



Polgár Zita:

ÚTMUTATÓ A HITELES VEZETŐVÉ VÁLÁSHOZ

10. modul: A tudatos vezetés



Olvasási idő: 24 perc

„Amikor időt és energiát fektetsz az emberek megismerésébe és a jó kapcsolatok kiépítésébe, az még nagyobb mértékben térül majd meg a kapcsolatok kialakítása után. És az ilyen pozitív, energikus környezetben az emberek készek a legtöbbet nyújtani magukból, mert tudják, hogy a vezető is a javukat akarja.”

(John C. Maxwell)

Manapság elképesztően széleskörű eszközrendszer, valamint számos különféle szakember áll a vezetők rendelkezésére, akik hathatós támaszt nyújthatnak nekik a csapatuk, illetve a szervezetük fejlesztésében. Mégis, mintha ezekkel arányosan nőne a megoldásra váró vállalati problémák száma, ahogy a szervezeten belüli elszigeteltség a felettes és beosztottjai, sőt sokszor a szorosan együtt dolgozó kollégák között is. Miközben a vezetők egyre több módszer és eszköz közül választhatnak, általánosságban elmondható, hogy igen kevés információval rendelkeznek a szervezetük aktuális helyzetét illetően. Sokan közülük például egyáltalán nincsenek tudatában annak, hogy mit is kellene megtenniük az emberek érdekében, mert sajnos pont azokat dolgokat nem ismerik velük kapcsolatban, amelyeket a leginkább kellene.

Márpedig a vezető tudatossága egyedül azon áll vagy bukik, hogy hajlandó -e megismerni mindazt, amin a szervezet sorsa múlik: az embereit, a helyzetet, amiben vannak és önmagát. Az igazi felemelkedéshez ugyanis a megismerésen keresztül vezet az út, mert ez jelenti a valódi tudást, amelyre egy vezető a munkáját biztonsággal alapozhatja.

A VEZETŐ TUDÁSA AZ, AMIT MEGISMER

Ahhoz, hogy megértsük, hogy miért szükséges mindent a megismeréssel kezdeni, tudnunk kell azt, hogy a szervezetek működése rendkívül hasonló az emberi élethez, amelynek alakulását nem a tudatos, hanem a tudatalatti, azaz a (még) nem ismert

OLVASÓLECKE

dolgok irányítják. Ezt Carl Gustav Jung egyetlen zseniális mondattal foglalta össze: „Mindaddig, amíg a tudattalan tudatossá nem válik, a tudatalatti fogja irányítani az életed, és te sorsnak fogod hívni.” Ahogy egy ember életének negatív történéseit is a mélyben lévő ismeretlen, illetve tudatalatti félelmek fogják létrehozni, úgy **a szervezeti problémákat is a vezetőik által nem ismert dolgok idézik elő.** Egyetlenegy szervezeteknek sincs ugyanis sorsa, csupán öntudatlanul működő vezetőik vannak, akik nem hajlandók megismerni mindazt, ami a szervezetet és a csapatukat valójában helyettük irányítja. **Ezért egy vezető számára sosem az a fő kérdés, hogy mi az, amit már tud vagy azt hiszi, hogy tudja, hanem az, hogy mi az, amit még nem.** Például a nagy költségvetésű, munkáltatói márkát hirdető, figyelemfelkeltő kampányok ellenére sem fog csökkenni a fluktuáció (dolgozói elvándorlás) annál a vállalatnál, ahol a probléma valójában az, hogy az ő munkáltatói megítélésük lesújtó, amelynek gyökéroka biztosan az emberekhez való hozzáállásukban keresendő. Következésképp ezen szervezet vezetői akkor viselkednének tudatosan (és felelősen), ha utánajárnának annak, hogy miért is van náluk fluktuáció, és nem elégednének meg a látszatsmegoldást jelentő kampány bevetésével. **Mindig azok a vezetők tudnak tartósan és sikerrel irányítani egy csapatot, akik ismerik annak tagjait és mindazt, ami az ő munkavégzésükre kihat.**

A vezetői tudatosság kulcsa tehát a megismerés.

A MEGISMERÉS ESZKÖZEI

A megismerés folyamatában három egyszerű eszköz segíti a vezetőt:

1. Megfigyelés

Az ismeretek gyűjtéséhez a vezetőnek meg kell figyelnie mindent, ami a szervezetben van: az embereket, a viselkedésüket, a munkavégzésüket, a szervezeti jelenségeket... Tehát mindent, ami a szervezetben történik. A megfigyelés segít egy helyzet észrevételében, sőt, tisztánlátásában.

2. Kérdezés

Ahogy a fenti információkból egyre több áll a vezető rendelkezésére, fel fognak merülni benne kérdések. Ezek azt szolgálják, hogy minél inkább megértse egy adott helyzettel kapcsolatban az okokat, meglássa a mélyebb összefüggéseket, illetve azt, hogy hogyan működnek és gondolkodnak az emberei. A kérdezés segít, hogy (az

OLVASÓLECKE

embereihez és kollégáihoz fordulva) új nézőpontokat, véleményeket és ötleteket gyűjtsön, és ne egyedül kelljen megoldási alternatívákat kidolgoznia, legyen szó bármilyen helyzetről.

3. Visszacsatolás

Miután kapott válaszokat, neki is érdemes megosztania a meglátásait mindazokkal, akik segíthetik őt a helyzet értékelésében, a megoldások kidolgozásában. A másokkal folytatott párbeszéd eredményeként a vezető végül könnyebben letisztázhatja magában a célt, ami felé menni akar.

A STATUS QUO MEGISMERÉSE

Az, hogy egy szervezetben látszólag nincsenek gondok, nem feltétlenül jelenti azt, hogy nincs a vezetőknek semmi teendője. Minden szervezetnek vannak fejlesztendő területei és gyenge pontjai. Ha más nem, hát az, hogy a csapat még jobb legyen, mint tegnap volt. Nincs olyan, hogy egy vállalat „már csak van”, vagyis ahol így gondolkodnak a vezetők, ott számíthatnak a visszaesésre. Vannak problémák, amelyek szinte „ordítanak”, de vannak olyanok is, akik „csendestársként” bújnak meg a mindennapok forgatagában és a felfedezésükhöz alapos utánajárásra van szükség. Ám ha a vezető valóban figyel, és ezekről időben tudomást is szerez, akkor lesz lehetősége és ideje (!)arra, hogy érdemi változásokat kezdeményezzen.

Sosem érdemes megvárni, míg az eseti jelenségekből destruktív tendencia lesz, a tünetekből pedig „betegségek”. Nemcsak azért, mert ekkor már lényegesen nagyobb problémákkal és veszteségekkel fog szembesülni a szervezet, hanem azért is, mert a helyreállítás mindig erőforrás-igényesebb és fájdalmasabb is, mint a megelőzés. Bármilyen is az aktuális helyzet, a vezetőn múlik az, hogy meg akarja -e ismerni a saját szervezetét, és választja -e inkább azt, hogy kezdeményező utánajárással a folyamatos fejlesztés irányába tart, a helyzetek reaktív és felszínes kezelgetése helyett.

Egy vezető mindenkor olyan eszközt fog választani, amennyire ismeri azt a helyzetet, amire megoldást keres. Kizárólag akkor vezet tudatosan, ha hajlandó kideríteni az okait annak, amivel neki, illetve az embereinek problémái vannak. Akkor, ha a döntéseit a valódi tudásra alapozza, amely nem más, mint a szervezet jelenének alapos ismerete. Ez fogja kijelölni számára az irányt, és azt, hogy mit kell tennie.

OLVASÓLECKE

Tehát a vezető tulajdonképpen nem kitalálja, hanem felismeri a szervezeti célokat és ezzel összhangban választja meg az eszközeit, a tetteit és a szövetségeseit, amelyek mindig a vízió elérésének az irányába hatnak.

AZ EMBEREK MEGISMERÉSE

Napjainkban a vezetők figyelme rendkívül megosztott, ráadásul igen kevés ismerettel rendelkeznek a legfontosabbról: a csapatukról. Bár számos, felettébb hangzatos eseménnyel van tele a cégvezetők naptára, ha abban nem az embereikre fordított idő foglalja el a legnagyobb helyet, az előbb-utóbb elő fog idézni valamilyen kedvezőtlen folyamatot, illetve szervezeti betegséget.

Bármi is legyen a víziója, bárhol tartson éppen a csapata építésében, legyen a szervezete bármely életciklusban, az emberei megismerése alapvető elsődleges és folyamatos kell, hogy legyen.

Fontos, hogy a vezetői munkáját a valóságra alapozza, tehát

- a saját maga által szerzett bizonyosságokra
- és azoknak a válaszaira, akikre vonatkozik az adott probléma.

Emberei megismerésének a célja nem más, mint hogy a vezető tudja, hogy mit kell megcselekednie azokért, akik a víziója teljesüléséért tesznek mindennap.

Három tényező van, amit egy vezetőnek feltétlenül ismernie kell az embereit illetően:

1. A képességeik
2. A motivációjuk
3. A szükségleteik

Nézzük, hogy ezek mit takarnak pontosan.

1. A képességeik

Egy munka elvégzésének az alapja az arra való képesség. Ha egy munkakörben például feltétlenül szükség van arra, hogy az azt betöltő ember jól bánjon a számokkal, kizárólag akkor fog boldogulni, ha valóban megvan a kellő affinitása. A képesség nem feltétlenül jelent rutint, de azt igen, hogy az illető számára bármikor elérhető és bevethető a kívánt adottság. Ha pedig azt egy ehhez illeszkedő munkában lehetősége adódik gyakorta használni, akkor az adott képessége valószínűleg rövid idő alatt intenzív fejlődésen fog átmenni, és hamarosan jártassággá alakul. Nagyon fontos,

OLVASÓLECKE

hogy míg egy meglévő képességet mindig igen jól lehet fejleszteni, egy olyannal, amivel valaki nem, vagy csak mérsékelten rendelkezik, még nagy energiabefektetés árán is csak minimálisan lehet feljavítani. Ezért elsődleges fontosságú az, hogy a vezető alaposan megismerje az emberei képességeit és azok alapján adjon nekik feladatokat.

Az alábbi eszközei vannak a képességek felmérésének:

- tapasztaláson alapuló megfigyelés (munkában: figyelemmel követi, hogy az illető hogyan dolgozik/ toborzás-kiválasztáskor: az állásinterjú keretein belüli próbafeladatok/helyzetgyakorlatok/munkafeladatok)
- objektív mérés (kompetenciát mérő eszközök használata)

Nagyon fontos alaposan megfigyelni az emberek működését és nemcsak a munkában, hanem akár a szokásos megnyilvánulásaikban is. Emellett érdemes alkalmazni olyan kompetenciákat felmérő eszközöket, amelyek támogatják a vezetőt az embereinek a minél pontosabb megismerésében, illetve összehasonlíthatóvá is teszik őket, amely igen jól jön versenyhelyzetben (Például a toborzás-kiválasztás során, amikor a megfelelő pályázóról kell dönteni, és az állásinterjún kívül nincs más mód az hosszabb időn át tartó megfigyelésére).

2. A motivációjuk

Számos dologtól függ az, hogy az emberek milyen indíttatásból dolgoznak. Például az egyéni céljaik, a beállítottságuk, a tulajdonságaik, a hajtóerőik, a külső hatások, az életszakaszuk és így tovább. Minden esetben akkor lehet őket tudatosan vezetni, ha a vezető tisztában van azzal, hogy mi motiválja őket. Míg a lelkesítés kollektív szinten hat, az egyéni motiváció ismerete kiváló lehetőséget teremt arra, hogy a víziót alcélokra bontsa, majd azokon belül az emberek számára **személyre szabott jövőképet** állítson fel. Így ők a vezető által kijelölt célokat magukénak érzik majd, amely növeli az eredményességüket és az elköteleződésüket.

A vezetőnek ezért tudnia kell, hogy

- Mi motiválja embereit a mindennapi munkavégzés során
- Mivel lehet fenntartani hosszútávon a lelkesedésüket
- Mi az, ami visszavet őket a munka iránti lendületében

3. Az egyéni szükségleteik

OLVASÓLECKE

A kollektív szükségleteken túl a vezetőnek ismernie kell, hogy vannak -e az embereinek olyan egyéni szükségleteik, amelyek kihatással vannak a munkájukra és amelyre célszerű odafigyelnie. Ezek jellemzően az adott kolléga személyiségétől, beállítottságától, életvitelétől és egyéb személyes tényezőktől függenek.

Példa: Versenysportoló, akinek rendszeresen edzésekre kell járnia, így az ő időbeosztása kötött. Jó, ha erről a vezető tud.

Néhány példa, amit a vezetőnek érdemes az embereiről egyéni szinten tudnia:

- Mire van szüksége ahhoz, hogy maradéktalanul elvégezze a munkáját?
- Milyen munkakörülmények megléte esetén dolgozik produktívan?
- Van -e olyan tényező, amely a feladatai ellátásában jelenleg akadályozza (külső, belső)?
- Van -e bármi, ami (még) hiányzik a céljai eléréséhez, a jó teljesítményhez?

Az egyéni igények megismerése azért is fontos, mert minél nagyobb örömmel végzik a feladataikat, annál nagyobb a várható jövőbeli eredményesség. Amikor odaadással, sőt örömmel végezzük a dolgunkat, az nemcsak a remek teljesítményünkben mutatkozik meg, hanem még a környezetünkre is kedvező hatással van.

A vezetőnek tehát jól kell ismernie az embereit, hisz rajtuk a szervezet sorsa múlik.

A VEZETŐI ÖNISMERET

A vezető az első ember. Belőle indul ki minden, és rajta múlik az, hogy az általa irányított csapat merre tart, és mi lesz a sorsa. A vezető belső állapota mindenre hatással van. Annak, aki másokért felel, mindenekelőtt felelősséget kell vállalnia önmagáért.

A vezetés vállalás, amelyhez erőre, elszántságra és fókuszra van szükség. Olyan szolgálat, amely stabil embert kíván, főleg azért, mert a beosztottak igazán vágnak olyan vezetőhöz tartozni, aki biztonságot tud számukra nyújtani. Ráadásul bármely szervezet életképességének és fennmaradásának a kulcsa a fejlődésben van, ehhez pedig a benne tevékenykedő emberek változásra való képességére van szükség. Közülük az első a vezető, akinek ezt a saját példamutatásán keresztül kell képviselnie.

Egy vezetőnek stabil énképre van szüksége, enélkül ugyanis olyan lenne, mint egy hajó, amelynek az irányát a szelek szabják meg, nem pedig annak kormányosa. Ha ő

OLVASÓLECKE

nincs tisztában önmagával, egyrészt kiszámíthatatlanná válik az embereivel kapcsolatos viselkedésében, másrészt nem fog rálátni arra, hogy az egyes, vezetésben felmerülő nehézségeit mi okozza, azokat hogyan orvosolja, és hogyan terelheti az embereit a változás irányába.

Márpedig csak az képes másokat vezetni, aki önmagát is tudja irányítani. Az igazán tudatos vezető ezért először mindig a saját tükrebe néz bele, és ott keresi a nehézségeinek a feloldását, mert tudja, hogy minden bentről kifelé hat. Ezért mielőtt a külvilágon, illetve az emberein akarna erőből változtatni, megérti, hogy bármit is akar odakinn látni, azt önmagánál kell elkezdenie. *„Amíg én nem változom meg, másokat sem tudok megváltoztatni.”* – mondja Nelson Mandela, és milyen igaza van. Mert aki a felszínre meri hozni a saját öntudatlan mintáit, csak az képes változtatni rajtuk. Erre pedig az hajlandó, aki nemcsak a vezetés, hanem önmaga iránt is elköteleződött.

Csak az a vezető képes „kint” stabilitást teremteni, aki belül stabil. Ennek a megteremtését szolgálja az önismeret.

Ajánlott videó: <https://www.youtube.com/watch?v=vlpKyLkIDDY&t=436s>

(Lars Sudmann: Great leadership starts with self-leadership, TED Talk)

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

OLVASÓLECKE

SZÉCHENYI 2020

2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE