

ÚJ KIHÍVÁSOK A VEZETŐI MUNKA EREDMÉNYESSÉGÉNEK NÖVELÉSÉBEN

Egy konkrét vezetésfejlesztési rendszer elemzésén keresztül

Tartalomjegyzék:

1. Bevezetés.....	4
1.1. A témaválasztás indoklása.....	5
1.2. Hipotéziseim.....	6
1.3. Célkitűzésem.....	6
1.4. Felépítés-kutatásmódszertan.....	6
2. Történeti háttér.....	8
3. A vezető a szervezetben és annak kultúrájában.....	13
3.1. Mit jelent vezetni és kit tekinthetünk vezetőnek?.....	13
3.2. Klasszikus vezetés vagy leadership.....	18
3.3. A közeg, ahol a vezető a munkáját végzi.....	19
3.3.1. A szervezet.....	19
3.3.2. Mi a kultúra?.....	21
3.3.3. Szervezeti kultúra.....	22
3.3.4. A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme.....	25
3.3.5. A vezető hatása a szervezetre.....	27
3.3.6. A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása.....	29
3.3.7. Művészet vagy tudomány a vezetés?.....	32
3.3.8. A vezető lehetőségei a beosztottak munkavégző képességének minél nagyobb arányú megnyerésére.....	33
4. FranklinCovey által kidolgozott Leadership vezetésfejlesztési rendszer.....	41
4.1. A FranklinCovey története.....	41
4.2. A FranklinCovey küldetése.....	41
4.3. Leadership vezetésfejlesztési rendszer.....	42
4.3.1. A folyamat.....	42
4.3.2. A kiváló vezetők négy kötelessége.....	43
5. Empirikus kutatás.....	47
5.1. Az LQ1 és LQ2-es kérdőívek átlagpontszáma.....	48
5.2. Elemzés az LQ értéket alkotó 4 vezetői kötelesség tükrében.....	50

5.2.1. A bizalom ösztönzése.....	50
5.2.2. A küldetés tisztázása.....	52
5.2.3. A rendszerek kiépítése.....	54
5.2.4. A tehetség kibontakoztatása.....	56
6. Következtetések, megállapítások, eredmények.....	58
7. Mellékletek.....	60

1. Bevezetés

„Nemcsak az igaz, hogy a régi válaszok nem jelentenek megoldást a kor kihívásaira, de sokszor már akkor is célt tévesztünk, ha újra és újra feltesszük a régi kérdéseket.”

Bakacsi Gyula

Piacorientált világunkban a gazdaság szereplői folyamatos versenyhelyzetben bizonyítják, hogy sikeresebbek a versenytársaknál. Csak az nyerheti el ezzel a vásárlók bizalmát, aki képes megfelelő minőségű, korszerű terméket, vagy szolgáltatást versenyképes áron a piacra vinni. Ahhoz, hogy ennek eleget tudjanak tenni, a munkaszervezetek igyekeznek korszerű technológiát és szervezési módszereket alkalmazni, minőségbiztosítási- és más kontrollmechanizmusokat bevezetni, hatékony munkaszervezeteket működtetni, illetve a legjobban felkészült szakembereket megnyerni, vagy „kinevelni”.

A korszerű ismeretekkel és magas szintű tudással rendelkező ember a munka világában egyre jobban felértékelődik, ez a megállapítás fokozottan igaz a döntéshozó pozíciókban lévőkre. A szervezetnek szüksége van arra a tudásra, készségre, illetve egyéb kompetenciára, amelyek birtokában az elvárt teljesítmény elérésére képessé válik a vezető.

A bevezető gondolataim elején megfogalmazott idézet jól példázza a napjainkban végbemenő paradigmaváltást, ahol a régi, menedzser típusú felfogást lassan, de egyértelműen felváltja a leader (soft), azaz az értékalapú leadership gondolkodásmódja. Ma már nem csak egy csavar vagyunk a gépezetben, akik nap-nap után képesek ugyanazt a fajta munkakínálatot, ugyanabban a minőségben produkálni. A több évtizeden keresztül uralkodó felfogás szerint a munka csak „púp” a hátunkon, amit folyamatosan el kell viselnünk a boldogulásunk érdekében. Ez a nézőpont hibásnak bizonyult és nem melleleg még hatékonynak sem tekinthető. Egy enervált, a végletekig kifacsart ember soha sem lesz képes annyi értéket előállítani, mint egy teljesen elhivatott, a vezető teljes bizalmát élvező kreatív személy. Emberek vagyunk, érzéseink vannak, amit a tudás alapú társadalomban a vezetőknek érdemes beépíteni a szervezeti legitimitás képletébe. Dolgozatom célja nem csak az elemző kutatás, hanem az előbb, átvitt értelemben említett képlet érthetővé tétele vezetők, tanácsadók számára, egyszóval értékteremtés.

1.1. A témaválasztás indoklása

A vezetői munka fejlesztése, illetve hatékonyságnövelése iránti vonzalmam már a főiskolai tanulmányaim idején érlelődött, de a majdani pályámat is befolyásolni képes erővel a jelenlegi mesterszakos hallgatói fázisban alakult ki. Egyre jobban felkeltették érdeklődésemet e tudományterület olyan korszerűnek tekinthető lehetőségei, amelyekkel a vezetői munka eredményessége a mai elvárásoknak is megfelelő szintre emelhető.

A témaválasztást indokolja, hogy egyetemi hallgatói státuszban mindeddig viszonylag kevesen vizsgálták ezt az új területet, az általam kutatott vezetésfejlesztési rendszer konkrét elemzésével pedig – tudomásom szerint – eddig senki nem foglalkozott.

A dolgozat megírásával kapcsolatos további céljaim:

- A Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karának Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakos hallgatójaként a jövőm szempontjából fontos számomra a téma mélyreható vizsgálata és a jelenleginél alaposabb megismerése;
- Gondolatébresztő mondanivaló átadása vezető pozícióban lévő döntéshozók, vagy ilyen szerepre készülők számára, kiemelve a saját munkakörnyezetükön belüli szervezeti kultúrát formáló erős hatásukat;
- Egy olyan tanulmány létrehozása, ami az elméleti alapok mellett fontos gyakorlati kérdéseket is felvet;
- Mivel a jelenlegi vezetési felfogást több vonatkozásban is problémás hiedelmek jellemzik, ennek eloszlatása érdekében a leadership perspektíva minél szélesebb körökhöz való eljuttatását szeretném megcélozni.
- A kutatásom végső célja az elemzéseim és vizsgálataim alapján olyan eredmények és következtetések megfogalmazása, amelyekkel javítható a vezetői munka hatékonysága, ennek következményeként pedig a szervezeti teljesítmény.

1.2. Hipotéziseim

- Dolgozatomban feltételezem, hogy a felkészült, magasan képzett vezető a permanens tanulás következtében képes a maga számára folyamatosan azokat a kompetenciákat biztosítani, amelyeket az őt foglalkoztató szervezet elvár, illetve amelyekkel a munkavégző képessége maximumát nyújthatja.
- Feltételezem továbbá, hogy ebben a folyamatban a FranklinCovey cég konkrét vezetésfejlesztési rendszere képes megfelelő hatást gyakorolni, hogy a munka világában a munkát végző ember folyamatosan meg tudja felelni a vele szemben támasztott tudásbeli követelményeknek.
- Végül feltételezem, hogy a dolgozatban felállított hipotézis szerint a FranklinCovey által készített LQ mérés valóban megmutatja, hogy ki a jó vezető. Továbbá a Leadership prémium vezetésfejlesztési program ténylegesen kifejti a hatását, azaz LQ1 és a rá fél évre következő LQ2 mérés között szignifikáns különbség van, az elemzésben külön kitérve ezek dimenziójára.

1.3. Célkitűzésem

Dolgozatom fő célkitűzése a vezetői munka értelmezése, szerepének és súlyának azonosítása, sajátosságainak feltérképezése, valamint az empirikus kutatás eredményeivel alátámasztva a vezetői kompetenciák és attitűd fejleszthetőségének igazolása.

1.4. Felépítés-kutatásmódszertan

Dolgozatom elemző részét a történeti háttér tárgyalásával kezdem, majd a vezetés és a szervezeti kultúra tartalmát, illetve kölcsönhatásait vizsgálom szakirodalom-kutatás keretében. Ennek keretében kerül tárgyalásra, hogy mekkora a szerepe a vezetőnek a szervezeti kultúra formálásában, milyen lehetőségei vannak a beosztottak munkavégző képességének minél nagyobb arányú megnyerésére, milyen tulajdonságokkal jellemezhető a sikeres vezető.

Az elemző rész második fázisában tárgyalom a Leadership vezetésfejlesztési rendszer jellemzőit, melyet követ az empirikus kutatás folyamatának és eredményeinek ismertetése.

Végül összefoglalom a kutatásom főbb megállapításait, új és újszerűnek tekinthető elemeit, valamint javaslatot teszek eredményeim gyakorlati alkalmazhatóságára a vezetői munka fejlesztése érdekében.

2. Történeti háttér

A dolgozat történeti szakaszának **Dr. Stephen R. Covey**, „Teljes személyiség paradigmája”¹ képezi az alapját. Az emberiség történetének eddigi legizgalmasabb korszakát érte el a globalizáció gazdasági szegmensét tekintve, a technikai-technológiai robbanás hatásait figyelembe véve a mai kor lehetőségeinek száma pedig szinte végtelennek mondható. Ugyanakkor azt a tendenciát is megfigyelhetjük, hogy az alkalmazottakban „sokkal több van”, azaz a tudástőkék elenyésző százaléka kerül érdemben hasznosításra. Többségében sokkal kreatívabbak és intelligensebbek, mint amit az adott munkakörben elvárnak tőlük, vagy amire lehetőségük van. Mindemelllett az alkalmazottakon lévő nyomás csak nő, elvárják tőlük, hogy többet dolgozzanak kevesebb javadalmazás mellett.

A helyzet napjainkra teljes mértékben ambivalenssé vált és hosszútávon fenntarthatatlan. Korunk alapvető vezetési problémája annak az egyre erősebbé váló paradoxonnak a feloldása, mely alapján elvárják ugyan, hogy a munkát végző ember egyfelől egyre többet tegyen le az asztalra kevesebb pénzért, míg másfelől az ehhez szükséges kreativitást és intelligenciát nem engedik – érthetetlen módon – a legnagyobb mértékben hasznosítani.

Ahhoz, hogy megértsük a jelenlegi helyzetet és a jövőre vonatkozó becsléseket tudjunk kialakítani, aminek a mentén haladva elérhetjük az ideális állapotot, meg kell értenünk a múltat és egy rövid időutazáson keresztül a civilizáció eddigi négy nagy gazdasági korszakát:

- Első korszak: az emberek gyűjtögető, vadászó életmódot folytattak. Ez volt az egyetlen dolog, amihez értettek, erről szóltak a mindennapjaik.
- Második korszak: földművelők. Az előző korszak emberei nem értik, hogy mit is akarhattak a földdel, miért dobták el a kis magokat, s miért öntözték utána őket. Hiszen közben nem történik semmi, nem látnak semmilyen változást. Idővel észrevették, hogy a növények életre kelnek és aratni lehet őket. Rádöbbenek, hogy a hozam földművelőként ötvenszer akkora, mint az előző korszakban. Ennek következtében elkezdtek új készségeket, új eszközöket használni és a megszerzett

¹<http://franklincovey.hu/megoldasaink/treningek-es-esemenyek/nyilt-treningek/leadership-kivalo-vezetok-kivalo-csapatok-kivalo-eredmenyek> Letöltés dátuma: 2013.01.05.

tudást továbbadták, így a gyűjtögető, vadászó emberek száma 90 százalékkal csökkent.

- Harmadik korszak: az ipai forradalom kora. Az emberek már gyárakban kezdtek el dolgozni. Jelentős mennyiségű nyersanyagkészletet használtak fel munkájuk során, létrejöttek a gyártósorok, a hatékonyság nagymértékben nőtt. Az előző korhoz viszonyított szorzó itt is az ötvenszeres értéket érte el. Az új technológia következtében új készségeket kellett elsajátítaniuk, az andragógia tudományának megszületése is ehhez a korszakhoz köthető, aminek következtében a földművelők száma 90 százalékkal csökkent.
- Negyedik korszak: a tudás alapú társadalom. A legpesszimistább becslések alapján ez a kor is ötvenszer annyit fog majd termelni, mint az elődje, az ipari forradalom kora. Szinte hihetetlennek tűnik és elsőre elképzelni sem tudjuk, hogyan is lehetséges ez. Mert csak most kezdjük felfedezni a benne rejlő lehetőségeket.

Az ipari forradalom korának elsődleges meghajtói a gépek és a tőke voltak, másszóval az élettelen dolgok. Az emberek rendkívül fontosak, a működéshez nélkülözhetetlenek voltak, de ugyanakkor helyettesíthetőek. A probléma forrása az, hogy ma már tudás alapú társadalomban élünk, mégis a modern menedzsment nagy része az ipari forradalom korának kérdéseire adott gyakorlati válaszait alkalmazza. Ez a tény hatással van a jelenlegi toborzási, kiválasztási, alkalmazási, foglalkoztatási, elbocsátási rendszerekre is. Jelen van a teljesítményértékelésben, a kompenzációs- és javadalmazási rendszerekben, sőt még az alkalmazottakkal történő kommunikációban is. Az emberi erőforrás sok vezető fejében – tévesen – a költségek közé van sorolva, miközben a már említett „dolgokat”, a munkavégzéshez szükséges felszereléseket, eszközöket, számítógépeket vagyontárgyként tartjuk nyilván.

Ha az előző évtizedek gondolkodásmódját követjük, akkor az ipari forradalom idején kialakult módszereket konzerváljuk, vagyis az embereket beillesztjük egy sablonba és hagyományos módon munkaköri leírásokkal és más adminisztratív eszközzel irányítjuk.

A tudás alapú társadalomnak viszont lehetősége nyílik arra, hogy az emberek lehető legnagyobb egyéni hozzájárulását alkalmazza. A hagyományos menedzser az embereket munkavállalóknak, vagy beosztottaknak látja. Motivációjuk eredendően kívülről fakad, ez pedig a „répa és a bot” esete, ha jól teljesítenek az adott szerepkörükben répát kapnak, ha

rosszul, akkor következetesen botot érdemelnek, ami a motiváció szempontjából teljesen zsákutcának bizonyult. A tudás alapú korban az emberekre társként, partnerként tekintünk, akikkel csak együtt érhetjük el a kívánt eredményeket. Amíg az egyik kort a szoros kontroll és az emberek ellenőrzése jellemzi, addig a másik az egyéni autonómia megteremtéséről (empowerment) és az emberi képesség lehető legnagyobb mértékű hasznosításáról szól.

Ipai kor	Tudásalapú kor
Az embereket munkaköri leírások alapján irányítják.	A lehető legnagyobb egyéni hozzájárulás felé vezetik az embereket.
Az embereket csak munkavállalóknak, beosztottaknak látják.	Az embereket önkéntes társként, partnerként kezelik.
A gondolkodásmód az ellenőrzésről szól.	Irányított autonómia valósul meg.

A két felfogás közötti különbségből adódóan azt a következtetést vonhatjuk le, hogy amikor a dolgokat menedzseljük, az embereknek nincs választási lehetőségük. Ha az embereket a leadership alapján vezetjük nagyobb eredményt érhetünk el, hisz ők dönthetnek a saját sorsukról.

A menedzser és a vezető közötti felfogás elhatárolása²

Menedzser	Vezető (leader)
A mindenkori aktuális „itt és most” feladatot látja el	Jövőkép megálmodója, tervezője és megvalósítója
Motiválja, sarkallja a munkatársait az adott feladat minél jobb elvégzésére	Karizmatikus egyéniségével hat a dolgozókra
Jól, részleteiben ismeri az irányítandó folyamatot	Számára fontos az emberismeret

²http://www.mgonline.hu/archive/2009_1/200901_64-66.pdf Letöltés ideje: 2012. november 20.

Azon töpreng: HOGYAN csináljuk	Megmondja: MIT csináljunk
Nála a jó értelmi képességnek (IQ) van primátusa	Az érzelmi intelligenciát (EQ) tartja fontosnak
Azon fáradozik, hogy a hibákat, zavarokat kiküszöbölje	Célja, hogy a dolgozóknban rejlő, latensen meglévő különböző erősségeket erősítse
Az adott feladat megoldására, cél elérésére összpontosít	Széles látókörű, komplex, sokirányú gondolkodás jellemzi
Az adott problémára az egyetlen legjobb megoldást keresi	Fogékony a korszerű módszerek, eljárások adaptálására és mindig az új dolgok kitalálásán, bevezetésén gondolkodik
Tervez, szervez irányít, munkákat hangol össze, ellenőriz, eredményeket értékel	Vízió, távolabbi elképzelések, igazodás a külső, változó körülményekhez, nagyobb hatáskörrel való felruházás, tanítás, oktatás, továbbképzés, a folyamatok, rendszerek javítása

Ahhoz, hogy az új kor lehetőségeit teljes mértékben ki tudjuk használni, alapvető fontosságú, hogy az ipari forradalom korában alkalmazott kontroll hibás szemléletétől megszabaduljunk. Ennek érvényesítésére javasolható az új kor vezetői számára a Dr. Stephen R. Covey által kidolgozott Teljes Személyiség Paradigma elsajátítása, mely szerint minden ember négy dimenziós:

- test;
- értelem;
- szív;
- lélek.

A dimenziók mindegyike külön-külön eltérő igényeket és másfajta motivációt jelentenek. A testnek, hogy éljen, a túlélést jelenti. A szívnek, hogy szeressen, ez az erős kapcsolatok kiépítésére szolgál. Az értelemnek, hogy tanuljon, ez a növekedés és fejlődés igényét fejezi ki

bennünk. Legvégül a léleknek, hogy nyomot hagyjon, a lét értelmének a többi dimenzióhoz való hozzájárulásnak és a valahova tartozás igényének.

Tudatosan, vagy tudat alatt - attól függően, milyen külső ingereket kapnak - az emberek, saját maguk döntenek el, hogy a munkavégzés folyamata során mennyit adnak ki saját magukból, és amennyiben lehetőséget kapnak rá, mennyit hasznosítanak saját négy dimenziójukból. A lényeg, hogy ha az emberi természet négy részének bármelyikét figyelmen kívül hagyjuk, az embert alapvetően egy dologgá, tárgyi eszközzé tesszük. Itt jelenik meg újra az „Ipari kor” gyakorlata, hiszen az ott érvényes felfogás szerint kontrollálni és menedzselni kell ahhoz, hogy motivált legyen. Az embert fizikálisan rá lehet kényszeríteni a munkavégzésre, külső motivációval, kényszerítéssel, pénzzel meg lehet venni a munkavégző képességét, hogy dolgozzon, de nem vásárolható meg pénzért a szív, az elme és a lélek. Ezek csak önként adhatóak oda.

A történeti háttér rövid elemzése alapján az a következtetésem, hogy a vezetés ma már nem a kontrollállásról szól, hanem arról, hogy szabadon tudjuk engedni a teljes személyiséget, hogy önállóan az inspiráló célok felé törekedjen. A vezetők kezében van a végső döntés, választhatják az „Ipari kor” felfogásának megfelelő gyakorlatot, vagy elsajátíthatnak egy teljesen új nézőpontot, a „Tudásalapú kor” módszertanát, készségeit és eszközeit, amelyek jelenléte elengedhetetlenül szükséges ahhoz, hogy sikeres vezetők legyenek.

Fontos!

A gondolatsor végén szükségesnek tartom két fogalom tisztázását. Anyagomban a menedzser kifejezést a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési filozófiájából eredő okokból tekintettem elavultnak, idejétmúltnak. Ebben a filozófiában a korszerű elveken alapuló irányítást a vezető valósítja meg.

Tisztában vagyok vele, hogy napjaink mindennapi szóhasználatában a menedzser kifejezés nem hordoz egyértelműen negatív tartalmat, sőt az emberi erőforrás menedzsment szakirodalom általában pozitív értelemben használja!

3. A vezető a szervezetben és annak kultúrájában

Ahhoz, hogy a vezetés lényegét, a vezető szerepét az általa irányított szervezetben, a munkája sikeres ellátásához szükséges kompetenciák körét, továbbá a szervezet és a vele összefüggő szervezeti kultúra lényegét világosan, illetve egyértelműen lássuk, szükségesnek tartom néhány kapcsolódó fogalom pontosítását részben a saját ismereteim, részben a szakirodalmakban megjelent elméleti meghatározások alapján.

3.1. Mit jelent vezetni és kit tekinthetünk vezetőnek?

A vezetés fogalma és a mindennapi életben megjelent funkciója valószínűleg egyidős az emberiség történelmével. Ha a lényegét akarjuk megfogalmazni, akkor olyan gondolatok mentén kereshetjük a választ, mint például

-elérni adott célokat mások, többnyire a vezető által irányított emberek segítségével;
-vagy befolyásoljunk másokat, hogy kibontakoztathassák bennük rejlő tehetségüket, potenciáljukat valaminek az érdekében;
-a vezetés egyfajta munka, melynek célja a beosztottak munkájának eredményessé tétele stb.

Végeláthatatlan mennyiségű vezetéselméleti publikáció érhető el napjainkban akár nyomtatott formában, de még szélesebb a digitálisan hozzáférhető anyagok köre. A bőség zavara rendszerint a legnagyobb gond, ha a vezetés fogalmát, illetve annak különböző irányzatait akarjuk összefoglalni. A leggyakrabban hivatkozott kutatók és szerzők munkáiból állítottam össze az alábbi, vezetéssel foglalkozó anyagot.

A vezetés szerepének érlelődése

Az egyik legkorábbi feljegyzés a vezetés alkalmazásáról az egyiptomi piramisok építésének és a rómaiak hatalmas birodalmuk irányításának korából származnak, de a babilóniaiak, a görögök, a kínaiak és a velenceiek is mind gyakorolták már a vezetést. Már a görög filozófusok, Szókratész és Platón is elmélkedtek a vezetésről. A XIX. század végéig csupán csekély érdeklődés mutatkozott a vezetés, mint tudományos terület iránt, hiszen a kormányok és katonai szervezetek nem voltak profitérdekeltek. Ez a helyzet azonban a XIX. század

folyamán fokozatosan megváltozott, mert az ipari forradalom eredményeként megjelent a gyári, üzemi rendszer. Ekkor már a gyárak irányításával megbízott vezetőknek kellett foglalkozniuk a feladatok koordinálásával és felügyeletével valamint az ezekből adódó új problémák kezelésével. Nekik kellett megküzdeniük olyan társadalmi gondokkal is, mint a gyermekmunka, a munkaidő, a munkakörülmények, vagy az órabér.

Az első ilyen vezetők egyike volt a brit származású Robert Owen, aki gyáraiban oly módon javította a munkakörülményeket, hogy emelte a gyermekek foglalkoztatásának alsó életkorát, csökkentette a munkaidőt és étkeztette dolgozóit. Charles Babbage felismerte a hatékonyság és az emberi tényező jelentőségét a munkahelyen, míg Andrew Ure az elsők között tanította egyetemen is a vezetést. A francia származású Charles Dupin tanulmányozta a brit eredményeket és tapasztalatokat, majd szülőhazájában hasznosította is őket. Ezzel egyidejűleg Amerikában Daniel McCallum volt az, aki a vasúti közlekedésben is felismerte a vezetés iránti igényt és néhány újszerű gyakorlati megoldást alkalmazott.

A klasszikus irányzat a századforduló környékén jelent meg, három iskola tartozik hozzá, melyek egyike a tudományos iskola (scientific management), ami az emberi munkára, míg az adminisztratív és a strukturális iskolák inkább a szervezetre összpontosítottak.

Tudományos iskola

Fő képviselői közé tartoztak az amerikai Frederick W. Taylor valamint Frank és Lillian Gilbreth, akik céljuknak a munka olyan megtervezését és megszervezését tartották, hogy az, az alkalmazottak maximálisan elérhető teljesítményét eredményezze.

Frederick W. Taylor (1856-1915) volt az első, aki ipari főmérnökként a philadelphiai Midvale Steel Company-nél nem csak, hogy felfigyelt rá, de meg is fogalmazta a munkások csökkentett tempóban történő munkavégzését, amit később „lógásnak” nevezett el. Felismerve, hogy valamit tennie kell, megvizsgált minden munkát, munkakört és meghatározta ellátásuk leghatékonyabb módját. Bevezetett egy úgynevezett „darabbér-rendszert” amely alapján a ténylegesen elvégzett munkát a nap végére előállított termékek mennyisége alapján fizették ki, ezáltal javult a teljesítmény és a munkamorál. Elért eredményei alapján később független tanácsadó lett és a munkáról valamint annak fejlesztéséről vallott felfogása tudományos menedzsment néven vált ismertté.

A tudományos vezetésnek négy fő mozzanatát különböztette meg, melyek közül az első, hogy a vezetők a megérzésen és gyakorlati tapasztalatokon alapuló módszereket - melyeket „hüvelykujj-szabályoknak” (role-of-thumb) neveznek - fokozatosan megváltoztassák egy olyan rendszerre, ami minden munkaelemre külön-külön, tudományos módszerrel kiterjed. Másodszor, az eddigiektől eltérően, a vezetőknek tudományos alapon kell kiválasztania, majd pedig a munkára felkészítenie az alkalmazottaikat. Ezek után harmadik lépésként a vezetőknek együtt kell működniük munkásaikkal, hogy figyelemmel tudják kísérni munkájukat, meggyőződve arról, hogy azok elfogadták a kidolgozott legjobb módszert (onebestway). Végül pedig negyedszeri mozzanatként a vezetők magukra vállalják a tervezéssel és szervezéssel kapcsolatos felelősséget, miközben a munkások végzik feladataikat.

Taylor gondolatai mély hatást gyakoroltak a korabeli vállalatokra, azonban volt egy nagy hiányossága, mégpedig az, hogy a munkavégző ember nem vált írásai fontos részévé. Taylor helyett, Henry Gantt kidolgozott egy, a munkát időegységben leíró eszközt (Gantt grafikon) és a bérezési rendszert is próbálta javítani. Munkájukat tanulmányaival segítette Morris Cooke is, aki a közigazgatás területén alkalmazta Taylor elképzeléseit.

Frank és Lillian Gilbreth, akik munkájukat először könyv, majd később film formájában tették ismertté, az idő és mozdulattanulmányok, valamint az ipari hatékonyság vizsgálatával a mai személyügyi menedzsment korai előfutárai voltak. F. Gilbreth a munka ésszerűsítését egy kőműves példán keresztül mutatta be, melynek fő lépései, hogy megtervezte, hol álljon a kőműves, hol helyezze el a maltert és a téglát, hogy a munkavégző tevékenysége közben ne kényszerüljön folyton helyet változtatni, mely így növeli hatékonyságát. L. Gilbreth mindeközben a figyelmét inkább a munkásjólét kérdésének irányába fordította.

Ezen iskola képviselői közé tartozik még Harrington Emerson, aki a kormányzati meghallgatásokon terjesztette nézeteit, és a vasút területén alkalmazva hangsúlyozta a műszaki normák, a szabványosított munkafeltételek, a technológiai előírások és az írásos szabályok szükségességét.

Adminisztratív iskola

A tudományos iskolával ellentétben ez az irányzat nem az egyes alkalmazottak munkájára, hanem a szervezeti struktúrára irányította figyelmét. Fő képviselői Henri Fayol,

francia bányamérnök, aki a több mint ötven évi ipari gyakorlati tapasztalatát hasznosította, Chester Barnard, aki a szervezeten belüli hatalom és autoritás elosztásán munkálkodott, Mary Parker Follett, aki a célkitűzés és a konfliktusmegoldás területén tevékenykedett, illetve Lyndall Urwick, aki elsőként próbálta integrálni a tudományos menedzsment fő elképzeléseit az adminisztratív menedzsment felfogásával.

Henri Fayol (1841-1925) egy olyan vezetési elvet dolgozott ki, mely tizennégy pontban határozta meg a vezetés eredményességéhez szükséges teendőket. Ezen pontok:

1. *Munkamegosztás:* A munkavégzés akkor lesz a leghatékonyabb, ha minél erőteljesebb a szakosodás.
2. *Autoritás és felelősség:* Ahhoz, hogy a vezetők megfelelően el tudják végeztetni alkalmazottaikkal a munkát, jogukban áll utasításokat adniuk nekik.
3. *Fegyelem:* A szervezetet vezérlő szabályokat és megállapodásokat a szervezet minden egyes tagjának tiszteletben kell tartania.
4. *Egyszemélyi vezetés:* Egy adott feladatra vonatkozóan a beosztott csak egyetlen vezetőtől kaphat rá vonatkozó utasításokat, ugyanis ha ez nem így lenne és több vezetőnek is felelősséggel tartozna, az problémákhoz és konfliktusokhoz vezethetne.
5. *Az irányítás egysége:* A munkavégző tevékenységét csupán egyetlen vezetőnek kell irányítani, hogy elkerülhetőek legyenek a különböző eljárasmódok és politikák.
6. *A részérdekek alárendelése az általános érdekeknek:* A szervezet (mint egész) érdekei mindig előbbrevalóbbak kell, hogy legyenek, mint az alkalmazottak érdekei.
7. *Bérezés:* Nem csak a munkaadónak, hanem a munkavállalónak is korrektnek kell éreznie a munkáért járó ellenszolgáltatás mértékét.
8. *Centralizáció:* A vezető felelőssége kell, hogy legyen az, milyen mértékben vonja be alkalmazottait a döntéshozatalba, mekkora tekintélyt biztosít nekik munkájuk végzése közben, de mindig meg kell találni a kedvező arányokat és az optimális alkalmazási határokat.
9. *Hierarchia:* A legfelső vezetőtől a legalsó végrehajtó szintig ki kell építeni a vezetők láncolatát, amely mentén a rendelkezések, utasítások és jelentések haladhatnak.
10. *Rend:* Lényege, hogy az emberek és az anyagok megfelelő időben a megfelelő helyen legyenek jelen.
11. *Méltányosság:* A vezetőknek igazságosnak, korrektnek és nem utolsó sorban barátságosnak kell lenniük az alkalmazottaikkal szemben.

12. *A személyzet stabilitása:* Akkor tud hatékonyan működni egy szervezet, ha a cégen belüli munkaerő-forgalom tartósan alacsony szinten mozog.

13. *Kezdeményezés:* Az alkalmazottak számára biztosítani kell bizonyos fokú szabadságot önmegvalósításuk érvényesítéséért.

14. *A dolgozók egysége:* A csapatszellem kialakítása a szervezeten belül hozzájárul az egység gondolatához, melyhez a későbbiekben könnyebb lesz majd azonosulni.

Fayol szerint, ha ezeket az elveket általános érvényűnek tekintjük, alkalmazzuk és követjük őket, akkor nagyban növelhetjük a vezetés eredményességét.

Strukturális iskola

Jeles képviselője Max Weber (1864-1920) német közgazdász és szociológus, akinek nevéhez fűződik a bürokrácia, mint fogalom meghatározása. Az általa optimálisnak tekintett bürokratikus szervezet jellemzői hasonlítanak ugyan Fayol előzőekben ismertetett vezetési elveihez, ám azokat átdolgozva és kiegészítve, az alábbi hat lényeges pontban határozta meg saját elképzeléseit.

1. *Munkamegosztás:* A Fayol által már meghatározott szakosodást, ami kijelöli a szervezet tagjai számára a feladatokat és kötelességeket, nem csak esetenként és egyedileg, hanem általánosan és mindenkre vonatkozóan kell rögzíteni.
2. *Szabályozottság:* Különféle kimerítő és megtanulható előírásokat tartalmazó szabályok vonatkozzanak a folyamatos szervezeti tevékenységekre.
3. *Hierarchia:* Lényeges a bürokratikus rendszerben az alá- és fölérendeltség szerepe, melyben minden hatóság fölött van egy ellenőrző és felügyeleti hatóság is, és a beosztottnak minden szinten jogában áll panaszt tenni és fellebbezni.
4. *Aktaszerűség:* Az egyöntetű feladatvégzés érdekében írásban rögzített szabályok szerint (akták útján) történjen a szervezeten belüli kapcsolattartás, mely tevékenységet és az azt végző hivatalnokokat együttesen irodának nevezzük. Ez teremti meg a modern szervezeti cselekvést.
5. *Szakmai hozzáértés:* Fontos, hogy a szervezet tagjai szakképzett hivatalnokok közül kerüljenek kinevezéssel a beosztásukba, és ez a kinevezés a kompetencia elv szerint történjen, vagyis szakképzettség vagy diploma felmutatása alapján. A bürokratikus irányító személy főfoglalkozásként végezze munkáját, személyében pedig szabad, tehát csak a hivatali kötelezettségeknek kell, hogy eleget tegyen. Az önkényes elbocsátás ellen

védettséget élvezzen, rendszeres pénzbeli juttatásban részesüljön, a testület iránt lojális legyen és segítse a testületi szellem kialakítását. Ehhez hozzájárul, hogy bizonyos idejű eltöltött szolgálati idő vagy megfelelő mértékű teljesítmény után előléptetésben részesüljön.

6. *Személytelenség és tárgyilagosság:* Az apparátus tagja munkájában legyen pártatlan és tárgyilagos, tevékenységéből mellőzze a személyes érzelmeket és a részlehajlásokat.

Weber bürokratikus szervezeti struktúrája tehát a racionális szabályok és irányelvek mindenre kiterjedő körére épült, melyet szerinte a vezetőknek figyelembe kell venni szervezetük kialakítása folyamán.

Neoklasszikus irányzat

Ezen irányzat képviselői két fő forrásból merítenek munkájukhoz, az egyik ezek közül a szociológusok kutatása, a másik pedig a pszichológusok munkája. A szociológusok kutatásaira alapozóak körét, akik figyelmüket a csoporton belüli kapcsolatokra fókuszálták, az emberi kapcsolatok tanához, vagyis a Human Relations iskolához kapcsoljuk. Ők például: Munsterberg, Mayo, Dickson és Homans, míg a pszichológusok munkájára építőket, akik az emberi magatartást helyezték előtérbe, a magatartástudományi iskolához (BehavioralSchool) soroljuk. Ezen személyek között szerepel például: Maslow, McGregor, Herzberg és Likert.

3.2. Klasszikus vezetés vagy leadership

A klasszikus vezetés néhány aspektusát tárgyaló gondolatok mellett fontosnak tartom a vezetésfejlesztés korszerű módszerével foglalkozó anyagomban a leadership jelentésének, illetve tartalmának rövid értelmezését is.

A szónak nincs elfogadott, meghonosodott magyar megfelelője. A leadershipnek nevezett magatartás egyik legfontosabb jellemzője szoros kapcsolatot teremteni a szervezeti és egyéni célok között. Alapját a vezető részéről elvárható feltételek biztosításán felül a beosztottak érdekeltségének megteremtése képezi. A leadership abban különbözik a pusztá hatalomgyakorlástól, hogy elválaszthatatlan a követők céljaitól, szükségleteitől.

Kiterjesztése egyértelműen az emberi erőforrásra, vagyis a munkát végző emberre, továbbá a vezető és beosztott kapcsolatára irányul, melynek alapfeltétele, hogy tudja-e a vezető a szervezet tagjait a szervezeti célok megvalósítása érdekében befolyásolni, mozgósítani.

Feltehető a kérdés, mi a hatalom és a leadership viszonya? Tisztán hatalom és ugyanilyen tisztán a leadership érvényesülése nehezen képzelhető el. A legtöbb vezető gyakorlatában mindkét eszköz megtalálható: igen ritka a tisztán hatalmi technikán alapuló vezetés (még a börtönben is – ha csupán korlátozottan is – figyelembe veszik a foglyok kívánságait, hisz enélkül megjelenne akár a lázadás veszélye). Más oldalról a leadership érvényesülésében a hatalomnak is van több-kevesebb szerepe.

3.3. A közeg, ahol a vezető a munkáját végzi

3.3.1. A szervezet

Ahhoz, hogy a szervezeti kultúra fogalmát értelmezni tudjuk, szükség van a szervezet és a kultúra szavak jelentésének tisztázására.

Szervezet elnevezéssel találkozunk a biológia tudományában, ahol a természet élőlényeit alkotó és működtető funkcionális szervek halmazát kutatjuk. Ilyen például az anatómia tárgyát képező emberi szervezet.

A társadalmi együttélés rendszere többnyire ugyancsak szervezeti keretek között zajlik. Szervezet keretében végezzük a tanulmányainkat az általános iskolától az egyetemig, később számos civil szervezethez csatlakozhatunk a sport, a kultúra, a politika stb. területén, de szervezett közösséget alkot a társadalom legkisebb homogén egysége, a család is, még akkor is, ha azt nem szervezet névvel illetjük.

A munka világa – eltekintve a munkáját egyedül végző fodrász, cipész, kiskereskedő és más hasonló tevékenységtől – ugyancsak szervezeti formákra épül. Szervezetként működnek a gazdasági társaságok, a közigazgatás, az oktatás, az egészségügy intézményei, de a legkisebb hierarchikus egységek, a munkacsoportok is önálló szervezeti egységnek tekintendők.

Klein Sándor szerint a „szervezet két vagy több ember szándékosan összehangolt tevékenységeinek rendszere”.³

E.H. Schein megfogalmazásában „a szervezet több személy tevékenységének észszerű koordinációja, valamely közös, kinyilvánított szándék vagy cél megvalósítása a munkamegosztás és a tevékenységi körök megosztása, a tekintély és a felelősség hierarchia alapján.”⁴

³ Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetszociológia*. Budapest, 2001. SHL Kiadó.

⁴ Schein, E. H.: *Szervezési lélektan*. Budapest, 1978. Közgazdasági és Jogi Kiadó.

Mastenbroek definíciója alapján „a szervezet nem más, mint az egymással függőségi viszonyban álló csoportok hálózata, melyben a különböző csoportok közti kapcsolatokat az egymás közti verseny (és az ebből adódó versengő, kompetitív stratégiák), illetve az együttműködés (a kooperatív stratégiák) jellemzik.”⁵

A különböző aspektusból történt megközelítés után szükségesnek tartom megvizsgálni azt is, hogy mi az, ami a példákban felsorolt elemeket közös keretek közé integrálja:

- A fogalom biológiai értelmezésétől eltekintve valamennyi szervezeti formációt emberek alkotják, melyet meghatározott feltételekkel és jól körvonalazható cél érdekében tudatos emberi akarat hoz létre;
- A szervezet rendszerint strukturált képződmény, melyben érvényesülnek a hierarchikus felépítés szabályai;
- A szervezeteknek van vezetője;
- A többszintű szervezetek esetében megjelenik a vertikális és a horizontális kapcsolódás;
- A szervezet tagjai többnyire tudnak egymásról és jellemző a folyamatos együttműködés. Megbeszéléseket tartanak, feladatot határoznak meg, annak elvégzését számonkérik, jelentést készítenek stb., vagyis interakcióban vannak egymással, melynek eszköze általában a verbális kommunikáció;
- Egy idő után akarva-akaratlanul kialakul a szervezet tagjai között egy elfogadott normarendszer, melynek keretében képessé válnak a szervezetre jellemző módon gondolkodni, cselekedni, kommunikálni, vagyis megjelenik az a szervezeti kultúra, amelynek tiszteletben tartása valamennyi szervezeti ember számára íratlanul is kötelező.

Mindezt összegezve véleményem szerint a szervezet az emberek azon csoportformációja, melyet minden esetben tudatosan, meghatározott cél érdekében és meghatározott feltételekkel hozunk létre, ahol megjelenik a szervezeti ember, van vezetője, továbbá a szervezet a létrejöttétől fogva strukturált képződmény, melyben a szabad akaratukból résztvevőkké vált tagok folyamatosan interakcióban vannak egymással, rendszeres kommunikációt folytatnak, amelyben megjelenik a szervezeti egységek közötti horizontális és a vertikális kapcsolódás és ahol szinte törvényszerűen kialakul a közös eszme-, norma-, gondolkodás-és cselekvés rendszere.

⁵Willem F. G. Mastenbroek: *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*, Budapest, 2001. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

3.3.2. Mi a kultúra?

A szervezetnél lényegesen nehezebb a kultúra fogalmát röviden megfogalmazni, hisz a Kroeber&Kulckhohn szerzőpáros már az 1952-es kutatások alapján több mint 100 kultúra meghatározást írt össze.

Ugyanezen szerzők így definiálták a saját kultúra értelmezésüket: "A kultúra explicit vagy implicit viselkedésmintákból áll, amelyeket szimbólumok közvetítenek. Ezek a szimbólumok a különböző embercsoportok kiemelkedő teljesítményei, magukban foglalják a művészeti termékeket is. A kultúra lényege a tradicionális (történelem során leszűrődött és kiválasztott) gondolatokból, ötletekből áll és főként a hozzájuk tapadó értékekből. A kultúra rendszereket egyrészt tekinthetjük a cselekvés termékeinek, másrészt a jövőbeli cselekedetek feltétel rendszerének."⁶

Geert Hendrik Hofstede nemzetközi hírnévnek örvendő holland szociálpszichológus, akit a nemzeti és szervezeti kultúrák interakcióinak szakértőjeként ismer a világ így vélekedett a kultúráról: „A kultúra a gondolkodás kollektív programozása, amely megkülönbözteti egy csoport vagy egy kategória tagjait másoktól... a környezet változásaira adott emberi válaszokat befolyásoló közös jellemzők összessége. Kultúra mindaz, amit az emberek tesznek, gondolnak és amivel rendelkeznek, mint a társadalom tagjai.”⁷

Vitányi Iván a kultúra megközelítése kapcsán lényegesen tágabb keretek között fogalmaz: „A tudományos közhelyek közé tartozik, hogy a kultúrának nincs egységesen elfogadott meghatározása, hanem igen sokféle van forgalomban. Ismeretes, sőt szinte már legendássá vált Kroeber és Kluckhohn *A civilizáció és a kultúra paradigmái* című könyve, amelyben 165 darab definíciót gyűjtöttek össze, és azóta is sok új született. Pedig a helyzet nem annyira katasztrofális. A definíciók korántsem annyira diffúzak. Szerkezetük ugyanolyan, mint a mondaté. Négy elem szerepel mindegyikben. (1) Az "alany", vagyis az ember és az emberek csoportjai, közösségei. (2) Az "állítmány", vagyis az emberek tárgyi tevékenysége. (3) A "tárgy", vagyis ami a tevékenység által létrejön, és pedig (a) anyagi tárgy, (b) társadalmi szerveződés, csoport, intézmény, (c) szellemi tárgy, nyelv, ismeret, tudomány, művészet, vallás. És végül (4) mindezek rendszert alkotnak, mint a nyelvben a mondat. Ez a rendszer a

⁶http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_aNYITO.html. Letöltésideje: 2012.12.13.

⁷Hofstede, Gert: Culture and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Publishers: London, 1994.

társadalom, a kultúra és a civilizáció.” A szerző véleménye alapján minden kultúradefiníció beilleszthető ebbe a rendszerbe.⁸

Egyetértek azzal az értelmezéssel, hogy a kultúra egy nagyon összetett fogalom, melynek egységes és mindenki által elfogadott meghatározása a mai napig nem létezik. Ennek egyik oka, hogy a különböző tudományágak és kutatások saját területük céljának megfelelően, eltérő alapokon álló megközelítésekből indulnak ki, így természetes, hogy különböző definíciók születnek.

Sokat segít a fogalom megértésében, ha megnézzük a szó etimológiáját. A kultúra fogalom a *colore* latin igéből származik, melynek jelentése művelni. A szó eredetileg a föld megművelését jelentette. A kultúra kifejezés általános értelemben egy embercsoport szokásainak és hagyományainak összességét, továbbá az általuk létrehozott anyagi és szellemi értékeket jelenti. Az elnevezést gyakran azonosítjuk a civilizációval és közvetítője rendszerint a nyelv, ami ugyancsak kultúra faktor, még hozzá az egyik legjelentősebb.

Mindezek figyelembevételével a kultúra a közösségek együttélésének terméke, melynek során kialakulnak azok a magatartásformák, viselkedési szabályok, melyek a tudattól függetlenül képesek az ember gondolatait és cselekedeteit vezérelni.

Ha a **munkaszervezetekben** igyekszünk a szervezeti ember által létrehozott anyagi és szellemi értékeket értelmezni, eljuthatunk ahhoz a fogalomhoz, melyet a tudomány **szervezeti kultúraként** aposztrofál.

3.3.3. Szervezeti kultúra

A fogalmat legtömörebben az a klasszikussá vált Marvin Bowertől származó gondolat fejezi ki, mely szerint a szervezeti kultúra nem más, mint "Ahogy mi itt a dolgunkat tesszük".⁹

⁸Vitányi Iván Magyar Tudomány, 2002/6 720. o <http://www.matud.iif.hu/02jun/vitanyi.html> Letöltés ideje: 2012.12.13.

⁹A definíció eredetileg Marvin Bowertől (McKinsey & Co.) származik. Igazán ismertté azonban a Deal és Kennedy szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.

Ha belépünk egy termelő munkahelyre, vagy hivatalba általában hamar megérezzük azt a légkört, mely az ott dolgozókat körülveszi, illetve ami az emberi és fizikai környezetükből felénk árad. A szervezet embereivel való találkozás során megállapíthatjuk, hogy közvetlenek, vagy udvariatlanok, segítőkészek, vagy közömbösek. A viselkedésükből érződik-e a munkahelyük iránti büszkeség, vagy csupán pénzkeresésnek tekintik azt. Azt is hamar meg tudjuk állapítani, hogy az ott dolgozók mennyire szeretik a rendet, ápolják és rendben tartják-e a környezetüket, vagy sem.

„A szervezet létrejötte után viszonylag gyorsan kialakul egyfajta szokás-, elvárás- és értékrend, melyet kezdetben a meghatározó személyek (tulajdonosok, vezetők) gondolkodásmódja, attitűdjei és érdekei formálnak. A későbbiek során a szervezet tagjai, valamint az újonnan belépők a viselkedésükkel, személyiségükkel mindezt tovább alakítják és kialakul egy markáns – legtöbb esetben íratlan – normarendszer, mely már tartalmazza, hogy mit kell progresszív hagyományként tisztelni, miként történik a munkavégzés, a kommunikáció, egy-egy kérdésben hogyan illik gondolkodni, a vezető milyen stílust képviselve irányít, milyen az elvárt viselkedés, vagy éppen a szervezet filozófiájából egyértelműen következik, hogy minden embert megillet az alapvető emberi méltóság, a tisztelet és megbecsülés. A szervezeti kultúrában jelennek meg a szervezet azon „játékszabályai”, melyek alapján a közösen végzett tevékenység egyértelmű, szabályozott és tisztességes lesz!”¹⁰

Ha már rendelkezünk összehasonlítási alappal, tapasztalhatjuk azt is, hogy azonos kultúra-jellemzőkkel leírható munkaszervezetekkel soha nem találkozunk, amiből következik, hogy valamennyi vállalkozás, intézmény önálló arculattal, vagyis saját szervezeti kultúrával rendelkezik.

A témakörben született számos elmélet és publikáció abban általában egységes, hogy a szervezeti kultúra egy folyamatosan fejlődő eszmerendszer, gondolkodásmód, gyakorlat, viselkedési norma, mely tekinthető akár az adott szervezet öntudatának, sőt identitásának is. A témakör legelismeretebb szakértői ennek ellenére eltérő megközelítés és szempontrendszer szerint fogalmazták meg elméleteiket.

¹⁰Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában, 9. o.

Hofstede holland szociálpszichológus a kultúra alapvető fogalmának meghatározására közel 40 országra kiterjedő kutatást végzett. Elmélete szerint az egyes szervezeti kultúra formációk

- a hatalomhoz való viszony;
- az egyén és a csoport viszonya;
- a férfi és női szerepek, valamint;
- a konfliktusok megoldásának módja alapján különíthetők el¹¹.

Charles Handy 1984-ben differenciálta és definiálta a szervezeti kultúra négy alapirányzatát, a hatalom, a feladat, a szerep és a személyiség típusú kultúrát¹².

Quinn – hasonlóan Handy-hez – szintén négy kultúratípust értelmzett, melyek között szerepelt az

- innovatív kultúra;
- a támogató kultúra;
- a célorientált kultúra;
- és a szabályorientált kultúra.¹³

Schein (Massachusetts University) 1985-ben alkotott tipológiájában három kultúráközvetítő csoportot különböztetett meg és „ruházta fel” az általa fontosnak vélt szereppel.

- A „húzóemberek” (operators) csoportjába tartoznak a végrehajtó szakemberek és az őket közvetlenül irányító vezetők. Rendszerint ők a szervezeti tanulás alanyai;
- A műszakiak (engineers), akik nem foglalkoznak emberekkel, de jelentős befolyást gyakorolnak a szakmakultúrára;
- A vezérek (executives), a vállalati hierarchia legtetejére felfutott csúcsvezetők szerepében elsődleges a pénzügyi felelősség a tulajdonosok felé. Fő feladatuk növelni a részvényárfolyamot és az osztalékot¹⁴.

¹¹Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.

¹²Handy, C.B. : Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

¹³Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.

¹⁴Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2004.

A Harvardon 2008-ban megjelent publikáció szerint a szervezeti kultúra a vezető és beosztottai kapcsolatának függvénye is. „A kötődés szükségletének kielégítése végett a vezetőknek egyfajta bajtársias légkört kell kialakítaniuk, amely ösztönzi a csapatmunkát, együttműködést, a nyitottságot és a baráti kapcsolatok létrejöttét.”¹⁵

A szervezeti kultúra kérdéskörének tárgyalása nem nélkülözheti az adott nemzeti kultúrához való, gyakran rendkívül szoros kapcsolódását. Elég csak az olyan hatásokra gondolni, amelyeket a különböző történelemmel, életszínvonallal, szervezettséggel, vagy gazdálkodási gyakorlattal rendelkező anyaországokból érkezett multinacionális gazdasági társaságok hazai megjelenése okozott az elmúlt két évtizedben. Ez a kultúra-találkozás általában jelentősebb konfliktusok nélkül zajlott le, de ismerünk több olyan esetet is, ahol a megoldáshoz még az állam közreműködésére is szükség volt, mint például a Hankook dunaújvárosi gumigyára esetében.

3.3.4. A vezető, mint a szervezeti kultúra legfontosabb eleme

A szervezetek alapításával veszi kezdetét a vezetői munka, mely vitathatatlan hatást gyakorol a szervezet folyamatosan formálódó kultúrájára. A szervezeti kultúra alapjainak lerakása is többnyire a vezető feladata, ahol rendszerint az ő véleménye, a nézetei, az előítéletei, sztereotípiái válnak meghatározóvá.

A vezetéssel, illetve a vezetővel foglalkozó témakörben végeláthatatlan mennyiségű szakirodalmat lelhetünk fel, ugyanakkor a pozícióból adódó kultúrateremtő képesség értelmezésben már eltéréseket találtam, pontosabban nem volt egyöntetű, kizárólagos álláspont. Ennek következtében a vezetőnek a szervezeti kultúrában való szerepét saját felfogásom alapján fogalmaztam meg.

Ahhoz, hogy pontosabban lássuk, vezetőnek lenni többet jelent egy pozíciónál, egy rangnál, a helyzetet távolabbról kell megvizsgálni. A szemléletesség érdekében egy teljesen hétköznapi példán keresztül, a profitorientált vállalati szektortól elszakadva, nem a munka világában, hanem egy informális szervezetben, a saját hétköznapi életközösségünkben kerestem választ a kérdésre. Fontosnak tartottam megvizsgálni, hogy kik azok, akik jelenkorban

¹⁵NitinNohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee: EmployeeMotivation: A Powerful New Model. in: Harvard Business Review LXXXVI. évfolyam 2008 július-augusztus 80. o.

kultúraformáló hatással bírnak, meghatározzák azt az irányvonalat, a különböző trendeket, amerre életünk nagy általánosságban halad. Tulajdonképpen miért éppen ők kerülnek ebbe a státuszba és milyen fontos tulajdonságaik delegálják őket erre a megtisztelő „feladatra”.

„Oscar Pistorius szerepelhet a 2012-es londoni olimpián!” Ez a mondat már magában emberfeletti sportteljesítményre utal. Nevezett személy 1986. november 22-én a dél-afrikai Pretoriában született súlyos fejlődési rendellenességgel. Lábaiból hiányzott a szárkapocscsont, ezért a végtagok nem fejlődtek megfelelően. A családnak két választási lehetősége volt: egész életében tolókocsíhoz lesz kötve, vagy leamputálják a lábait és a későbbiekben művégtagokat kaphat. Az utóbbi megoldás mellett döntöttek – 17 hónapos korában mindkét lábszárát amputálták – utólag tudjuk már, hogy helyesen. Hiszen a kis Oscar 11 éves korában sportoló lett és 2012-ben a XXX. nyári olimpiai játékok alkalmával Londonban már rajthoz állhatott a férfi 400 méteres síkfutásnál, mint az első ember a modernkori olimpiák történetében, aki művégtagokkal versenyezhet.¹⁶

„Ez életem legboldogabb pillanata, büszke vagyok” – adta a világ tudtára a Twitteren örömét a futó. Az olimpiát követően az atlétát a glasgow-i Strathclyde Egyetem díszdoktori címmel tüntette ki 2012. novemberében, azzal az indokkal, hogy sok ember életére gyakorolt pozitív hatást kimagasló sportteljesítményével.

Miért fontos ez a kutatás szempontjából? Hogyan függ össze mindez a vezetői státusszal? Oscar Pistorius szerepéből adódóan kultúraformáló hatással van az emberekre. Külső-belső tulajdonságai által képes a többi embert motiválni, megváltoztatni a szokásaikat, követendő példaként szolgál, tehát befolyásolja őket.

Pistorius esete csak egy volt a sok közül. A TIME Magazin minden évben közzéteszi a 100 legbefolyásosabb ember listáját, ahol hasonló értékrenden alapuló megállapítással kerülnek besorolásra a befolyásos személyek. A lényeg, hogy az említett személyek a társadalom által felállított normarendszerben kiemelkedően, mindent összevetve jobban tudnak érvényesülni, mint az átlag. Ezért a saját kompetenciarendszerük alapján a társadalom önmagából emeli ki őket és helyezi az átlag fölé. Ezen szempontrendszer alapján tekintem őket az informális szervezetek vezetőinek.

¹⁶<http://www.oscarpistorius.com/about/timeline> Letöltve: 2012. november 27.

Ha elfogadjuk a fentiekben felállított szempontokat és egy teljesen más kontextusban értelmezzük a formális munkaszervezetekben, akkor eredményül szintén hasonló szerepet kapunk a vezető személyét illetően. Abban az esetben, ha a szervezet nem érzi alkalmasnak, kiemelkedőnek a vezetőt, nem tudnak a tagok szakmai kérdésben is az adott személyhez fordulni, a szerepe rövid idő alatt hiteltelenné válik és a lehetőség a folyamat visszafordítására is kétséges lesz. Ennek a következményei érezhetőek lesznek a vezető és a szervezet közötti kapcsolatrendszerben, fokozottan jelentkeznek a tünetek a bizalmi kérdéseknél. A munkaszervezet viselkedése ebben az állapotban eltávolodik az optimálistól, inkább hasonlít egy lázas emberre, aki azt sem tudja, hol van, vagy hova tart, lassan reagál a külvilág változásaira, és amennyiben komplexebb feladatot kell végrehajtania, azt sehogy, vagy csak pontatlanul tudja véghezvinni. Lényegében a vezető kiemelkedő szerepe meghatározó fontosságú a szervezeti hatékonyság szempontjából, és ezalatt nem csak a munkavégzéshez szükséges egyéni kompetenciaelemeket kell érteni, hanem a társas kompetenciákat is.

3.3.5. A vezető hatása a szervezetre

A vezető pozícióban lévő személy többféle formában fejtheti ki kultúraformáló hatását:

- Stratégiai célokat tűz ki, ami alapvetően meghatározza a szervezet hozzáállását és tevékenységét. Ha csak a rövidtávú profitmaximalizálást jelöli meg, mint elérendő célt – és nincs semmilyen magasabbrendű, konkrét feladat, vagy misszió – akkor a szervezetnek a pénz lesz a „mániája”, a legfontosabb, hogy minimális költségráfordítással működjenek, s közben maximális hasznot könyvelhessenek el. Ezen felül semmi másra, sem a vevők-, sem az alkalmazottak szükségleteinek kielégítésére nem fordítanak energiát.¹⁷ Ezért egy szervezet életében kiemelten fontos egy előre- és jól meghatározott, kézzelfogható cél jelenléte, amit nem lehet pénzben mérni, és amire a továbbiakban a vállalati stratégiát lehet alapozni. A későbbiekben már ez az újfajta értékrend fogja meghatározni a struktúrát.
- Sok múlik a vezető kommunikációs képességén és személyiségén is. Nem elhanyagolandó faktor, hogy a kérdéses személy beállítottsága szerint introvertált vagy

¹⁷Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet p. 72.

extrovertált irányultságú. Lehet-e hozzáfordulni lényeges kérdésekben, vagy kizárólag csak szakmai területre korlátozza a kommunikációt az alkalmazottaival, ezzel rongálva saját empátiás erényeit. Példaértékű viselkedése az ügyfelekkel való bánásmódban is tükröződik, amennyiben ennek nem tesz eleget egy vezető, hogyan várhatná el az alkalmazottaitól, hogy adott esetben megfelelő viselkedést tanúsítsanak? Márpedig ez a felfogás – a vevők igényeinek maximális kielégítése – ma már egy forprofit vállalat életében az alapkritériumok sorát képezi.

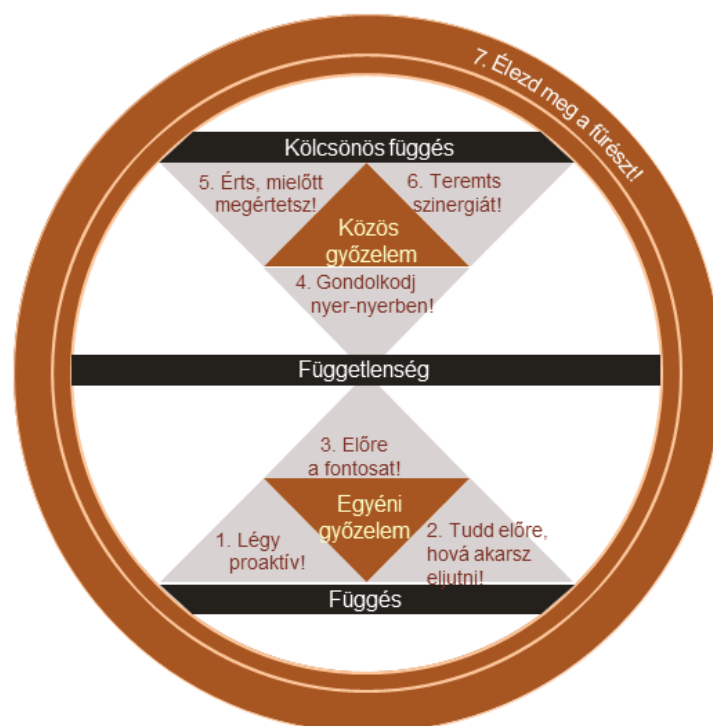
- A vezető kritikus helyzetben tanúsított viselkedésének fontossága nem most került a napvilágra először, szinte az egész történelmünket végigkísérő motívumnak tekinthető, több, múltat idéző történetben visszaköszöntek már. A jelenkor kihívásai és a gazdasági helyzet megkívánja, hogy a szakemberek a végsőkéig kiélezett pillanatokban is nyugodtak tudjanak maradni, és a helyzetnek megfelelően a lehető legjobb döntést hozzák meg. Amennyiben az alkalmazottak látják a vezetőn, hogy a probléma megoldása során nyugalmat sugároz és kimért viselkedést tanúsít, úgy maga a szervezet is könnyebben halad át a változás rögzös útján.
- A javadalmazási és az előléptetési rendszer kidolgozása, valamint alkalmazása során is befolyást gyakorol a vezető a szervezet életére és mindezt a saját elképzelései alapján teszi, ezzel is igazolva szervezeti kultúraformáló tevékenységét. Az ő személyes döntése folytán léphetnek az emberek felfelé, illetve visszafelé a képzeletbeli ranglétrán, ezáltal a vezető gyakorlatilag a saját képére formálja munkaszervezete strukturális összetételét.
- Munkavégzéssel kapcsolatos eljárásokat, munkamódszereket határoz meg. A munka megszervezésével, a munkavégzés személyi és tárgyi feltételeinek biztosításával, az előírások és egyéb szabályozóelemek tudatosításával igyekszik a folyamatos, problémamentes munkavégzést megteremteni.
- Munkaidőn túli tevékenységben és a különböző rendezvényekben rejlő lehetőségek hasznosítása. A kiváló munkacsoportok jellemzője, hogy a munkaidőn túl is szívesen és meghatározott rendszerességgel kerülnek interakcióba egymással. Erre lehetőséget, pénzügyi forrást a vezető döntése alapján csoportosíthatnak át. A megrendezésre kerülő különböző workshopok, vállalati napok, családnapiak nagymértékben befolyásolják a csapat együttműködő képességét, ami egyben a csoportkohézió erősödését eredményezheti.

- Az ergonómia kérdése már a második világháború óta fokozottan foglalkoztatja a tudósokat. Ma már eljutottunk addig, hogy a munkahelyek kialakításban a munkamódszerek tervezésében is jelentős szerepet kapnak ezen szempontok, illetve a vezető döntései. Képzeljünk el egy sötét, kényelmetlen irodát magunk előtt, ahol mindennapjainkat töltjük, és hasonlítsuk össze egy, az alkotói szellem számára az ergonómiai elvek alapján kialakított irodával. Ezt követően döntsük el, hogy hol dolgoznánk szívesebben, hol lenne nagyobb a munkavégzésünk hatékonyságának a foka.

3.3.6. A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása

Stephen R. Covey nagysikerű művében¹⁸ megfogalmazta, hogy mi a sikeres emberek kritériuma. Véleményem szerint ez a vezetőkre is teljes mértékben igaz és egy fontos ajánlás lehet számukra a szervezeti és egyéni célok elérésében, valamint a szervezeti kultúra alakításának folyamatában.

1. ábra: 7 Szokás – Az Érés Folyamat



Forrás: Ceg.bemutato.april.2011.ppt, FranklinCovey képzési anyag

¹⁸Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó Kft. 2004.

1. Légy proaktív!

„Az emberek mindig a körülményeket okolják azért, amit az életben elérnek. Én nem hiszek a körülményekben.” – George Bernard Shaw

Vannak emberek, akiknek az életét külső körülmények határozzák meg, ennek elkerülése végett elsajátítandó ez a felfogás. A proaktív emberek az előzőekkel ellentétben saját döntéseikkel határozzák meg életüket. A változások hatékony kezelése szempontjából fontos az aktív és több kezdeményezés. Képesek a pozitív gondolkodásmód széleskörű alkalmazására, teljes felelősségvállalás mellett. Ez az a tulajdonság, ami által az ember saját életének kreatív formálójá lesz és nem fél döntést hozni a szükséges pillanatban.

2. Tudd előre, hová akarsz eljutni!

„Életünkben inkább rátalálunk küldetéseinkre, semmint kitaláljuk azokat.” – Viktor Emil Frankl

Ahogy egy vállalat életében, úgy egy személy életében is fontos a célkitűzés. Ma már nem tehetjük meg, hogy életünket a véletlenre bizzuk, meg kell terveznünk azt. Ezért mindent kétszer teszünk, először mentálisan a fejünkben rakjuk össze az elemekből az egészet, majd pedig fizikai valójában megy végbe az alkotás folyamata. Egy vezető megalkotja a személyes és szervezeti küldetés-nyilatkozatát, ami alapján reális és mérhető célokat tűz ki, így a vállalati stratégia szerves részévé válik.

3. Előre a Fontosat!

„A legfontosabb dolgok soha ne essenek áldozatul a kevésbé fontosaknak.” – Johann Goethe

A napi, illetve heti szintű tervezés elengedhetetlen a fontossági sorrend betartása érdekében. Külön kell választani a fontos és sürgős feladatokat, ez alapján rangsorolni és felállítani egy prioritási sorrendet, amely a tervezés alapját fogja képezni. Így nagyobb szervezettségi fok érhető el, nagyobb eredményesség és kevesebb krízishelyzet mellett. A kiegyensúlyozottság mellett kialakul a megbízhatóság képe is.

4. Gondolkodj Nyer-Nyer-ben!

„Miért élünk, ha nem azért, hogy megkönnyítsük egymás életét?” – George Eliot

Ez az emberi interakció paradigma a mind a két fél számára hasznos együttműködés, szimbiózis fontosságáról szól. Ez minden eredményes és hosszútávú kapcsolat kulcsa. Egyensúlyba kell hozni a bátorságot és a megfontoltságot a kölcsönös bizalmi rendszer kialakításában. Így a problémamegoldás ideje leredukálódik, erősebb és elkötelezettebb lesz a csoport a vezetője irányában, valamint javul a tagok egymás közötti kapcsolata is.

5. Először érts, aztán értesd meg magad!

„Hallgass, különben a nyelved tesz süketté!” – Indián közmondás

Az eredményes kommunikáció érdekében először meg kell értenünk egymást. Elkerülhetetlen, hogy a megértés szándékával figyeljünk a beszélgetőpartnerünkre, különben kommunikációs csapdába esünk és a kölcsönös megértés hiú remény marad. Az empátikus emberek képesek először diagnosztizálni és csak utána reagálni válaszáds céljából a másik fél számára. Ez megoldást jelenthet a komplexebb problémák gyors és eredményes megoldására, építő jellegű visszajelzésekre, eredményes meggyőzésre.

6. Teremts szinergiát!

„Az igazán eredményes emberekben megvan az az alázatosság és mások tisztelete, ami ahhoz szükséges, hogy felismerjék a saját felfogásuk korlátait, és értékeljék a mások szívével és eszével folytatott interakcióikban rejlő gazdag erőforrásokat” – Stephen R. Covey

Az egész mindig több mint a részek összege. Pontosan ezért építeni kell rá, és ki kell használni az egyéni különbségekben rejlő lehetőségeket. Az egyéni erősségek kiaknázása mellett létrehozott kollektív együttműködés előhozza a csoport tagjaiban „szunnyadó” kreativitást. Az eltérő nézőpontok mellett, de az egymás iránt megnyilvánuló megbecsülés következtében új és jobb kapcsolatok alakulnak a csoport működése során, és a munkavégzésük is innovatívabb lesz. Együtt képesek a jobb teljesítményre, minőségjavulás mellett.

7. „Élezd meg a fűrészt!”

„Hosszú, egészséges és boldog élet jut osztályrészül azoknak, akik nem csupán saját maguknak lelnek örömet munkájukban, hanem az mások életét is szebbé teszi.” – Selye János

Az átvitt értelemben megfogalmazott cím mögött valós és fajsúlyos feladatok rejlenek. Egész életünket végigkísérő folyamat a tanulás, hol az eredményesség érdekében, hol a növekedéshez, de folyamatosan meg kell újulnunk négy összetevőben, a testünkben, a szívünkben, az elménkben és a lelkünkben. Meg kell találnunk az egyensúlyt az élet fontosabb területein, ez a testi-lelki egészség alapvető feltétele.

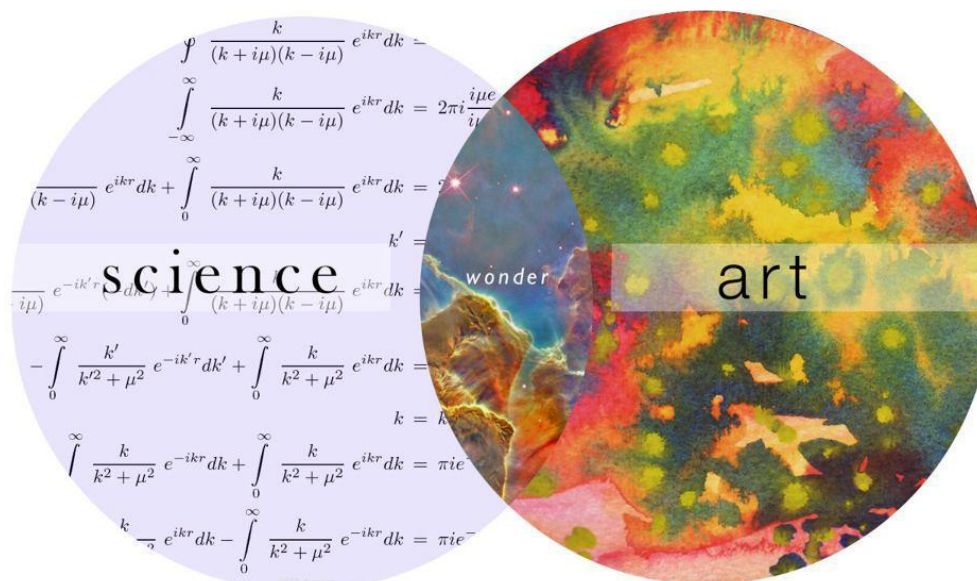
3.3.7. Művészet vagy tudomány a vezetés?

Ezt a kérdéskört már számtalanszor körbejárták a kutatók publikációikban. A vezetés vajon tanulható, vagy teljesen intuitív jellegű, velünk született adottság? Mindkét oldal mellett rengeteg teljesen észszerű érvet lehet felsorakoztatni.

Tudomány, mert: képzés, oktatás formájában átadható. A fennálló problémák megoldásához kvantitatív módszerekkel mérhetővé tesszük az adatokat, amelyekből különböző módszerek segítségével levonhatjuk megfelelő következtéseinket, ami alapján a jövőben meghozhatjuk a szükséges döntéseket.

Művészet jelleget támaszthatja alá, hogy Tony Blair brit miniszterelnök és Bill Clinton, az Egyesült Államok elnöke 2000 júliusában bemutatta a világnak az akkor még 97%-ban elkészült emberi géntérképet (azóta ez már 100%-ra bővült). Minden év április 24-én tartják a nemzetközi DNS napot, ennek emlékére. Minden kompetenciaelemért külön gén, vagy gének csoportja „felelős”. Természetesen attól, hogy egy emberben jelen van egyfajta gén, nem biztos, hogy az aktivizálódik is, hiszen aktív/passzív állapotban lehetnek és az aktivitásuk nagymértékben függ a környezet külső behatásaitól. Ez alapján tekinthetjük a vezetéshez szükséges attitűdöket velünk született intuitív jellegű tulajdonságoknak. Ha a vezető rendelkezik a szükséges génekkel, munkáját képes művészi szinten is végezni (természetesen sok-sok egyéb feltétel teljesülése esetén).

2. ábra: Tudomány, vagy művészet?



Forrás: www.pinterest.com

Úgy gondolom, hogy az igazság valahol a két elmélet metszéspontjában lehet.

Tanácsadói munkám során törekedni fogok arra, hogy a tudomány és a művészet szimbiózisából valami csodát (wonder) hozzak létre.

3.3.8. A vezető lehetőségei a beosztottak munkavégző képességének minél nagyobb arányú megnyerésére

A szervezeti cél eléréséhez szükséges, hogy a szervezet tagjai tudásukat, kreativitásukat és alkotóképességüket teljes mértékben kifejtsék. Ennek érdekében a vezetőnek igénybe kell venni a rendelkezésére álló hatalomból-hatáskörből származó valamennyi lehetőséget, kiegészítve mindezt a birtokolt kompetenciákkal, magas szintű felkészültségével és az emberekkel való „bánnitudas” képességével.

A sikeres vezető akkor tudja a szervezet számára megnyerni az általa irányított munkatársak munkavégző képességének maximumát, ha kiemelt jelentőséget tulajdonít az alábbi 10 pontból álló szempontrendszernek és a végrehajtás során képes elérni azok érvényesülését.

A felsorolt elemek többségében HRM feladatot képeznek, amelyben a vezető a döntési, irányítási és kontrollálási lehetőségeivel meghatározó szerepet játszik.

1. Válaszd ki a munkakörre jelentkezők közül a legalkalmasabbat!

Ahhoz, hogy a szervezetet az egyes részfeladatok ellátására alkalmas emberek alkossák, jelentős szerep és még nagyobb felelősség hárul a kiválasztást végző szakemberekre, de köztük is elsősorban a döntést meghozó vezetőre. A kiválasztás folyamata az egyszerű felvételi interjútól az alapos személyiségelemzést tartalmazó és a legjobb beválási mutatóval rendelkező AC-ig számos lehetőséget kínál a legalkalmasabb személy megtalálására. Nem egyszerű annak meghatározása, hogy mely módszer nyújtja a leghatékonyabb, egyben a legbiztosabb megoldást a valóban alkalmas személy megtalálásához.

Többféle kiválasztási eszköz és módszer létezik, eltérő validitási mutatóval. Ez a mutató a csak az interjúra épített módszer esetén rendszerint a legkisebb beválási rátát képes garantálni, szemben a több kiválasztási elemet tartalmazó, tesztekkel, pszichológiai elemzésekkel, referenciákkal kombinált megoldásokkal szemben. A kiválasztás bizonytalanságát jelentősen befolyásolhatja, ha az interjúalany már több álláskeresői akcióban „megedződött” személy, aki a rutinja révén könnyen tud magáról olyan képet festeni, ami egy felkészült vezető, vagy HR szakértő számára is megtévesztő lehet.

A kiválasztási rendszerek sajátossága, hogy sok esetben csak a meglévő kompetenciaelemekre, kézzel fogható végzettségre koncentrálnak. Pedig a beválás a legtöbb esetben nem ezeken múlik, sokszor a személyiségben rejlik a kulcs. Kérdés, hogy milyen mértékben képes a leendő alkalmazott követni azt az értékrendet, vagy felfogást, amit az adott vállalat, illetve amit az adott vállalat szervezeti kultúrája képvisel. Előfordulhat olyan eset, hogy a lehető legnagyobb felkészültség és kompetencia szint mellett sem válik be az alkalmazott.

A későbbiekben a szervezet eredményességére, sőt a szervezeti kultúrára is képes negatív hatást gyakorolni az alulmotivált szinte már boldogtalan, jövőkép nélküli alkalmazottak

jelenléte, szemben a megfelelő alapossággal kiválasztott, alkalmas munkatársak ellenkező előjelű szerepével.

2. Nyújts számára segítséget, hogy mielőbb beilleszkedjen a munkahelyén!

A feltételezhetően kellő alapossággal kiválasztott munkatárs belép a munkahelyre és igyekszik végezni a rábízott feladatot. Általában nem ismeri a kollégákat, de nem ismeri azokat a szabályokat, szokásokat, beidegződéseket, gondolkodásmódot sem, amelyek ezen a munkahelyen érvényesülnek, vagyis elkerülhetetlen számára az uralkodó szervezeti kultúra fontosabb elemeinek elsajátítása. Ha ezt magára hagyva kell megtanulnia, az a kezdeti időszakban rendszerint teljesítmény-elmaradást eredményez.

A sikeres vezető ismeri ezt a veszélyt, és mivel ez alapvetően az ő feladata, biztosítja az új munkatárs számára a mielőbbi beilleszkedés feltételeit. Ennek a munkahelyi szocializációnak is tekinthető feladatban a vezető mellett rendszerint szerepet kapnak a kollégák és a HR, az eszköztára pedig meglehetősen széleskörű az egyszerű tájékoztatástól a gyakornoki státuszon keresztül a különböző orientációs tréningekig.

A beilleszkedést támogató segítség nélkül a kezdeti teljesítményelmaradás mellett számolni kell a konfliktusveszélytől az új munkatárs szervezettől történő idő előtti eltávozásának lehetőségével is.

3. Teremts számára olyan munkahelyi légkört, hogy csak a munkájára kelljen figyelnie!

Csak az a munkavállaló képes a munkavégző képessége maximális kifejtésére, akinek csak a munkafeladataira kell koncentrálnia. A konfliktusokkal-, igazságtalan megítéléssel terhelt légkörben az emberek rendszerint a saját sérelmeiket elébe helyezik a szervezeti érdeknek, emiatt viszont a szervezeti eredmény csökken.

A sikeres vezető az értékrendjével, személyes példamutatásával, intézkedéseivel és a szervezeti stratégiához illeszkedő vezetési stílusával képes olyan légkört kialakítani, ahol az emberek jól érzik magukat és valóban csak a munkafeladatuk teljesítésére koncentrálnak.

Sokat tehet a vezető ennek érdekében, ha

- bevonja a munkatársait a feladatok megtervezésébe, végrehajtási és döntéselőkészítési fázisaiba;
- következetesen épít az embereiben rendelkezésre álló kreativitásra, kezdeményezőkézségre, ötletekre és javaslatokra;
- a munkavégzéshez megfelelő szakmai és mentális támogatást biztosít;
- a feladat teljesítésének értékelésében is épít a beosztottak véleményére;
- végül, ha el tudja érni, hogy a munkatársak azonosulnak a szervezet céljaival, ha büszkék arra a cégre, ahol dolgoznak, vagyis, ha meg tudja teremteni a szervezet iránti lojalitást.

4. Tisztázd a munkakörét, a feladatát, a hatáskörét és a felelősségi területét!

A hatályos jogszabályok előírják, hogy a munkáltatónak tájékoztatási kötelezettsége van az újonnan belépett munkavállaló felé. Ennek eleget tehet a szervezet a felvételi eljárás során a többnyire verbális informálás keretében, de rendszerint elkészíti azt a dokumentumot is, amelyben egyértelműen rögzítésre kerülnek a munkakör betöltésével összefüggő feladatok, szervezeti kapcsolatok, jelentési, utasítás-adási- és fogadási kötelezettségek, a jogkörök, hatáskörök, jogosítványok, valamint a felelősséggel tartozás területei. Ezt a dokumentumot nevezzük általában munkaköri leírásnak.

A hivatalos elemek mellett a vezetőnek jelentős érdeke fűződik ahhoz, hogy mind az említett információk, mind a munkaköri leírás aktualizált, naprakész állapotban legyen, a feladat-meghatározás során a munkatársak egyértelmű utasításokat kapjanak és a többféle módon értelmezhető kérdéseket rövid idő alatt tisztázni lehessen. Ezzel elkerülhetővé válnak a szervezet működésével összefüggő zavarok, de ez szükséges ahhoz is, hogy adott feladat értelmezése kapcsán az utasítást adó és a végrehajtó személy ugyanarra gondoljon.

5. Lásd el a szükséges információkkal!

A 4. pontban tárgyalt tudnivalók mellett a munkavállalónak szüksége van arra, hogy rendelkezzen a szervezet működésével, jövőjével összefüggő információval, hisz ez meghatározza a saját munkahelyi közérzetét és az egzisztenciális biztonságérzetét is.

Az alulinformáltság, vagy az információ teljes hiánya törvényszerűen elindítja azt a folyamatot, amely keretében az alkalmazottak maguk kezdik keresni a számukra fontos híreket, miközben nem a munkavégzésre koncentrálnak. Legalább ilyen veszélyes lehet, ha különböző jelekből elkezdenek információt kreálni, ugyanis ez az alapja rendszerint a különböző fals-, vagy rémhíreknek.

A szervezet megváltozott piaci pozíciója, a versenyképesség korábbi státusának meggyengülése, az esetleges létszámleépítés elkerülhetetlensége, mind-mind fontos információ annak érdekében, hogy a munkatárs biztonságban érezhesse magát, vagy időben elkezdhessen gondoskodni a következő munkahely megtalálásáról.

A vezetőnek tudnia kell, hogy a kedvezőtlen információ is jobb, mint a teljes tájékoztatlanság, mert az csak az érintett személyek munkavégzésére gyakorol hatást, viszont az információ nélkül bizonytalanságban tartott szervezet valamennyi dolgozója folyamatosan keresni fogja a számára szükséges tudnivalót, miközben elhiszi a rémhíreket, vagy kreál magának, illetve a környezetének ilyen híreket.

Ezért fontos a vezető számára a belső kommunikáció rendszeres és megbízható csatornáinak fenntartása, melynek eszközrendszeréhez tartozhat a rendszeres verbális tájékoztatás, az intranet szolgáltatás, vagy akár egy vállalati újság rendszeres megjelentetése.

6. Teremtsd meg az érdekeltségét!

A vezetőnek tisztában kell lenni azzal, hogy a motiválatlan munkatárs rövid időn belül egyfajta szolgai végrehajtóvá válik. Ebben az esetben viszont nem fejti ki a teljes munkavégző képességét, nem hasznosítja a birtokában lévő kreativitást, kezdeményezőkézséget és rendszerint az elsődleges célja, hogy probléma nélkül és mielőbb teljen le a munkaidő.

Az érdekeltség megteremtésének számos módja ismert a negatív motiváció eszköztárán keresztül a pozitív irányú motivációig. Hazánkban még mindig a pénzbeli ösztönzők (prémium, jutalom, bónusz stb.) élveznek prioritást, de kellő motiváló hatást képes kifejtetni az egzisztenciális előrelépés lehetősége, egy referenciának tekintett munkacsoportba kerülés lehetősége, a munkavégzés szabadságfokának növelése, a képzéshez-továbbképzéshez kapható szervezeti támogatás, vagy akár az erkölcsi elismerés valamely tárgyiasult elemének nagy nyilvánosság előtt történő átadása.

7. Mérd a munkateljesítményét és a munkahelyi magatartását, továbbá dolgozz ki olyan feltételeket, hogy a teljesítmény képezze az alapját az előmenetelnek, bérnövekménynek, erkölcsi elismerésnek!

Az a munkatárs, akivel nem közlik rendszeresen, hogy milyen volt a munkája mennyisége, minősége, továbbá milyennek ítélik a munkahelyi magatartását, előbb utóbb el fog bizonytalanodni és el fogja veszíteni mindazt, amit az érdekeltség hiányánál megfogalmaztam, sőt még az önbizalmát is.

A vezető számára fontos a rendszeres értékelés szerepének felismerése, az értékelőrendszer kidolgozása, vagy kidolgoztatása, annak folyamatos karbantartása, az alkalmazottak munkájának ez alapján történő rendszeres értékelése, vagyis a komplex teljesítménymenedzsment működtetése.

Az értékelésnek akkor van értelme, ha annak eredménye hatást gyakorol az értékelt személyek jövedelmére, előmenetelére, erkölcsi elismerésére, a képzettségbeli, vagy a munkahelyi magatartásból eredő hiányosságok megszüntetésére.

A számos értékelési módszer közül sikerrel preferálható az MBO (Management by Objectives), egyeztetett eredménycélokkal történő módszer, melyben az értékelő és az értékelt személy közösen határozzák meg a teljesítendő feladatot és annak értékelését is közösen végzik.

8. Folyamatosan fejleszd az ismereteit, képességeit és a munkahelyi magatartását alakító kompetenciáit!

A szervezet számára elengedhetetlen, hogy a munkatársak a munkafeladataik ellátásához rendelkezzenek valamennyi szükséges kompetenciával, ezen túlmenően pedig az ismereteik naprakészek legyenek és a legkorszerűbb alapokon álljanak. A hiányos, elavult ismeretek rövid idő alatt szinte törvényszerűen a szervezet versenyképességének elvesztését eredményezik. Ezért fontos a vezető számára, hogy a képzés, valamint a munkaerőfejlesztés egyéb eszközével az említett kompetenciaelemek meglétét biztosítsa.

A tudás mellett a munkahelyi viselkedést alakító személyiségjegyeknek is illeszkedni kell a szervezeti kultúrában elfogadott és elvárt magatartáshoz. Ennek elsajátítása rendszerint a különböző tréningek keretében történik.

A vezetői munka sem nélkülözheti a folyamatos önképzést, illetve a szervezet által koordinált képzéseket, amely mint személyes példa, rendszerint ösztönzőleg hat a beosztottak gondolkodásmódjára és cselekedeteire.

Napjainkban, amikor egy pályafutási ciklus során akár 3-5 alkalommal is szükség van a pályakorrekcióra, az élethosszig tartó tanulás (LLL) szerepe jelentősen felértékelődött, ennek a szervezetben elsősorban a vezető tud érvényt szerezni.

9. Teremtsd meg a munkahelyi jó közérzet, a vállalati elkötelezettség és az előmenetel feltételeit!

Az elvégzett munkájáért a munkavállaló megfelelő anyagi kompenzációt és erkölcsi megbecsülést vár. Ennek teljesülése, a stabil jövőkép, valamint a konfliktusoktól mentes szervezeti légkör képesek biztosítani azt a munkahelyi közérzetet, amelyben a már többször említett munkavégző-képesség hasznosulni tud. A szervezet iránti lojalitás kialakulásának is rendszerint ezen elemek a feltételei, csak mindez hosszabb időhorizont mentén történik.

A munkatársak sikeres életpályájának (karrierjének) alakítása érdeke a szervezetnek és az egyénnek egyaránt.

A vezető kezében összpontosulnak azok a lehetőségek és eszközök, amelyek segítségével mind a lojalitás, mind pedig a karriermenedzsment megteremthető és képes a szervezet, illetve az egyén érdekeit szolgálni.

10. Működj közre a munkahelyi konfliktusok megelőzésében, illetve a gyors és eredményes feloldásában!

Ismert, hogy ahol emberek kerülnek interakcióba egymással, ott rendszerint megjelenik a konfliktus is. A munkaszervezetben számos ok válthat ki személy-személy, személy-csoport vagy csoport-csoport közötti konfliktust, melyet a lehető legrövidebb időn belül rendezni kell, mert a kezeletlen konfliktus rendszerint eskalálódik. A megoldás a legtöbb esetben a szervezet vezetőjének feladata.

Mivel konfliktusmentes munkahely nem létezik, a vezetőnek törekedni kell arra, hogy preventív módon mérsékelje az előfordulás veszélyét.

Ennek érdekében célszerű igénybe venni a képzés eszközszerését például az együttműködést, konfliktuskezelési készséget fejlesztő, problémamegoldó stb. tréningek szervezésével.

Napjainkban egyre jobban terjed a mediálás módszere, mely a munkaügyi viták feloldásában is eredményre vezethet.

4. FranklinCovey által kidolgozott Leadership vezetésfejlesztési rendszer

4.1. A FranklinCovey története

1997-ben a Franklin Quest és a CoveyLeadership Center bejelentette, hogy egyesítik a két céget ennek következtében a FranklinCovey nevű vállalat ugyanazon év május 30-tól létezik. Mára már a világ egyik legnagyobb emberi erőforrás-fejlesztéssel foglalkozó vállalatává vált, 144 országban érhető el napi szinten. A Fortune magazin elemzése alapján¹⁹ a világ TOP 100 vállalat 90%-ának, valamint a TOP 500 vállalat 75%-ának partnere a FranklinCovey. Továbbá jelentős szerepet vállal a nonprofit szféra fejlesztésében is.

4.2. A FranklinCovey küldetése

3. ábra: A FranklinCovey küldetése



Forrás: Ceg.bemutato.april.2011.ppt, FranklinCovey képzési anyag

¹⁹<http://www.dailyfinance.com/2012/12/17/franklin-covey-to-report-fiscal-2013-first-quarter> Franklin Covey to Report Fiscal 2013 First-Quarter Results Letöltés: 2012. december 26.

„Vannak, akiknek a „jó” megfelel. De a legtöbben ennél többet akarunk. Van bennünk valami, ami arra késztet, hogy a jónál jobbak legyünk. Egy olyan csapathoz szeretnénk tartozni, amelynek tagjaira az eredményeik jóvoltából még évek múltán is emlékeznek. A kiválóságra törekszünk!”²⁰ Ez tekinthető a cég-filozófia alapjának.

4.3. Leadership vezetésfejlesztési rendszer

4.3.1. A folyamat

4. ábra: A leadership vezetésfejlesztési rendszer folyamata



Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az egyes fázisok elemei:

1. Kitöltik az LQ1 vezetői kérdőívet.²¹
2. Részt vesznek a „Leadership: Kiváló Vezetők – Kiváló Csapatok – Kiváló Eredmények” workshopon.
3. Leadership személyes akcióterv segítségével a tanultakat átültetik a szervezetük működésébe.
4. Egyeztetnek a vezetőjükkel a tréning befejezése után 3 hónappal, az eredmények bemutatása és a további tervek megbeszélése érdekében.
5. A vezetői LQ2 kérdőív kitöltésével mérhetik a fejlődésüket.

²⁰<http://franklincovey.hu/magunkrol/a-kivalosag-utja/> Letöltés ideje: 2012. november 20.

²¹LeadershipQuotient(LQ) a kiváló vezetés mérőszáma

A „Leadership: Kiváló Vezetők – Kiváló Csapatok – Kiváló Eredmények” tréning négy jól elkülöníthető, de végeredményben összefüggő kötelességben foglalja össze a kiváló vezetők kompetenciáit.

4.3.2. A kiváló vezetők négy kötelessége²²

A tudásalapú társadalom vezetője birtokában van és alkalmazza azokat a képességeket, amelyek segítségével képesek kihozni alkalmazottaik maximális hozzájárulását és a szervezeti célokkal megegyező irányba fordítani az említett célok megvalósítása érdekében.

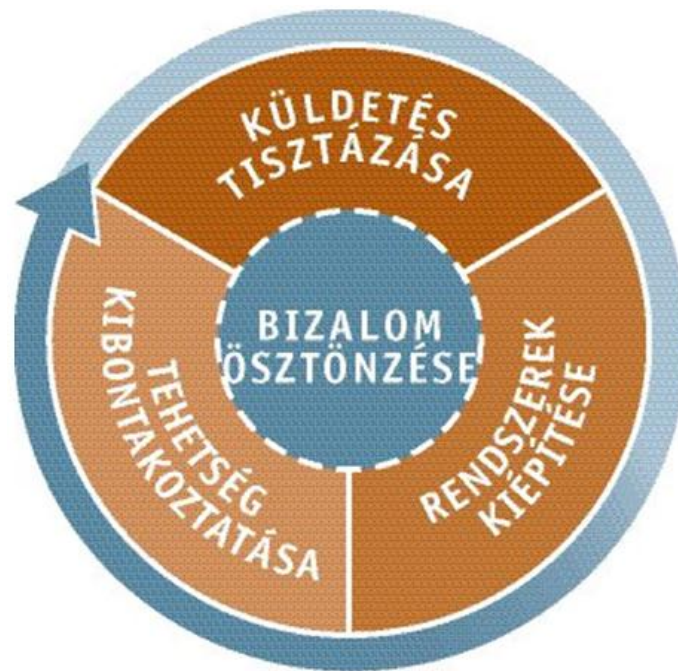
„A 20. századi vállalatok legértékesebb vagyona a gyártóeszközei voltak. A 21. századi szervezetek – akár üzleti, akár nem üzleti – legértékesebb vagyona a magasán képzett munkatársai és a produktivitásuk.” – Peter Drucker

A FranklinCovey által kidolgozott Leadership vezetésfejlesztési rendszer négy krónikus szervezeti problémát sorol fel, amelyek minél hatékonyabb kezelésére és az alkalmazottak munkavégző képességének nagyobb arányú megnyerésére létrehozták a kiváló vezetők négy kötelesség dimenzióját.

Probléma	Kötelesség
Bizalomhiány	Bizalom ösztönzése
Nincs világos cél, vagy jövőkép	Küldetés tisztázása
Bürokratikus, vagy rosszul kiépített rendszerek	Rendszerek kiépítése
Kihasználatlan emberi képességek és lehetőségek	Tehetség kibontakoztatása

²² A FranklinCovey cég saját képzési anyaga, ennél részletesebb említése nem publikus

5. ábra: Négy kötelesség



Forrás: Ceg.bemutato.april.2011.ppt, FranklinCovey képzési anyag

- **Első kötelesség: A bizalom ösztönzése**

A bizalom a vezetés alapja, hatással van a vezető minden tetteire, ha ez a dimenzió sérül, akkor a további három sem működhet maradéktalanul. Ezért fontos a kölcsönös magas bizalmi szint kiépítése és ápolása. Elengedhetetlen feltétele az előzőekben már taglalt hitelesség és megkérdőjelezhetetlen személyiség.

A kiemelkedő bizalmi minőség elősegíti az emberek közötti interakciót, a csapatmunkát, valamint a konfliktusok gyors és hatékony kezelését, megelőzését. Amennyiben viszont, bizalomhiány lép fel azonnal egy rendkívül diszfunkcionális környezetben találhatjuk magunkat, érzékelhető lesz a feszültség, felesleges pozíció- és döntési harcok törnek felszínre, ezek a szervezeti kultúrát mérgező reakciók a legvégső esetben nyílt ellenállást is eredményezhetnek.

- **Második kötelesség: A küldetés tisztázása**

Az a szervezet, amelyik nem tudja merre tart, hasonlóan tompán reagál a külvilágra, mint egy lázas ember, lassú és körülményes. Ezért minden szervezet számára fontos a

célokból és nem a lehetőségekből összekovácsolt egységes stratégia létrehozása, ami maga a célok elérésének folyamatát jelenti. A tervezésnél figyelembe kell venni az érem negatív oldalát, vagyis az ellenünk ható erők szerepét is, és időt kell szánni ezek kiküszöbölésére. A központi stratégiának mindenki számára elfogadhatónak kell lennie, ez kulcs lehet a hosszútávú lojalitás megtartásában és a közös jövőkép kialakításában.

A jó stratégia:

- hosszútávra szól, írásban rögzített;
- mindig környezet- és helyzetelemzés előzi meg;
- célokat, eszközöket tartalmaz, a cselekvési program összehangolt rendszerét integrálja;
- figyelembe veszi a vállalat versenypozícióját.

A jó cél:

- egy konkrét területre vonatkozik;
- letisztult és világosan megfogalmazott;
- pozitív mentalitással íródott;
- határidő és felelősség rendszer van hozzárendelve.

- **Harmadik kötelesség: Rendszerek kiépítése**

A siker egy pillanatnyi eredmény, a múltbéli fáradozásaink megtérülése a jelenre vonatkozóan, a jövőre irányuló tartós fenntartása már sokkal nehezebb dolognak bizonyul. A hosszú távú eredményesség érdekében a vezetőknek szükségük van bizonyos rendszerek kiépítésére és utána az állandósítására. Maga a rendszer mindig egy folyamatot, eljárást jelent valaminek az elérésére. A FranklinCovey Leadership vezetésfejlesztési rendszer négy alapszert jelöl meg, mint a szervezet működésének elengedhetetlen forrását.

- A megvalósítási rendszer: lényegében a célok eléréséért felelős, hogy ne csak kitűzzük őket, hanem végig legyen egy kontroll, ami a megvalósításig vezető úton segíti, ellenőrzi a projektet;

- Tehetség menedzsment rendszer: klasszikus emberi erőforrás gazdálkodási feladat. A megfelelő mennyiségű, megfelelő minőségű, megfelelő végzettségű embert biztosítja a megfelelő időben;
- Kulcsfolyamatok rendszere: Az ügyfelek szükségleteinek és a szervezet céljainak maximális kielégítése érdekében létrehozott, gyors, minimális hibával működő folyamatok kialakítása;
- Ügyfél visszajelzési rendszer: a visszajelzések fontosságára hívja fel a figyelmet, ennek segítségével képes folyamatosan tanulni a hibáiból a szervezet.

- **Negyedik kötelesség: A tehetség kibontakoztatása**

A legkiválóbb vezetők tulajdonsága, hogy képesek kihozni szervezetük minden tagjából a lehető legnagyobb hozzájárulást ezzel is növelve a hozzáadott érték mértékét. Így képesek nagymértékű teljesítményre ösztönözni és inspirálni alkalmazottaikat, hogy előhívják a csapatban rejlő lelkesedést és tehetséget.

A nyer-nyer gondolkodásmód jegyében fontos az empowerment használata, azaz a vezetés több bizalmat és hatáskört delegál alkalmazottai irányában, akik ezt proaktivitásukkal, nagyobb mértékű kezdeményezésükkel viszonyozzák, így is növelve a szervezet hatékonyságát. A vezető kötelessége segítséget nyújtani a szervezet minden tagja számára, akiknek ezáltal lehetőségük nyílik tehetségük kibontakoztatására, képesek lesznek kihozni önmagukból a legtöbbet és mindezt a saját, illetve a szervezet közös céljainak elérése érdekében felhasználni.

5. Empirikus kutatás

Az empirikus kutatásban a FranklinCovey által rendelkezésemre bocsátott Leadership vezetésfejlesztési rendszer LQ1-es, és rá fél évre következő LQ2-es vezetői 360 fokos kérdőívének összehasonlító utóelemzését végeztem. A kutatásomat kizárólag 82 magyar vezető mintáira alapoztam, ez összesen 164 db LQ1 és LQ2-es vezetői kérdőívet jelent, ezen a mintán belül kíséreltem meg kvantitatív módszerekkel megvizsgálni a Leadership vezetésfejlesztési rendszer hatékonyságát és ezen keresztül az LQ kérdőívek validitását.

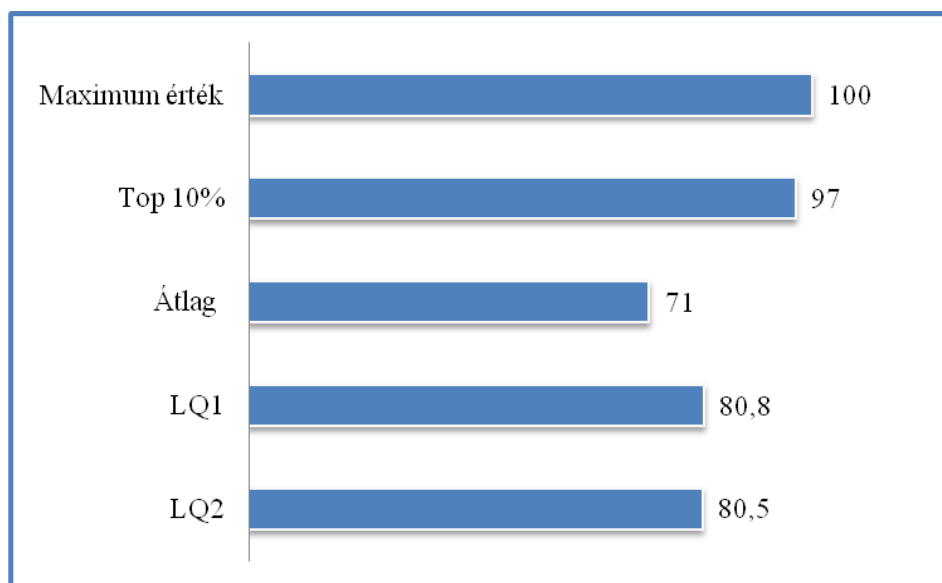
Az LQ vezetői kérdőívnek egy 0-100-ig terjedő skálán értelmezett konkrét fő pontértéke van, ez további négy különálló elemre bontható, az előző fejezetben már bemutatott kiváló vezetők négy kötelességének dimenziójában. Ezek: Bizalom ösztönzése, Küldetés tisztázása, Rendszerek kiépítése, Tehetség kibontakoztatása, szintén 0-100-ig terjedő skálán kerülnek értékelésre. Így a kérdőívek utóelemzése során 82 vezető, 164 kérdőívét hasonlíthattam össze a fent már említett 5 dimenzióban.

A FranklinCovey-val kötött titoktartási szerződés értelmében az LQ vezetői kérdőívek teljes tartalmát, mint szigorú üzleti titkot a piaci versenyelőny megőrzése érdekében nem ismertethetem.

A kutatás egyediségét/fontosságát és újító szellemét jelzi, hogy az elemzés megírásának pillanatáig nem volt még Magyarországon LQ témakörben fellelhető szakirodalom.

5.1. Az LQ1 és LQ2-es kérdőívek átlagpontszáma

6. ábra: Az LQ vezető kérdőívek átlageredménye az elő és utómérés tükrében



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Az ábrán látható maximum érték a tökéletes állapotot hivatott szimbolizálni a 0-tól 100-ig terjedő skálán. A Top 10% jelölés a világ vállalatainak felső, elit 10%-ban mért LQ értéket jelenti. Ezért az ő esetükben kimutatott 97-es eredmény egyrészt prezentálja az LQ kérdőív hitelességét, azaz hogy magasabb LQ átlag mellett nagyobb az értékteremtő képesség, másrészt példaértékű az általuk elvégzett munka kvalitása.

Átlag: A világszerte 71 LQ pontra tehető, ezért valamelyest meglepő volt számomra a 82 magyar vezető LQ1-es kérdőívének eredménye, ahol 80,8 értéket kaptam, ami jelentős eltérést mutat a világ átlagával szemben pozitív irányban. Ugyanakkor a rá fél évre következő LQ2-es kérdőív nem adott konzisztens választ az előre jelezhető kompetenciaszint növekményre, sőt meglepő módon kis mértékben még csökkent is, a második felmérés átlaga 80,5.

Maximum érték: A legkiemelkedőbb érték az LQ1-es kérdőív esetében 92, amíg az LQ 2-es felmérésnél ugyanez 94-et jelent.

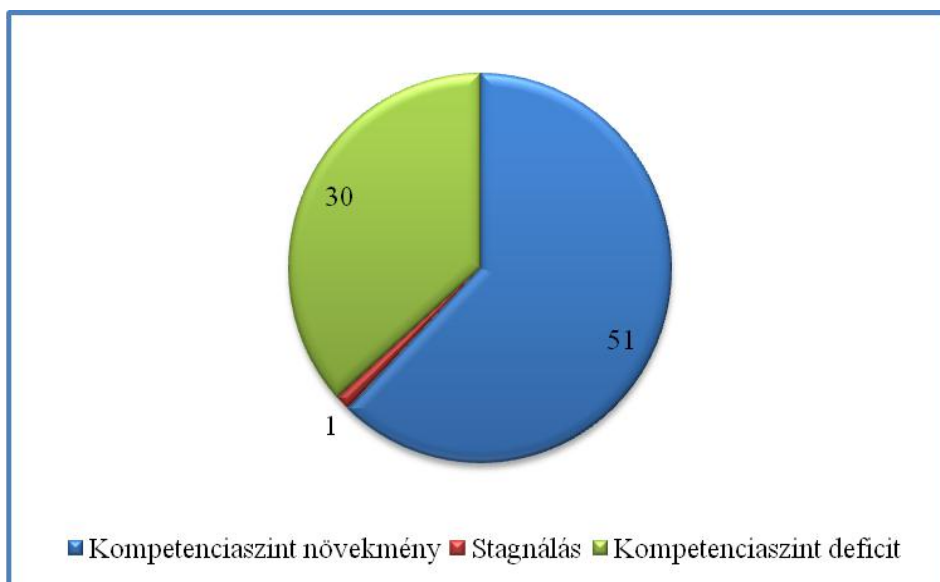
Minimum érték: A legkisebb LQ1-es eredmény 62, addig az LQ1-es mérésnél 39, ami jól példázza a drasztikus visszaesést egyes személyek önbizalmában.

Medián: azaz a középső érték – amennyiben több ilyen is van, ezt átlagoljuk – az LQ1-es mérésnél 81, míg az LQ2-esnél 83.

Módusz: az adatok közül az az érték, amely a legtöbbször fordul elő LQ1-es felmérésnél 81, addig a fél évre rá következő LQ2-nél 83.

Az utómérés-átlageredményében fellelhető csökkenés további kutatásra motivált, így három különálló csoportba rendszereztem az LQ1-LQ2 felmérésben részt vett 82 vezető átlagpontszámát: ahol nőtt a pontszám, ahol csökkent és az utolsó harmadik csoport, ahol nem tapasztaltam változást.

7. ábra: Vezetői csoportosítás LQ elő és utómérés hatásának tükrében



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Így beigazoltnak tekinthető hipotézisem egyik eleme, a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési rendszere képes megfelelő hatást előidézni a résztvevőknél, hiszen 82-ből 51 embernél kompetenciaszint emelkedés volt tapasztalható, mindössze egy személy volt, ahol nem történt valamilyen irányba való elmozdulás és 31 embernél pedig némileg csökkent az átlag az LQ2-es felmérés kapcsán. Ha e logika mentén haladunk tovább, észrevehetjük, hogy az LQ2-es utómérésnél csökkent az átlagpontszám, ugyanakkor több embernél következett be kompetenciaszint emelkedés, ami elsőre teljesen ambivalensnek tűnik. Az ok, hogy kevesebb embernél csökkent az LQ2-es átlagpontszám, de mégis drasztikusabb mértékben, volt ahol az

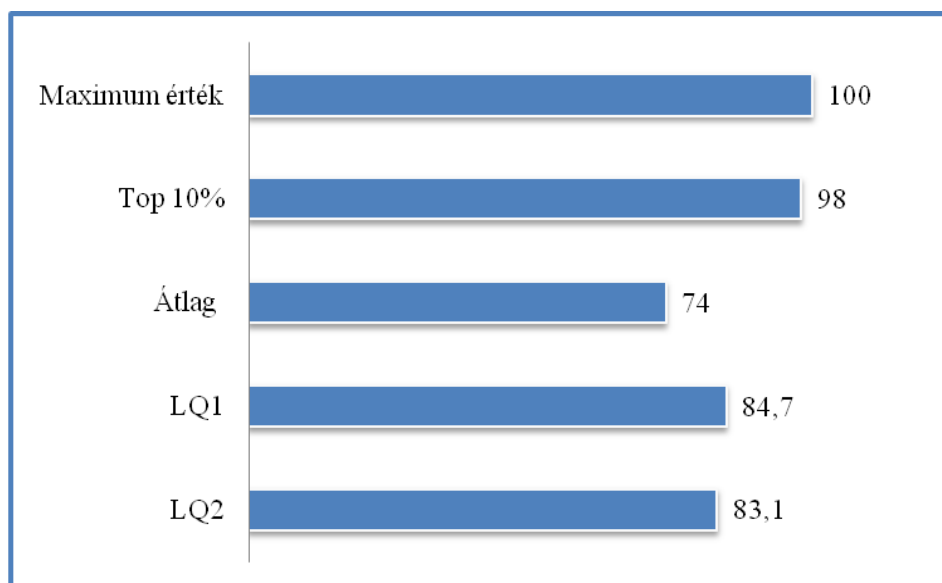
átlagpontszámtól való eltérés elérte a 49-et, ami nagymértékűnek tekinthető. Ezért ez a kevés kirívó eredmény az LQ2 mérés teljes átlagát lejjebb szorította. Ennek a háttérében a pszichológia által már megalapozott tény áll, egyes emberekre a képzés és a nagymértékű, hirtelen információszerzés egy adott területről önbizalom csökkenéssel jár, mert az addig elért eredményeit alábecsüli, hiszen találkozik egy hatékonyabb módszerrel.

5.2. Elemzés az LQ értéket alkotó 4 vezetői kötelesség tükrében

5.2.1. A bizalom ösztönzése

A személy ebben a dimenzióban hitelességéről és bizalmi szintjéről kap visszajelzést.

8. ábra: A bizalom ösztönzésének átlageredményei



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Átlag: A magyar vezetők mintáitól származó átlag ebben a dimenzióban is meghaladja a világszámot több mint 10 ponttal és a négy kötelesség közül a bizalom ösztönzésében teljesítettek a legjobban, tehát tekinthetünk a bizalom kiépítésére úgy, mint a magyar vezetők specialitására. LQ1-es eredményhez képest szintén minimális csökkenés volt felfedezhető az LQ2-es eredményben, de itt is több embernél történt kompetenciaszint növekedés, szám szerint 42-nél, míg 36-nál ugyanezen szint csökkenést mutatott. A képzést követő csökkenő önbizalmi szint itt is felfedezhető.

Maximum érték: A kitöltött vezetői kérdőíveknél, mind az elő, mind az utómérésnél elért maximum érték 96 volt, ami gyakorlatilag megegyezik a világ legjobb 10% vállalatainál mért eredménnyel.

Minimum érték: Az előmérésen mért legalacsonyabb érték 64, valamivel a világátlag alatt található, az LQ-es mérésnél viszont ugyanezen érték 39, ami rendkívül alacsonynak tekinthető, ezzel is bizonyítva a képzések után fellépő önbizalomszint deficitet.

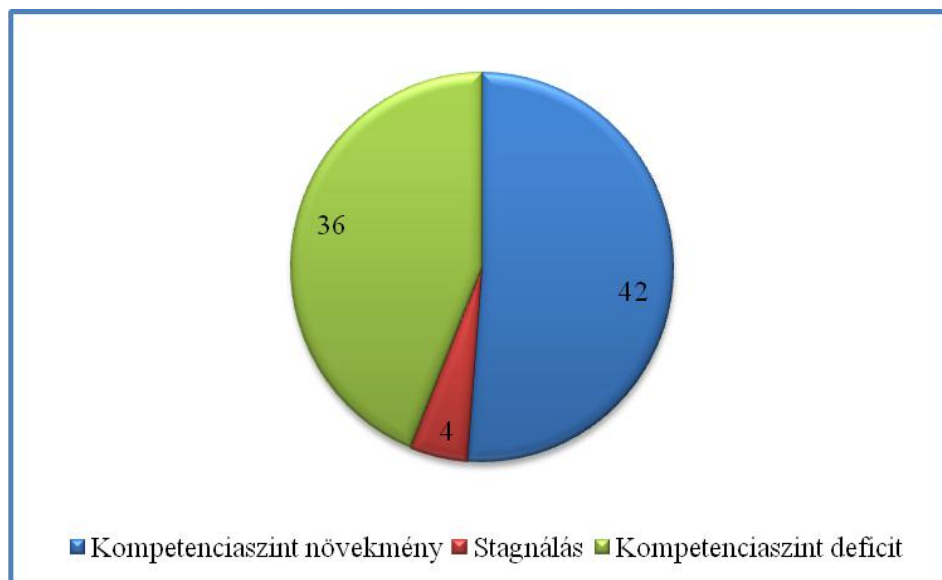
Medián: Az előmérés középső értéke 85,5, amíg az utómérésnél a vezetők 86 pontig jutottak.

Módusz: A leggyakoribbnak tekinthető elem az LQ1-es kérdőívénél 88, az LQ2-nél 89.

A 82 vezetőnél a kompetenciaszint változás az alábbiak szerint ment végbe. 42 vezetőnél volt tapasztalható kompetenciaszint emelkedés, 4 embernél stagnált, 36-nál pedig kismértékű csökkenést fedeztem fel.

Mindebből számomra az következik, hogy a megkérdezett 82 magyar vezető lojális alkalmazottaihoz, tiszteletet tanúsít irányukban, folyamatosan szemük előtt lebeg a személyes fejlődés igénye, megbízik másokban és felhatalmaz másokat bizonyos jogkörökkel, betartják amiket ígérek.

9. ábra: Vezetői csoportosítás a bizalom ösztönzésének dimenziójában

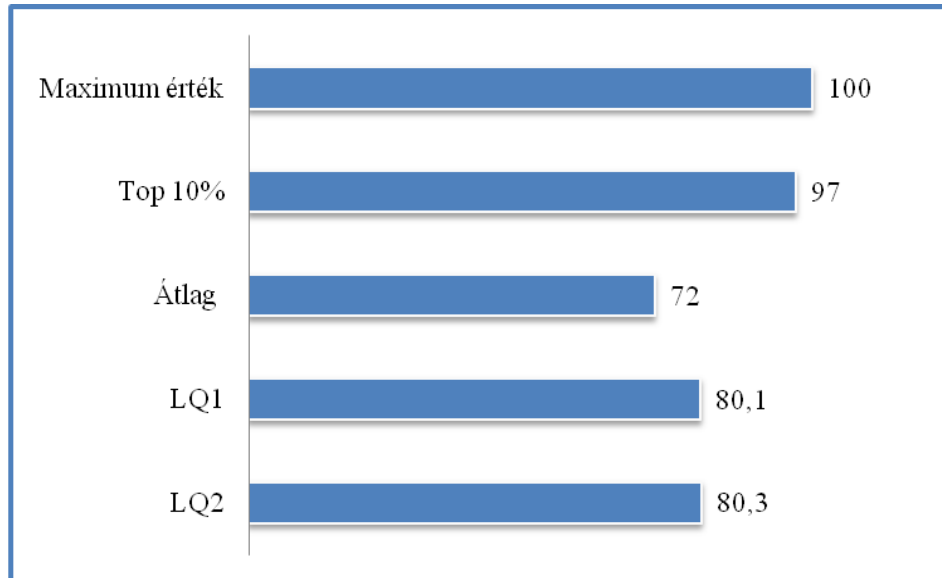


Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

5.2.2. A küldetés tisztázása

Az adott személy céljainak eléréséhez felhasznált stratégiáiról kap visszajelzést.

10. ábra: A küldetés tisztázásának átlageredményei



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Átlag: A kérdőívet kitöltő 82 vezető továbbra is a 72 pontos világszerte felett teljesített, tehát jobban tisztában vannak vállalatuk külső-belső igényeivel, azaz hatékonyabban tudnak célt kitűzni és azt kifelé kommunikálni, eredményük az előmérésnél 80,1 az utómérésnél 80,3, a képzés végére kompetenciaszint emelkedés volt tapasztalható, a Top 10% ugyanebben a dimenzióban átlagosan 97 pontot ért el.

Maximum érték: Az előmérés során tapasztalható legnagyobb érték 92, az utómérés során pedig valamivel nagyobb, 93 volt.

Minimum érték: A legkisebb értékek is alátámasztották az önbizalomhiány fellépésének hatását, az LQ1-es mérés során 63 pont volt ez a szám, az LQ2-es utómérésnél már 35-re csökkent ugyanezen érték.

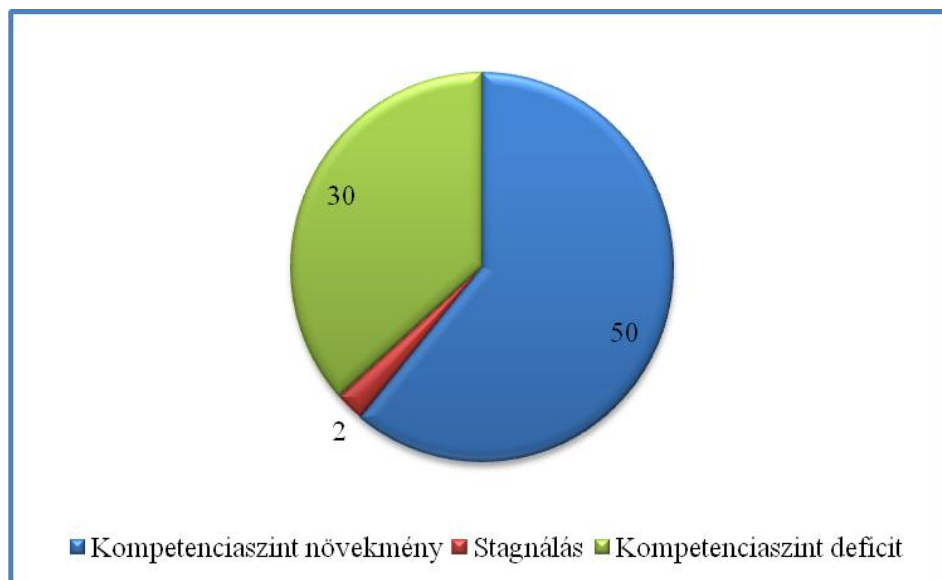
Medián: A középső értékek az előmérésnél 80, az utómérésnél 83 pontnál voltak realizálhatóak.

Módusz: Az LQ1-es mérésben leggyakrabban ismétlődő szám a 80-as volt, az utómérésnél viszont valamivel magasabb, 83-as értéket értek el a vezetők.

Amennyiben a 82 vezetőnél végbemenő kompetenciaszint változást vizsgálom a küldetés tisztázásának kérdéskörében, 50 embernél tapasztaltam pozitív irányú változást, 2 embernél ugyanazon értékek születtek az utómérésen, mint az előmérésnél és 30 embernél pedig kompetencia deficitet tapasztaltam.

Az adatok elemzése után kijelenthető, hogy a megkérdezett 82 vezető mások véleményét is figyelembe veszi a célok kitűzésekor, segíti szervezetének tagjait a saját helyük-szerepük megtalálásában, annak érdekében, hogy megértsék a stratégiát és a célokat.

11. ábra: Vezetői csoportosítás a küldetés tisztázásának dimenziójában

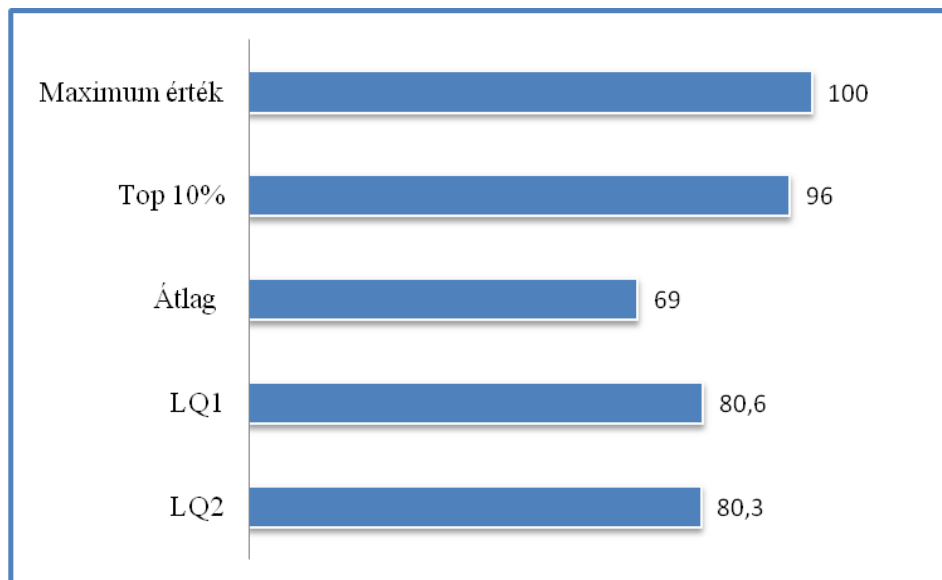


Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

5.2.3. A rendszerek kiépítése

Az adott személy a munka elvégzésének módjáról kap visszajelzést.

12. ábra: A rendszerek kiépítésének átlageredményei



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Átlag: A rendszerek kiépítésének dimenziójában a megkérdezett 82 magyar vezető továbbra is a világátlag felett teljesít több mint 10 értékkel, világosabban definiálják a célokat, olyan munkakultúrát alakítanak ki, ami ösztönzi a jó teljesítményt, a világ elit 16 ponton belülre, „látótávolságra” közelítik meg.

Maximum érték: A legmagasabb mért érték az előmérésnél 94, az utómérésnél egy ponttal alacsonyabb 93 volt.

Minimum érték: A legkisebb érték az előmérésnél 58, az utómérésnél 40.

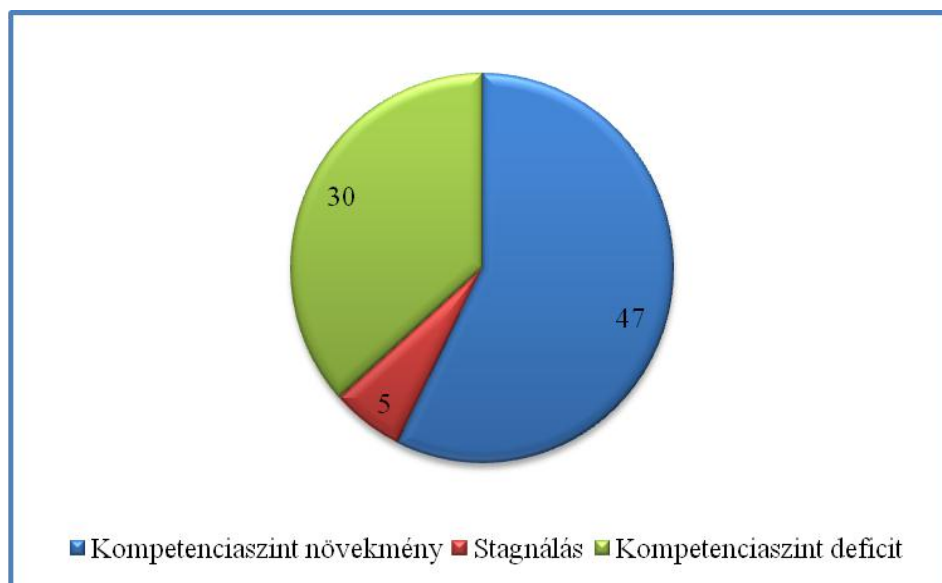
Medián: Az előmérésnél tapasztalható középpérték a 81, az utómérésnél valamivel magasabb 82,5-ös eredményt értek el a vezetők.

Módusz: A leggyakrabban ismétlődő érték LQ1-es mérésnél 76, viszont az utómérésnél meglepően magas 88 volt tapasztalható, ez az eredmény is alátámasztja azt, hogy az utómérésnél, bizonyos embereknél önbizalomszint csökkenés volt tapasztalható.

A 82 vezető eredményeinek csoportosításakor továbbra is pozitív tendencia volt jellemző, 47 embernél történt mérhető fejlődés, 5 embernél nem volt változás tapasztalható és 30 embernél pedig csökkent a rendszerek kiépítésének kompetenciája az utómérés alkalmával.

Mindebből számomra az következik, hogy a megkérdezett vezetők pontosan definiálják a célokat, ennek érdekében rendszeres konzultációk keretein belül tisztázzák az elvárást. Kialakítanak és alkalmaznak is olyan rendszereket, amely a hatékony munkavégzés feltételeit megalapozza, figyelembe veszik az ügyfelekről és az alkalmazottaktól származó visszajelzéseket és építenek is rájuk.

13. ábra: Vezetői csoportosítás a rendszerek kiépítésének témakörében

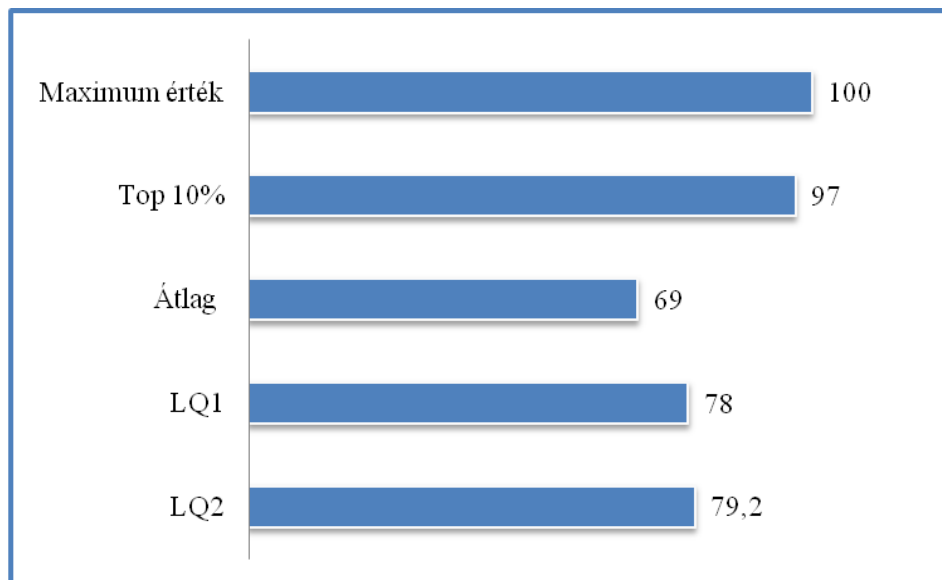


Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

5.2.4. A tehetség kibontakoztatása

Az adott személy együttműködő képességéről kap visszajelzést.

14. ábra: A tehetség kibontakoztatásának átlageredményei



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

Átlag: A négy vezetői kötelesség közül a megkérdezett 82 vezető a tehetségek kibontakoztatásának dimenziójában teljesített a „legrosszabban” de ez az érték így is magasan a világátlag felett állt. Más oldalról az LQ1-es méréshez viszonyított legnagyobb pozitív változás az LQ2-es utómérés alkalmával. Úgy gondolom a magyar vezetők tudatában vannak hiányosságaiknak e téren és ezért voltak képesek gyors fejlődést produkálni ezekben a dimenziókban. Emellett a megfelelő jogkör delegálása révén szabadságot és önállóságot adnak munkatársaiknak a tehetségük és a lehető legnagyobb egyéni hozzájárulások megnyerése érdekében.

Maximum érték: Az előmérésnél található 91-es érték után, nagy ugrással 97-es lett az utómérés során elért legjobb eredmény, a megegyezik Top 10%-ban található cégek átlagával, véleményem szerint ez az érték kimagasló és pozitív visszacsengésű.

Minimum érték: A legkisebb mért érték az előmérés alkalmával 61, addig ugyanezen érték az utómérésnél csak 40, a visszaesett önbizalomnak köszönhetően.

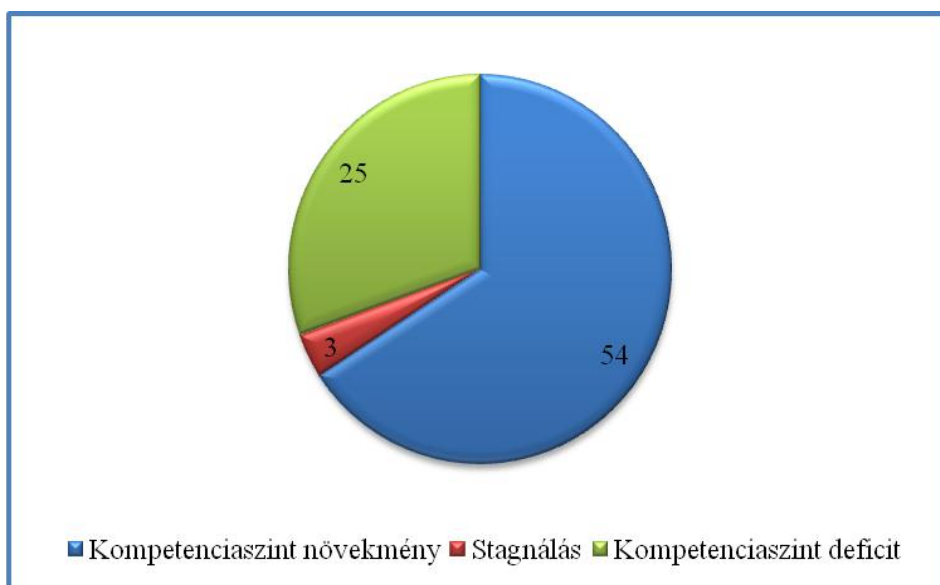
Medián: Az LQ1-es mérés mértani közepe 78,7, a második mérésnél szintén a fejlődést támasztja alá, hogy a medián már eléri a 82,5-öt.

Módusz: Az eredményben leggyakrabban szereplő érték a 80-as lett az LQ1-es vezető kérdőív előmérésénél, míg az utómérésnél már 83.

Az itt tapasztalható legnagyobb előrelépést a négy vezetői kötelezettség között az 54 embernél bekövetkezett kompetenciaszint növekedés is alátámasztja, három embernél nem történt változást és mindössze 25 embernél történt minimális visszaesés a képzést követő második felmérés alkalmával.

Számomra ebből az következik, hogy a megkérdezett magyar vezetők nem csak lehetőséget látnak másokban, hanem igyekeznek megnyerni a lehető legnagyobb hozzájárulásukat is, aminek kapcsán lehetőségük nyílik az alkalmazottaknak tehetségük életre hívására. Kellő szabadságot és önállóságot delegálnak embereik számára, úgy tekintenek másokra, mint a segítség forrására.

15. ábra: Vezetői csoportosítás a tehetség kibontakoztatásának kategóriájában



Forrás: a szerző saját szerkesztése a FranklinCovey által szolgáltatott adatok alapján

6. Következtetések, megállapítások, eredmények

Az elméleti és az empirikus kutatásom során igyekeztem kellően bizonyított érveket találni a hipotéziseim igazolására. Az elméleti kérdéseket tárgyaló anyagrészen széles körben vizsgáltam a vezető és a vezetés szerepét, helyét mind a szervezeti célok elérésének, mind a szervezeti kultúra alakításának folyamatában. A számos oldalról történt megközelítésben igazolva érzem a hipotézis első elemét, hogy a sikeres vezető csak a szükséges kompetenciák birtokában képes eleget tenni a vele szemben támasztott követelményeknek, illetve csak a permanens tanulás következtében képes biztosítani a maga számára azokat a kompetenciákat, amelyeket az őt foglalkoztató szervezet elvár, illetve amelyekkel a munkavégző képessége maximumát nyújthatja.

Az LQ értéket alkotó 4 vezetői kötelesség empirikus vizsgálatának eredményei alátámasztották egyrészt a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési módszerének eredményességét az érintett vezetők meghatározott kompetenciáinak fejlesztésében, másrészt meggyőztek arról, hogy alkalmazásával a vezető képessé válik arra, hogy irányításával a munka világában a munkát végző ember folyamatosan meg tudjon felelni a vele szemben támasztott tudásbeli követelményeknek.

Jelentős eredménynek tekintem a magyar vezetőállomány vizsgálatba bevont 82 személy vonatkozásában, hogy az általuk produkált mérőszámok magasabbak a világlátnál. Némi absztrahálással azt is következtethetem, hogy a hazai szakemberállomány értékesebb paraméterekkel rendelkezik a nemzetközi átlagnál. Ezt a feltevést erősíti, hogy a világlátlag 71-es értékét a magyar átlag közel 10 ponttal meg is haladja.

Megállapítást nyert, hogy a vizsgált vezetők a négy kötelesség közül a bizalom ösztönzésében szerepeltek a legjobban, továbbá a tehetség kibontakoztatásánál volt tapasztalható a legnagyobb fejlődés.

$$1 + 1 = 3$$

Ez az egyszerű művelet összegzi a kutatásom mondanivalóját. Bár tudom, hogy vezetők, tanácsadók és matematikusok is kétségbe vonnák a helyességét. Én viszont pont arra kérem Őket, hogy alkalmazzák munkájuk során, mert ez a kiválóan vezetett csapatok hatékonyságát fejezi ki. Azaz két elem együtt egy harmadik, magasabb szintű értéket hoz létre. Úgy

gondolom, ezt a nézőpontot kell követnie a tudásalapú társadalom vezetőjének ahhoz, hogy a címben megfogalmazott új kor kihívásaira konstruktívan tudjon reagálni.

Munkám értékét minősítheti, hogy a FranklinCovey cég vezetésfejlesztési módszerének konkrét elemzését a hazai gyakorlatban előttem még senki nem végezte el, így kapcsolódó bibliográfiára nem támaszkodhattam.

A témakör kutatása azonban számos olyan új ismeretet adott számomra, amellyel gazdagodtam, és amely ismeretet reményeim szerint sikerrel tudok hasznosítani az egyetemi tanulmányaim további időszakában, majd a terveim között szereplő PhD képzés során.

Munkám végén szeretném kifejezni köszönetem elsősorban a két konzulensemnek, dr. Jakab Juliannának és tanáromnak, Pankász Balázsnak azért a sok bátorításért és értékes szakmai útmutatásért, amely nélkül ezt a dolgozatot valószínűleg nem tudtam volna elkészíteni.

7. Mellékletek

Hivatkozásjegyzék

1. <http://franklincovey.hu/megoldasaink/treningek-es-esemenyek/nyilt-treningek/leadership-kivalo-vezetok-kivalo-csapatok-kivalo-eredmenyek> Letöltés dátuma: 2013.01.05.
2. http://www.mgonline.hu/archive/2009_1/200901_64-66.pdf Letöltés ideje: 2012. november 20.
3. Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, 2001. SHL Kiadó.
4. Schein, E. H.: Szervezéslelektan. Budapest, 1978. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
5. Willem F. G. Mastenbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Budapest, 2001. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
6. http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_aNYITO.html. Letöltés ideje: 2012.12.13.
7. Hofstede, Gert: Culture and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Publishers: London, 1994.
8. Vitányi Iván Magyar Tudomány, 2002/6 720. o.
<http://www.matud.iif.hu/02jun/vitanyi.html> Letöltés ideje: 2012.12.13.
9. A definíció eredetileg MarvinBowertől (McKinsey&Co.) származik. Igazán ismertté azonban a Deal és Kennedy szerzőpáros szervezeti kultúráról szóló könyve tette.
10. Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában, 9. o.
11. Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
12. Handy, C.B. : Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

13. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.
14. Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2004.
15. Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee: Employee Motivation: A Powerful New Model. in: Harvard Business Review LXXXVI. évfolyam 2008 július-augusztus 80. o.
16. <http://www.oscarpistorius.com/about/timeline> Letöltve: 2012. november 27.
17. Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet p. 72.
18. Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó Kft. 2004.
19. <http://www.dailyfinance.com/2012/12/17/franklin-covey-to-report-fiscal-2013-first-quarter> Franklin Covey to Report Fiscal 2013 First-Quarter Results Letöltés: 2012. december 26.
20. <http://franklincovey.hu/magunkrol/a-kivalosag-utja/> Letöltés ideje: 2012. november 20.
21. Leadership Quotient (LQ) a kiváló vezetés mérőszáma
22. A Franklin Covey cég saját képzési anyaga, ennél részletesebb említése nem publikus

Kutatott és felhasznált szakirodalom

Szakirodalom

1. Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.
2. Handy, C.B. : Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.
3. Hofstede, G.: Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.
4. Hofstede, Gert: Culture and Organizations: Software of the Mind. Harper Collins Publishers: London, 1994.
5. Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. Budapest, 2001. SHL Kiadó.
6. Lövey Imre - Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet.
7. Nitin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee: Employee Motivation: A Powerful New Model. in: Harvard Business Review LXXXVI. évfolyam 2008 július-augusztus.
8. Schein, E. H.: Szervezési lélektan. Budapest, 1978. Közgazdasági és Jogi Kiadó.
9. Schein, Edgar H.: Organisational Culture and Leadership, Jossey-Bass, 2004.
10. Stephen R. Covey: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó Kft. 2004.
11. Világi Rudolf: A szervezeti kultúra érvényesülése a szervezet létszámgazdálkodásában. Tanulmány, mely megjelent 2011-ben a Zsigmond Király Főiskola gondozásában.
12. Willem F. G. Mastenbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Budapest, 2001. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Internetes letöltés

1. <http://franklincovey.hu/magunkrol/a-kivalosag-utja/> Letöltés ideje: 2012. november 20.
2. <http://franklincovey.hu/megoldasaink/treningek-es-esemenyek/nyilt-treningek/leadership-kivalo-vezetok-kivalo-csapatok-kivalo-eredmenyek> Letöltés dátuma: 2013.01.05.
3. <http://www.dailyfinance.com/2012/12/17/franklin-covey-to-report-fiscal-2013-first-quarter> Franklin Covey to Report Fiscal 2013 First-Quarter Results Letöltés: 2012. december 26.
4. http://www.interkulturalis.hu/pagesMO/Alapfog_aNYITO.html. Letöltés ideje: 2012.12.13.
5. http://www.mgonline.hu/archive/2009_1/200901_64-66.pdf Letöltés ideje: 2012. november 20.
6. <http://www.oscarpistorius.com/about/timeline> Letöltve: 2012. november 27.
7. Vitányi Iván Magyar Tudomány, 2002/6
<http://www.matud.iif.hu/02jun/vitanyi.html> Letöltés ideje: 2012.12.13.

Ábrák jegyzéke:

1. ábra: 7 Szokás – Az Érés Folyamat
2. ábra: Tudomány, vagy művészet?
3. ábra: A FranklinCovey küldetése
4. ábra: A leadership vezetésfejlesztési rendszer folyamata
5. ábra: Négy kötelesség
6. ábra: Az LQ vezető kérdőívek átlageredménye az elő és utómérés tükrében
7. ábra: Vezetői csoportosítás LQ elő és utómérés hatásának tükrében
8. ábra: A bizalom ösztönzésének átlageredményei
9. ábra: Vezetői csoportosítás a bizalom ösztönzésének dimenziójában
10. ábra: A küldetés tisztázásának átlageredményei
11. ábra: Vezetői csoportosítás a küldetés tisztázásának dimenziójában
12. ábra: A rendszerek kiépítésének átlageredményei
13. ábra: Vezetői csoportosítás a rendszerek kiépítésének témakörében
14. ábra: A tehetség kibontakoztatásának átlageredményei
15. ábra: Vezetői csoportosítás a tehetség kibontakoztatásának kategóriájában