

OLVASÓLECKE



Polgár Zita:

ÚTMUTATÓ A HITELES VEZETŐVÉ VÁLÁSHOZ

7-8. modul: Szervezetépítés



Olasólecke: 2x15 perc

„Elsősorban nem a szervezet mérete vagy erőforrásai, hanem a szervezeti kultúrában rejlő potenciál határozza meg, hogy az adott vállalat mennyire képes alkalmazkodni a változásokhoz, legyőzni az ellenségeskedést és élen járni az újításokban. Ha a körülmények megfelelőek, ha erős és mindenki számára érzékelhető a biztonság köre, a legjobbat hozzuk ki magunkból. A hozzánk legméltóbb módon cselekszünk: összetartunk.”

(Simon Sinek).

Egy szervezet valódi értéke az, amit az ott dolgozó emberek a jelenben megcselekszenek, így a vezető küldetése az, hogy hozzásegítse őket a számukra kitűzött célok eléréséhez, és az ő eredményességüket támogató szervezeti kereteket megteremtse. Az emberek ugyanis csak akkor végzik majd teljes erőbedobással a munkájukat, ha biztosítva vannak számukra az ehhez szükséges feltételek.

AZ EMBEREK KOLLEKTÍV (MUNKAHELYI) SZÜKSÉGLETEI

Egy munkahellyel kapcsolatban is vannak olyan alapvető szükségleteink, amelyeknek a hiányát semmi mással nem lehet betölteni. Ezek valójában azok a tényezők, amelyek minket emberré emelnek egy munkahelyen és elősegítik a lojalitásunkat. Vannak kollektív szükségleteink, amelyeknek közös eredője az emberi mivoltunk, ezért nem hat rájuk az, hogy épp milyen cégnél, milyen munkakörben és helyzetben vagyunk. Nézzük, hogy mire van szüksége egy csapatnak ahhoz, hogy egy szervezethez szívesen tartozzanak és ott a lehető legnagyobb elhivatottsággal az érdemi munkavégzésre fókuszálhassanak.

1. Biztonság

A biztonság iránti igény az ember alaptermészetéhez tartozik és ezt egy vezetőnek tudnia kell. A vezetőktől elsősorban azt várják a dolgozók, hogy a kiszámítható munkavégzéshez szilárd alapokat teremtsenek, és lehetőséget adjanak nekik arra, hogy következetesen haladhassanak a kitűzött célok felé. Ez nemcsak kifejezetten az

OLVASÓLECKE

állásuk stabilitására vonatkozik, hanem bármire, ami az ő munkájukra kihat. Például, hogy annak a maradéktalan elvégzéséhez álljon a rendelkezésükre elegendő információ, hogy ismerjék, milyen irányba megy a vállalat, vagy tudják, hogy épp mi zajlik a szervezetben és ne kelljen találgatniuk. Dolgok, amikről, ha tudnak, nem fogják kétségek közt érezni magukat, így nyugodtan fókuszálhatnak a feladataikra. Ezért egy vezetőnek bármilyen (!) körülmény közepette feladata, hogy biztonságot teremtsen az emberei számára. Leginkább az átlátható szervezeti keretek biztosításával, a vezetői következetességgel és a csapattal való folyamatos párbeszéddel érheti ezt el. Fontos ugyanakkor kiemelni, hogy a biztonság megteremtése nem jelenti a dolgozók elkényelmesítését. Tehát nem az a cél, hogy ők azt higgyék, hogy nekik semmit sem kell tenniük ahhoz, hogy a szervezetben maradhassanak, hanem az, hogy megkapjanak mindent, ami segít nekik a színvonalas munkavégzésben, a figyelmüket a célok megvalósításán tartja és nem bizonytalanítja el őket feleslegesen.

2. Bizalom

Vezetésről csak akkor beszélhetünk, ha a vezető tud bízni az embereiben, a megvalósulásban és önmagában. Ahol az emberek nem bíznak egymásban, ahol a vezető maga is bizalmatlan, ott csak látszatok vannak. Felszínesség, megfelelés, hátsó szándékok és mögöttes érdekek, eltávolodás, erős kontroll és félelem. A bizalommal teli szervezetben ugyanakkor igaz dolgok születnek: kölcsönösség, támogatás, kiszámíthatóság, valódi válaszok, tiszta szándékok és egymásra való odafigyelés. Vezetésről csak akkor beszélhetünk, ha a vezető tud bízni az embereiben, a megvalósulásban és önmagában. Ahol túlzottan erős a kontroll, ott bizalmatlanság van jelen, melynek gyökere a vezetőből ered. Márpedig bizalom nélkül vezetni nem, csupán kontrollálni lehet. Ellenőrzésre természetesen szükség van, de nem azért, amiért azt sok vezető teszi: hogy enyhítse a bizalmatlanságából fakadó „mindenről tudni akarok” érzését, hanem azért, hogy világosan lássa, hogy hol tart és miben van éppen a csapat. Hogy mindig meg tudja adni az embereinek azt, amire az elvárások teljesítéséhez szükségük van. Hogy tudja, mikor kell beszélgetnie velük, vagy például az ő bizalmukat is megerősítve azt mondania nekik: „Megcsináljuk! Együtt.”

3. Megbecsülés

Az emberek egyik legmélyebb alapigénye, hogy tudatában legyenek annak, hogy számítanak a szervezetben, ahol dolgoznak. Ám ha azt érzik, hogy bármikor „lecserélhető” vagy nem igazán fontos a jelenlétük, nem fognak tudni elköteleződni.

OLVASÓLECKE

Pusztán azon okból kifolyólag, hogy ők a szervezet tagjai, méltók arra, hogy meg is legyenek becsülve. Ez egyfajta vezetői üzenetet rejt magában, amely szavakkal kimondva így hangozhatna: „Köszönöm, hogy nálunk dolgozol.” A megbecsülés akkor a legjobb, ha kölcsönösségre épül, tehát ha a vezető a munkavállalót is arra ösztönözi, hogy ők is értékeljék, hogy a szervezetben való jelenlétüket és eszerint is működjenek. „Számít, hogy nálunk dolgozol és ez számítson neked is.” – ez felénk az üzenet.

A STABIL MŰKÖDÉSI KERETEKRE ÉPÜLŐ SZERVEZET

Meg kell adni az embereknek mindazt, amire a vízió megvalósításához szükségük van.

Az ember, amióta a világ a világ, tevékenység által hasznosul. Korántsem mindegy azonban, hogy azt milyen keretek között teszi, és hogy a munkája az ő számára csupán kényszer, vagy olyasvalami, amiben örömet leli. Ebben pedig a vezetőnek óriási szerepe van, mivel az rajta múlik, hogy a munkavégzéshez milyen környezetet teremt. Lehetőnek kell tennie ugyanis a benne dolgozó emberek számára a hatékony munkavégzést és a növekvő eredményességet.



Kép forrása¹

Sakktábla: szimbólum a jó szervezet működésére, ahol rend van, mindenki tudja a dolgát, a helyét, a feladatait, a lehetőségeit.

¹ <https://pixabay.com/hu/photos/sakk-king-sakkfigur%C3%A1k-sakkt%C3%A1bla-2727443/>

OLVASÓLECKE

A szervezet szó jelentése!

A stabilan működő szervezethez az alábbi feltételek szükségesek:

1. Felelősségi- és munkakör
2. Feltételek és eszközök rendelkezésre állása
3. Átlátható szervezeti- és munkafolyamatok
4. Elvárások ismerete
5. Következmények ismerete
6. Elérhető támogatás
7. A teljesítmény követése
8. Rendszeres visszajelzés
9. Tudásszint növelése
10. Vezetői stílus ismerete

Nézzük meg egyesével, hogy mit jelentenek!

1. Felelősségi- és munkakör

Egy munkahelyen az embereknek szüksége van arra, hogy már az első pillanattól fogva tudják, hogy mi a dolguk, a felelősségük, és milyen feladatok elvégzését várják el tőlük. Így van lehetőségük ugyanis bizonyítani a rátermettségüket és elérni azokat a célokat, amelyeket számukra kitűztek. Ugyanis kizárólag ezen információk birtokában teljesítheti maradéktalanul az elvárásokat. Csak a tisztán meghatározott munkakörök által alakulhat ki a „mindenki tudja a dolgát” rendje, amely a szervezetben való működés elsődleges feltétele. Ráadásul ez lehetőséget teremt a munkatársak együttműködésének kialakulásához és segíti a vezetőt a számonkérésében és az értékelésében.

2. Feltételek és eszközök

A (jó) munkához megfelelő feltételek kellenek és ez alatt mindazon tényezők összességét értjük, amelyek megléte szükséges a vezetői elvárások és célkitűzések maradéktalan teljesítéséhez. Munkakörönként specifikus, hogy mire van szükség, de mindenkor ugyanakkora körültekintést igényel a vezetőktől azon feltételek biztosítása, amelyre majd a teljesítménnyel kapcsolatos elvárásait alapozza. Ezeknek szinte mindig van költségvonzata, ám a jövőbeli eredményességet alapozzák meg, tehát megtérülő befektetésnek minősülnek. Ráadásul, ha a munkavállaló ezeket megkapja, az hozzáállását is kedvező irányba befolyásolja.

OLVASÓLECKE

3. Szervezeti- és munkafolyamatok

Vállalatirányításról csak akkor beszélhetünk, ha átlátható és követhető folyamatok mentén dolgoznak az emberek. Ezek nélkülözhetetlen építőelemek, mert biztonságot és stabil működési kereteket teremtenek, emellett a szervezettség egyik alapfeltételének minősülnek. Míg hiányuk esetén csupán tevékenységeket végző emberek csoportjáról beszélhetünk, azok megléte segít csapattá tenni őket. Emellett a folyamatvezérelt működés a hatékonyság felé visz, tehát gyorsítja a vágyott célok eléréséhez vezető utat.

4. Elvárások

Bármi is az irány, ahhoz a vezetőnek pontosan meghatározott elvárásokat szükséges rendelnie, és azt egyértelműen a munkavállalók tudtára adnia. Tehát, ha például a hatékonyabb munkavégzés a cél, akkor nekik ismerniük kell, hogy az pontosan miben nyilvánul meg, például mely mérőszámokban, milyen változást jelent. Így lesz egyértelmű a számukra, hogy miből kell többet vagy épp kevesebbet produkálniuk. Az irány és az ahhoz kijelölt egyéni és csapatszintű célkitűzések mindig magyarázatot igényelnek. Ha az emberek ugyanis megértik, hogy hogyan szolgálja saját és a vállalat egészének a fejlődését az adott cél(ok) elérése, az sok tévhitet, kétséget, sőt egy esetleges ellenállást oszlathat el. A kristálytisztán megfogalmazott elvárásokat munkakörönként szükséges specifikálni, hogy az adott pozícióban dolgozó munkatársak pontosan ismerjék a nekik rendelt célkitűzéseket.

5. Következmények

A munkavállalóknak fontos tudniuk, hogy milyen következményekkel jár az, ha teljesítik és milyennel, ha nem teljesítik az elvárásokat. Ez nemcsak tiszta helyzetet teremt számukra, hanem nagyobb aktivitásra ösztönözheti őket. Nem beszélve arról, hogy a felelősségteljes munkavégzés alapvető feltétele az, hogy az illető tudja, hogy mikor és mivel számolhat. Jóval kevesebb szankcióra is van szükség ott, ahol az emberek a kezdetektől fogva tudják, hogy mihez tartás magukat. Kiváló eszköz ez a felesleges kifogások és magyarázkodások elkerülésére, miközben megadja a lehetőséget arra, hogy az emberek immár felelősségük teljes tudatában döntsenek arról, hogy munkájukba mennyit adnak bele.

6. Támogatás

OLVASÓLECKE

Egy újonnan belépő (kezdő) munkavállalóra különösen, de még a rutinosokra is igaz lehet az, hogy időnként szüksége lesz segítségre. Kérdései adódnak, valamit (még) nem ismer, ellenőrzést kíván a munkája. Helyzetek, amikben bár lehet, hogy boldogulna egyedül is, de jóval hosszabb idő alatt találná meg a választ. Ha egy munkavállalónak megválaszolatlan kérdése vagy információhiánya van, akkor nem fog tudni haladni, ráadásul ezzel hátráltathatja a kollégákat is. Így fontos, hogy legyen kihez fordulnia. Az egymás támogatásán alapuló szervezeti kultúra a munkavégzést nemcsak hatékonyabbá, hanem örömtelivé is teszi, mert erősíti a kollégák közötti együttműködést és az odatartozás élményét. Ez pedig az egyik legfőbb feltétele annak, hogy az együtt dolgozó emberek egy csapattá váljanak.

7. Teljesítménykövetés

Arról már beszéltünk, hogy hogyan is érdemes egy csapatot lelkesíteni, elérni azt, hogy ők is vágyják a vízió megvalósulását. A csapat lelkesedése azonban még korántsem jelenti azt, hogy biztosan úgy is látják majd el a munkájukat, ahogy az a haladást a legjobban szolgálja. Egy munkahelyen szükség van az olyan mérőszámok és mutatók megalkotására, amelyek hitelesen tükrözik a kollégák teljesítményének alakulását és az abba befektetett energiáját. Ezeket pedig folyamatosan nyomon kell követnie a vezetőnek. Ráadásul ezáltal behatóbban meg lehet ismerni az embereket, a képességeiket, mindazt, amiben erősek, kiemelkedőek. Ha egy vezetőnek tiszta képe van az emberei haladásáról és a munkavégzésük sajátosságairól, az megnyitja előtte a tudatos vezetés távlatait.

8. Rendszeres visszajelzés

A vezetői visszajelzés az egyik legfontosabb igénye a munkavállalóknak, mert az alapján tudják, hogy hogyan kell dolgozniuk, jól végzik -e a munkájukat, jó irányba mennek -e. A visszajelzésnek többféle formája is van. Érkezhet például intézményesített (teljesítményértékelés) vagy kötetlen (szóbeli, ad-hoc) módon. A mérésre alapozott objektív visszacsatolásra formától függetlenül nagy szükség van, mert a munkavállalóknak időről-időre szüksége van a munkavégzésükkel, a hozzáállásukkal és a teljesítményükkel kapcsolatos vezetői meglátásokra és értékelésekre. Bár nem mindenki fogadja azokat félelem nélkül, feltétlenül sort kell keríteni rájuk, még hozzá rendszeresen. Ez ugyanis a kulcsa annak, hogy az emberek tisztában legyenek azzal, hogy hol és hová tartanak.

OLVASÓLECKE

9. Tudásszint növelése

Ahogy a próbaidő is alapos betanulással kell, hogy kezdődjön, úgy a későbbiekben is szükség van a munkavállalók tudásának folyamatos gyarapodására. Ha ugyanis egy szervezet elköteleződik a fejlődés iránt, akkor nem engedheti meg magának, hogy a dolgozók tudásszintje stagnáljon. Legyen szükség bármilyen ismeret elsajátítására, egy vezetőnek gondoskodnia kell az emberek épüléséről, mind a szaktudásuk, mind a kompetenciáik terén. Magasabb tudásszint pedig magasabb színvonalon történő munkavégzést tesz lehetővé.

10. Vezetői stílus

A szervezet stabilitásának egyik legfontosabb támogatója, ha az emberek nemcsak a keretekkel vannak tisztában, hanem a vezetőjük működésével is. Ennek módja az, hogy megosztja velük, hogy mire számíthatnak tőle, hogyan irányít, milyen a habitusa, az egyénisége, milyen eszközöket szeret használni és még sorolhatnám. Ehhez hozzátartozik a kéréseinek a kifejezésre juttatása is, amelyből látni fogják, hogy mi a fontos felettesük számára. Az a vezető, aki a csapata tudtára adja önnön vezetői stílusát, számíthat arra, hogy az emberei könnyebben fognak vele kapcsolódni és segíti a velük való kiszámítható együttműködést.

Ajánlott olvasmány: Ken Blanchard – Vezetés magasabb szinten, HVG

JELLEN TÁNYAG A SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEMEN KÉSZÜLT AZ EURÓPAI UNIÓ TÁMOGATÁSÁVAL. PROJEKT AZONOSÍTÓ: EFOP-3.4.3.-16-2016-00014

OLVASÓLECKE

SZÉCHENYI

2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE