



Polgár Zita:

## ÚTMUTATÓ A HITELES VEZETŐVÉ VÁLÁSHOZ

9. modul: A hiteles vezetői kommunikáció



Olvasási idő: 25 perc

„A vezető jelleméhez tartozik a kommunikációs képessége.”

(Jean-Louis Servan Schreiber).

### **A vezető folyamatos párbeszédben kell, hogy legyen a csapatával.**

A (tisztá) kommunikáció a vezető legfontosabb eszköze, amely óriási lehetőséget ad neki az emberekkel való kapcsolatteremtésre. A hiteles vezetői kommunikáció célja az, hogy értékes és valós információkat adhasson és kapjon az embereitől, és olyan párbeszéd alakuljon ki közöttük, amely az ő munkáját és a csapata épülését a leghatékonyabban támogatja. Erre azért is van óriási szükség, mert a vezető egyik legnagyobb értéke az **információ**, és a csapat is abból tud a legjobban dolgozni. Emellett minél tájékozottabb a vezető, annál inkább képes megalapozott döntéseket hozni.

### **A VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ ALAPELVEI**

Bár rendkívül helyzetfüggő, hogy mennyit és hogyan kell kommunikálni az emberekkel, vannak alapelvek, amelyeket mindenkor szem előtt kell tartani.

#### **1. A szándék és a cél ismerete**

Bármit is tervez a vezető csapatával megosztani, mindenkor azt kell először tisztázni, hogy milyen szándékkal teszi. Ugyanis minden egyes megnyilvánulása hatással van az embereire, akkor is, ha tudatosan, akkor is, ha öntudatlanul alkalmazza őket. Nagyon fontos, hogy a szándéka mindig tiszta legyen, mert az fogja meghatározni, hogy hogyan viszonyulnak a mondandójához.

Ezért, mielőtt kapcsolatot teremt az embereivel a vezetőnek mindig tisztázni kell önmagában azt, hogy mit akar a mondandójával elérni, hogy ezzel összhangban kommunikálhasson.

*Például:*

# OLVASÓLECKE

*Tájékoztatni akar?*

*Tettekre ösztönözni?*

*Kétségeket eloszlatni?*

*Bátorítani?*

*Valamiről információt szerezni?*

Ezeket először meg kell válaszolnia magának, mielőtt a csapatához fordul.

## **2. Általában a vezető tud többet!**

A vezető a pozíciójából fakadóan a szervezet életét érintő kérdésekről, a magasszintű döntésekről, irányokról elsőként értesül és többet is tud, mint az emberei. Ezért könnyen megeshet, hogy ami számára egyértelmű, az a csapatnak kérdés tárgya. Így célszerű a kommunikációját az ő szemszögükből kiindulva megfogalmaznia. A vezető ilyenkor azon kell, hogy elgondolkodjon, hogy milyen információra lehet szüksége az embereinek. Szinte mindig van valami, amiről egy elszánt csapat szívesen tudna többet!

## **3. Van, amiről az emberek tudnak többet!**

Minél magasabb szintű vezetőről beszélünk, annál távolabb van az operációtól. Ezért biztos, hogy az emberei nála sokkal jobban fogják látni a mindennapi munkavégzéssel kapcsolatos dolgokat, hibákat, hiszen nekik van azokról közvetlen tapasztalásuk. Fontos, hogy a vezető birtokában legyen minden olyan információnak, amelyek a vezetői mivoltából fakadóan nem jut el hozzá, de szüksége van rá. Problémák, elakadások, háttérben meghúzódó konfliktusok, lehetséges megoldások, vélemények, ötletek és minden, amit az emberek maguktól esetleg nem mernek elmondani, de tudnia kell róluk.

## **4. Törekvés a személyességre**

Semmi másnak nincs nagyobb ereje, mint amikor a vezető feláll a székéből és odamegy az embereihez. Ezért amennyiszer csak lehetőség van rá, célszerű törekedni személyes beszélgetésre. A szabályok, követendő iránymutatások és egyéb kötelező érvényű intézkedések esetében ugyanakkor fontos ragaszkodni az írásbeli kommunikációhoz is, mert azzal elkerülhetők a félreértések, és így lehet hivatalossá tenni őket.

## **5. Emberhez méltó stílus**

# OLVASÓLECKE

Vannak kifejezések, amelyek gyakran el kell, hogy hangozzanak egy vezető szájából. Ezek figyelmességet és érdeklődést tükröznek az emberek felé és mindenkor nagy szükség van rájuk.

Ezek a következők:

- Kérem.
- Köszönöm.
- Mondd el kérlek, mire van szükséged!
- Érdekel, hogy te mit látsz.
- Gyere, oszd meg velem az ötleteidet!

A stílus tekintetében a parancsolgatás helyett a szelíd rávezetés, és az egyoldalú utasítások helyett pedig a támogató feladatkiosztás a kívánatos. Emellett szükség van a vezető dicséretére és a megerősítésére, ha valamit jól csinálnak az emberek. Ha épp figyelmeztetést vagy szankciót ad át, akkor is nagyon fontos, hogy azt építő módon tegye, sohasem a másik lealacsonyítása legyen a célja.

## A HITELES VEZETŐI KOMMUNIKÁCIÓ ISMÉRVEI

### 1. Tiszta és világos (objektív)

Fontos tudni, hogy nincsenek nyilvánvalóságok. Egyetlen szót is teljesen eltérően értelmezhetünk, méghozzá annyian, ahányan vagyunk. Ezért amennyire csak lehetséges a tények, a számok és a mérhető dolgok kell, hogy az alapját képezzék a vezető kommunikációjának. Például a „*dolgozz valamivel többet*” típusú kifejezés ködös, nem lehet tudni, hogy mit kell érteni alatta. Minél kevesebb téves értelmezésre ad okot a vezető mondandója, annál biztosabb, hogy a beosztottak azt fogják megcsinálni, amit kér tőlük.

### 2. Rendszeres

Hogy hányszor kell az emberekkel kommunikálni, arra nincs általános szabály, hiszen az egyes helyzetekben eltérő lehet, hogy mekkora igényük van az információra. Annyiszor érdemes kapcsolatba lépni a csapattal, amennyiszor csak lehetséges. Semmilyen más úton nem fog ugyanis megtudni a vezető annyit, mint ezáltal, ráadásul a munkavállalók javát is az szolgálja, ha tájékozottak.

# OLVASÓLECKE

## 3. Informatív

A tartalom nélküli, ködös információ az emberek rémálma. Az üres kommunikáció, illetve az „azért mondom valamit, hogy beszéljek” egy vezető öntudatlan működését tükrözik. A vezetőnek akkor kell szólania, ha a mondandójának egyben hasznos tartalma is van. Ez abban nyilvánul meg, hogy az emberek azt érzik, hogy „többek lettek” általa.

## 4. Támogató és tettekre ösztönző

A vezetői kommunikáció egyik legfontosabb ismérve, hogy az embereket valamire ösztönzi: a többre, a jobbra és a hasznos cselekedetekre. A vezetőnek törekednie kell arra, hogy ne keltsen pánikot, vagy esetleg félelmet, kifejezésmódjában legyen ösztönző, inspiráló és sosem lekezelő, vagy alázó.

## 5. Őszinte és manipulációmentes

Talán az egyik legvitatottabb aspektusa a vezetői kommunikációnak az őszinteség. Ahogy a világ, úgy az élet is tele van játszmával és manipulációval. Sokszor a vezetés helyett inkább taktikáznak az emberekkel és sakkoznak az erőforrásaikkal. Megnézik, hogy hol, mikor és kiből lehet egy kicsit több hasznot húzni, visszatartani az információt, úgy elbocsátani, hogy az a cégnek ne kerüljön sokba, és aztán eszerint szabják meg a mondandót. A kommunikáció pedig ezt a hozzáállást tükrözi: a megtévesztést. Akik így akarnak vezetni embereket, azok elfelejtik azt az egyszerű törvényt, hogy amilyen eszközzel ők élnek, olyat fog velük szemben a környezetük is használni. Magyarán a játszma játszmat, az őszinteség pedig őszinteséget szül.

A hiteles vezető mer őszinte lenni. Ha például nem szimpatikus egy embere hozzáállása, akkor azt megmondja neki. Ha azt akarja, hogy valamin változtasson a beosztottja, mert rossz irányba halad, akkor megkéri őt erre. Úgy mondja ki az igazságot, hogy a másik tudjon belőle tanulni, és a saját és környezete javára változni. Amire szükség van az az, hogy mindezt tapintattal és támogató szándékkal tegye.

## A HALLGATÁS ÉS A BESZÉD EGYENSÚLYA

Sajnos a beszédet a mai világban jóval többre tartják a hallgatásnál, holott egyenlő értékű „eszközökről” van szó. A vezető esetében is mindkettőnek megvan a maga helye és ideje.

A helyes sorrend a vezető számára a következő:

# OLVASÓLECKE

1. figyelem
2. kérdezés
3. meghallgatása annak, amit mások mondanak
4. és végül a beszéd (vezetői állásfoglalás).

## A VEZETŐ ÉS EMBEREI KÖZÖTTI PÁRBESZÉD KÉT ESZKÖZE

Ideális esetben a vezetői kommunikáció párbeszédet (is) jelent a vezető és csapata között, amely az egyenrangúságon és a kölcsönösségen alapszik. Egy vezetőnek arra kell törekednie, hogy az embereivel beszélgessen, ne pedig csupán hozzájuk beszéljen. Mert csak így tud a velük való kapcsolódás által bizalmat és kölcsönösséget teremteni és számos olyan információhoz hozzájutni, amelyet sehogy máshogy nem kaphatna meg.

Az emberekkel való párbeszédhez pedig két eszköz áll a szolgálatára: **a kérdezés és a visszajelzés.**

Lássuk, hogy mit érdemes tudni róluk.

### 1. Kérdezés

„Tanulj a tegnaptól, élj a mának és reménykedj a holnapban.  
A legfontosabb azonban, hogy ne hagyd abba a kérdezést.”

Albert Einstein

A vezető először mindig kérdez, méghozzá jól. Célja, hogy megtudjon mindent, amire választ keres, és soha ne a feltételezéseiből, hanem a valóságból kiindulva építkezzen és cselekedjen.

Érvek a kérdezés mellett:

- **A valóság tisztánlátása.** Amíg a vezető valamire nem kérdez rá, addig csupán feltételezései vannak. A kérdések támogatják őt a megfigyelések tisztázásában és abban, hogy ne a projekcióiban (gondolatainak a másokra való kivetítéseiben) legyen, hanem közvetlen forrásból szerezzen tudomást mindarról, ami őt foglalkoztatja és érdekli.
- **Kérdezni bátorság.** A kérdezés által olyan problémákat is megelőzhet, amelyet nem akarna átélni, mert olyan tudás kerül a birtokába, amely a megoldások kidolgozásában lesz a segítségére.

## OLVASÓLECKE

- Ha kérdéseire megengedi a bármilyen (!) válasz lehetőségét, akkor a leggazdagabb vezetővé válhat, akinek a kincse az a témék **valóságot tükröző információ** lesz, amelynek segítségével eligazodhat az útvesztőnek tűnő helyzetekben is.
- A kérdések segítségével **kapcsolatot teremthet** az embereivel, és érdeklődését fejezheti ki irányukba. Amikor egy vezető kérdez, az hatalmas erő, mert azt közvetíti a másik felé, hogy ő és a válasza számítanak. Ez elmélyíti a csapatával való együttműködést és a bizalmat.
- A kérdések által **enyhül a vezetői magánya**, mert tapasztalni fogja, hogy nem kell mindenre egyedül választ találnia.

### A kérdezés helyes módja

A kérdezés leghatékonyabb és legcélratörőbb módja a következő: a „miért” kérdőszó gyakori használata egy olyan objektív állítással kiegészítve, amely mentes az ítélettől és tényeket tartalmaz. (Zárójelben megjegyzem, hogy a kisgyerekek sem hiába használják a miért szócskát olyan gyakran, hogy már-már örületbe kergetik vele a szüleiket.) A „miért...?”, illetve a „mi okból...?” kezdetű kérdések által érhetőek meg az összefüggések és ez viszi közelebb a kérdezőt ahhoz, hogy érdemi információkat kaphasson.

Az ítéletmentesség azt jelenti, hogy a vezető az ember helyett a munkáját minősíti, ezáltal elkerülheti, hogy azt támadásnak vegye az illető. Például a „miért vagy lusta?” kérdésre ugyanis esélyes, hogy őszinte válasz helyett az illető mentegetőzésbe fog és elkezd védeni magát, hogy megcáfolja ezt az állítást. Márpedig felesleges vitára nincs szükség. Arra viszont valószínűleg igen, hogy a vezető kiderítse a beosztottja azon mulasztásainak az okát, ami miatt őt lustának gondolja.

Hogyan kell tehát feltenni a kérdést:

*Vegyünk egy példát:*

*Az egyik beosztott az elmúlt egy hónap során három alkalommal nem végzett el egy adott feladatot. Kérdésének így ez lesz a konkrét tárgya, amelyhez azért van szükség az objektivitásra, mert ezen tényszerű állítására a beosztottjának már muszáj lesz őszinte választ adnia.*

Lehetséges (minősítő, téves feltételezést tartalmazó) rossz kérdések és azok helyes alternatívája:

## OLVASÓLECKE

1. „Miért gondolod, hogy ezt a hanyagságot megengedheted magadnak”? helyett  
„Miért nem végzed a munkádat az elvárt minőségben?”
2. „Már megint nem akarod leadni határidőre a feladatot?” helyett  
„Miért késtél az elmúlt két hétben háromszor is a határidővel?”
3. „Már megint nem érkezted időben?” helyett  
„Miért késtél el többször is az elmúlt napokban?”

**A fentiekből látható, hogy az okokat firtató, tényszerű és ítéletmentes kérdezőtechnika nemcsak professzionális, hanem emberhez méltó formája a párbeszéd megteremtésére és az okok megismerésére.**

Nem enged teret ugyanis a vitákra és a félreértésekre, ehelyett a megérteni vágyás szándékát közvetíti.

### 2. Visszajelzés

A vezetői visszajelzés az emberek egyik legalapvetőbb szüksége, amely lehetővé teszi számukra, hogy minél inkább az elvárásoknak megfelelően végezzék a munkájukat. Ha hosszabb ideig csak elvétele, vagy egyáltalán nem kapnak visszajelzést, egyrészt bizonytalanok válnak, mert nincs kapcsolódás azzal kapcsolatban, hogy hogyan is kellene dolgozniuk. Így nem fogják tudni, hogy mi az, amit jól csinálnak, és van-e valami, amin javítani kellene. Másrészt a megfelelő minőségű vezetői visszacsatolás hiánya elkényelmesítheti őket, és megtörheti a lelkesedésüket, mert ezáltal azt élik meg, hogy teljesen mindegy, hogy milyen munkát végeznek. Következésképp fokozatosan romlani fog a munkakedvük és a hozzáállásuk.

A visszajelzés olyan érték, amellyel bőkezűen kell bánni, mert általa fejlődhetnek a legtöbbet az emberek. Rendszeres alkalmazása nem opcionális, hanem kötelező a vezető részéről, akkor is, ha negatív, akkor is, ha pozitív.

**Az érdemi visszacsatolás az egyik leghathatósabb eszköz ahhoz, hogy a vezető a növekedésre fordíthassa az emberei tekintetét.**

# OLVASÓLECKE

## Ami nem visszajelzés

- Egyoldalú minősítés
- Hallgatás
- „Odaszólogatás” és megjegyzések
- Kritizálás (nem ugyanaz, mint az építő kritika)

## A visszajelzés helyes módja

A hiteles és objektív visszajelzés feltétele az, hogy a vezető figyel a csapatára, ismeri az embereit és abból nyeri az információkat, amit ő közvetlenül tapasztal róluk. Nem fogadja el azt, amit mások mondanak egy másik emberről, és nem a saját feltételezéseiből indul ki, hanem mindennek utánajár, megbizonyosodik minden állítás valóságtartalmáról, és ezután jelez vissza.

- Fontos tudatni az emberekkel a vezetői megfigyeléseket és az észrevételeket. *„Azt látom, hogy...”*
- A vezetőnek mindig az emberei munkáját és nem pedig őket kell minősítenie. Tehát nem az ember rossz, hanem a munkája minősége. (Például: A beosztott nem lusta, hanem nem csinált meg egy feladatot.) Az okokat kell mindig kideríteni!
- A mondandójában a „jó és a rossz” harmóniájára törekszik. Tehát először elmondja, mi az, amivel nem elégedett, majd azt, hogy mi az, amivel igen. Ebben a sorrendben.
- Nemcsak a meglátásait, hanem a saját benyomásait és az érzéseit is közvetítheti a beosztottja felé.
- Íme néhány példa erre: *„Csalódottságra ad okot az, hogy...”, „Igazán örülök annak, hogy...”, „Érdeklődéssel figyelem azt, hogy...”*
- A lényeg a szándékban és az abból fakadó stílusban van. Úgy kell a visszajelzést átadni, hogy az építse és sosem gyengítse az embereket. Bár egy vezető nem mondhatja mindig azt, amit a másik fél hallani szeretne, de mindenkor teheti azt empátiával és emberhez méltó stílusban.

## Gyakoriság

A visszajelzésnek rendszeresnek kell lennie, sőt minden olyan esetben adni kell, amikor valami szokásostól eltérőt vesz észre, akár jó, akár rossz irányba történik a változás.



# OLVASÓLECKE

**A hiteles vezető figyeli az embereit. És amit lát, arról visszajelzést ad. Sallangmentesen, őszintén és empatikusan.**

**Ajánlott videó:** Simon Sinek – How great leaders inspire action?

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action#t-77794](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action#t-77794)

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

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**