseket hozni, az az igazán jó vezető.

Pedig hatékonyabb, ha a döntés előtt:

– felismerjük a problémát
– elemezzük esetleg
– információt gyűjtünk róla
– többféle alternatívát állítunk fel
– elemezzük ezeket és kiválasztjuk a legjobbat.

Volt olyan interjúalanyom, aki a „gyorsan döntő” típusba tartozik, de ha érzékeli, hogy döntése revízionálásra szorul, akkor ugyanolyan gyorsan megváltoztatja elhatározását.

„Azonnal döntök. De újra tudom értékelni a dolgot, ha rájövök 2 nap múlva, hogy hibás döntés volt.”(4)

Van, aki ötvözi a gyorsan reagáló és jól átgondolt döntési technikákat és az arany közép utat választja:

„Ez függ a szituációtól. Esetenként szükség van azonnali döntésre, ilyenkor azonnal döntök, más esetben minél több információ beszerzése után hozom meg a végső döntésemet. Csak az egyik nem lehet ideális, ezt a kettőt együtt kell tudni használni. Az a jó, ha valaki mindig a megfelelő gyorsasággal dönt az eldöntendő kérdés súlyához mérten.”(5)

Sokszor a női vezetőkre rásütik azt, hogy szinte csak érzelmeik hatására képesek döntéseket hozni. Ezt megcáfolandó, az én női interjúalanyaim egyike sem az érzelmekre apellál.

„Ez a rendelkezésre álló időtől és az ügy súlyától, igényeitől függ. Stratégiai kérdésekben mindenképpen hosszasan körbejárom a témát, elemzéseket készítek, konzultálok azonos és más területeken lévő kollegákkal, míg operatív kérdésekben gyorsan döntök.” (1)

Még mindig a döntéseknél maradva a tervezés fontosságát emelném ki. A tervezés elhagyása sokszor előidézi a nem várt „végkifejletet”. Döntenünk kell az előttünk álló lépésekről és fázisokról, a sorrendekről, prioritásokról és rendelkezésre álló forrásokról.

Fontos a jó időzítés (mit kell tenni? mikor?), az emberekkel való megfelelő kommunikáció (kinek, mit kell tennie?).

6.5. A stressz és hatásai

Egész életünkben stressz-hatások érnek minket: a magánélettől kezdve a munkahelyünkig. Lényegében, ha emberekkel találkozunk, dolgozunk, értekezünk, akkor elkerülhetetlenek a feszültségek. Hacsak nem üvegbúra alatt élünk, de ezt nem sokan engedhetik meg maguknak.

A felgyorsult, felelősségteljes munkakörök, a belső és külső igényszintnek való megfelelési vágy, munkahelyünk diktálta tempó, aggódás szeretteinkért mind-mind stressz-tényezők. Ha ezen hatásokat időben felismerjük és inkább javunkra fordítjuk a kialakult stresszt, akkor csatát nyerünk. Ugyanis a káros stressz közvetlenül befolyásolja a munkánk minőségét és gazdaságosságát, saját egészségi állapotunkat.

A konfliktusok természetes részét képezik mindennapjainknak. Vannak olyan területen dolgozó emberek, akiket hatványozottabban érnek ilyen hatások (általánosságban a vezetők, értékesítők, ügyfélszolgálatosok), ők gyakrabban kerülhetnek konfliktushelyzetbe, és ennek negatív hatásait is stressz formájában élik át.

Bizonyos fokú stresszre szükség van, ez ugyanis inspirál, motivál, előre visz. Viszont ha folyamatosan túl nagy nyomás nehezedik a dolgozóra, az inkább árt, mint használ: munkájának és életvitelének hatékonysága elkezd csökkenni, egyre több hibát vét, ingerlékennyé és fáradékonnyá válik.

Ha nem sikerül úrrá lenni a stressz okozta káros hatásokon, akkor előbb-utóbb komoly testi és lelki problémákkal kell szembe néznie: álmatlanság, depresszió, gyomorfekély, különböző szív- és érrendszeri betegségek.

Van viszont egy olyan nézet is, miszerint a vezetés csak akkor okoz stresszt, ha a vezető hatalmát használja kapcsolataiban. Az ilyen menedzserek állandóan bizalmatlanok azokkal szemben, akik több hatalmat szeretnének gyakorolni, bizalmatlanok azokkal szemben, akik tekintélyüket csorbíthatják. Ez pedig természetszerűen feszültséget teremt.

Ezen kívül a hatalom gyakorlása – másokon uralkodni – bűntudatot ébreszthet az ilyen vezetőben. Ez további szorongásokhoz vezet, ami még inkább káros stresszt generál.

A hatalmi vezetők nemegyszer maguk idézik elő testi-lelki betegségeiket az állandó szorongás és bűntudatuk miatt.

Néhány ötlet a megkérdezettektől, hogy hogyan fékezzük meg az ártalmas stresszt:

„Rendszeresen sportolok, ebben élem ki a felgyülemlett napi stresszt és az ebből kiszakadó energiákat. Egyébként nem szeretem a stressz, mert ideges leszek tőle, de kénytelen vagyok elviselni nap, mint nap.” (5)

„Az ártalmatlan, inkább ösztönző stressz ellen nem védekezek, ez viszi előre a munkámat. Sajnos az ártalmas stressz ellen nem sikerült módszert kidolgoznom, azt hiszem erre az elhivatottság-érzet csökkentése lenne jó módszer, e nélkül viszont véleményem szerint nem hatékony a vezető”(1)

Van olyan vezető, aki úgy gondolja, hogy aki nem tudja a stresszt kezelni, annak nem való az irányítás.

„Nem vagyok stresszelő típus. Minisztériumi helyettes államtitkárként is csak nagyon ritkán fordult elő, hogy igazán feszült, stresszes állapotba kerültem. Aki ilyen, az egyáltalán ne vállaljon semmilyen vezetői feladatot.”(3)

Van olyan, akit a humor segít ki a „gödörből”:

„Kisebb mértékű stressz doppingol, nagymértékben már az egészségre veszélyes. Ha túl sok stressz ér, hosszú ideig van rá egy kedvenc mondásom: Ma csak jót vagy semmit ne mondjatok!”(2)

„Haza megyek füvet nyírni, vagy lemosom a kocsikat. Az ki szokta tisztítani a fejem. Ha hamar kitisztulok, akkor gyakran csak a fél kertben van levágva a fű.” (4)

A nagymértékű stressz hatására az emberi teljesítmény is csökkenhet, a munkatársak frusztráltak lehetnek, ami nem mozdítja elő a vállalati hatékonyság növelését.

A stressz megelőzésére a legjobb módszer egyrészt az okok felszámolása, másrészt a mozgás, sporttevékenység, kikapcsolódás.

Nagyon sok ember az évi rendes szabadságát sem veszi ki, pedig annyi regenerálódás, pihenés mindenképpen szükséges lenne számukra. Lehet, hogy a stresszes helyzeteket, a különféle akadályokat is jobban vennék lelkileg és fizikailag feltöltődve.

6.6. Hatékony ellenőrzés

Időnként szükség van arra, hogy a munkatársakat ellenőrizzük, felülvizsgáljuk munkáikat, de nem szabad túlzásba sem esni ezzel, mert visszájára sülhet el a dolog. Az irányító jellegű ellenőrzésnél – ha túl gyakori és indokolatlan – a kolléga úgy érezheti magát, mint akit állandóan figyelnek, bizalmatlanok vele szemben.

Úgy érdemes szerintem a munkatársakat koordinálni és ellenőrizni, hogy „észrevétlen” legyen. Ez természetesen bizalmat feltételez vezető és vezetett kapcsolatában. Az a vezető, akit munkatársai tisztelnek, kézben tudja tartani az irányítást, akarnak vele dolgozni, mert ő is tiszteli az alkalmazottakat. A hatékony vezetői munka alapfeltétele az önbecsülés, a bizalom, hogy a beosztottak képesek önállóan ellátni feladatukat.

A megkérdezett vezetők között többen voltak olyanok, akik abszolút szabadkezet adnak alkalmazottaiknak.

„Általában szabad kezet adok. Engem a végeredmény érdekel nem az, hogy hogyan oldják meg.” (2)

Van, aki azért elgondolkodik azon, vajon jól teszi-e ezt:

„Inkább szabad kezet adok. Néha túl kevéssé követelek.”(3)

Az ügyfélszolgálaton dolgozó menedzser inkább a „számon kérő” típusba tartozik:

„Szükség van az ellenőrzésre, ellenkező esetben nem érzik, hogy amit tesznek fontos. Saját tapasztalat, hogy ha nem ellenőrzök, akkor esetenként nem végzik el, vagy nem úgy végzik el a feladatot, ahogy azt elvárom tőlük.” (5)

A másik megkérdezett női vezető pedig demokratikusan és praktikusan áll a dolgokhoz:

„Aki önálló munkára képes, annak a rövid ideig tartó ellenőrzés után szabad kezet adok bizonyos szintű döntésekig. Munkáját alkalmanként ellenőrzöm, de csak szúrópróbaszerűen.

Vannak persze kollegák, akinek munkája folyamatos ellenőrzésre szorul, de az ilyen kollegák munkája gondolkodóba ejt, képes-e a rábízott feladatot elvégezni.

Munkatársaim nagy része egyébként önállóan dolgozik, és csak számukra nehéz kérdésekben fordulnak hozzám szakmai tanácsért” (1)

6.7. Jutalmazás, elvonás – vezetői ösztönző módszerek

Régi igazság, hogy a kisgyermeket úgy tudjuk a jóra nevelni, ha jutalmazzuk, dicsérjük. Ha jól viselkedett, adunk neki valamit, ezáltal ösztönözve érzi magát, hogy máskor is ugyanígy cselekedjen.

Mi a helyzet, később? Alapjaiban ugyanúgy működünk?

Erre a kérdésre keresem a választ interjúalanyaim segítségével.

A vezetői jutalmazásról illetve ostorozásról így vélekednek a megkérdezettek:

„Mind a kettő fontos, de ha bármelyiket sokat alkalmazzuk, akkor elveszíti erejét. Ez benne a nehéz: megtalálni azt a mennyiséget, amikor a jutalmazás és a megvonás is ösztönző tud lenni. Törekszem arra, hogy mind a kettő előforduljon a munkám során, de ezek sajnos nem hatnak minden emberre egyformán.”(5)

„Kollegáimmal jó és bizalmas viszonyban vagyok, Fontosnak tartom, hogy munkájukról – legyen az negatív vagy pozitív vélemény – visszajelzést adjak, és a folyamatos javulásra ösztönözzek.

A dolgozók ösztönzését – a vállalat által biztosított általános ösztönzésen kívül – mind szóban, mind egyéb kisebb juttatásokban, figyelmességekben fontosnak tartom (pl. vacsora a kollegákkal, apró ajándék, névnap megünneplése stb.).”(1)

Úgy gondolom, hogy a vezetőknek sem lehet könnyű eltalálni azt a pontot, amikor még a kollegákkal jó viszonyban vannak, illetve ha túl közel engedik magukhoz az alkalmazottakat. Ilyenkor a beosztott vissza is élhet ezzel, és a vezető tekintélye csorbulhat.

6.8. Érzelem és értelem a munkahelyen

Általában az az elfogadott, hogy az érzelmeknek a munkahelyeken nincsen helye. A vállalatok, cégek azt szeretik, ha a munkavállaló otthon felejti a problémáit és „hideg” fejjel dolgozik.

A beosztottak is ezt érzik, hogy az érzések elfojtása kívánatos, ezt a magatartást értékelik.

Bevallom, én is úgy gondolom, hogy az érzelmeknek nincs helye a munkahelyeken és elvonják a figyelmet a munkáról.

Ám nem mindenki osztja ezt a nézetet. Dr. Thomas Gordon pszichológus szerint:[15]

„Tudott dolog, hogy az emberek együtt dolgozása elkerülhetetlenül mindenféle, az enyhétől az erősig terjedő érzéseket vált ki, mint: az érzékenység, a harag, a csalódás, a sérelem, az aggódás, a lebecsültség, a kétségbeesés, az utálat, az elkeseredettség, az elkedvetlenedés. Míg az ilyen érzések tapasztalása nem egészségtelen, azok elnyomása viszont az. Az érzések folyamatos korlátozása biztosan „káros az egészségre”, végül is gyomorfekélyt, fejfájást, gyomorégést, magas vérnyomást, bélgörcsöt vagy bármilyen más, lelki tényezőkből eredő betegséget okozhat. Az elfojtott érzések csökkentik a munka hatékonyságát, már csak azzal is, hogy elvonják a figyelmet a munkavégzéstől.”

Interjúalanyaim többsége is az én nézetemet osztja, szerintük is szerencsésebb, ha a munkahely érzelemmentes közeg marad.

---

[15] Thomas Gordon: Vezetői Eredményesség Tréning, Assertiv Kiadó. Budapest, 2003
V. fejezet: Az értő figyelem mindennapos használata

„Nem lenne szabad túl sok érzelmet belevinni a munkába, mert a versenytársak észreveszik és kihasználják a helyzetet.

A férfiak még mindig sokkal jobban tudnak hideg fejjel gondolkozni, mint a nők. Szerintem a nők alaptermészete már eleve érzelgősebb."(2)

A témához kapcsolódó kérdésem az volt, hogy szerintük a női vezetők érzelmesebb menedzserek-e?

„Nem gondolkodtam még ezen, de volt már olyan, amikor érzelmi befolyású döntést hoztam. Volt női vezetőm, nála ez rendszeresebben előfordult, mint nálam és sokkal több mindent engedélyezett, mint én. Ezekkel esetenként nem is értettem egyet. Nem szeretnék még egyszer női főnök keze alatt dolgozni."(5)

„Valóban úgy tűnik, hogy a férfiak érzelemmentesebben hozzák döntésüket, mivel a nők „együtt érző" képessége nagyobb, és egy döntésük mögött annak egyénre gyakorolt hatását is figyelembe veszik. Nekem eddig ezt sikerült kizárnom, bár nagyon nehéz."(1)

Van olyan megkérdezett vezető, aki majdnem osztja Gordon állítását:

„Az érzelmeket nem lehet teljesen kizárni. Nem is kell. De az fontos, hogy az ember vezetőként vagy gondolkodóként a tényeket és a véleményeket jól el tudja különíteni az érintett személyektől."(3)

6.9. A kockázatvállalás fontossága

A személyes kvalitások egyre inkább nem elegendőek a sikeres vezetői munkához. Ahhoz hogy egy vezető sikeressé váljon, vezetési, szervezési, minőségbiztosítási, gazdálkodási, szakmai és menedzser ismeretekkel kell, hogy rendelkezzen azon felül, hogy a kreativitást, az alkotó fantáziát és legfőképpen a *kockázatvállalás* képességét is produkálnia kell. Ezek nélkül ma már legfeljebb csak másodikak lehetünk a piacon.

A kockázatvállalási képességeket általában férfiakra jellemző tulajdonságnak tartják.

A megkérdezett menedzserekre nem jellemző a hazardírozás:

„Nem vagyok hazardírozó típus."(3)

„Kérdés, hogy a cég mennyire tud elviselni esetlegesen egy nagyobb bukást, mennyire válik a mindennapi működése emiatt veszélybe. Egy stabil tőkeerős cégnél több lehetőség van kockázatosabb üzletekbe belefogni, ha az egyik nem jön össze, a másik lehetőség még mindig ott van."(2)

Van olyan vezető, aki úgy gondolja, hogy alaposan át kell gondolni döntéseinket, nem szabad hirtelen kockázatot vállalni, előtte körül kell járni a témát.

„Bármilyen nagy horderejű döntést hosszas elemzésnek kell megelőznie. Amennyiben ez veszélyesnek tűnik, ennek az üzletre gyakorolt hatásának elemzése után akár a veszélyes, de sikeresebb üzlet mellett is döntök."(1)

Van olyan is, akinek szinte szenvedélye a kockázatvállalás:

„Mindig kockáztatok. Ha valamit el akarok érni, az életemet is ráteszem. Persze csak úgy, hogy másoknak ne kelljen érezniük ezt, illetve részt venni a mazochizmusomban. Akkor élsz, ha forr a véred... Új dolgokat csak kockáztatással lehet elérni. Hosszú távon ez a gyümölcsözőbb. És ha valami nem sikerül, még mindig ott vannak a biztos, veszélytelenebb üzletek."(4)

A multinacionális cégnél dolgozó régióvezető nem igazán szeret kockáztatni.

„Csak óvatosan. Inkább megfontolt vagyok, habár a munkám során ritkán adódik lehetőség hazardírozásra. Itt sem lehet azt mondani, hogy egyik vagy másik eredményesebb, sosem egy oldalról kell nézni a dolgokat, hanem több oldalról. Az a fontos, hogy mikor melyiket kell alkalmazni. Nekem eddig bejöttek a megérzéseim.”(5)

6.10. Testedzés jótékony hatása

A mozgás alapvető életjelenség és alapvető szükséglet, mely átszövi az ember teljes életét. Hiánya károsan befolyásolja a test, az egészséges lélek, a fejlett értelem alakulását, elősegíti a betegségek kialakulását.

A rendszeresen végzett és nem eltúlzott testedzés minden ember számára egészséges. A fizikai mozgás hiánya és az ebből esetleg következő elhízás hozzájárulhat például a magas vérnyomás kialakulásához.

A rendszeres testmozgás egészségünk legjobb karbantartója: az egész szervezetre kedvező hatással van. Sokakat talán eltántoríthatnak a kezdeti nehézségek, ugyanis a számára szokatlan intenzív fizikai aktivitást testünk először stresszként éli meg, de ha kitartunk, fokozatosan hozzászokik – erősebbé válik, közben életfunkciói is javulnak –, és hamarosan nagyobb terhelést is elbír. Mindemellett általános közérzetünk is javulni fog, energiával töltődünk fel, jobban kezeljük a mindennapi stressz-helyzeteket, teljesítményünk növekedését pedig igazi sikernek érezzük.

A testmozgás hatásairól illetve a koránkelésről kérdezgettem a vezetőket.

„Nem vagyok korán kelő, illetve felkelek, de nem rohanok azonnal a munkába, viszont a munkába való utazást kidobott időnek érzem. A napi feljegyzések nálam is megvannak, évek óta alkalmazom ezt, de eddig más hasznát nem vettem, mint azt, hogy nem felejtem el a napi teendőimet.”(5)

„Változó, 7-8 órakor kelek, de a munkaterületemből adódóan inkább a tovább bennmaradás fontos, mint a korán beérkezés. Mint írtam fallabdázom, ezt rendszeresen, versenyszerűen űzöm, de síelek és búvárkodom is. A fallabdának köszönhetően jobb az állóképességem, mint az átlagnak, így elég sokat vagyok képes dolgozni, tehát mindenképpen jó hatással van rám.” (5)

„Általában indulás előtt legalább egy órával korábban felkelek, hogy nyugodtan, kényelmesen el tudjak készülni, nyugodtan végig gondoljam a napi teendőimet. A rendszeres sport segít a napi felgyülemlett feszültséget levezetni. Általában heti 3-4 alkalommal esténként járok tornázni, jól elfáradok és a végig aludt éjszaka után kipihenten, frissen ébredek.”(2)

„Nem tudom, mennyire van a sikeresség összefüggésben a korán keléssel, mindenesetre én mindig korán kelő vagyok, 5-kor kelek és 7-7,15 között már a munkahelyemen vagyok, napi teendőimet már az azt megelőző napon megtervezem, de legalábbis, teendőimet összeírom (aztán ez persze nagyon gyakran változik).

Rendszeres testedzésre nem igen jut időm, illetve ha van szabadidőm, azt a családdal töltöm, illetve olvasok és csinosítom a lakást. Alkalmanként jógázni szoktam, ez jó alkalmat ad arra, hogy egy kicsit csak magammal foglalkozzam és relaxáljak.”(1)

Összefoglalás

Dolgozatommal azt igyekeztem felkutatni, hogy milyen tulajdonságok, kompetenciák, motivációk szükségesek ahhoz, hogy valaki eredményes vezetővé váljon.

Sokféle vezetővel volt szerencsém beszélgetni, s ezek után csak megerősödött bennem az a hit, hogy az eredményes vezetéshez szükséges kvalitások nemcsak veleszületett képességekből tevődnek össze, tehát számomra is megdőlt az a régi nézet, hogy a vezetés művészet és a jó vezetőnek születni kell.

Számos kísérlet, tanulmány bizonyítja, hogy a menedzseri, vezetési készségek fejleszthetők; tréningekkel, technikákkal kifejleszthetjük azon képességeket is, amelyeknek nem elég magas szinten vagyunk birtokában.

Ha pedig elsajátítjuk a hiányzó módszereket, akkor is fontos, hogy azokat a személyiségünkkel összhangban alkalmazzuk. Ugyanaz a technika más emberek „kezében" máshogy működik. Ahogyan ugyanazt a receptet is két különböző ember máshogy készíti el.

Talán a legfontosabb gondolat, ami foglalkoztatott az interjúk során, az az, hogy a vezetés öncélúan, hatalmi módszerekkel csak ideig-óráig működik. A vezetői hatékonyság a csapattagokkal kialakított kapcsolatokon nyugszik.

Kölcsönös tisztelet vezető és vezetett között az eredményesség záloga mindkettejüknek.

Egyetértek az ókori gondolkodóval abban, hogy milyen is a jó vezető.

Lao-Ce (Kr. e. VI. sz.) szerint:

„ A vezető akkor jó, ha az emberek észre sem veszik,
kevésbé jó, ha már szolgálják és éljenzik,
és a legrosszabb, ha már megvetik.
Ha nem tiszteljük az embereket, ők sem tisztelnek bennünket.
A jó vezető márpedig keveset beszél, és ha munkáját elvégezte,
céljai megvalósultak, az emberek azt mondják:
Egyedül csináltuk."

Irodalomjegyzék

Berde Csaba – Felföldi János, Vezetési ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen, 2004, 130 p.

Buckingham, Marcus – Clifton, Donald O., Fedezze fel az erősségeit – MOST!, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2003, 214 p.

Buckingham, Marcus – Coffman, Curt, Először is szegd meg az összes szabályt!, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2002, 226 p.

Buda Béla, A közvetlen emberi kommunikáció szabályszerűségei, Animula Kiadó, Budapest, 240 p.

Garai Katalin, HR Portál, http://www.hrportal.hu/article_print.phtml?id=50831

Gábor Katalin, Menedzsment alapjai, 2003, Phare HU 0105-03,

Gardiner, Gareth, Vezetés erős kézzel, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1998, 160 p.

Goleman, Daniel, Érzelmi intelligencia, Háttér Kiadó, Budapest, 1997, 454 p.

Gordon, Thomas, Vezetői Eredményesség Tréning (V.E.T.) Assertiv Kiadó, Budapest, 2003, 298 p.

Grove, Andrew S., Csúcsteljesítményű vezetés, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1998, 210 p.

Gyökér Irén, Menedzsment KG. II. rész, Oktatási segédanyag, Budapest, 2006

Hill, Napoleon – Stone, W. Clement, A siker titka pozitív lelki beállítottság, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1997, 255 p.

Hitt, William D., A Mestervezető, OMIKK Kiadó, Budapest, 1990, 251 p.

Hoványi Gábor, Verseny és vezetés, Tanulmánygyűjtemény, Budapest, 2005, 280 p. http://mek.oszk.hu/03200/03253/03253.pdf

Marselek Sándor, Szervezési ismeretek, Távoktatási jegyzet, Gyöngyös, 2005, 285 p.

Maxwell, John C., Vezetés 101, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2004, 114 p.

Radó András – Réthy István, Vezetési ismeretek, Távoktatási tananyag, Gyöngyös, 2003, 196 p.

Ritt, Michael J. – Cypert, Jr. Samuel A., 365 nap Napoleon Hill gondolataival, Bagolyvár Kiadó, 1995

Roebuck, Chris, Hatékony vezetés, Scolar Kiadó, Budapest, 2000, 93 p.

Sherman, James R., Csináld!, Bagolyvár Kiadó, Budapest, 2003, 229 p.

Telkes József, Karrierkönyv, Kódexpress Kiadó, Budapest, 1994, 253 p.

Weis, Donald H, A sikeres menedzser, Park Kiadó, Budapest, 1986, 62 p.

Ábrák jegyzéke

1. sz. ábra. Hersey–Blanchard szituációs modellje

2. sz. ábra. A munkájuk iránt érdektelenné vált alkalmazottak évente 292-355 milliárd dollár-jába kerülnek az amerikai gazdaságnak

Mellékletek

1. sz. melléklet

Interjúvázlat

1. Hogyan lett vezető? Milyen stációkat járt meg, mielőtt vezető beosztásba került? Végigment az un. szamárlétrán vagy rögtön magas pozíciót ért el?

2. Ön szerint melyik a hatékonyabb, ha végigjárjuk alulról felfelé építkezve a lépcsőfokokat, vagy, ha felsővezetőként kezdődik pályánk?

3. Mennyire törekszik a tökéletességre vezetése során?

4. Tart-e megbeszéléseket, brain-storming-okat a munkatársakkal? Milyen gyakran? Meghallgatja ötleteiket és kész is alkalmazni az elképzeléseiket?

5. Ön szerint mi a hatékony menedzser legfontosabb tulajdonsága/tulajdonságai? (Természetesen több választ is adhat)
Milyen vezetőnek tartja magát?

6. Döntési helyzetekben gyorsan és azonnal reagáló típusba tartozik, vagy a „mindent alaposan körüljárok és átrágok" típusba? Ön szerint melyik az eredményesebb és hosszú távon kamatozóbb?

7. Introvertált vagy extrovertált típusú vezetőnek tartja magát?

8. A munkavégzés során a vezetők – és főleg a felsővezetők – nagyon sok stressznek vannak kitéve. Bizonyos mértékű stressz ösztönző és inspiráló lehet. Hogyan tudja „kézben tartani" a káros stressz-hatásokat? Kialakult-e valamiféle saját, jól bevált módszere az ártalmas stressz megfékezésére?

9. Kollegáit gyakran ellenőrzi a hatékonyság elérése érdekében vagy inkább teljes szabad kezet ad a feladatok elvégzésében? Miért?

10. Mennyire fontos eszköz a vezetése során a jutalmazás, pozitív visszacsatolás a dolgozók felé? Egyes vezetők úgy ösztönzik kollegáikat, hogy semmilyen visszajelzést nem adnak az alkalmazottaknak, és inkább az „ostorozó" hozzáállást alkalmazzák, így szerezve tekintélyt a munkatársak körében.
Ön milyen vezető és mennyire mutatkozik meg vezetési stílusa a vállalati eredményességben?

11. Véleménye szerint mennyire fontos az érzelemmentesség a menedzseri munka során? Volt-e olyan vezetői döntése, amelyet főleg érzelmi aspektusok szerint hozott?
Általában a „józan" vezetők inkább a férfiak közül kerülnek ki, ők nem annyira szenzibilisek, mint a nők. Ön hogyan látja ezt a kérdést?

12. Örök téma az élet számtalan területén, hogy merjünk-e kockáztatni nagyobb siker reményében vagy maradjunk a veszélytelenebb, de biztosabb üzleteknél? Hosszú távon Ön szerint melyik az eredményesebb? Ön mennyire hazardírozó vezető?

13. Végül egy kicsit személyesebb vizekre evezek. Sokak szerint az igazán sikeres vezetők szinte mind nagyon korán kelők voltak, pontról pontra feljegyezték aznapi teendőiket, megtervezték napjaikat. Ön ezt hogyan látja?
Milyen korán szokott kelni? Végez-e valamilyen testedzést céges teendői előtt vagy után? Ha igen, akkor ez milyen hatással van a munkavégzésére?

2. sz. melléklet

Interjúalanyok

	Kor	***Székhely***	***Iskolai végzettség***	***Beosztás***	***Családi állapot***
1	33	Budapest	Főiskola-levelező	Logisztikai Menedzser	hajadon
2	28	Budapest	Főiskola-távoktatás	Üzletvezető	hajadon
3	52	Budapest	Egyetem-nappali	Projekt Menedzser	nős
4	30	Budapest	Főiskola-nappali	Ügyvezető Igazgató	nős
5	32	Budapest	Főiskola-távoktatás	Régióvezető	egyedülálló

Forrás: saját gyűjtés