

**BUDAPESTI GAZDASÁGI FŐISKOLA
KÜLKERESKEDELMI FŐISKOLAI KAR
KÜLGAZDASÁGI SZAK
Nappali tagozat
Nemzetközi menedzsment szakirány**

A HATÉKONY VEZETÉSI STÍLUS

Készítette: Bierer Andrea

Budapest, 2006.

TARTALOMJEGYZÉK

Ábrák jegyzéke	4
I. Bevezetés	5
1. Témaválasztás indoklása, kutatási módszerek.....	5
2. A vezetés-és szervezéstudomány fejlődése, ennek magyar vonatkozásai.....	7
II. A szervezetek vezetésének alapjai.....	10
1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői	10
2. A vezetés funkciói.....	13
3. Motiváció, mint az egyik legfontosabb vezetői feladat.....	17
4. A hatékony vezetési stílus.....	20
A. Tulajdonságelméleti megközelítés	21
B. Magatartástudományi megközelítés	23
C. Kontingenciaelméleti megközelítés.....	27
III. Esettanulmány	33
1. Palack Kft.....	34
2. Beneficial Zrt.	41
3. Kisalföldi Erdőgazdaság Zrt.	47
IV. Befejezés	54
Melléklet.....	60
Felhasznált irodalom jegyzéke	71

ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. sz. ábra: Yukl-féle táblázat
2. sz. ábra: Tannenbaum-Schmidt modell
3. sz. ábra: Ohio State University modell
4. sz. ábra: Blake-Mouton vezetői mátrix
5. sz. ábra: Fiedler-féle szituációs modell
6. sz. ábra: Hersey-Blanchard-féle szituációs modell

I. BEVEZETÉS

1. Témaválasztás indoklása, kutatási módszerek

Nemzetközi menedzsment szakirányos hallgató révén több olyan tantárgyat is hallgattam, ami a vezetésről, a vezetőkről, a vezetői magatartásról, a vezetői stílusokról szólt.

Nemcsak azért választottam ezt a témát a szakdolgozatomhoz, mert közel áll érdeklődési körömhöz, hanem mert későbbi tanulmányaim során is fel szeretném használni, hiszen másoddiplomámat is a vezetésszervezés területén szeretném megszerezni.

Szakmai gyakorlatom során lehetőségem nyílt pár hetet egy külföldi cégnél gyakornokként eltölteni a cég több részlegén is, s ezért volt alkalmam több vezetővel, többféle vezetői típussal is találkoznom.

Életem során sokfajta vezetővel találkoztam, hiszen a főiskolás évek alatt több olyan feladatot is kaptunk, ahol különböző vezetőkkel kellett beszélgetnünk, interjút készítenünk.

Családi vállalkozásunkból adódóan volt lehetőségem találkozni a cég különböző részlegeinek vezetőivel s a nyáron ott töltött pár hét gyakorlat alatt megfigyelhettem a vezetők és beosztottak közötti kapcsolatok alakulását, megláttam a köztük lévő problémák kialakulásának okait és ezek megoldását.

Ezen tapasztalataim alapján bátran mondhatom, hogy nehéz jó vezetőnek lenni.

Hiszen: a „vezetés: az a képesség és akarat, amely egy közös célra sorakoztatja fel az embereket, és a jellem, amely bizalmat sugall.”

„ A vezetés nemcsak tudomány, hanem művészet is. Másrészt abban az értelemben, hogy műveléséhez ugyanúgy bizonyos adottságokra van szükség, mint a zene vagy az irodalom műveléséhez. Leegyszerűsítve: vezetőnek születni kell...de a vezetés megtanulható. Ez természetesen azt jelenti, hogy vezető nemcsak az lehet, aki rendelkezik mindazon adottságokkal, amelyekkel munkáját művészi szinten tudja végezni. A vezetés művelése nem nélkülözheti meghatározott tudásanyag ismeretét. A vezetéstudomány ugyan még fiatalnak tekinthető, de már könyvtári irodalommal rendelkezik.”¹

A mai felsőoktatásban is egyre nagyobb teret nyer a vezetésszervezés oktatása, egyre több érdeklődő van e témakör iránt.

Az Európai Unióban is nagy hangsúlyt fektetnek erre, hiszen csak akkor lehet meghatározó szerepe országunknak, ha a vezetési kultúra egységesítésén is munkálkodunk.

¹ Dr.Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel 15. o. Szókratész Külgazdasági Akadémia

A modern társadalomban sok olyan ember is végez vezető tevékenységet, aki nincs menedzseri állásban. Ahogy az utóbbi években kiderült, a nagy szervezeteknek szükségük van vezetőkre, menedzserekre, önálló szakemberekre a felelősségteljes, döntést és hozzáértést kívánó pontokon.²

Természetesen lehetetlenség az összes létező vezetési stílust összegyűjteni, nem is ez a szakdolgozatom célja. Én a hatékony vezetési stílust szeretném bemutatni, ezt többféle megközelítésből szemléltetni és az ehhez tartozó modelleket leírni.

Szakdolgozatom elkészítése előtt rengeteg, a témához kapcsolódó szakirodalmi alkotást, folyóiratot, publikációkat, korábbi, hasonló témájú szakdolgozatot olvastam át, több cég vezetőivel és alkalmazottaival készítettem interjút, különböző tesztekkel töltöttem ki velük, hogy megismerjem vezetési stílusukat, irányítási módszereiket, munkamoráljukat és szükségem volt az adott cég alapvető gazdasági jellegű információira is. Természetesen eddigi főiskolai tanulmányaim, az elkészített házi dolgozatok és a szakmai gyakorlat alatt szerzett tapasztalataim is sokat segítettek diplomamunkám megírásakor.

² Peter F. Drucker: A hatékony vezető , Park Kiadó, Budapest, 1991.

2. A vezetés-és szervezéstudomány fejlődése, ennek magyar vonatkozásai

A vezető és a vezetés, mint kutatási tárgy, már hosszú ideje áll több tudományág érdeklődésének középpontjában.

A vezetéstudomány kialakulását figyelemmel kísérve egészen az ókorig kell visszanyúlnunk, hiszen bizonyos előírások, amiket be kellett tartani, már papirusztekercseken szerepeltek. Bizonyított tény, hogy már Hamurappinak is volt olyan műve, ami vezetési kérdésekkel foglalkozott.

Később az ókori görögöknél Platón egyik művét említhetjük, ami a vezetésre teremtett ember jellemző vonásait tartalmazza. Állam című műve szervezés-és vezetéstudományi szempontból is meghatározó, bár kissé utópisztikus. A mű kiindulópontja, hogy egy államnak három jól elkülöníthető része van:- anyagi javak termelése,

- fegyveres védelem
- értelmes vezetés.

Ezek alapján az államnak három társadalmi része van: - dolgozók

- örök és harcosok
- uralkodók.

Platón tanítványa, Arisztotelész, három vezetési típust különböztet meg:

- egyszemélyes vezetés, melynek formája a monarchia
- testületi vezetés, melynek formája az arisztokrácia
- népuralom, azaz a demokrácia.³

Magyarországon az első jelentős mű e témakörben nem más, mint István király fiához írt intelmei, az úgynevezett királytrükkök voltak, mely a jó vezető tulajdonságait tartalmazta.

Hazánkban a vezetés-és szervezéstudomány fejlődési szakaszai nagyjából megegyeznek a kelet-európai fejlődés fázisaival:

- a kezdeti korszak, ahol Taylor, Fayol és a német szervezéselméleti gondolatok érvényesülnek

(Taylor döntő módon járult hozzá a vállalat különböző tevékenységeinek racionalizálásához, a bérezi és ösztönzési rendszerek kialakításához és a termeléstervezés megteremtéséhez.

Fayol szerint a vezetés általános módszer, ami a szervezetek működésének kormányzására vonatkozik, és rendszerkoncepción nyugszik.)

³ Gőri Zoltán Csaba: A vezetési stílusok, vezetési gyakorlat a nemzetközi vállalkozásokban, 1998. (szakdolgozat)

- a sztálini korszak, ami tökéletesen megegyezett a kelet-európai országok helyzetével
- az újabb kori formalisztikus gondolkodás korszaka
- társadalomtudományi és szociológiai megközelítések
- és a legújabb fejlődés.⁴

- a kezdeti fejlődés korszaka (1910- 1949)

A taylorizmus hamar elérte Magyarországot, így Méhely Kálmán több tanulmányt is publikált a Taylor-rendszerről 1909 és 1913 között és több vitaestet is rendeztek a taylorizmusról. Ezen vitaestek folyamán nevezte Szabó Ervin a taylorizmust a munkaerő tudományának.

Ennek hatására Magyarországon is kialakult a racionalizálási mozgalom és 1930-ban megalakult a Magyar Racionalizálási Bizottság és 1931-ben kiadták Hollós József és Hollós István Racionalizálás című könyvét, melyben ismertették a Taylor-, Fayol- és a Ford-rendszert illetve a mezőgazdaság, az ipar, a kereskedelem és még további ágazatok racionalizálási kérdéseit tárgyalták.

Rajty Tivadar: A szervezés vezérfonalai című munkájának első része (1935) az első magyar szervezőmódszertani műnek tekinthető.

A 40-es évek elejétől 1948-ig több kiadvány is megjelent, ami a gyári folyamatszervezésről, a munkaszervezésről és a költség-számításról szólt a Műegyetem Mérnöki Továbbképző Intézetének kiadásában, például: Széchy: Munkaszervezés és költség-számítás (1941), Juhász Károly Jenő: Gyárüzemi munkaszervezés és költség-számítás (1942), Varga József: A szervezés alapelvei (1946) vagy Varga Károly: A vezetés alapvető kérdései (1947).⁵

- sztálini tervutasításos rendszer korszaka (1949- 1957)

Hazánkban a vezetés-és szervezéstudomány helyzete ebben a korszakban a többi kelet-európai országgal hasonlóan alakult.

A korábbi értékek eltörlése, az intézmények lebontása, teljes demobilizálása a szocializmus felépítése érdekében különböző folyóiratokat, vezetési és szervezési könyvkiadásokat illetve a Magyar Racionalizálási Bizottságot szüntették meg.

Hatósági rendelkezések alapján 1950-ben felszámolták a vállalatok szervezési osztályait és a szervezés, mint szakmai tevékenység megszűnt, hiszen az akkori álláspont szerint a szervezés nem más, mint a vezető személyes feladata, ezért nincs szükség elkülönült tevékenységre.

⁴ Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés-Szervezés, AULA Kiadó Kft.

⁵ Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés- Szervezés, AULA Kiadó Kft.

Ezzel együtt a vezető feladata a felülről kapott tervutasítások végrehajtásában állt, így maga a vezetéstudomány művelése is megszűnt.

- az újabb kori feudalisztikus gondolkodás

1957-től a vezetés- és szervezéstudomány ismét fejlődésnek indulhatott, de leginkább csak a szervezéstudomány kibontakozása volt jellemző. Ettől az évtől kezdve jelentős számban jelentek meg szervezéstudományi művek, kézikönyvek, régi folyóiratokat alakítottak át és az ipargazdaság, számvitel és ügyviteltechnika témakörben több cikket is publikáltak. A 70-es évek elején már kb. 10 jelentősebb folyóirat közölt vezetési, szervezési tárgyú cikkeket.

Azonban ezen korszak sajátos vonása, hogy – a cikkektől eltekintve – nem jelent meg érdemleges vezetéstudományi mű, egyszerűbb tankönyv, sőt még kézikönyv sem.

A 60-as évek végén egymás után alakultak a különböző minisztériumok szervezési intézetei, amik szervezéskutatással is foglalkoztak, sőt a 60-as évek végén megalakult a Szervezéstudományi Bizottság az MTA keretében. Ezt követően az UNESCO támogatásával jön létre az Országos Vezetőképző Központ és megalakul a Szervezési és Vezetési Társaság.

Mindezek ellenére a fejlődés lassú volt, de az 1968-as reform hatására fontos szerepet kap a szervezésmódszertan, a szervezési technikák, és jelentős fejlődésnek indul a döntéelmélet is.⁶

- társadalomtudományi és szociológiai megközelítések

A magyar szociológia általános fejlődése keretében, a 70-es években, a szervezetszociológiában jelentős kutatási eredmények születtek, különösen a vállalatok szervezetét és az önálló munkacsoportok működését vizsgálták.

- a legújabb fejlődés korszaka

A 80-as években nálunk is megindult a szociotechnikai rendszerekkel kapcsolatos kutatás és ugyancsak mérföldkőnek számít a nemzetközi és a magyar vállalatfejlesztés kutatása, a multidivizionális szervezetek vizsgálata. Magatartástudományi vizsgálatok és publikációk tárgya a vállalati vezetők különféle szempontból történő elemzése.⁷

⁶ Harsányi István: A szervezés és vezetés tudományos alapjairól, Akadémia Kiadó, 1994

⁷ Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés- Szervezés, AULA Kiadó Kft.

II. A SZERVEZETEK VEZETÉSÉNEK ALAPJAI

1. A vezetés fogalma, céljai, szereplői

„Valószínűleg több könyvtárat töltenek meg a vezetéssel foglalkozó szakirodalmak. Vezetők, vezetettek évezredek óta léteznek, mint ahogy vezetési problémák is. Napjainkban is születnek olyan munkák, s válnak belőlük nemzetközi bestsellerek, amelyekben különböző történelmi nagyságok vezetési titkait igyekeznek megfejteni. A vezetés kifejezés és annak tartalma Magyarországon is hosszú idők óta vita tárgya. Különösen a vezetés és irányítás fogalompáros körül zajlottak még a közelmúltban is heves viták: melyik az átfogóbb, melyik fejezi ki inkább az emberekkel való foglalkozást vagy a nagy rendszerek (például vállalatok) kézben tartását.”⁸

„A vezetést tulajdonképpen úgy határozhatjuk meg, mint olyan tevékenységet, amely egyének vagy csoportok viselkedésének befolyásolására irányul.”⁹

A vezetés középpontjában az ember áll és minden eredmény és hiba, ami a vezetésből származik, az a vezető eredménye és hibája. A vezetésnek nagyon sok összetevője van, sok szempontból értékelhető egy vezető tevékenysége, de a legfontosabb aspektus az, hogy hogyan bánik az emberekkel. Három tényező eredményéből határozható meg a vezetés sikeressége, eredményessége:

1. Az emberek múltjának kielemezése, múltbeli viselkedésük megértése, azaz mit miért tettek, hogy viselkedtek, mi motiválta és gátolta őket a különböző célok elérésekor.
2. Az emberek jövőbeli viselkedésének meghatározása, azaz hogy fognak viselkedni változó környezetben, de ugyanolyan körülmények között.
3. Az emberi viselkedés irányítása, ellenőrzése és befolyásolása a célok elérése érdekében.¹⁰

Ebből a három tényezőtől látszik, hogy ahhoz, hogy egy vezető jól tudjon emberekkel együtt dolgozni, hiszen leginkább ezen múlik sikeressége, emberek nélkül nincs szervezet, rendelkeznie kell társadalmi és humán ismeretekkel.

A vezetés felelősséget is jelent, hiszen mind az emberi, mind a gazdasági célok teljesüléséért felelős, s felelősséggel tartozik emberiért is. Az emberi célok teljesülésének foka meghatározó szerepet játszik a gazdasági célok megvalósításában. Azt le kell szögeznünk, hogy az emberek

⁸ Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés 127. o. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.

⁹ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel 24. o. , Szókratész Külgazdasági Akadémia

¹⁰ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia

nem a vállalat tulajdonai. Az emberek a szervezetbe veszik gondolataikat, értékeiket, érzelmeit, személyiségüket és ezek találkoznak a szervezet elvárásaival, követelményeivel. Természetesen konfliktusok mindig adódnak, de ezek természetes velejárói a szervezeteknek. Konfliktusok sok mindenből adódhatnak, nemcsak az eltérő nézőpontokból, hanem abból is, hogy az emberi természet szeszélyes, közbe jöhetnek magánéleti problémák is, amik sokszor megnehezítik az adott szervezet elveihez való alkalmazkodást. A vezetésben mégis ez azonban az egyik legcsodálatosabb dolog, hogy különböző életvitelű, különböző beállítottságú embereket sikeresen összehangoljunk, s a cég ezáltal elérje kitűzött céljait és az emberek is elégedettek legyenek. Mindezekből láthatjuk, hogy a vezetés tehát egy érzelmi, lelki tevékenység.¹¹

A vezető felelőssége, hogy az emberek energiájával jól gazdálkodjon, vagyis a vezetőnek tudnia kell, hogy kit, mikor, melyik feladathoz rendeljen úgy, hogy megfeleljen minden követelménynek és a szervezet is a leghatékonyabban működjön.

A vezető tehát felelős az ember-szervezet viszony alakulásáért, és ennek fejlesztése áll a vezetés középpontjában.¹²

Ember és szervezet szorosan kapcsolódik egymáshoz, nem nélkülözhetik egymást. A vezetés nemcsak alakítója, hanem része is annak a viszonyoknak, hogy az emberi szükségletek és a szervezet követelményei úgy kerüljenek összhangba, hogy mind a két fél elérje a céljait, ez pedig egy nagyon nehéz és összetett tevékenység. Ahhoz, hogy mindkét fél elérje a céljait, egy pszichológiai egyezséget kell kötniük. Természetesen ez nem egy valós, létező dokumentum, de mindkét félnek kompromisszumokat kell hoznia, nemcsak az embernek, a szervezetnek is! Itt beszélhetünk a pszichológiai elvárásokról is, ami emberenként, szervezetenként változik, de a dolgozók többsége vágyik a tartalmas, érdekes munkára, egyenlő elbírálásra, tiszteletre, megbecsülésre, míg a szervezetek is vannak a lojalitásra, hűségre, eredményes munkára és a szervezeti kultúra elfogadására. Ahhoz egy ezen elvárások megvalósuljanak, egy állandó alkufolyamatra van szükség, ami talán az egész életünk folyamán tart. Pályakezdőként sokkal kevesebb eredményt érünk el egy ilyen alkufolyamat során, de helyzetünk évről évre változhat. Hiszen senkinek nem érdeke, hogy az alkalmazott keservesen, rossz szájízzel végezze a munkáját, hiszen így a munka lelassul, kárt szenved, vagy leáll, az emberek pedig kilépnek.

¹¹ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

¹² dr. Balogh László, dr. Barta Tamás, dr. Dominik Gyula: Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2004.

A vezetőnek tekintélye és hatalma van beosztottjai felett, de ha ez a hatalom már túlságosan nagymértékű és nem csak pozitív értelemben akarja irányítani beosztottjait, akkor az emberek elvesztik bizalmukat vezetőjükkel szemben, ami sikertelenséghez, kudarchoz, eredménytelenséghez vezet.

Azonban a vezetőknek is nehéz dolguk van, hiszen nagyon összetett feladat az övüké. Sokan nem rendelkeznek azokkal az adottságokkal, amik egy jó vezetőhöz szükségesek lennének, sokan pedig ezen adottságok mellett is rossz vezetők, mert például nem látott maga előtt jó példát vagy nem kapott megfelelő vezetői kiképzést. Sokan csak véletlenül kerülnek vezetői posztba, vagyis nem készültek tudatosan a vezetői szerepkörre és az improvizációban bíznak, és hajlamosak vagyunk arra, hogy az előttünk lévő vezető magatartását utánozzuk. A probléma akkor a legsúlyosabb, ha ez egy rossz vezető.

A vezetésben nagyon könnyű hibákat ejteni, hiszen ez egy igen veszélyes és komplex tevékenység. A vezetőknek is sok mindent meg kell tanulni, összhangban kell lenniük a környezetükkel, beosztottaikkal és leginkább saját magukkal. Egy jó vezetőnek be kell látnia azt, hogyha nem talál követő munkatársakra, akkor hiába minden. A mai kicsinyes és anyagi világunkban nagyon nehéz követő társakra lelteni, ezért meg kell találnia egy vezetőnek azokat a módszereket, amikkel el tudja nyerni a dolgozók bizalmát és elkötelezettségét. Persze ez a módszer szervezetenként, emberenként változó. Abban azonban mindenki egyetért, hogy a vezetőknek nemcsak határozottságra, hanem tudásra, képességekre, célokra, energiára, tekintélyre van szükségük. A jó vezetőket „pedig olyan tulajdonságok kombinációja jellemzi, mint szakértelem, tetterő, lelkiere és tisztesség.”¹³ Ezek közül sajnos a tisztesség az, ami manapság a legritkábban fellelhető, hiszen ez nem megtanulható, ez nem átvehető, ez nem leutánozható, a tisztességet nem lehet improvizálni, a tisztesség belülről fakad.

A vezetés egyik legrégebbi alapelve szerint, aki önmagát nem tudja értékelni, az másokat sem képes vezetni. Először magunkon kell uralkodnunk, aztán másokon. Ahhoz, hogy másokat, mások munkáját tudjuk értékelni, elengedhetetlen az, hogy saját önértékelésünk egészséges legyen. Fel kell ismernünk saját értékeinket ahhoz, hogy mások értékeit is fel tudjuk ismerni, hiszen a jó vezető arra törekszik, hogy az értékei alapján vezessen másokat.

A valódi sikereket felmutató vezetők – egy az Egyesült Államokban elvégzett kutatás szerint – mind nagyfokú tisztességgel, kiváló vezetői tulajdonságokkal rendelkező egyén volt. A jó

¹³ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel 28. o., Szókratész külgazdasági Akadémia, Budapest

fizikai és lelki kondícióban lévő vezető tud csak igazán nagy sikereket felmutatni. Sokan a lelki, érzelmi kondíciókról megfeledkeznek, és nem tartják fontosnak a kiegyensúlyozottságot.

2. A vezetés funkciói

A vezetés, igazgatás funkcióiról sok vita zajlott, hiszen a neves tudósok elméletei alapján, többféle meghatározás létezik. Dolgozatomban dr. Ternovszky Ferenc könyve alapján a következő vezetési funkciókat említtem:¹⁴

-tervezés	-ösztönzés	-nevelés
-szervezés	-ellenőrzés	
-szabályozás	-minősítés	

A fent említett funkciók közül egyik sem értékesebb, mint a másik, mindig az adott helyzet dönti el, hogy melyik funkció kerül előtérbe. Mindegyik funkció ellátásához szükség van bizonyos ismeretekre, megfelelő információkon alapuló döntésekre. Ha a vezető tudatosan cselekszik, akkor célirányos tevékenységről beszélünk, ha azonban csak ösztönösen cselekszik, akkor előfordulhat, hogy a funkciók összhatása nem lesz hatékony.

A következő sorokban az egyes funkciókat részletezném.

TERVEZÉS

A tervezés az a tevékenység, amelynek eredményeképpen megszületnek a szervezet céljai és az azok eléréséhez vezető utak. A tervezés során tehát előre el kell határoznunk, hogy mik a szervezet céljai, hogyan biztosítsák az ehhez szükséges erőforrásokat és embereket, mit hogyan kell végeznünk.

A tervezés időhorizontja nagyon különböző lehet, szervezet és a befolyásoló tényezők függvénye. A legismertebb a rövid, közép-és hosszú távra történő felosztás. A rövid távú tervek 1-2 évre, a középtávú tervek 3-4 évre, míg a hosszú távúak öt évre vagy annál is hosszabb időre készülnek.

A tervezést, mint folyamatot, több logikai lépésre bonthatjuk:

¹⁴ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

1. a célok megválasztása és annak megállapítása, hogy a szervezet, mit akar elérni (enélkül a szervezet nem lenne képes az amúgy is szűkös erőforrásait hatékonyan felhasználni)
2. a jelenlegi helyzet alapos leírása, a jelenlegi és az elérni kívánt helyzet közötti különbségek felvázolása
3. a célok elérését segítő illetve hátráltató tényezők felsorolása illetve megjósolhatjuk a lehetséges problémaforrásokat.
4. az eddigi szakaszok ismeretében megtervezhetjük a tevékenységsort, aminek megvalósításával elérjük a kitűzött célokat
5. a tervek végrehajtása, elképzelések megvalósítása¹⁵

Minden tervnek kettős funkciója van: egyrészt célként használandó az alsóbb szintű tervek számára, másrészt, pedig eszköz a felsőbb szintű tervek megvalósításához.

Egy terv elkészítésekor nagyon fontos szempont a megvalósíthatóság. Fentebb állítottam, hogy a terv az alsóbb szintű tervek célja. Márpedig ha nem találkozik az alsóbb szint céljaival, akkor a megvalósítása komoly akadályokba ütközhet. Így rendkívül fontos a célok összehangolása az egyes szintek között, még akkor is, ha ez megnöveli a tevékenység időigényét, viszont a végrehajtás biztosabbá, zavartalanabbá válik ezáltal. Mindezeknek köszönhetően ma már egyre elterjedtebb vezetési gyakorlat a beosztottak bevonása a célok és tervek kialakításában.

Véleményem szerint a tervezés az egyik legfontosabb vezetési funkció, hiszen ez az alapja az egész folyamatnak. Nem szükséges, hogy a vezető tervezési szakember legyen, de tudjon jó döntéseket hozni.

SZERVEZÉS

A szervezés a célelérés eszköze. A vezetőknek olyan szervezeti felépítés és folyamatok kialakítására van szükség, hogy a kitűzött célokat el tudja érni.

„A szervezés olyan struktúrafejlesztő tevékenység, amely valamilyen cél hatékony és eredményes elérése, végrehajtása érdekében konkrét erőforrásokat és tevékenységet rendel egymáshoz és hangol össze.”¹⁶

¹⁵ Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés- Szervezés, AULA Kiadó Kft., Budapest

¹⁶ Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés-Szervezés II.kötet 118.o. , AULA Kiadó Kft., Budapest

A szervezés ismeretanyaga ma már szervezéstudomány néven ismert. Elsősorban azt kell megszervezni, ami az adott szervezet számára a legfontosabb. Azt, hogy az adott helyzetben mi a legfontosabb a szervezetnek, azt a tervezés, mint funkció határozza meg. A szervezés tervezés nélkül céltalan, és ellenőrzés nélkül rohamosan hanyatló értékű.

A szervezettség, a minőség egyre fontosabbá válik a sikernek, az eredményességnek.

A szervezés tudományán belül megkülönböztetünk több kategóriát, a legismertebbek és legelterjedtebbek a következők:

- munkaszervezést, ami a munkahely és a munkamódszer megszervezésére vonatkozik
- folyamatszervezést, ami az összefüggő folyamatok hatékonyságának fejlesztésére irányul
- rendszertervezést, ami viszont teljes vállalatot érintő szervezést jelent.

Ezek, bár el vannak különítve, de kölcsönhatásban vannak, és egymásra épülnek és összefüggnek.

A szervezeti tevékenység gyakorlatorientált, tehát nem lehet minden egyes mozzanatát elméletben elsajátítani.

A jó vezetőnek jó szervezői készséggel kell rendelkeznie, hiszen ez elengedhetetlen feltétele az erőforrások optimalizálásának, az ember-szervezet viszony megfelelő működéséhez.

SZABÁLYOZÁS

„A szabályozás az a funkció, amelynek során a célirányos tevékenység érdekében a vezető eljárási szabályokkal, belső előírásokkal a koordinált munkavégzést segíti elő.”¹⁷

E funkció gyakorlásával a vezető csökkentheti a nem ellenőrzött folyamatokat és segítheti a dolgozók munkáját azzal, hogy világossá teszi számukra, mik azok a pontok, amikre figyelniük kell, melyek a különösen problémás területei az adott munkafolyamatnak. A szabályozást egy nagyon fontos vezetői funkció, ennek segítségével elkerülhetünk és megelőzhetünk bizonyos hibákat. Azonban nagyon fontos, hogy a szabályozás ne akadályozza a hatékony munkavégzést.

¹⁷ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel 34. o. Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

ELLENŐRZÉS

E funkció alkalmazása során a vezető képet kap arról, hogy a folyamatok a kitűzött céloknak megfelelően alakulnak-e, elérték-e azokat a szinteket, eredményeket, amiket az adott pillanatban már el kellett érniük.

Az ellenőrzés nem könnyű. Nagyon időigényes és sok információt igénylő funkció. Szinte lehetetlen egy vezető számára, hogy minden részletet, folyamatot, minden nap leellenőrizzen. Ezért kell meghatározni azokat a legfontosabb tényezőket, amik a legmeghatározóbbak a vezetői eredményesség szempontjából. Azonban sok vállalat esetében nem megfelelőek az információs rendszerek és nem tudják megfelelően kiválogatni a legfontosabb adatokat.

Sokan zokon veszik, ha vezetőjük ellenőrzi őket, úgy érzik, nincs kellő szabadságuk, és nem adnak nekik szabad kezét, ez pedig konfliktushoz vezethet. Ezért a rossz vezetők inkább elkerülik az ellenőrzéseket, csakhogy ne bonyolódjanak kellemetlen szituációba.

Az ellenőrzés tehát nagyon fontos, hiszen ezáltal kap képet a vezető arról, hogy mennyire eredményes vagy eredménytelen a tevékenységük és sikertelenség esetén meg kell szervezni a lehetséges javítási folyamatokat.

MINŐSÍTÉS

Ez a funkció nem más, mint az egyén munkájának megítélése. A minősítés alapja, hogy a vezető alaposan tisztázza elvárásait, követelményeit. Ez szolgálhat alapul egy előléptetésnek, egy esetlegesen fizetésemelésnek.

A minősítés során a beosztott képet kap vezetőjétől arról, miként vélekedik róla, mennyire van megelégedve munkájával, miben kellene változtatnia.

Egy jól működő szervezet rendszeres minősítést igényel, ez elősegítheti mindkét fél munkáját, hiszen jó minősítés esetén a dolgozó is szívesebben dolgozik tovább, a vezető pedig elégedetten várhatja a célok megvalósítását.

NEVELÉS

E szó hallatán mindenkinek egy gyermek felnevelése juthat eszébe, de ha a felnőttek neveléséről beszélünk, akkor ide tartozik az ismeretek bővítése, azaz az oktatás illetve az ember személyiségének alakítása.¹⁸

¹⁸ Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest

Mi is lehet a nevelés célja? Egyrészt az elkötelezettség, a lojalitás, a hűség kialakítása illetve felkészíteni őket a szervezeti normák, szervezet követelmények elfogadására. Sokan nem szeretnek ilyen célzatú továbbképzéseken részt venni, de manapság elengedhetetlen feltétele egy hatékonyan működő szervezetnek.¹⁹

ÖSZTÖNZÉS

A vezetés e funkciója során készítheti a dolgozókat jobb, hatékonyabb, gyorsabb munkavégzésre. Fontos, hogy az anyagi és erkölcsi ösztönzőket egymással összhangban alkalmazzák.

3. Motiváció, mint az egyik legfontosabb vezetői feladat

Alapfogalmak: cselekvéseink alapvető indítékai azok a késztetések, amelyeket valamely szükséglet jelentkezése hoz létre. Azokat a késztetéseket, amelyek a szükségletet csillapító viselkedésre irányulnak, nevezzük motivációnak. Tágabb értelemben minden célirányos viselkedést motivált viselkedésnek nevezzük.

A motiváció fogalmát kétféleképpen is használjuk.

- egyrészt a belső késztetések megszervezését nevezzük motivációnak,
- másrészt az ösztönzés szinonimájaként is használjuk, vagyis ahogy fentebb már említettem, az a vezetői magatartás, ami beosztottjait a szervezeti célok elérésére készíti.²⁰

Az emberek viselkedését leginkább három tényező határozza meg:

- környezeti feltételek
- képességek
- motiváltságuk

Ha az ember csatlakozik egy szervezethez, (Lsd.:1.sz.melléklet) azt azért teszi, hogy kielégítse bizonyos szükségleteit, és akkor akarnak maradni, ha ezek a szükségletek tartósan kielégülnek. A vállalat- a hatékony működés érdekében- csak akkor tud fent maradni, ha képes a tagjait a szervezeti célok elérése érdekében motiválni. Ha a vezető hatékonyan akarja befolyásolni beosztottjainak viselkedését, akkor tisztában kell lennie az emberi szükségletek jellemzőivel. Ezért említek most meg két szükséglet-elméletet.

¹⁹ Hoványi Gábor: Vezetési modellek, KJK, Budapest, 1982.

²⁰ Dr.Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés,(oktatási segédanyag) Budapest, 2006.

Maslow szerint az emberi szükségletek öt részre tagolhatóak:

1. fiziológiai szükségletek: pl.: éhség, szomjúság, vagyis az emberi létfenntartáshoz kapcsolódó szükségletek
2. biztonsági szükségletek: pl.: megfelelő lakás, ruházat, vagyis a biztonságos fizikai és érzelmi környezet fenntartásához kapcsolódó szükségletek
3. közösséghez való tartozás szüksége: pl.: a szeretet, társ, barát iránti vágy
4. elismerés iránti szükségletek: pl.: önbizalom, hozzáértés, presztízs iránti vágy, vagyis a mások és saját magunk általi elismertség kialakításához kapcsolódnak
5. önmegvalósítási szükségletek: pl.: személyiség, képességek fejlesztése, vagyis azon szükségletek, amik arra irányulnak, hogy megvalósítsuk a magunkban rejlő lehetőségeket.

Maslow elmélete szerint ezek a szükségletek hierarchiában helyezkednek el, mint ahogy azt a melléklet első lapján láthatjuk. Ez az úgynevezett Maslow-féle piramis (Lsd.:2.sz.melléklet) azt jelenti, hogy ezek a szükségletek csak egymás után elégülhetnek ki. Amíg például az alapvető szükségleteimet nem elégítem ki (pl.: nem jutok ételhez), addig nem törekszem biztonsági szükségleteim kielégítésére. Azonban Maslow szerint nem kell egy szükségletnek teljes mértékben kielégülnie, hogy a magasabb rendű szükségletek is kifejtsék hatásukat, de az elmélet nem szól arról, hogy milyen mértékben kell egy szükségletnek kielégülnie.

A fenti elmélet kritikájaként alkotta meg elméletét Clayton Alderfer, ami Maslow modelljének továbbfejlesztéseként tekinthető. Az ERG (existence, relatedness, growth)-elmélet három szintet tartalmaz:

- egzisztenciális szükségletek, amik a fizikai és fiziológiai jóléthez kapcsolódnak
- másokhoz tartozás szüksége, vagyis embertársainkkal egy kielégítő, jó kapcsolatot tudunk fenntartani
- fejlődési szükségletek, amelyek a személyiség-és képességbeli fejlődésre irányulnak.

Ez az elmélet két szempontból is továbblépést jelent Maslow elméletéhez képest:

Egyrészt abból indul ki, hogy egy viselkedést egy időben több szükséglet is motiválhat, másrészt tartalmazza a frusztráció-visszalépés elvét. Ez annyit jelent, ha egy alacsonyabb rendű szükséglet kielégülése után az ember nem képes egy magasabb rendű szükségletet kielégíteni, akkor visszatér az alacsonyabb szintre, és ez alapján cselekszik.

A motiváció nem egy egyszeri cselekvés, hanem egy ciklikus folyamatban (Lsd.:3.sz.melléklet) jelenik meg. A folyamat leegyszerűsített modellje B.F. Skinner nevéhez fűződik:

Szükségletek → Viselkedés → Jutalom

Ezen elmélet alapján egy cselekvést akkor ismételnék meg, ha pozitív következményei vannak, a következmények tehát befolyásolják a viselkedést. A következményeknek négy típusát ismerjük e modell szerint:

- pozitív megerősítés
- negatív megerősítés
- büntetés
- megszüntetés

Minél erősebb a következmények hatása, annál gyorsabban és egyértelműbben követi a viselkedést.

Frederick Herzberg az ún. kéttényezős modelljét a munkavégzéssel kapcsolatban fogalmazta meg. Eszerint különbséget kell tenni az elégedetlenség megszüntetését, illetve az elégedettséget kialakító tényezők között. Ennek megfelelően Herzberg megkülönbözteti a higiénias tényezőket, amik megléte csökkenti, vagy megszünteti az alkalmazottak elégedetlenségét. Ez azonban önmagában még nem eredményez erősebb motiváltságot, mert ahhoz az kell, hogy az alkalmazottaknak a magasabb szintű szükségleteik is kielégüljenek. A higiénias tényezők mellett beszélhetünk a motivációs tényezőkről, mint az elismertség, előmenetel, felelősség, teljesítményelvárás.

Az alkalmazottak motivációjának növelésében a három legfontosabb eszköz: a jutalmazás, a célkitűzés és a munkakör-kialakítás.

Dr. Gyökér Irén szerint²¹ kétféle jutalomról beszélhetünk a motivációs folyamatban: a belső (intrinzik) és a külső (extrinzik) jutalomról.

A belsőleg motivált viselkedés, ha valamit érdeklődésből, szívesen teszünk, és ez önmagában is már jutalmazó értékű, mert úgy érezzük, hogy mi magunk indítottuk el a cselekvést.

Külső motivációról beszélünk, ha viselkedésünket külső jutalmak és büntetések váltják ki.

A vezető elsősorban a külső jutalmazás eszközével élhet, ez pedig nem más egy szervezeten belül, mint az ösztönzési rendszer²², aminek kialakításakor figyelembe kell venni, hogy ez az egyén számára értékes javakat tartalmazzon, és egyértelműen kapcsolódjon a teljesítményhez

²¹ Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag), Budapest, 2006.

²² Friedrich Herzberg: Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottjait? Harvard Business Manager 2003. november-december, 38. o.-48. o.

4. A hatékony vezetési stílus

A vezetés, mint ahogy azt fentebb említettem, egy olyan folyamat, amelyben a vezető a szervezet tagjainak magatartását valamilyen cél elérése érdekében. A vezetés alapvetően a motiváció megértésen alapul, az egyén, a csoport és a szervezet céljainak összehangolására irányul.

A vezetés minőségét a sikeresség vagy a bukás egy jelentős összetevőjének tekintjük. A vezetési stílus fogalmát eddig még nem sikerült pontosan definiálni, de a hogyanra vonatkozó kérdések mindig az érdeklődés középpontjában álltak.

A vezetési stílus szorosan összefog a motivációval, ennek a megértésen alapszik, és összekötő szerepet játszik a szervezeti és egyéni célok, szükségletek kielégítése között. Itt beszélhetünk a „leadership” fogalomról, ami tulajdonképpen nem más, mint egy olyan magatartási jelenség, ami összekötő szerepet játszik a szervezeti és az egyéni célok között. A leadership-nek nincs elfogadott magyar megfelelője. Fordíthatnánk vezetésnek, de akkor összekevernénk a vezetéssel, mint fogalommal, így legtöbbször személyes vezetésként fordítják. Mikor a leadershipről beszélünk, nem egyértelműen csak a vezetési stílusról, vagy a vezetői magatartásformáról, vagy a vezetői funkciókról beszélünk, mert leadership egy összetett fogalom. Nagyon általánosan elmondhatjuk, hogy a leadership Bakacsi Gyula szerint²³ a vezetői tevékenység ez olyan eleme, ami leginkább az emberi erőforrásokkal foglalkozik és annak a képességét jelenti, hogy tudja rábírní az egyéneket a szervezeti célok megvalósítására.

A leadership lényege abban rejlik, hogy tudja a vezető a saját és alkalmazottai értékeit, szükségleteit felismerni és összekapcsolni.

A konkrétan alkalmazott vezetési stílus több tényezőtől is függ, mint például a vezető személyisége, a beosztottak, a szervezet viselkedése, a környezet viselkedése, a vezető, a csoport, a szervezet céljai, szükségletei.

Nehéz lenne felsorolni az összes vezetési stílust, s nehéz elhatárolni az egyes vezetési stílusokat. A következő részben azokat a különböző elméleteket, modelleket, vezetési stílusokat szeretném bemutatni, amik Dr. Gyökér Irén²⁴ tanulmánya szerint a hatékony vezetési stílus körébe tartoznak.

²³ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó Kft., Budapest, 2004.

²⁴ Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag), Budapest, 2006.

A. Tulajdonságméleti megközelítés

Ezen elmélet képviselői azt vizsgálták, miben különbözik a vezető a beosztottaktól, a sikeres vezető a sikertelentől. Ez az elmélet azt állítja, hogy a siker nem a szervezet sikere, hanem a vezetőé.

Az irányzat vizsgálatának célja az volt, hogy meghatározzák azokat a pszichológiai, szociológiai és fizikai jellemzőket, amelyek alapján a jó vezető kiválasztható.

Az elmélet alapja az, hogy a 'vezetés művészet', a 'sikeresség a személyes tulajdonságokban keresendő' kijelentések megdőlték, hiszen a hiányzó tulajdonságok kompenzálhatóak, személyiségünk és képességek fejleszthetők.

A tulajdonságméleti megközelítés tárgyalásakor két tudóst kell megemlítenünk: Ralf Stogdillt és Fred Fiedlert.

Ralf Stogdill egyik tanulmánya a sikeres vezető tulajdonságait, képességeit, készségeit vizsgálta. Ebből a vizsgálatból azt a következtetést vonták le, hogy nem létezik egy egységes minta, azaz nincs egy olyan egységes tulajdonsághalmaz, ami következetesen és erősen kapcsolódna a hatékony vezetéshez. Azaz nem tudják úgy meghatározni a hatékony vezető összes jellemvonását, hogy ezt minden hatékony vezetőre elmondhassák, de léteznek olyan tulajdonságok, amik különböző erősséggel, de következetesen kapcsolódna a vezetéshez. Ilyen például az intelligencia.

Fred Fiedler kognitív erőforrás-elmélete azt állítja²⁵, hogy egy intelligens, határozott, céltudatos vezető teljesítménye inger-és stressz-szegény környezetben nagy bizonyossággal meghatározható.

Most már megérthetjük, miért van az, hogy mindig tapasztalt és szociális kézséggel rendelkező embereket keresnek a munkahelyekre, hiszen azt remélik, hogy ők meg tudják teremteni a megfelelő munkahelyi légkört. Emiatt vannak nehéz helyzetben a szakmai tapasztalat nélküli pályakezdő diplomások, hiszen nehezen találnak munkát gyakorlat nélkül, de hogy szerezzünk gyakorlatot, ha mindenhova csak gyakorlattal rendelkező munkaerőt keresnek?! Azt hiszem ez örök kérdés marad a munkakeresők körében.

²⁵ Dr.Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés,(oktatási segédanyag) Budapest, 2006.

A tulajdonságméleti megközelítés szerint a sikeres vezető a következő tulajdonságokkal rendelkezik²⁶:

1.sz.ábra

Tulajdonságok	Fizikai jellemzők	Képességek
Alkalmazkodóképes különböző környezetben	Magas aktivitási szint	Intelligens
Teljesítményorientált	Magas termetű	Koncepcióalkotásban erős
Együttműködő	Ideális súlyú	Kreatív
Eredményességre törekvő	Jó megjelenésű	Diplomatikus, tapintatos
Domináns		Csoportmunkában jártas
Kitartó		Jó szervező
Döntésképes		Meggyőző
Magabiztos		Jártas a kapcsolatok ápolásában
Stressztűrő		Jól kommunikál
Érzékeny a környezet változásaira		
Szívesen vállal felelősséget		

Vannak olyan képességeink, tulajdonságaink, amik hozzájárulnak a sikeres vezetéshez, de ezek tovább is fejleszthetők. Ezek 4 csoportra oszthatók:

1. Intellektuális készségek: logikus gondolkodás
2. Vállalkozói készségek: teljesítmény, motiváció
3. Szocio-emocionális készségek: önállóság, objektivitás
4. Interperszonális készségek: önbizalom, bizalom, kommunikációs készség

²⁶ G.Yukl: Leadership in Organisations, Prentice-Hall Publishing Co., 70.o.,1981. in:Dr.Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag) Budapest, 2006.

B. Magatartástudományi megközelítés

Ezen elmélet nem a vezetői tulajdonságokat veszi alapul, hanem a vezetők cselekedeteit, viselkedését vizsgálja. A vezetői magatartásformák tanulmányozása folyamán arra keresi a választ, hogy az egyes magatartásformák befolyásolják-e a beosztottak teljesítményét, beállítódását.

Két fő csoport van: - döntésközpontú elméletek

- vezető személyiségén alapuló elméletek

A döntésközpontú elméletek azt vizsgálják, hogyan hozzák a vezetők a döntéseiket, illetve mennyire engedi beosztottak belefolyni a döntéshozatalba. Ezek az elméletek az egész döntési folyamatot vizsgálják, nemcsak egy szűk részét.

A döntésközpontú elméleteknél kell megemlítenünk Lewin és Tannenbaum és Schmidt modelljét.

a. Lewin egy korábbi elméletből (Lewin, Lippett, White)²⁷ indul ki, mely három vezetési stílust vizsgál:

- autokratikus vezetési stílus, ahol a vezető tesz mindent, vagyis ő osztja ki a feladatokat, ő ellenőríz, ő jutalmaz mindenki más megkérdése nélkül.

- demokratikus vezetési stílus: itt a legfontosabb a minőségi munka. Ennek érdekében a vezető bevonja munkatársait, beosztottait a döntéshozatali folyamatokban.

- laissez faire passé stílus, ahol a vezető teljes szabad kezet ad az alkalmazottjainak és csak szükség esetén avatkozik be.

Összességében elmondható, hogy az autokratikus vezetési stílusban agresszívan viselkednek az emberek és nagyobb a munkateljesítmény, míg a demokratikus vezetési stílusnál jobb a munka minősége.

Lewin és társai az irányítást az egész döntési folyamatra nézték, és a vizsgálódásuk kiterjed a tevékenység szabályozására, a feladatok megosztására, a csoporton belüli együttműködésre és a tevékenység eredményének értékelésére is.

Kurt Lewin a demokratikus vezetési stílust találta a leghatékonyabbnak és a laissez faire stílust a legrosszabbnak, egyszerűen ezt „nem vezetés”-nek hívta.

²⁷ Pataki Ferenc: Csoportdinamika, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975

b. Tannenbaum és Schmidt modellje²⁸

Ezt a modellt a Harvard Business egyetem kutatói állították össze. E modellen keresztül Tannenbaum és Schmidt egy hétfokú skálán mutatják be a beosztottnak a hatalomban való részvételét, cselekvési szabadságának mértékét. Két szélsőséges típus létezik, az egyik a főnökközpontú vezetés, a másik a beosztott-központú vezetés. A döntéshozatal kapcsán azt vizsgálták, ki fogalmazta meg a problémát, ki javasol döntési lehetőségeket, ki véleményezi ezeket és végül azt, hogy ki dönt.²⁹

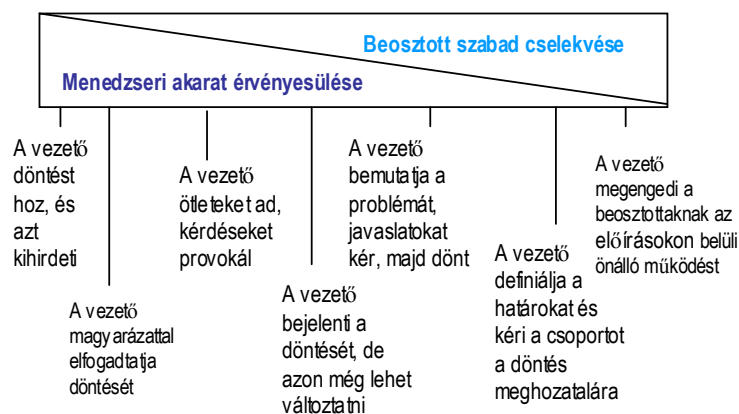
A hét fokozat a következő:

1. A vezető meghozza és bejelenti a döntését.
2. A vezető „eladja” a döntését.
3. A vezető elmondja a gondolatait, és felszólítja beosztottjait, hogy tegyenek fel kérdéseket.
4. A vezető bejelent egy döntést úgy, hogy azon még változtatni lehet.
5. A vezető előadja a problémát, meghallgatja a javaslatot, majd dönt.
6. A vezető megállapítja a határokat és felkéri a csoportot a döntés meghozatalára.
7. A vezető lehetővé teszi, hogy előírt korlátokon belül a csoport hozza meg a döntéseket.

A modell a következőképpen néz ki:

2.sz.ábra

Tannenbaum-Schmidt modellje



9

²⁸ Tannenbaum-Schmidt: Hogyan válasszuk meg vezetési módszertünket? In: R. Sutermeister: Ember és termékekenység, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.

²⁹ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004

A döntésközpontú elméletekre elmondhatjuk, hogy a probléma felfedezésével és felismerésével a vezető olyan ítéleteket tart a kezében, mint a jelenlegi helyzet minősítése és a cél megállapítása.

c. Ohio State University modellje.³⁰

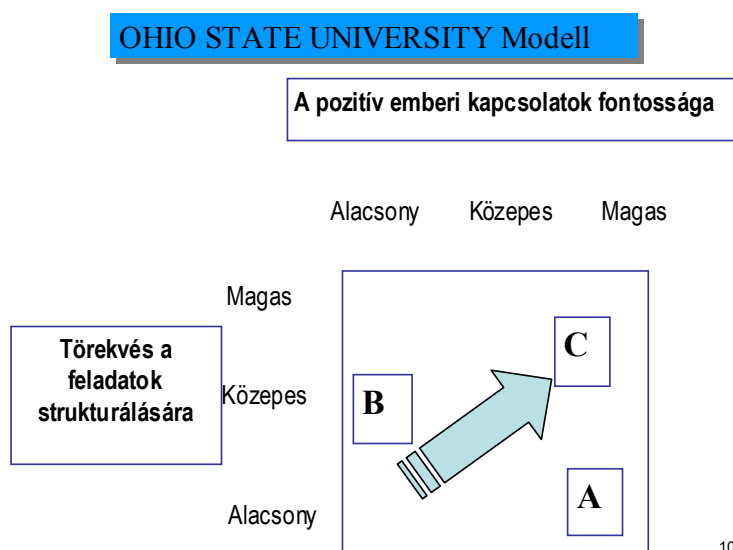
Ez a modell már a személyiségközpontú modellek közé tartozik. Ez azt jelenti, hogy ezek a modellek a vezető személyiségére, személyiségjegyeire, és figyelmének irányultságára koncentrálnak. Ez az irányultság kétirányú lehet: vagy a feladatra vagy a munkatársaival való jó kapcsolat kialakítására koncentrálnak a vezetők.

Az Ohio State University kutatói a vezetői stílusokat a feladatokhoz és a beosztottakhoz való viszony alapján vizsgálták. Két-egymástól teljesen független-dimenziót állítottak fel. Az egyik dimenzió a feladatok strukturálására való törekvés, a másik dimenzió a pozitív emberi kapcsolatok fontossága.

Az előbbi, a feladatok strukturálására irányuló törekvés, az initiating structure, azt mutatja meg, milyen mértékben szeretné meghatározni a feladatokat és azok szerkezetét a célok elérése érdekében. Az utóbbi, a pozitív emberi kapcsolatok fontossága, a consideration, azt mutatja, hogy a vezető mennyire törekszik munkahelyén egy barátságos, kellemes munkahelyi légkör megteremtésére.

A két dimenzió kombinációjából többféle vezetési stílus vezethető le:

3.sz.ábra



³⁰ Blake-Mouton: The New Managerial Grid. In: Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés, (oktatási segédanyag) Budapest, 2006.

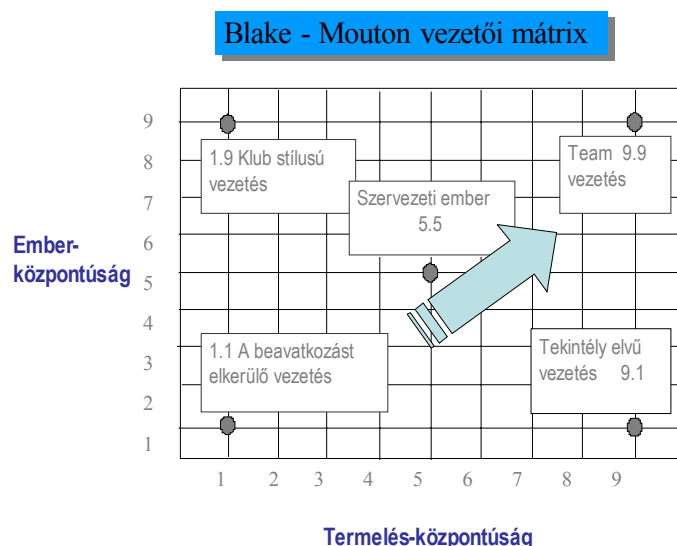
A vizsgálatok megállapításai a következők voltak:

- a pozitív emberi kapcsolatokra való törekvés vizsgálatánál azok, akik magasabb pontszámot értek el (C, D), azoknak természetesen a beosztottjainak elégedettsége magas volt, panaszuk alig volt.
- azok, akik a pozitív emberi kapcsolatok vizsgálatánál kevesebb pontszámot értek el, azoknak nagyobb elégedetlenségre kell számítaniuk a dolgozók között, több panasz van, és ezek hatására romlik a kapcsolat a vezető és beosztott között
- természetesen azon vezetőket tartják a legideálisabbnak, akik mindkét dimenzióban magas eredményeket értek el, így mindenki számára az lenne a legmegfelelőbb, ha minden vezetőt ebbe az irányba fejlesztenének.

d, Blake-Mouton-féle „vezetési rács” modell³¹

E modell szerzői az Ohio State University kutatásaira alapozták, (hiszen szerintük is a vezetőik magatartása mindkét dimenzióban megnyilvánul, és ezek együttesen adnak teljes képet a vezető stílusáról) és azt fejlesztették tovább. Egy olyan programot dolgoztak ki, ahol egy részletesebb skálán, egytől kilencig elemezték az egyes jellemzőket. A vizsgált vezetők mindkét dimenzióban megnyilvánuló magatartása alapján öt fontosabb vezetési stílust határoztak meg, és azokat egy 9x9 rácsban helyezték el.

4.sz.ábra



11

³¹ Blake, Mouton: The New Managerial Grid In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.

Az öt jellegzetes pontot egy-egy vezetési stílussal azonosítják³²:

(9, 9)-Csoportközpontú vezetés (Team Management): A szervezeti célon belül meghatározható közös érdekeltség egymásrautaltságot, bizalmat, megbecsülést jelent.

(1, 9)-Klub stílusú vezetés (Country Club Management): Középpontjában az emberek szükségletei állnak

(5, 5)- Szervezeti ember, kompromisszumos vezetés (Organization Man Management): A vezető az egyensúly, a kompromisszum kialakítására törekszik az elvárt célok teljesítése mellett.

(9, 1)- Tekintélyelvű vezetés (Authority-Obedience): A hatékonyság érdekében úgy szervezik a munkafeltételeket, hogy az emberi szempontok háttérbe szorulnak.

(1, 1)-„Fél-vezetés”(Improversished Management): A vezető minimális erőfeszítéseket tesz azért, hogy a munkavégzést befolyásolja és a szervezeti tagok jó közérzetét fenntartsa.

A szerzők szerint a csoportközpontú vezetés a legeredményesebb, mert ebben az esetben mindkét dimenzióban maximális figyelmet tud fordítani.

Bakacsi Gyula szerint³³ a hazai viszonyok vizsgálata szempontjából különösen érdekes az emberi kapcsolatokra fogékony, a beosztottakra figyelmet fordító vezetési stílus tanulmányozása.

C. Kontingenciaelméleti megközelítés

Számos kutatás folyik annak kiderítése érdekében, hogy milyen szituációs tényezők játszanak meghatározó szerepet a vezetői hatékonyságban. A kontingencialista elméletek a vezető stílusa és a vezetés feltételrendszere közötti illeszkedés követelményét határozzák meg. Mind a döntésközpontú, mind a személyiségközpontú elméletek körében vannak kontingenciaista elméletek, de valamennyiben közös, hogy a vezetési stílust a vezetés közvetlen környezete függvényének tekintik. A különbség az, hogy az egyes modellek mit tartanak a stílust meghatározó független változónak.

E csoportban bemutatok néhány olyan modellt, amelyek a vezetési helyzet különböző jellemzőjének a vezetési munka hatékonyságára gyakorolt hatását elemezték.

³²Blake, Mouton: The New Managerial Grid In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.

³³ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és viselkedés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.

Ilyenek: Fiedler-féle szituációs modell, Hersey-Blanchard szituációs modell és a Vroom-Yetton-féle modell.

a. Fiedler-féle szituációs modell³⁴

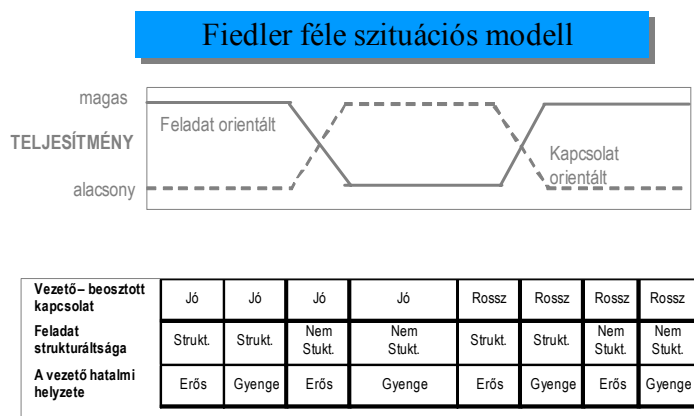
Abból indul ki, hogy a csoportteljesítmény a vezetési stílus és a vezetési helyzet együttes eredménye. A vezetési helyzet meghatározó jellemzői közül azokat vette figyelembe, amik a vezetési stílust határozzák meg.

A vezetési helyzet összetevői:

- vezető-beosztott kapcsolat (lehet jó és rossz)
- a feladat strukturáltsága (lehet strukturált és nem strukturált)
- hatalmi helyzet (lehet erős vagy gyenge)

Fiedler megkülönbözteti a kapcsolatorientált és a feladatorientált vezetési stílust. Ahhoz, hogy meghatározza, hogy ki melyik stílushoz tartozik, ahhoz meg kellett vizsgálni a legkevésbé kedvelt munkatárs (LKM) értékelésére vonatkozó attitűdtesztet. Ezek alapján:

- a feladatorientált stílusú vezető jellemzője az alacsony LKM szám, azaz az ilyen emberek számára sokkal fontosabb a feladatok végrehajtása, mint az emberi kapcsolatok ápolása.
- a kapcsolatorientált stílusú vezető esetében magas az LKM szám, ez azt jelenti, hogy a feladatok teljesítése mellett nagyon fontos nekik az emberi kapcsolatok ápolása is. 5.sz.ábra



³⁴ F.Fiedler: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980.

A kutatók azt állapították meg, hogy a vezető számára kedvező, illetve kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált típus az eredményesebb, míg a közepesen bizonytalan helyzetekben a kapcsolatorientált stílus vezet eredményre.

Ha az eredményességet, a beosztottak elégedettségét és a stílusok összefüggését vizsgáljuk, akkor a következő megállapításokat tehetjük³⁵:

-kedvező vezetési helyzetben a feladatokra lehet koncentrálni, hiszen a munkatársak elégedettek és pozitív munkahelyi légkörben dolgoznak

-kedvezőtlen helyzetekben a beosztottak elvárják, hogy vezessék őket, mert úgy érzik az ilyen kedvezőtlen helyzetekben csak így tudják a szervezet céljait véghez vinni

- stresszel terhelt körülmények között, a támogató vezetés vezethet eredményre, mert ez csökkenti a dolgozók elégedetlenségét.

b. Hersey-Blanchard szituációs modell

Ezen elmélet szerint a vezetőnek válogatnia kell az egyes vezetési stílusok között. A vezetési stílusok meghatározó szituációs tényezője a beosztottak érettsége.

Az érettség³⁶ a munkavállalók azon tulajdonsága, mellyel képes a feladatokat, a célokat megfogalmazni, vállalja a felelősséget a tetteiért és rendelkezik a szükséges képességekkel.

Az érettségnek, a Hersey Blanchard-féle modell³⁷ szerint, négy szintje van:

M1: A beosztottak nem képesek és nem is hajlandóak felelősséget vállalni, mert ezt képességeik nem teszik lehetővé.

M2: A beosztottak hajlandóak lennének, de nem képesek a feladataik elvégzésére, mert nincsenek meg hozzá a megfelelő képességeik.

M3: A beosztottak képesek lennének, de nem hajlandóak feladataik elvégzésére.

M4: A beosztottak hajlandóak és képesek is megtenni azt, amit vezetőjük kíván tőlük.

Az érettséget és a vezetési stílust integráló modellt az alábbi ábra mutatja be:

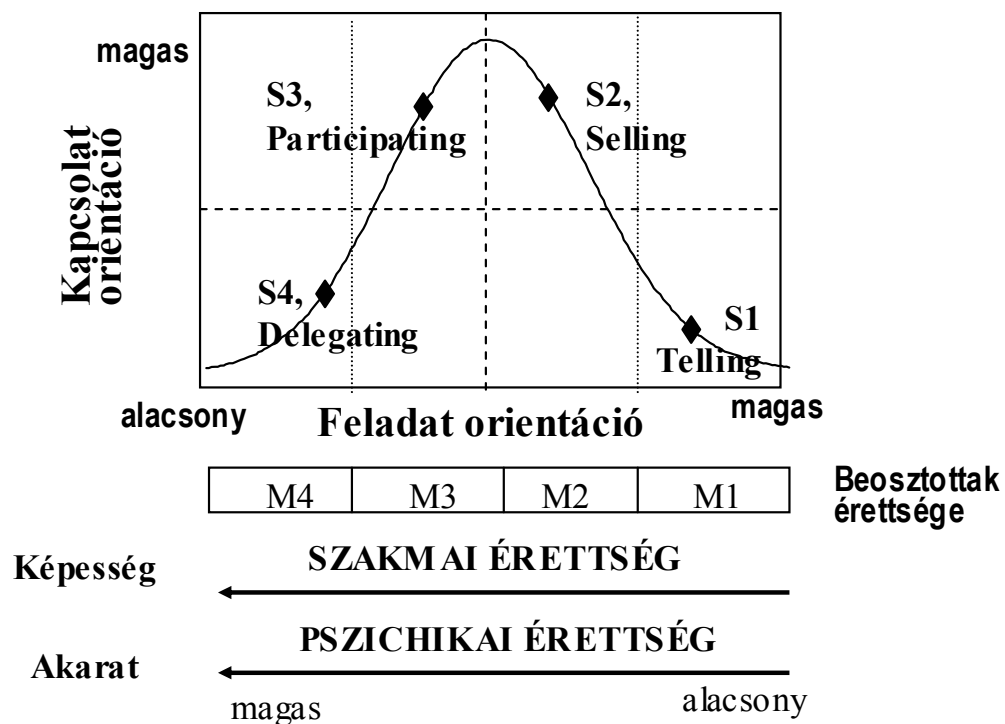
³⁵ Pataki Ferenc: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1984.

³⁶ Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés,(oktatási segédanyag) Budapest, 2006.

³⁷ Hersey-Blanchard :Management of Organizational Behavior: In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.

Hersey-Balanchard-féle szituációs modell

6.sz.ábra



14

A modellből leolvashatjuk, hogy a beosztottak érettségének növekedésével a kapcsolatorientált stílusok eredményesebbek, az érettség egy adott szintje felett pedig engedni kell, hogy a beosztottak akarata érvényesüljön.

A fenti modell alapján négyféle vezetési stílust különítenek el:

- előíró (telling): a vezető pontosan megmondja, mit, mikor kell tenni
- magyarázó (selling): a vezető magyarázatokat ad, hogy elfogadtassa utasításait
- bevonó (participating): a beosztottal együtt dönt a vezető és közben támogató magatartást tanúsít
- delegáló (delegating): a vezető szabad kezet ad azoknak, akik képesek az önirányításra

c. Vroom-Yetton-féle modell

A modell alapfeltevése az, hogy a vezetői magatartást a feladat struktúrájának megfelelően kell megválasztani. E szerint a vezetési stílus meghatározó eleme a döntés maga. A döntési helyzet megítélésének összetevői:

- a döntés minőségi jellemzői

- a beosztottak elfogadási készsége

A Vroom-Yetton-féle modell egy döntési fán vezeti végig a döntéshozót, és javaslatot tesz, hogy az adott döntési szituációban milyen mértékű részvételt engedjen beosztottai számára. A döntési fán nyolc kérdésre adott igen, illetve nem válaszok alapján határozták meg az ötféle vezetési stílust.

A döntés eredményességét befolyásoló nyolc kérdés a következő³⁸:

1. Ha a döntés elfogadásra kerül, számít-e, hogy melyik alternatívára esett a választás?
2. Rendelkezik-e Ön a magas színvonalú döntés meghozatalához szükséges elégséges információval?
3. Rendelkeznek-e beosztottai olyan lényeges kiegészítő információval, amellyel jelentősen emelhetik a döntés színvonalát?
4. Tudja-e Ön pontosan, hogy milyen információra van szükség, kinél van az információ, és hogyan lehet hozzá jutni?
5. Fontos-e a döntés beosztottak általi elfogadása a hatékony megvalósításhoz?
6. Ha Ön egyedül hozza meg a döntést, biztos-e, hogy azt a beosztottai elfogadják?
7. Megbízhatóak-e a beosztottai abból a szempontból, hogy a megoldást a szervezeti érdekek alapján keresik?
8. Valószínű-e, hogy a beosztottak között konfliktus alakul ki a kívánatos alternatívát illetően?

A választható vezetési stílusok a következők:

- Autokratikus I.: a vezető maga oldja meg a problémát, saját maga hozza meg a döntést.
- Autokratikus II.: a vezető beszerzi a beosztottaktól a szükséges információkat, de a döntést saját maga hozza meg. Azt is szabadon dönti el a vezető, hogy ismerteti-e a problémát, amihez a szükséges információkat kérte. Tehát a beosztottak szerepe csupán annyi, hogy a kér információkat beszerezzék.
- Konzultatív I.: a vezető kikéri beosztottai véleményét, de kizárólag külön-külön. Mikor meghozza a döntést, vagy figyelembe veszi a véleményeiket, vagy nem.
- Konzultatív II.: a vezető a beosztottaitól, mint csoporttól, kér véleményt, ezt döntéshozatalakor nem biztos, hogy figyelembe veszi.

³⁸ Vroom-Yetton: Leadership and Decision Making. University of Pittsburgh Press In: Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA Kiadó, Budapest, 2004.

- Csoportos: a vezető megosztja a problémát a beosztottjaival, mint csoporttal. A vezető nem a megoldás irányítja, hanem a csoportmunkát, így a csoport által kialakított döntést is képviseli.

Az eddig bemutatott modellekből arra a következtetésre juthattunk, hogy a hatékony vezetési stílus megválasztásakor több tényezőt kell figyelembe venni:

- a vezető személyiségét, személyiségjellemzőit, magatartását, tulajdonságait
- a feladat típusát, jellegét, bonyolultsági fokát
- a vezető hatalmi helyzetét, azaz, hogy viszonyul az egyénekhez, a csoporthoz
- a környezet helyzetét, azaz milyen a szervezet struktúrája, normái és a környezet állandóságát
- a beosztottak tapasztalatait, munkához való hozzáállását, önértékelésüket

Az elmúlt oldalakon több elmélet több vezetési stílusát is tárgyaltuk. Nagyon kevés vezető van, aki ezen elméletekkel tisztában lenne, sőt bátran állíthatom, hogy ezeket a modelleket leginkább csak az egyetem oktatói, kutatók, és a vezetésszervezés témakörben jártas ember ismeri csak.

III. ESETTANULMÁNY

Szakdolgozatom eddigi részben a vezetési stílusok elméleti részét fejtettem ki. Azonban hiába bármilyen könyv, bármilyen tanulmány, mégis azt gondolom, a vezetők vezetési stílusa ösztönösen jön. Azonban ez nem jó, hiszen sokszor az ösztöneink is csálnak. A vezetést tanulni is és gyakorolni is kell. Minél több éve dolgozik valaki vezetőként, annál tapasztaltabb és annál jobban tud bánni a problémás helyzetekkel. Persze kivételek mindenhol vannak, hiszen manapság sokszor találkozunk olyan fiatal, agilis vezetővel, aki fiatal kora ellenére jobb döntést hoz, mint egy idősebb vezető.

Mitől lesz sikeres egy vezető? Véleményem szerint nemcsak attól, hogy egy vállalat eredményesen működik, hiszen egy csődbe ment vállalatnak is lehet jó vezetője, hanem attól is, hogy a dolgozók, a munkavállalók, a beosztottak szerint is jó és hatékony a cég élén álló ember.

A vezető nehéz helyzetben van, hiszen neki az az elsődleges célja, hogy az irányítása alatt lévő vállalat sikeresen működjön, de mindemellett az is célja, hogy elnyerje a dolgozók bizalmát és kielégítse a beosztottak szükségleteit.

Dolgozatom további részében három, jelenleg is működő és létező cég vezetőivel és annak beosztottaival készített interjúmat elemzem, melynek legfőbb célja az volt, hogy kiderítsem, hogy az egyes vezetők milyen vezetési stílussal irányítják vállalatukat, hogy hoznak döntéseket, milyen módszerekkel dolgoznak és hogy saját véleményük szerint ők milyen vezetők.

Ahhoz azonban, hogy a leghitelesebben el tudjam mondani, hogy valóban jó vezető-e az adott vezető, ahhoz szükségem volt arra is, hogy interjút készítsek egy közvetlenül az interjúalanyom irányítása alatt dolgozó beosztottal. Ez azért hasznos, mert szembe tudtam állítani a két interjút és bizonyos kérdésekből megállapítható, hogy a vezető vajon a gyakorlatban is úgy végzi-e teendőit, mint ahogy azt nekem állította, vagy nem. Ebből a szembe állításból érdekes dolgokat tudhattam meg.

Meg kellett vizsgálnom, illetve utána kellett járnom az egyes cég gazdasági eredményeinek, hiszen ez is megmutatja, hogy mennyire hatékony a vezető, milyen eredményeket ért el a cég, vagy a cég adott részlege az ő irányítása alatt.

1. Palack Kft.

Első interjúalanyom (továbbiakban B.J.) egy csomagolóeszköz-gyártó cég alapítója és egyben ügyvezető igazgatója.

Ez a vállalat egy kis falu mezőgazdasági termelészövetkezetének húsz éve létrehozott melléküzemágából fejlődött ki. A céget jelenleg a tíz legnagyobb európai aeroszolos palackgyártó társaság egyikeként tartják számon.

Vezetője mezőgazdasági főiskolát végzett és először főkönyvelő-helyettesként dolgozott, később főkönyvelő lett, majd utána úgy döntött, hogy váltania kell, és egy termelészövetkezethez ment dolgozni, ami igencsak a csőd szélén állt. Neki sikerült az akkor az utolsó 50 legrosszabbul működő tsz-ek egyikét kihúznia a bajból, mert a tsz elnöke engedte, hogy megvalósíthassa elképzeléseit és így egy év múlva nyereségesek lettek olyannyira, hogy pár év múlva a megye második legjobb tsz-eként tartották nyilván őket.

B.J. eközben az amúgy növénytermesztéssel foglalkozó tsz-ben megszervezett egy biztosíték-összeszerelő üzemet. Áttértek az ipari tevékenységre. B.J. palackgyártó sorokra lett figyelmes és rájött, hogy ebben nagy lehetőség rejlik, hiszen akkor csak egy olyan cég volt az országban, ami ezzel foglalkozott.

A tsz teljesen átalakult, megalakult a Palack Kft, az alapító pedig kilépett a tsz-ből és azóta kizárólag a csomagolóeszköz gyártó társaságban tevékenykedik, aminek első és azóta is egyetlen ügyvezetője. Később a tulajdonosok összevesztek és a vállalkozás óriási árbevétel-veszteséget produkált. Azonban B.J. nem akarta, hogy az ötlete meghaljon, ezért az üzem vezetőivel 1993-ban megalakított egy kft.-t és kivásárolta a külső üzletrészeket. Végül a csomagolóipari vállalat az ő és családja tulajdonába került. A következő évektől a gyár felvirágoztatása következett, hiszen a meglévő gépsorok mellé újabbakat vásároltak. A cég 2001-ben érte el csúcspontját, hiszen ekkor 2, 55 milliárdos árbevételről számolhatott be. 2005 óta a cég árbevétele csökkenő tendenciát mutat, ezért döntött úgy a növekedés- és fejlesztésközpontú koncepciójához magát szigorúan tartó cégtulajdonos, hogy egy nagyobb beruházást csinál, mert ennek segítségével a cég jelenlegi árbevétele a duplájára nőhet.

Szakmai gyakorlatomat ennél a cégnél töltöttem, így volt szerencsém bepillantani a cég működésébe és megismerni a folyamatokat és ezért az említett három cég közül erről tudom a leghitelesebb és legrészletesebb információkat adni, hiszen a másik két vállalat hétköznapijaiba nem volt szerencsém bepillantást nyerni. Az interjú előtt összeállítottam egy kérdőívet, melyek a vezetési stílusra próbálnak rávilágítani:

Interjú

1. Mióta dolgozik a cégnél?

20 éve

2. Mióta dolgozik vezetőként a cégnél?

20 éve

3. Mit tart a vezetés fő céljának?

A folyamatosan változó világban stabilizációt elérni, változó gazdasági környezethez alkalmazkodni és nyereségesen működni.

4. Miket tart erősségeinek ill. gyengeségeinek?

Erősség: Azonnali hibafelismerés, objektivitás, racionalitás.

Gyengeség: A feladatok végrehajtását nem ellenőrzöm, és nem mindig vagyok következetes. Nagy gyengeségem a túlzott lojalitás s ezt alkalmazottaim ki is használják.

5. Volt-e olyan különleges esemény az életében, ami vezetési stílusát befolyásolta?

Előfordult már életemben, hogy egy remélt és jogosan nekem járó állást nem kaptam meg, majd ezután rögtön állást is változtattam. Beosztottként sosem kellett munkát kiadni főnökeimnek, ugyanis magamtól megtaláltam azokat. Ebből adódóan úgy gondoltam később már főökként is, hogy nincs szükség arra, hogy munkákat adjak ki, azonban ma már belátom, hogy nem minden esetben működik a munka felismerése.

6. Úgy érzi, nagy tekintélye van munkahelyén alkalmazottjai előtt? Ha igen, hogy tudta ezt elérni?

Általában igen, de azt is tudják, hogy lojális vagyok, és ezért a végsőig elmennek egy hiba esetén, mert bíznak a túlzott lojalitásomban. Régebben sokkal következetesebb voltam. A tekintélyem, véleményem szerint, úgy alakult ki, hogy a céget én alapítottam 20 évvel ezelőtt és az eddigi sikerei mind nekem, illetve az én vezetésemnek köszönhető.

7. Határozott embernek tartja magát?

Igen és azt hiszem, ez szükséges is az üzleti, vezetői életben.

8. Szokott segítséget kérni döntéshozatalkor?

Ez változó. Nincs mindig szükségem segítségre, de amikor kell, akkor kérek.

9. Gyorsan hoz döntéseket megkockáztatva azt, hogy nem biztos, hogy eredményes lesz, vagy inkább kicsúszik a határidőből, de precíz, jól megfontolt, minden részlet figyelembe vevő döntéseket hoz?

Ez szintén változó, helyzettől, üzlettől, személytől függ.

10. Mit gond arról, hogy hatékony, jó vezetőnek születnie kell?

Egyetértek vele, mert nem lehet mindent megtanulni, adottság is kell hozzá.

11. Ön szerint mi a hatékony vezetés kulcsa?

Mindenféleképpen a gyors és következetes döntés.

12. Mennyire veszi figyelembe a dolgozói véleményeket, mennyire vonja be őket a döntéshozatalba?

Megpróbálom figyelembe venni, főleg akkor, ha javaslataikat, véleményüket alá is tudják támasztani.

13. Milyen ösztönzési módszereket alkalmaz?

Fizetésen kívüli juttatások, mint például telefon-és gépkocsi használat, üdülési csekk, vagy céges üdülések szervezése.

14. Ön szerint a környezete, alkalmazottjai tartanak Öntől?

Kívülről úgy tűnhet, hogy igen, talán egy kicsit valóban tartanak, de szerintem nem eléggé. Ahogy korábban említettem ez a túlzott lojalitásom miatt lehet.

15. Könnyen tudja befolyásolni környezetét, ha akarja?

Régebben jobban tudtam. Most jobban törekszem a dolgozók befolyásolására, mert sajnos most nem sikeres a cég.

16. Belátja, ha hibázik, ha rossz döntéseket hoz?

Én azt gondolom, hogy igen.

17. Szokott kiszabni büntetéseket, ha alkalmazottjai hibáznak?

A Munka Törvénykönyve alapján büntetni nem is lehet, de természetesen a szóbeli és írásbeli figyelmeztetés eszközével szoktam élni, illetve legrosszabb esetben nem adok fizetésemelést.

18. Minden nap szokta ellenőrizni beosztottjait, hogy lássa, nincs-e szükségük valamilyen segítségre?

Sajnos nem, pedig kellene, de erre nem jut mindig idő.

19. Szabad kezet ad beosztottainak és csak szükség esetén avatkozik be?

Korlátozott szabadságot kapnak, de nem tudnak élni vele, mert inkább fordulnak hozzám, ha bármi gondjuk van, minthogy a korlátok adta lehetőségeken belül döntenének.

20. Munkaidőn kívül is tartja a kapcsolatot beosztottjaival? (nem üzleti ügy miatt)

Nem jellemző.

Az interjú előtt kitöltöttem az igazgató úrral a 'Vezetői hajlam'(Lsd.:4.sz.melléklet), a 'Viselkedés Ellenőrző'(Lsd.:5.sz.melléklet), és az 'Attitűd ellenőrző'(Lsd.:6.sz.melléklet) kérdőíveket , majd a közvetlenül az irányítása alatt dolgozó beosztottakkal is interjút(Lsd.:7.sz.melléklet) készítettem. Ezek összevetése után kezdtem neki a vezetési stílusának jellemzésébe.

A három tesztre adott válaszai és az interjú kérdéseire adott válaszok között ellentétek nem adódtak, tehát ez alapján azt már leszűrhetjük, hogy önmagát tökéletesen ismeri. A tesztek kérdései úgy kerültek válaszadásra, hogy én tettem fel a kérdést, én karikáztam, illetve írtam be a választ, így láthattam azt, hogy határozott ember, mert gyors válaszokat adott, nem kellett sokat gondolkodnia. Voltak olyan kérdések az egyes tesztekben, amikre legszívesebben nem válaszolt volna, mert szerinte a kérdés értelmezhetetlen volt, vagy egyik válasszal sem értett egyet vagy csak részben ért egyet a lehetséges válaszokkal, de még hozzáfűzött volna valamit.

Az interjú befejeztével a következő megállapodásokat tettem: Személyének központi jelentősége van, ő irányít mindent. Nemcsak központi döntéseket hoz, hanem ő irányít, ő szervez, és neki kell kiosztani a feladatokat a ranglétrán alatta lévő osztályok vezetőinek.

Fő célkitűzéseinek nevezte meg mind egyénileg, de főként szervezetileg, a folyamatosan változó világban elérni egy stabilizációt illetve, hogy a változó gazdasági környezethez alkalmazkodni tudjon, amit nem lehet máshogy megvalósítani, csak folyamatos fejlesztésekkel!

Döntéshozatalkor szokott hallgatni a megérzéseire, de sajnos nem mindig eredményesek ezek. Viccesen megjegyezte az igazgató úr, hogyha az eddigi megérzései mind bejöttek volna, akkor mára már nagyon gazdag ember volna!

Mivel a szervezet élén áll, ezért a csoport tagjainak igénye, de főként véleménye nagy hatással van az igazgató úr döntéseire. Mérnökök állnak alatta, akikre hallgatnia kell a szakértelmük miatt. Ha nem venné őket figyelembe, nem is kellene őket foglalkoztatnia, ami viszont butaság lenne egy ilyen cég esetében.

Döntéseivel soha nem elégedett, hiszen igen maximalista és mindig jobbat akar, mindig fejlődni akar. Az is a baj, hogy egy idő után a feladatok már rutinná válnak, emiatt bekövetkezik egy „üzemi vakság”, amit későn vesz észre. Mivel kollegáihoz is lojális, többségük is már régóta nála dolgozik, így ők is keveset változnak és náluk sem fedezhető fel a megújulás képessége, pedig erre lenne igazán szükség ebben a mai változó világban. A romló eredmények miatt éppen most vezettek be változásokat a cég szellemét, szervezését és

beruházásait illetően. Eredményeikről azonban még nem beszélhetünk, hiszen a változtatások még nagyon frissek.

Döntéshozatalkor az jelent neki problémát, hogy a döntések embereket érintenek, sokszor emberi sorsok felett kell döntenie. Választania kell a cég eredménye, illetve emberi sorsok között, ami igen nehéz. A másik, ami miatt sokszor nehezen tud dönteni, hogy az általa kigondolt személy alkalmas lesz-e az adott feladat teljesítésére, vagy pedig a feladatot kell majd úgy átalakítani, hogy a kigondolt személy el tudja majd végezni azt.

Ugyanakkor döntéseit nem befolyásolják érzelmi, lelki tényezők, tud objektívan dönteni!

A versenyszellem nagyon erős benne, de azt gondolom, ez így normális, hiszen nyugat-európai exportra dolgoznak. Akikben nincs versenyszellem, azoknak nincs keresnivalójuk ezen a piacon. Sajnos a változó gazdasági helyzet miatt az utolsó 2 év kevésbé volt sikeres a cég eredményességét illetően, ami miatt szervezeti változásokra volt szükség: a döntési szinteket egyszerűsíteni, a felelősségi köröket konkretizálni kellett!

Véleménye szerint a vezetés tanulható, de hajlamok, belső tulajdonságok, adottságok is kellenek ahhoz, hogy valakiből jó vezető váljon.

Az én véleményem is megegyezik vele, hiszen az irányítás megtanulható, sok tapasztalati úton szerezhető és utólagosan nem elsajátítható személyes adottság segítségével végezhető el. Megtanulható dolgok alatt értem itt a főiskolán szerzett tanulmányokat illetve ehhez még hozzá járul, hogy a gyakorlati élet nagyon sok ismeretet igényel, ismerni kell a bevett szokásokat, problémamegoldó eszközöket és még sok minden mást. Véleményem szerint egy jó vezetőnek rendelkeznie kell egy bizonyos szemléletmóddal, ami alkalmassá teszi a lehetőségek gyors felismerésére, értékelésére, kihasználására és a konfliktusok kezelésére. Akiben ez a hajlam meg van, tevékenysége során hamar kamatoztatni tudja.

A vezetőknek folyamatosan értékelni önmagukat, de úgy gondolom, ezt meg is tudja tenni, hiszen tudott gyengeségeket és erősségeket is mondani. Felismeri hibáit, és változtatni próbál ezen, ami nagyon fontos, mert ha bármely ember tévedhetetlennek hiszi magát, akkor elveszíti kapcsolatát a külvilággal, és óriási hibákat vét.

Jellemző rá, hogy tapasztalatait hasznosítani akarja. Jellemző rá a tévedés felismerése és az ebből való tanulás. A siker vagy a kudarc nem mindig a vezetőn múlik, hiszen rengeteg múlik az alkalmazottakon, de sok vezetőt a gyakorlatlansága, a hozzá nem értése vezet a kudarchoz.

Az egyik teszten szerzett pontjai alapján a következő kategóriába tartozott: erős becsvágy él benne és a vezetéshez megfelelő képességekkel is rendelkezik. Kellő felelősségtudata, ambíciója, hidegvére és merészsége van, és ügyesen tudja másokra kényszeríteni akarátát.

Azt gondolom, ha bármelyikünk is ilyen értékelést kapna egy teszt kitöltése után, akkor nyugodtan elvállalhatnánk egy vezetői pozíciót.

Érdekességképen említeném meg azt a kérdést, ahol arra kerestem a választ, hogyha adottságait és képességeit figyelmen kívül hagyná, mi szeretne inkább lenni, ismert festőművész vagy egy nagyvállalat igazgatója? A kérdés feltevésekor magamban bizton azt állítottam, hogy az utóbbit fogja választani, de nem így történt, ami igen meglepett. Talán belefáradt a vezetésbe? Talán megbánta, hogy ezt a munkát választotta? De később megmagyarázta: nem bánt meg semmit, hiszen ha 20 évvel ezelőtt tették volna fel neki ezt a kérdést, akkor a nagyvállalat igazgatóját választotta volna, azonban most már inkább nyugodtabb életre vágya.

Az interjú folyamán végig érezni lehetett, hogy sok gonddal és problémával kell szembe nézni a cég jelenlegi sikertelensége miatt. Sok mindent szeretne változtatni, mind a szervezet struktúrájában, mind saját vezetési stílusában. Mint ahogy azt többször is említette, túlzott lojalitása miatt többször is került olyan helyzetben, ahol, így utólag visszagondolva, máshogy cselekedne.

Az attitűd ellenőrző kérdőív során vannak eltérések azok között, hogy ő milyen stílusú vezetőnek tartja magát és az között, hogy a kitöltött teszt alapján hova tartozik, de a különbség elhanyagolható és jelenlegi viselkedése közel van ahhoz a vezetői stílushoz, amit ő el szeretne érni. Ez nagyon jó, hiszen ebből is látszik, hogy beismeri hibáit, tudja, hogy min kell változtatnia annak érdekében, hogy a cég újra sikeres és nyereséges legyen. Természetesen nem elég tudni, tenni is kell. Érdemes lesz pár év múlva megvizsgálni a cég gazdasági adatait, hiszen abból fogjuk igazán megtudni, hogy milyen irányban változtatott a vezetési stílusán, vagy esetleg megmaradt ugyanolyannak, bár ennek kevés a valószínűsége, hiszen határozottságát ismervén szavai tetteiben is meg fognak nyilvánulni.

Kíváncsian vártam azt a kérdőívet, amit a beosztottjával töltöttem ki, mert úgy éreztem, feszül némi ellentét a vezető és alkalmazottai között, de tévedtem. Egyetlen egy dologban született ellentétes válasz: a beosztott szerint vezetőjére nem jellemző, hogy belátná, ha rosszul dönt. Ezzel egyetértek, hiszen ott töltött szakmai gyakorlatom alatt ezt én is tapasztaltam. Mindenkinek nehéz belátni, ha hibázik, de ez egy nagyon becsülendő tulajdonság. Lehet, hogy B.J. nem közli minden alkalommal, ha rossz döntést hozott, de úgy gondolom, hogy ezt csak alkalmazottaival nem közli, mert legbelül minden ember tudja, hogy döntésének eredményeképpen milyen megoldások születtek.

Azt hiszem, az a legfontosabb, hogy belátja azt, hogy komoly változtatásokra van szükség a cég sikeressége érdekében. A teszt alapján is kiderült, hogy először saját magában kereste a

hibát, saját munkáját vizsgálta át keresvén a választ arra, hogy miért van 2005 óta csökkenő árbevétele a vállalatnak?

B.J. véleményem szerint demokratikus vezetési stílust alkalmaz, hiszen ahogy ezt a Lewin-féle elméletből megtanultam, engedi érvényesülni a beosztottak akaratát is és a minőség a legfontosabb.

Az Ohio State University modell azt a vezetési stílust tartotta a legideálisabbnak, akiknél nagyon fontosak voltak a pozitív emberi kapcsolatok és törekedtek a feladatok strukturáltágára. Mindkettő jellemző B.J.-re, hiszen ha nem lennének neki fontosak a pozitív emberi kapcsolatok, akkor nem lenne rá jellemző a nagymértékű lojalitás.

A Blake-Mouton-féle modell szerint a tekintélyelvű illetve a kompromisszumos vezetés kategóriájába sorolhatnánk, hiszen eddig igencsak jellemző volt rá az emberközpontúság.

A Hersey-Blanchard modell alapján a bevonó típusba sorolnám, amiből megint csak az tükröződik, hogy erősen kapcsolatorientált.

Végezetül elmondhatjuk, hogy egy vállalkozás nagyon összetett dolog és komoly felkészülést igényel. Egy vezetőnek képesnek kell lennie egy helyzetet megfelelően kiértékelni, dönteni, viselni a felelősséget és mindemellett a beosztottak szükségleteit is kielégíteni. Sokan erre nem lennének képesek, de interjúalanyom igen és ezt mi sem bizonyítja más, minthogy cége már 20 éve jól működik.

2. Beneficial Zrt.

Második interjúmat a Beneficial Zrt. egyik fiókvezetőjével készítettem.

A 2001-ben alakult Beneficial Zrt³⁹. jelenleg tartós fogyasztási cikkek hitelezésével, azaz áruhitellel, illetve személyi kölcsönök, ingatlanfedezetű hitelek nyújtásával foglalkozik. Áruhitelüket szerződött kereskedő partnerek közreműködésével kínálja az ország egész területén, személyi kölcsöneik pedig fiókhálózatukon keresztül érhetők el.

A Beneficial Zrt. a londoni székhelyű HSBC Csoport tagja, amely a világ egyik legnagyobb banki és pénzügyi szolgáltatásokkal foglalkozó szervezete. A HSBC Csoport nemzetközi hálózata révén Európa, Ázsia, Amerika, a Közép-Kelet és Afrika 76 országában közel 9 500 fiókot üzemeltet, ahol több mint 125 millió ügyfelet szolgál ki. A HSBC Csoport tagjaként biztosítani szeretnék az embereket, hogy nemzetközi tapasztalatra támaszkodva a legmagasabb szintű szolgáltatást nyújtsák, Céljuk, hogy a barátságos és udvarias bánásmód mellett ügyfeleik igényeit teljes mértékben kielégítő szolgáltatásokat kínáljanak.

A Beneficial Zrt. rugalmas kölcsönei széleskörű segítséget nyújtanak abban, hogy bármilyen tervünket megvalósíthassuk. Munkatársaik barátságosak, szakmailag felkészültek, és minden esetben készséggel segítenek az igényeinknek leginkább megfelelő személyi kölcsön kiválasztásában.

A Beneficial Zrt. ügyfeleként a következő előnyöket élvezhetjük: Hitelkérelmünket személyes találkozás során azonnal elbírálják, a kölcsönszerződés aláírását követő két banki napon belül átutalják a hitel összegét.

Gazdasági eredményeikről annyit elmondhatunk, hogy egyre egészségesebbeknek tekinthetők mind a részvény-, mind a kötvénypiacokon. Az egyes piacokon csökken a kamatszínvonal, javul a jólét és ezzel a fogyasztás is bővül, ezért a részvényt piacok továbbra is vonzóak. A bevezetett alapok többsége a jól teljesítő feltörekvő piacokra épül, amelyektől az HSBC még kiemelkedő növekedést vár a jövőben is. A 2000-ben alapított társaság által kezelt vagyon mára elérte a 20 milliárd forintos szintet, miközben megőrizte a globális piac domináns szereplőitől, és osztrák anyabankjától való függetlenségét.

³⁹ Forrás: www.beneficialzrt.hu

Interjú

1. Mióta dolgozik a cégnél?

2004. február

2. Mióta dolgozik vezetőként a cégnél?

2004. november

3. Mit tart a vezetés fő céljának?

Kihozni minden egyes alkalmazottból a maximális potenciált, illetve betartatni a szabályokat.

4. Miket tart erősségeinek ill. gyengeségeinek?

Erősségek: nagy munkabírási, példamutatás, motiválás

Gyengeségek: néha elhamarkodottan döntök, alkalmanként forró fejű vagyok

5. Volt-e olyan különleges esemény az életében, ami vezetési stílusát befolyásolta?

Nem

6. Úgy érzi, nagy tekintélye van munkahelyén alkalmazottjai előtt? Ha igen, hogy tudta ezt elérni?

Igen. Mivel ugyanabból a munkakörből lettem előléptetve, kimagasló eredményeimmel elsősorban, naprakész tudásommal, illetve a fellépésemmel.

7. Határozott embernek tartja magát?

Kifejezetten határozott ember vagyok.

8. Szokott segítséget kérni döntéshozatalkor?

Természetesen előfordult már, ha általam kevésbé ismert témában kellett döntenem.

9. Gyorsan hoz döntéseket megkockáztatva azt, hogy nem biztos, hogy eredményes lesz, vagy inkább kicsúszik a határidőből, de precíz, jól megfontolt, minden részlet figyelembe vevő döntéseket hoz?

Szinte majdnem mindig gyors döntést hozok.

10. Mit gond arról, hogy hatékony, jó vezetőnek születnie kell?

Nyilván vannak egy vezetőnek vele született jó tulajdonságai, de szerintem alapvetően minden tanulható, csak kellő intelligencia kérdése.

11. Ön szerint mi a hatékony vezetés kulcsa?

Az alattam dolgozó emberek ismerete, hiszen ennek mentén motiválhatóak. Tekintély, empátia, és ami nagyon fontos a következetesség.

12. Mennyire veszi figyelembe a dolgozói véleményeket, mennyire vonja be őket a döntéshozatalba?

Amennyire lehet figyelembe veszem, ám elsősorban a cég érdekeit kell képviselnem, de nagyon fontos, hogy az alattam dolgozókért kiálljak.

13. Milyen ösztönzési módszereket alkalmaz?

Viszonylag egyszerű helyzetben vagyok, mivel az értékesítésben dolgozom, verseny ügyfelekkel a legkönnyebb motiválni őket, bár személyre szabottan jól működhet egy-egy szabadnap, nyilvános dicséret, stb.

14. Ön szerint a környezete, alkalmazottjai tartanak Öntől?

Jó értelemben igen, a szavamnak súlya van.

15. Könnyen tudja befolyásolni környezetét, ha akarja?

Viszonylag igen, bár nem minden helyzetben.

16. Belátja, ha hibázik, ha rossz döntéseket hoz?

Igyekszem tanulni a hibáimból és ennek alapja, hogy felismerjem őket. Ha kell, nyilvánosan kérek elnézést értük.

17. Szokott kiszabni büntetéseket, ha alkalmazottjai hibáznak?

Igen.

18. Minden nap szokta ellenőrizni beosztottjait, hogy lássa, nincs-e szükségük valamilyen segítségre?

Munkájuk eredményességét folyamatosan látom, ám részletesen nem ellenőrzöm őket minden nap.

19. Szabad kezet ad beosztottjainak és csak szükség esetén avatkozik be?

Inkább jellemző, mivel a munka eleve nagyfokú önállóságot követel meg, és alapvetően próbálom erre nevelni őket.

20. Munkaidőn kívül is tartja a kapcsolatot beosztottjaival? (nem üzleti ügy miatt)

Csapatépítő összejövetelek vannak, de megtanultam, hogy jobb nem nagyon barátkozni velük.

Az interjú előtt a fiókvezetővel (továbbiakban R.I.) is kitöltöttem a 'Vezetői hajlam', a 'Viselkedés Ellenőrző' és az 'Attitűd ellenőrző' kérdőíveket, majd a közvetlenül az irányítása alatt dolgozó beosztottakkal is interjút készítettem. Ezek összevetése után kezdtem neki a vezetési stílusának jellemzésébe.

A tesztek kitöltése előtt elmondta, hogy nem hisz az efféle tesztekben és nem gondolja, hogy a kérdések megválaszolása után hiteles képet kapnék vezetői stílusáról, de ennek ellenére nagyon kíváncsi, hogy vajon melyik kategóriába sorolom a teszt kiértékelése után.

Interjúalanyom a Beneficial Zrt. egyik fiókvezetője. 2004 februárja óta dolgozik a cégnél és 2004. november óta van vezetői pozícióban.

Érdekes, hogy ő nem a sikeres működést nevezi meg a vezetés céljának, bár ha sikerül kihoznia a maximális potenciált az ott dolgozókból, mint ahogy azt célként megnevezte, akkor már elmondható, hogy a vállalat sikeresen működik.

Erősségének tartja nagy munkabírást és példamutatását, hiszen esete példaként lebeghet a dolgozók előtt, hiszen szakértelmének és szorgalmának köszönhetően léptették elő vezetői pozícióba. Így van, ami motiválja őket, van előrelépési lehetőségük, de ezt a megkérdezett dolgozók sem gondolják máshogy.

A hatékony vezetésről alkotott véleménye tulajdonképpen megegyezik a szakirodalmakban leírtakkal, hiszen szerinte is kellő intelligencia mellett megtanulható, de a szükséges adottságok elengedhetetlenek. Leginkább az alatta dolgozó emberek ismeretét és a következetességet tartja a hatékony vezetés kulcsának. A következetességet mindegyik vezető elengedhetetlen tulajdonságnak tartja, de sokukból ez hiányzik.

R.I. rendkívül kapcsolatorientált, megbízik alkalmazottaiban, és ezt érezteti is velük azzal, hogy nem ellenőrzi őket folyton, mert tudja, hogy erre nincs szükség és így jobb munkát fog kapni tőlük. Nagyon emberséges, korrekt vezetőnek tartja magát és emberei is ezt tartják róla. Beosztottai maximálisan fordulhatnak hozzá bármilyen probléma esetén, az eddig elért eredményei és viselkedése alapján hiteles vezetőnek tartják.

Bármilyen hiba, csúszás, késés esetén először nem önmagában keresi a hibát, mint ahogy ezt olvashattuk B.J. esetében, hanem legelőször mások munkáját kezdi ellenőrizni.

Az Attitűd teszt kitöltése után láttam, hogy az attitűdje és a kívánt attitűd között kevés eltérés van, inkább az y-elmélet felé orientálódik, vagyis szerinte a fizikai és szellemi erő kifejtés a munkavégzés során olyan természetes jelenség, mint a játék vagy a pihenés. Az emberek gyakorolják az önirányítást és önellenőrzést annak a céloknak a szolgálatában, amelyeknek elkötelezték magukat.

A felelősséget vállalja tetteiért, a hibákat belátja, ha kell, nyilvánosan is. Itt volt az egyetlen eltérés a munkavállaló és a vezető között, mert az egyik megkérdezett dolgozó szerint, nem mindig látja be hibáit.

A vezetői hajlam nevezetű teszt kitöltése után azt tapasztaltam, hogy ugyanaz az eredmény jött ki, mint B.J. esetében, a válaszok 95%-a megegyezik. Érdekes itt is, hogy ő is inkább ismert festőművész akarna lenni, mint nagyvállalati igazgató, ha képességeit és adottságait figyelmen kívül hagyná.

Törekszik arra, hogy akár munkaértekezleten, akár egy baráti összejövetelen azt a helyet foglalja el az asztalnál, amelyik stratégiaiilag a legalkalmasabb arra, hogy a társaság középpontjává váljon. Ezt munkaértekezleten helyesnek tartom, de nem szabadna éreztetnie a baráti események alkalmával, hogy ő vezető, mert sokaknak ez nem szimpatikus.

Láthatjuk, hogy interjúalanyom fiatal, törtető, agilis mivolta következtében jutott el oda, ahol most van. A céget eredményesen vezeti, ez gazdasági eredményeiből is látszik és a munkavállalókkal készített interjú is ezt bizonyítja. Tisztelik és becsülik, csak egészséges mértékben tartanak tőle, egyedüli hibájaként, a már említett, hibák nem bevallását tartják. A dolgozókat szükség esetén bevonja a döntéshozatalba. Ha olyan kérdés megválaszolása előtt áll, amihez nincsenek meg a kellő információi, akkor nem szégyell segítséget kérni olyantól, aki abban a témában jártasabb.

Hibának tartom gyors döntéshozatalát, persze nem minden esetben, de van úgy, mikor meg kellene jobban fontolni a lehetőségeket. Ő ezt „forrófejűség”-nek nevezte, de úgy gondolom, ez fiatal kora miatt van, és idővel ez elmúlik. Az évek folyamán, ahogy egyre több tapasztalatot szerez, majd belátja, hogy sokszor tanácsosabb inkább kifutni a határidőből és megfontoltabb döntést hozni.

Azt gondoltam volna, hogy az igazán jó főnök munkaidőn kívül is tartja a kapcsolatot a beosztottaival, de mindegyik interjúalanyom határozottan elzárkózik ettől, mert nem szeretik belekeverni a magánéletet a munkába, mert így romolhat ítélőképességük. Ez érzékelhető volt első interjúalanyom esetében, akinek esetleg már több oka is lehetett volna arra, hogy elbocsájtja egyik kollegáját, de baráti viszonyuk miatt nem tette ezt, ezért is említette gyengeségének túlzott lojalitását.

R.I-ben nagyon erős versenyszellem van. Jelenleg sikeresen működik a vállalat, sőt egyre jobban. A HSBC csoport tagjaként az éves profit megduplázódott, s leszűkítve arra a fiókra, ahol R.I. dolgozik, az is nagyon eredményes az ő irányítása alatt. Ez további sikerekre és teljesítményre ösztönzi. Szereti az új kihívásokat, az erős versenytársakat, a kiélezett helyzeteket, hiszen ezek azok, amik még jobban erősítik lelkesedését. Szereti munkáját, jól

érzi magát a bőrében, ismeri önmagát. Érződik fiatalos lendülete, kitartása, határozottsága. Megbecsüli munkáját, szívvel-lélekkel végzi.

A dolgozatomban említett elméletek alapján a következő kategóriákba tartozik:

A Yukl-féle sikeres vezetéshez kapcsolódó tulajdonságok szinte mindegyikével rendelkezik, mivel teljesítményorientált, bár nem minden áron, mert nem csak az a fontos számára, hogy elérje a kitűzött eredményeket, hanem mindamellettt munkatársaiból is szeretné kihozni a maximumot és kielégíteni szükségleteit. Együttműködő, szívesen nyújt segítő kezet és kapható az új ötletekre. Eredményességre törekszik, kitartó, magabiztos és döntésképes. Fizikai jellemzői is megfelelnek, hiszen magas termetű, ideális súlyú és jó megjelenésű. A képességei közül is szinte az összes említett és szükséges tulajdonsággal rendelkezik, ahogy nekem sikerült megismernem. Intelligens, jól szervező, meggyőző, jól kommunikál, és ha kell, akkor diplomatikus, bár elmondása szerint vannak olyan helyzetek, ahol előbb el kéne számolnia tízíg magában és csak utána megszólalnia.

A Lewin-féle vezetői típusok közül a demokratikushoz tartozik, hisz engedi érvényesülni a beosztottak akaratát és nagyobb a munkával való megelégedettség és jobb a teljesítmény minősége.

Az Ohio State University modell alapján, mivel nagyon törekszik a pozitív emberi kapcsolatok kialakítására és kevés a fegyelmi probléma munkahelyén, ezért beletartozik a C és D vezetői típusba és e modell alkotói a C típust tartják a legeredményesebbnek.

A Blake-Mouton modell szerint szervezeti ember, az egyensúly és kompromisszum kialakítására törekszik és emellett a klub stílusú vezetés is jellemzi, mert a vezetés középpontjában az emberek szükségleteinek maximális figyelembevétele áll.

Végül a Hersey-Blanchard-féle szituációs modellt megfigyelve a bevonó és delegáló típus egyaránt jellemző rá, mert kikéri a beosztottak véleményét, velük együtt dönt, de igyekszik önirányításra és önellenőrzésre nevelni őket, ami a delegáló vezető típus legfőbb tulajdonsága.

3. Kisalföldi Erdőgazdaság Zrt.

A Kisalföldi Erdőgazdaság⁴⁰ zártkörűen működő részvénytársaságként működik.

A társaság 31 ezer hektár erdőt kezel az ország észak-nyugati területén. Gazdálkodnak a Duna szigetközi szakaszán, a kisalföld folyókkal átszőtt vidékén, a nemzeti parknak is nevet adó hansági erdőkben, valamint a világörökség részét képező pannonhalmi tájon.

Ezt a felbecsülhetetlen természeti értéket csak szakszerű, a tartamosság, a fejlődés szempontjait figyelembe vevő gazdálkodással lehet megőrizni. Ehhez kellő biztosíték, hogy a magyar erdészek több mint 120 éve folytatnak szakmai törvényekre alapozott erdőgazdálkodást. A jól képzett szakembergárda biztos záloga a jövő kihívásainak.

A kisalföldi erdészek feladatuknak tekintik, hogy az erdőkkel szemben támasztott természetvédelmi, környezetvédelmi és közjóléti igények figyelembe vételével hosszútávra garantálják a térség erdőgazdálkodását.

A Kisalföldi Erdőgazdaság Részvénytársaság jelenlegi területén, annak jogelődjeként, a II. világháborút követő államosítások után, a MÁLLERD Győri Erdőigazgatósága működött 1949 márciusáig. Ezt követte az erdőgazdasági Nemzeti Vállalat, amely győri székhellyel, 22 erdőgondnoksággal fogta össze a Kisalföld és a Bakony hegység teljes erdőterületét Rajkától egészen Siófokig. 1953 áprilisától a győri, a mosonmagyaróvári és a fertővidéki erdőgazdaságok összevonásával kialakították a Kisalföld Állami Erdőgazdaságot, amely '68-tól Kisalföldi Erdő-és Fafeldolgozó Gazdaságra változott, ami a részvénytársaság megalakulásáig, 1993 júniusáig állt fent. A kárpótlási törvény hatására 1992 és '98 között mintegy 1500 hektárral csökkent az általuk kezelt terület, ezzel tovább szűkült a mozgásterük. 1989-ben még 1327 dolgozója volt az erdőgazdaságnak, ez az erdőművelés privatizálása miatt csökkent.

Fő tevékenységeik: csemete-és magtermelés, erdőművelés, magánerdők kezelése, fahasználat, fafeldolgozás, horgászat, vadgazdálkodás.

A Zrt. ugyan gazdasági társaság, de állami földeken tevékenykedik, így állami irányítás alatt van. Ez a kettőség jelentősen befolyásolja tevékenységét. Az APV Rt. felügyelete alatt tevékenykedik, az előre meghatározott tíz, húsz, vagy akár harminc éves tervek szerint kell haladnia. A társaság fő célja egy tartalmas erdőgazdálkodás folytatása, mely a meglévő erdők állapotát fenntartja, hozzájárulva a természetvédelemhez és mindezt hosszú távon eredményes gazdálkodással biztosítani.

⁴⁰ Forrás: www.kaeg.hu

Interjú

1. Mióta dolgozik a cégnél?

1974 óta

2. Mióta dolgozik vezetőként a cégnél?

1981 óta

3. Mit tart a vezetés fő céljának?

A munkában, dolgozóknak rejlő értékek maximális kihozatalát úgy, hogy az legjobban szolgálja a munkáltató és a munkavállaló érdekeit.

4. Miket tart erősségeinek ill. gyengeségeinek?

Erősségeim: empátia, lehetőségek felismerése és kidolgozása, rendszerigényeknek való megfelelés

Gyengeségeim: határozatlanság, túl engedékeny vagyok, túlzott biztonságra való törekvés

5. Volt-e olyan különleges esemény az életében, ami vezetési stílusát befolyásolta?

Igen, jó kapcsolatom volt főnökömmel, illetve 15 évig lakhelyem polgármestere voltam, ami sokat segített a vezetési stílusom kialakításában.

6. Úgy érzi, nagy tekintélye van munkahelyén alkalmazottjai előtt? Ha igen, hogy tudta ezt elérni?

Igen, ezt nyíltsággal tudtam elérni illetve azzal, hogy tisztelettel vagyok mindenki iránt.

7. Határozott embernek tartja magát?

Nem igazán, sokszor mások is és saját magam is határozottabbnak várnának egy-egy adott helyzetben.

8. Szokott segítséget kérni döntéshozatalkor?

Igen, sok esetben.

9. Gyorsan hoz döntéseket megkockáztatva azt, hogy nem biztos, hogy eredményes lesz, vagy inkább kicsúszik a határidőből, de precíz, jól megfontolt, minden részlet figyelembe vevő döntéseket hoz?

Legtöbbször gyors döntést hozok, a határidőkből sosem szeretek kifutni.

10. Mit gond arról, hogy hatékony, jó vezetőnek születnie kell?

Úgy vélem, hogy harminc százalékban születni kell, de minden megtanulható és kellő gyakorlás után elsajátítható.

11. Ön szerint mi a hatékony vezetés kulcsa?

Leginkább a nyíltság és a szakmai tudás.

12. Mennyire veszi figyelembe a dolgozói véleményeket, mennyire vonja be őket a döntéshozatalba?

Nagyon, nemcsak meghallgatom őket, hanem figyelembe is veszem javaslataikat, hiszen hozzáértő emberek, akiknek érdemes tudomásul venni javaslataikat.

13. Milyen ösztönzési módszereket alkalmaz?

Tisztelet megadása, közösség előtti dicséret, illetve pénzbeli juttatások.

14. Ön szerint a környezete, alkalmazottjai tartanak Öntől?

Nem hiszem, főként mert tudják, mennyire engedékeny vagyok, emiatt tisztában vannak azzal, hogy hiba esetén nem szoktam büntetéseket szabni a legtöbb esetben.

15. Könnyen tudja befolyásolni környezetét, ha akarja?

Igen.

16. Belátja, ha hibázik, ha rossz döntéseket hoz?

Igen, be szoktam látni.

17. Szokott kiszabni büntetéseket, ha alkalmazottai hibáznak?

Néha adok szóbeli figyelmeztetést, de mint ahogy már említettem engedékenységem miatt nem teszem ezt meg annyiszor, ahányszor kellene.

18. Minden nap szokta ellenőrizni beosztottjait, hogy lássa, nincs-e szükségük valamilyen segítségre?

Nem, de ha gondjuk van, fordulhatnak hozzám.

19. Szabad kezet ad beosztottjainak és csak szükség esetén avatkozik be?

Igen, maximálisan.

20. Munkaidőn kívül is tartja a kapcsolatot beosztottjaival? (nem üzleti ügy miatt)

Igen, szoktam.

Interjúmat a Kisalföldi Erdőgazdaság Zrt. fővezetőjével készítettem. Az interjú előtt interjúalanyommal (továbbiakban T.Gy.) is kitöltöttem a 'Vezetői hajlam', a 'Viselkedés Ellenőrző' és az 'Attitűd ellenőrző' kérdőíveket, majd a közvetlenül az irányítása alatt dolgozó beosztottakkal is interjút készítettem. Ezek összevetése után kezdtem neki a vezetési stílusának jellemzésébe.

A legérdekesebb eredményeket az ő esetében kaptam. A legellentétebb embernek tartom a három vezető közül, ha összevetem a kérdőívre adott válaszokat, a kitöltött tesztek eredményeit, illetve a munkavállalók által adott válaszokat. A gazdasági eredményeit tekintve, már évek óta stabil, eredményes évet zárnak, kimagasló veszteség nem mutatható ki, tehát ez alapján nem mondhatjuk, hogy a zrt. rosszul lenne vezetve. Ráadásul az APV Rt. felügyelete alatt tevékenykednek, így a már említett előre meghatározott tíz, húsz, vagy akár harminc éves tervek miatt sokszor nem a vezetőn múlik a társaság eredményessége, nem beszélve arról, hogy erdőgazdaság révén az időjárás is fontos szempont.

T.Gy. 1971 óta dolgozik a cégnél és 1981-ben került vezetői pozícióba. Vezetési stílusának kialakításában segítette 15 évi polgármesteri munkája, illetve jó kapcsolata az előző vezetőjével. Emiatt feltételezem, hogy interjúalanyom sokban próbál hasonlítani előző főnökére, ez azonban nem minden esetben jó, hiszen, ha negatív példa állt előtte, akkor ő is elköveti majd ugyanazokat a hibákat.

Számára is a legfontosabb a célkitűzések megvalósítása, de úgy, hogy mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdekeit szem előtt tartsa.

Mikor gyengeségeiről beszélt, kihangsúlyozta, hogy leginkább határozatlansága és túlzott biztonságra való törekvése zavarja önmagában. Érdekes, hogy a Vezetői Hajlam c. teszt kitöltésekor arra a kérdésre, hogy határozatlan embernek tartja-e magát, nemmel válaszolt, az interjúban pedig igennel, így itt saját válaszai között ellentét húzódik. A teszt kitöltésekor törekedett a gyorsaságra, de egyértelmű kérdések lévén nem értem, hogy miből fakad ez az ellentét. Nem túl szerencsés, ha egy vezetői pozícióban lévő ember ennyire határozatlan, hogy igazából azt sem tudja eldönteni, hogy határozott vagy sem.

A kérdések alapján én határozatlan embernek tartom, főleg, ha összevetem a másik két interjúalanyom válaszaival. Úgy érzem, válaszai nem mindig őszinték és sok esetben azért adta azokat a válaszokat, amiket adott, mert elmondtam, hogy a hatékony vezetési stílusról készítem dolgozatomat, s tudta, hogy milyen válaszokat kellene adnia. A munkavállalóktól megtudtam, hogy egyáltalán nem tartják jó főnöknek vezetőjüket és szerintük a céget sem vezet eredményesen. Nem látja be, ha rossz döntéseket hoz és nem értékeli beosztottait teljesítményüknek megfelelően. Részben tartanak főnöküktől, de ez csak „főnök mivolta”

miatt van. A megkérdezett munkavállaló szerint nyolcvan százalékba bevonják a döntési folyamatokba, és ugyanilyen arányban veszik figyelembe javaslatait, probléma esetén pedig nyugodtan fordulhat főnökéhez. Ez pozitív, de az eddig elmondottakból is látszik, hogy teljesen határozatlan és sok esetben nem döntésképes, hiszen az eddig megkérdezett vezetők közül az egyik sem ilyen mértékben vonja be dolgozóit a döntéshozatalba. Beosztottainak teljes szabad kezet ad és csak szükség esetén avatkozik be, ami jó abban az esetben, ha ez azért van, mert önirányításra és önellenőrzésre szeretné „nevelni” beosztottait. Azonban ez a szabadkezeség nem minden esetben válik be, hiszen gyakran kell ellenőrzéseket tartania a beosztottai felett, hogy elvégezték-e munkájukat, s emiatt gyakran kell értekezletet összehívni azért, hogy világossá tegye, mi történik. Gyakran kell sürgetnie embereit, hogy legyenek kész időre, ha ez szükséges. A túlzott határozottság és a túlzott határozatlanság sem jó. Bár állítása szerint gyors döntéseket hoz, mégis úgy érzem, határozatlansága miatt sokszor tétovázik, és inkább segítséget kér, minthogy önálló döntést hozzon. Talán emiatt is fordulhat elő, hogy az alkalmazottai nem tartják sikeres, hatékony vezetőnek.

A hatékony, jó vezetés kulcsának a nyíltságot és a szakmai tudást mondja. A szakmai tudással teljesen egyet értek, de nem hiszem, hogy a nyíltság hozzá tartozna a sikeres vezető legfőbb tulajdonságaihoz.

T.Gy. a tisztelet megadásával, a közösség előtti elismeréssel illetve pénzzel is ösztönzi alkalmazottait, ők mégis csöndesen megelégedve az ösztönzési és teljesítményértékelési rendszerrel.

Az 'Attitűd ellenőrző kérdőív' esetében ő is, mint ahogy a másik kettő vezető is, az Y-elmélet felé orientálódik, de úgy, hogy közel maradjon azért a semleges típushoz.

A 'Vezetői hajlam' kitöltésekor ő is ugyanabba a típusba esik, mint B.J. és R.I., 95%-osan megegyeznek a válaszaik. Ezek szerint igen erős becsvágy él benne és a vezetéshez megfelelő képességekkel is rendelkezik. Kellő felelősségtudata, ambíciója, hidegvére és merészsége van és ügyesen tudja másokra kényszeríteni akaratát. Érdekes eredmény, hogy mivel felelet választós tesztről beszélünk, nyilván mindhárman tudták, hogy melyik lenne az optimálisabb válasz a megadott két válaszlehetőség közül egy jó vezető esetében. Érdekes, hogy az itt megadott válaszaik alapján 100%-osan a „jó vezető” kategóriájába tartozik, határozott embernek tűnik, aki befolyásolni tudja környezetét, és munkája során képes megítélni a környezetében lévő embereket.

Nehéz megfogalmazni a róla kialakult képet. Nem tartom jó vezetőnek, bár a társaságnál eltöltött évek alatt elért eredményei alapján rossznak sem mondható.

A kapott eredmények alapján nehéz volt a dolgozatomban már vizsgált modellek által meghatározott vezetői típusok valamelyikébe is sorolnom, hiszen igen összetett személyiség. A Yukl-féle sikeres vezetői tulajdonságok közül a következők jellemzők rá: együttműködő, alkalmazkodóképes, jó megjelenésű, intelligens és diplomatikus, de ezek még korántsem elegendők egy hatékony, eredményes vezetéshez.

A Lewin-féle modell alapján a „laissez faire” típusba sorolnám, mert nem ad előírásokat, szabad kezet ad a beosztottnak a munkafolyamatok alakításában. Biztosítja az erőforrásokat és szükség esetén beavatkozik. Némileg a demokratikus típus is jellemző rá, hisz’ engedi érvényesülni a beosztottak akaratát, persze nem mindegy az érvényesülés mértéke. Ne feledjük, hogy a modell „atyja” a laissez faire típust találta a legelkerülendőbbnek.

Az Ohio State University modellje szerint a D típusal jellemezhetjük, mivel a feladatok struktúráltságára ugyan kevésbé törekszik, de fontos a neki a pozitív emberi kapcsolatok.

A Blake-Mouton modell tanulmányozásakor nehéz helyzetben voltam, mert az ott tanult öt vezetési stílusból hármát is fel tudnék sorolni, ami jellemző T.Gy-re. Természetesen nem teljes egészében, de mindegyikből tudunk jellemző tulajdonságokat rá vonatkoztatni.

Így bele tartozik a beavatkozást kerülő vezetők közé, mert minimális erőfeszítéseket tesz a munka elvégzésének befolyásolására. Ugyanakkor szervezeti ember is, mert törekszik az egyensúly és a kompromisszum kialakítására.

A Hersey-Blanchard szituációs modell megfigyelése után azt a következtetést vonhattam le, hogy a delegáló és a bevonó típusba is tartozik, mert sok esetben kikéri a beosztottai véleményét, ugyanakkor az önirányításra alkalmas beosztottak számára szabad mozgásteret is biztosít.

Láthatjuk tehát, hogy nemcsak a modellek szerint, hanem a való élet alapján is rengeteg vezetői típusal találkozhatunk. Azt hiszem, elméletben mindegyik vezető tisztában van, hogy mik a „hatékony vezető” tulajdonságai, azonban sokan a gyakorlatban már nem képesek ezeket a tulajdonságokat prezentálni.

E fejezet zárásaként egy felmérés⁴¹ eredményét szeretném közölni, ahol a vezetési stílus mérésénél két dolgot figyeltek: milyen vezetőt szeretnének maguk fölött látni (kívánatos vezető stílus) és valójában milyen a vezetőjük (tényleges vezetői stílus). A felmérést 2566 ember töltötte ki.

⁴¹ Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés 215.o., AULA Kiadó, 2004

A felmérés eredményét az alábbi táblázatok mutatják:

<u>A vezetési stílus</u>	Gvakerisága (A kívánatos vezetési stílus százalékos megoszlása)
Autokratikus	3, 2%
Paternalista	14, 3%
Konzultatív	54, 8%
Demokratikus	27, 7%
Összesen	100%

<u>A vezetési stílus</u>	Gvakerisága (A tényleges vezetési stílus százalékos megoszlása)
Autokratikus	19, 9%
Paternalista	17, 1%
Konzultatív	35, 9%
Demokratikus	14, 6%
Egyikkel sem azonosítható	12, 5%
Összesen	100%

Láthatjuk, hogy a megkérdezettek 27, 7%-a szeretne demokratikus vezetőt, de csak 14, 6% mondhatja el azt, hogy ténylegesen is ilyen vezetővel rendelkezik, mert a konzultatív vezetési stílust alkalmazzák a leginkább. Érdekes eredmény, hogy a megkérdezett vezetők 12, 5%-a a fenti stílusok egyikével sem tudta azonosítani a főnökét.

IV. BEFEJEZÉS

A vezetés-és szervezéstudomány fejlődésének és a szervezetek vezetésének alapjainak bemutatása után a vezetési stílusok témájában végzett kutatásokat igyekeztem bemutatni.

Természetesen az összes vezetési stílus bemutatása lehetetlen feladat, de az alapvető tanulságok levonhatók.

Nem az a kérdés, hogy lehet-e egységes vezetésről beszélni, hanem az, hogy mit kezdjünk a nagyfokú változatosságokkal, mik a viszonyuk egymáshoz?

A vezetési stílusok közötti különbségekhez többféleképpen lehet viszonyulni, vagyis érdemes-e átvenni bizonyos elemeket egyes vezetési stílusokból a javítás érdekében?

Persze ki dönti el azt, hogy melyik a jó vezetési stílus? A dolgozatomban említett elméletek alapján meghatározott vezetési stílusok csak iránymutatók. Véleményem szerint a valós életben nem léteznek ennyire világosan körülhatárolt vezetési stílusok, hiszen az elkészített interjúk alapján is láthatjuk, hogy, egy vezetőben többfajta vezetési stílus vonása is megjelenik. Persze nem azoké, amik élesen különböznek egymástól, hanem a hasonló jellemvonásúak.

Az interjúk elkészítése előtt úgy gondoltam, hogy kiválasztunk egy- tanulmányozott modellek által meghatározott-vezetési stílust, és ennek alapján irányítjuk vezetési stílusunkat. Az interjúk elkészítése után, miután szembesültem néhány gyakorlati példával, egy nagyon lényeges következtetésre jutottam: Minden csak személyiség függvénye. Hiába tudja valaki, hogy milyenek kellene lennie egy jó vezetőnek, ha nem olyan a személyisége, ami ehhez hasonlítani tud, akkor sose válik azzá. Határozottságra és egy nagyon erős jellemre van szükség. Láthatjuk első interjúalanyom, B.J., esetében megnyilvánuló határozottságot, ami sikerre vitte a céget. Ennek ellentétéként olvashattuk T.Gy. vezetési stílusáról, aminek legnagyobb hibája, a határozatlansága.

Egyre inkább úgy vélem, hogy sokkal több adottság, mint tanulás kell ahhoz, hogy jó vezetővé váljunk. Persze el lehet lesni fortélyokat, lehet tanúlással, továbbképzésekkel fejleszteni magunkat, de alapvetően minden a személyiségünkben, magunkból fakad. Személyiségünket mi formáljuk, mi alakítjuk az évek során. Ehhez még sokban hozzájárul az ember múltja, családi háttere, származása.

Szakedolgozatomban csak magyarországi vállalatok vezetőivel készítettem interjút, de azt hiszem, hogy érdekes tanulmány lehetne az, ami a hazai és a külföldi vezetési stílusokat hasonlítja össze. Külföld alatt nem feltétlen Európát érteném, hiszen nem biztos, hogy hazánk és a többi európai ország vezetése között nagy szakadék húzódna, de különböző cikkek

elolvasása után az a véleményem, hogy az Egyesült Államokban másmilyen vezetési módszerrel is találkozánk. Ez talán azért is lehet, mert ott más a gazdasági, a politikai és a társadalmi helyzet is, illetőleg a vezetés-és szervezéstudomány vizsgálata is jobban a középpontban van. Több egyetem is különös hangsúlyt fektet ennek az oktatására és külön olyan kurzusok is vannak, amik vezetőképzéssel foglalkoznak. Mint ahogy ezt többször is már említettem, ez önmagában persze nem elég, hiszen adottságokra is szükség van.

Kutatásaim szerint hazánkban még mindig vannak olyan cégek, vállalatok, ahol nem alakult ki egy hatékonyan működő szervezeti struktúra, köszönhetően esetleg egy rossz vezetőnek.

Azt hiszem, azt a következtetést mindenképpen levonhatjuk, hogy egy vezető akkor lesz sikeres és hatékony, ha követőkre talál. Egy vezetőnek sokféle arcát kell mutatnia a különböző embereknek ahhoz, hogy követőkké váljanak. A trükk abban rejlik, hogy tudja ezt megoldani, miközben hű marad önmagához. A vezetés megköveteli, hogy hitelesek legyünk. Ha egy vezető megpróbálja másvalakihez hasonlóan vezetni a cégét, azonnal megbukik. A beosztottak pedig nem követnek olyan vezérigazgatót, aki keveset visz önmagából a vezetői viselkedésébe. Egy cikk szerzője szerint⁴² az emberek „valódi” vezetőket akarnak, mert a mai világban egy olyan sajnálatos kép alakult ki a politikusokról és üzletemberekről, hogy az emberek bennük általában csak csalódnak. Ezért is van az, hogy mindig mindannyian csak gyanakszunk arra, hogy átvernek minket. Ezért is vált nagyon kívánatos tulajdonsággá a hitelesség. Az emberek a hitelességet automatikusan összekötik a tisztességgel, becsületességgel, őszinteséggel. A hitelesség tehát az, amire valóban szüksége van egy hatékony és sikeres vezetőnek.

A hitelességet azonban gyakran a vezetők is félreértelmezik, bár azzal tisztában vannak, hogy ez az a tulajdonság, amit megkövetelnek tőlük.

Sokan hiszik, hogy a hitelesség velünk született tulajdonság, azaz vagy hitelesek vagyunk vagy nem. De ha belegondolunk, rájövünk, hogy a hitelesség olyan tulajdonság, amivel mások ruháznak fel minket. Egyetlen vezető sem állhat a tükör elé azzal, hogy „igen, hiteles vagyok”. A hitelességet az határozza meg, hogy mások, hogy látnak minket és éppen emiatt ez az egyén által nagymértékben kontrollálható. Ha a hitelesség pusztán egy veleszületett tulajdonság lenne, akkor keveset tudnánk tenni fejlesztése érdekében, és így keveset tudnánk tenni azért, hogy vezetőként is eredményesebbek legyünk. Vannak olyan vezetők, akik nem tartják kézben hiteles énjük megnyilvánulásait, ezért vezetői szerepben gyorsan bajba kerülhetnek. Több esetet is olvastam ezzel kapcsolatban, ahol egy alsóbbrendű poszton

⁴² Rob Goffee: A hitelesség menedzselése, Harvard Business Manager, 39. o.-46. o. 2006. június

dolgozó személy szorgalmának, hozzáértésének és becsületességének köszönhetően vezetői pozícióba került, ahol viszont nem találta meg az egyensúlyt a személyisége kinyilvánítása és az általa vezetni vagy legalább befolyásolni kívánt emberek menedzselése között. Az ilyen típusú vezetők sosem fognak feljebb jutni a ranglétrán.

Azonban a hitelesség nem csak manipuláció és megjátászás eredménye. Pontosan tükrözi a vezető benső énjének helyzetét, így nem lehet csupán egy taktika. A hatékony vezetők tudják, hogy személyiségük mely jellemvonását kinek és mikor mutassák meg. Egy kaméleonhoz tudnám hasonlítani őket: képesek alkalmazkodni a környezethez és az általuk vezetett emberek követelményeihez, de mindemellett nem veszítik el az identitásukat.

A hiteles vezetők mindig arra összpontosítanak, amerre haladnak, de sosem veszítik el szem elől azt, ahonnan jöttek. Alkalmazkodnak környezetükhöz, de mindig tudják, meddig mehetnek el. Tanulnak az őket alakító, sokszor kemény tapasztalatokból, mert tudják, hogy ezáltal könnyebb lesz megismerni a vezetni, befolyásolni kívánt emberek igényeit és gondjait. Megtartják egyéniségüket, de mégis tudják, hogy fogadtathatják el magukat az erős vállalati és társadalmi kultúrákban

Ha a vezetők tudják, hogyan menedzseljék hitelességüket, eredményesebbek lesznek e téren és képesek jobban mozgósítani és megtartani a lojális követőket.

Vezetőként a hitelesség megalapozása két részből áll: egyrészt gondoskodni kell arról, hogy szavaink összhangban legyenek tetteinkkel, másként a követők sosem fogadnak el bennünket hitelesnek. Mindenki elismeri, hogy a hitelesség megalapozásakor következetességre van szükség. Ha hiteles, sikeres és hatékony vezetők vagyunk, akkor ellentmondásmentesen kell viselkedniük a nap huszonnégy órájában. A néhány alapelv iránt kinyilvánított elkötelezettség a hiteles vezetés alapvető feltétele. Sokszor történik úgy, hogy pusztán azért, mert meg akarunk felelni másoknak, olyan dolgokat állítunk magunkról, amik valójában nem jellemzőek ránk és olyan dolgokat teszünk meg, amiket azelőtt sosem tettünk volna. Ez ideig-óráig el tudjuk játszani, de hamar kiderül, hogy milyenek is vagyunk valójában és akkor a hitelességünket elveszítjük. Nem érdemes kockáztatni, hiszen aki egyszer egy csoport előtt elveszti hitelességét, annak nagyon nehéz lesz újból elnyerni az emberek bizalmát.

A másik dolog, amivel megalapozhatjuk hitelességünket, az az, hogy megtaláljuk a kiszemelt követőinkkel a közös nevezőt. Ahhoz, hogy az emberek kövessenek bennünket, ahhoz kötődniük kell hozzánk.

Sokféle arcunkat kell mutatni a sokféle közönség felé, akár csak egy színházban. Ezt nagyon nehéz összeegyeztetni a hitelességgel, azonban ez a fajta szerepjátás nem hazugság, nem egy megjátászott dolog. Persze nem egyszerű feladat, mert az emberek, hamar felismerik a

hamis viselkedést és csak a valódi vezetőket kedvelik. Ha a vezető egy olyan szerepet játszik, ami a nem hiteles énjének megnyilvánulása, akkor az emberek már rögtön becsapva érzik magukat. Ha pedig becsapva érzik magukat, akkor nagyon nehéz kijavítani a hibát. A többféle szerep eljátszása sok odafigyelést és gondolkodást igényel. Nehéz igazán hitelesnek lenni, de vannak tudatos lépések, amik segítségével mások hiteles vezetőnek látnak bennünket: a legfontosabb dolog az önismeret, hiszen aki nem ismeri jól önmagát, az másokat sem tud megismerni igazán. Fontos még a mások megismerése, hogy mások és saját magunk között lévő korlátokat lebontsuk, és hogy valódi empátiával közeledjünk az emberek felé, mert akkor látják csak igazán, hogy igazán érdekli a vezetőt a sorsuk. Lényeges dolog, hogy jól tudjunk alkalmazkodni környezetünkhöz, tiszteletben tartsuk az adott szervezet értékeit és társadalmi szokásait, enélkül sosem válunk hatékony vezetővé.

Az eddig leírtakból szinte magától értetődően hangzik, hogy a vezetés gyakorlata összetett, nem elég vezetésre alkalmas adottságokkal születni, hanem ezt gyakorolni is kell, hiszen mint tudjuk: „Gyakorlat teszi a mestert!”. A munkánk során megszerzett tapasztalatokból rengeteget tanulhatunk és azok a feladatok, amik korábban nagy fejtörést okoznak, pár év múlva már csak egy egyszerű rutinfeladattá válnak. Persze, kortól és évtől függetlenül, mindig lesznek olyan váratlan helyzetek, feladatok, amik nagy kihívást jelentenek.

A különböző élettapasztalatok hatására a vezető szerepek széles skáláját alakítja ki és ezeket különböző szituációkban nagyon is különbözően mutatja tőle különböző emberek előtt. Ha egy vezető nem sajátítja el ezt a képességet, akkor csak olyan emberek követik majd, akikkel közös vonásaik vannak. Ez a készség egy nagyfokú önismeretet igényel illetve egy olyan hajlandóságot, hogy ezt az önismeretet megosszuk másokkal. Ez persze nem jelenti azt, hogy a vezetők rengeteg időt töltenek benső énjük megismerésével. Kevés olyan vezető van, aki mindezekre képes.

Egy jó vezetőnek céljai vannak, amiket el akar érni. Azonban nem próbál egyszerre három vagy négy nagy célnál többet megvalósítani. Ezeket a célokat tekintve viszont eltántoríthatatlan és meginghatatlan. A célok kötődnek a vezető egyik-másik hiteles énjéhez.

A vezetők általában olyan emberekkel veszik körül magukat, akiktől őszinte visszajelzést kapnak, ami a legfontosabb, hiszen sokszor egy kívülálló személy jobban meg tud ítélni bennünket, mint saját magunk. Jó, ha az adott cégnél is van ilyen ember a vezetőkörül, de általában ezt a szerepet a feleség, az élettárs, a legjobb barát vagy a szülő szokta betölteni.

Az önismeret mellett a jó vezetőnek fel kell ismernie, hogy hiteles énje mely oldalait keresik követői bizonyos csoportjai. A legtöbb vezetőnek fejlett a társadalmi érzékenysége.

Egy hatékony és hiteles vezető esetében még nagyon fontos, hogy ne felejtse el azt, hogy honnét jött. Egyetlen vezető sem válhat hitelessé, ha nem tudja jól kezelni és fejleszteni a múltjához fűződő kapcsolatát, illetve a kiválasztott követők múltjához fűződő viszonyát.

A hiteles vezető arra használja fel múltját, eddigi élettörténetét, hogy közös pontokat találjon a követővel. Ez persze nemcsak egy vezető esetében van így. Gondoljunk csak bele, mikor külföldön tartózkodunk teljesen egyedül egy idegen városban mennyire jól esik, ha olyan emberekkel találkozunk, akik ugyanilyen csónakban eveznek, mint mi. Sokkal hamarabb kialakul az összhang, rövid idő alatt kialakulhat egy közvetlen, barátságos viszony.

Fontos, hogy a vezető megtanulja, hogy az emberek különbözőképpen értelmezik a háttérüket, származásukat és az egyes kultúrák között különbségek vannak. Egy tárgyalás alkalmával is jól jön, mikor a tárgyaláson résztvevő felek ismerik a másik fél kulturális szokásait, társadalmi normáit.

A hatékony vezető önfejlődésének központi jelentősége van az egész szervezet fejlesztése szempontjából. Miközben a vezető saját hatékonyságán munkálkodik, az egész szervezet teljesítményének színvonalát is emeli, hiszen folyamatosan tágítja saját és mások látókörét is. Így a szervezet nemcsak jobb munkára lesz képes, hanem új dolgok befogadására is, új célok kitűzésére. A vezető hatékonyságának fokozódása ösztönzően hat a szervezet szándékaira, céljaira, irányvonalára, formálja a munkatársak személyiségét, hiszen ezáltal egyre kevesebbet foglalkoznak a hibákkal, hanem inkább ehelyett kiaknázzák az erényeket. Az így működő szervezet vonzza a kiemelkedő tehetségeket, és nagyobb teljesítményre ösztönzi őket. Az ilyen szervezet nem azért hatékonyabb, mert tehetségesebb munkatársai vannak, hanem azért vannak tehetségesebb munkatársai, mert a szervezet önfejlesztzi őket magas színvonalával. Ez viszont a hatékony munkára törekvő emberek önfejlesztésének következménye.

Peter F. Drucker⁴³ szerint a hatékony vezető olyan ritka, mint a fehér olló. A szervezeteknek és a vezetőknek egyaránt fáradozni kell a hatékonyság kialakítása érdekében.

A lehetőségekből kiindulni és nem a problémákból. Kamatoztatni kell a rendelkezésre álló képességeket és a fontossági sorrend élén álló dolgokra kell összpontosítanunk. A vezetői hatékonyság a szervezet hatékonyságának alapkövetelménye és a legfontosabb hozzájárulás a szervezet továbbfejlődéséhez, mert „egyedül a vezető hatékonysága nyújthat reményt arra, hogy a modern gazdaságot termelékennyé, a társadalmat pedig életképesé tegyük”⁴⁴

⁴³ Peter.F.Drucker: A hatékony vezető, Park Kiadó, Budapest, 1991.

⁴⁴ Peter F.Drucker A hatékony vezető, 171.o. Park Kiadó, Budapest, 1991.

Végül egy idézettel szeretném zárni gondolataimat, amit a Roche Gyógyszergyár főnöke, Bill Burns mondott. Megmagyarázni nem kell, hisz a sorok magukért beszélnek:

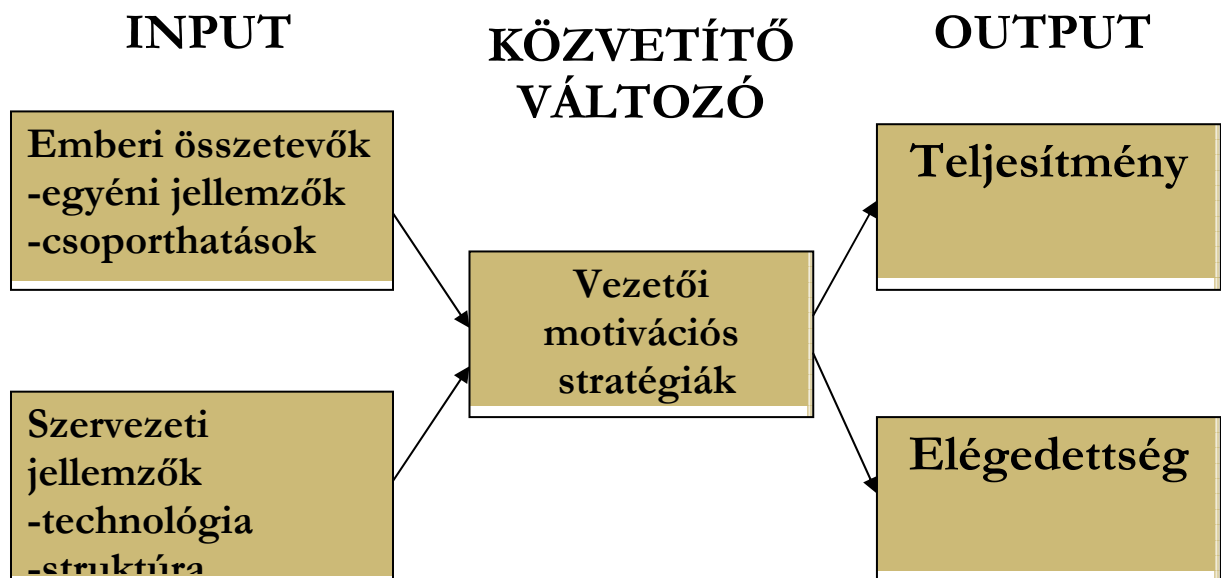
„Muszáj, hogy egy lábbal a földön maradjunk, ha a többiek a piederstálra akarnak emelni. A piederstálon egy idő után már nem halljuk meg az igazságot, mert megszűrik a híveink, akik annyira jól olvasnak bennünk, hogy tudják, mit akarunk hallani. Végül úgy járunk, mint a méhkasban a királynő: nem lesz kapcsolatunk a dolgozókkal. A feleségem és a titkárnőm teljes körű felhatalmazást kapott, hogy ha bármikor egy kicsit is önteltnek látnak, jó nagyot a fejemre koppintsanak.»⁴⁵

⁴⁵ Bill Burns In: Harvard Business Manager, 42. o. 2006. június

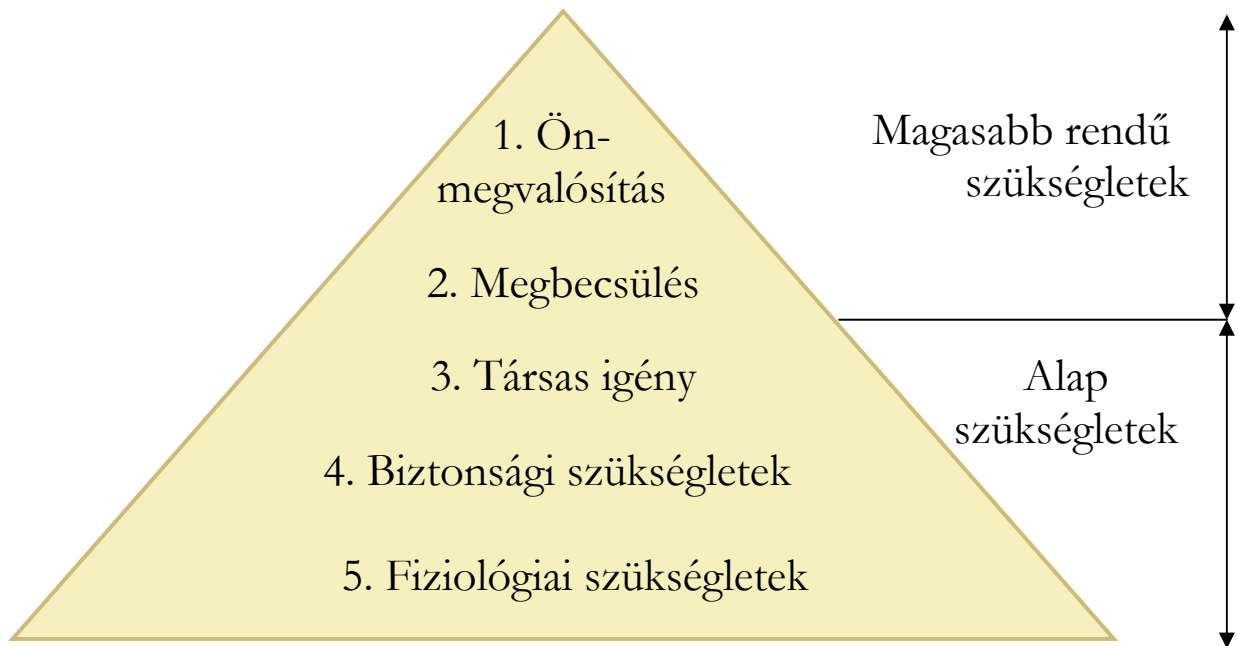
MELLÉKLET

1. sz. melléklet

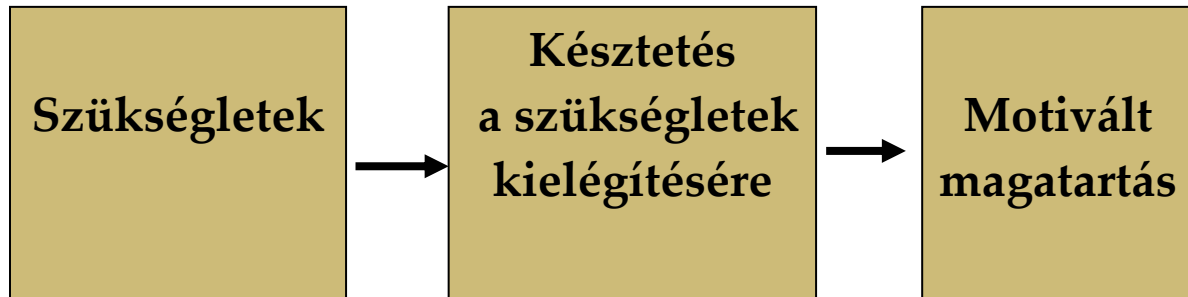
A szervezetben megnyilvánuló motiváció alapmodellje



Maslow szükséglet hierarchia modellje



A motiváció folyamata



Vezetői hajlam c. teszt

1. Munkahelyén gyakran áll az érdeklődés középpontjában?

- a, igen
- b, nem

2. Úgy véli, hogy legtöbb barátjának nagyobb tekintélye van, mint Önnek?

- a, igen
- b, nem

3. Ha részt vesz egy olyan értekezleten, ahol Önnel azonos beosztásúak a résztvevők, rendszeresen elhallgat-e olyan dolgokat, amelyeket fontos lenne közölni?

- a, igen
- b, nem

4. Gyermekkorában, mikor a társaival együtt játszott, általában Ön irányította a játékokat?

- a, igen
- b, nem

5. Érez-e bizonyos elégedettséget, ha olyan valaki, aki korábban Önnel ellentétes véleményen volt, később mégis az Ön elképzelései szerint cselekszik?

- a, igen
- b, nem

6. Határozatlan, ingadozó embernek tartja magát?

- a, igen
- b, nem

7. Akármit is mondanak az emberek, minden, ami hasznos a világon, csak egy nagyon szűk réteg alkotása. Ön szerint ez az állítás...

- a, igaz
- b, hamis

8. Általában szükségét érzi annak, hogy valaki segítse Önt, és tanácsokat adjon munkája végzéséhez?

- a, igen
- b, nem

9. Érzése szerint minden ember be tudna tölteni legalább egy fontos küldetést, ha az összes képességét ki tudná használni?

- a, igen
- b, nem

10. Az a tudat, hogy környezete tart Öntől, milyen érzést váltana ki Önből?

- a, Örülne neki
- b, Bizonyos mértékig feszélyezne

11. Törekszik-e arra, hogy akár a munkaértekezleten akár egy baráti összejövetelen azt a helyet foglalja el az asztalnál, amelyik stratégiailag a legalkalmasabb arra, hogy a társaság középpontjává váljék?

- a, igen
- b, nem

12. Szokott-e sikereket aratni külsejével?

- a, igen
- b, nem

13. Álmodozó típusú embernek tartja magát?

- a, igen
- b, nem

14. Az adottságait és képességeit figyelmen kívül hagyva, mi szeretne inkább lenni?

- a, ismert festőművész
- b, egy nagyvállalat igazgatója

15. Szokott-e saját kezdeményezésből valamilyen csoportot, társaságot szervezni?

- a, igen
- b, nem

16. Tételezzük fel, hogy annak a vállalatnak, amelynél vezetőként dolgozik, nincs meg az előirányzott nyeresége. Mit tenne?

- a, Megpróbálnám felkutatni a felelősöket.
- b, Először arra gyanakodnék, hogy én hoztam helytelen döntést, ezért átvizsgálám a munkámat.

17. Két alábbi vélemény közül melyiket tartja helyesnek?

- a, Egy igazi vezetőnek mindenről tudnia kell, beleértve a legapróbb részletkérdéseket is.
- b, Az a jó vezető, aki a hatalmat meg tudja osztani a munkatársaival.

18. Milyen típusú emberekkel szeret együtt dolgozni?

- a, Kedves, barátságos, a munkában is nagyvonalú emberekkel.
- b, Határozott, alapos, a munkát a magánélettől elválasztó emberekkel.

19. Ha kiéleződik egy vita, kellemetlenül érzi magát?

- a, igen
- b, nem

20. Kamaszkorában rendszeresen voltak-e összeütközései az apai illetve tanári tekintéllyel?

- a, igen
- b, nem

21. Melyik zeneszerző muzsikája áll közelebb Önhöz?

- a, Wagner
- b, Mozart

22. Híres emberek társaságában érez-e megilletődöttséget, izgatottságot?

- a, igen
- b, nem

23. „Jobb, ha első vagy saját faludban, mint második Rómában”- tartja a mondás. Ön melyiket választaná?

- a, Én inkább első lennék a saját falumban.
- b, Én inkább második lennék Rómában.

24. Szokta-e tapasztalni, hogy befolyásolni tudja környezetét?

- a, igen
- b, nem

25. Valamilyen rossz tapasztalat hatására döntött-e már úgy, hogy soha többé nem fog, fontos dolgokban kezdeményező szerepet vállalni?

- a, igen
- b, nem

26. Az Ön véleménye szerint ki lehet egy adott csoport jobb vezetője?

- a, Aki szakmailag a legtöbbet ért a dologhoz.
- b, A leghatározottabb, legerősebb egyéniség.

27. Munkája során képes pontosan megítélni a környezetében lévő embereket?

- a, igen
- b, nem

28. Tud kellő rendet tartani magad körül?

- a, igen
- b, nem

29. Véleménye szerint melyik munkahelyen lehet hatékonyabb a munka?

- a, Ahol módot adnak arra, hogy a dolgozók önállóan cselekedjenek.
- b, Ahol a határozott utasításokat pontosan végre kell hajtani.

30. Melyik uralkodó használt többet Magyarországnak?

- a, II. József
- b, II. András

31. Gyakran van olyan érzése, hogy mások becsapják, kihasználják Önt?

- a, igen
- b, nem

32. A két alábbi jellemzés közül melyik illik leginkább Önre?

- a, Érdes hangú, gyorsan válaszol, mozdulatai erélyesek, kifejezőek, tekintete éles.
- b, Fátyolos hangú, lassan válaszol, mozdulatai visszafogottak, tekintete álmodozó.

- 33. Képzeld el, hogy egy munkaértekezleten mindenki mással ellentétes véleményen van, de meg van győződve arról, hogy Önnek van igaza. Mit tesz?**
a, Feladom a kilátástalan küzdelmet.
b, A végsőkig harcolok, hogy elfogadtassam álláspontomat a többiekkel.
- 34. Vannak, akik a munka megszállottjának tartják, akár saját magáért, akár másokért kell dolgoznia?**
a, Előfordul, hogy ezt állítják rólam.
b, Ezt még soha nem mondták rólam.
- 35. Amikor a szokottnál felelősségteljesebb munkával bízzák meg, szorong-e amiatt, hogy esetleg elveszítheti pozícióját?**
a, igen
b, nem
- 36. Ha választhatna, hogyan végezné szívesebben a munkáját?**
a, Ha egy felsőbb vezető irányítása alatt kellene dolgoznom.
b, Ha teljesen önállóan dolgozhatnék.
- 37. Osztja-e azt a véleményt, miszerint egy házasság akkor jó, ha fontos döntéseket mindig az egyik fél hozza?**
a, igen
b, nem
- 38. Többször előfordult-e már, hogy egy ügyes előadó ösztönzésére olyasmit is megvásárolt, amit valójában nem is akart megvenni?**
a, igen
b, nem
- 39. Gyakran érzi kellemetlenül magát, mert munkája során olyan emberekkel is összeakad, akik erősebb akaratúak Önnél?**
a, igen
b, nem
- 40. Hogyan viselkedik, ha nehézségekkel találja szemben magát?**
a, Könnyen elveszítem a kedvemet.
b, A nehézségek nagyobb teljesítményre ösztönöznek.
- 41. Van-e bátorsága ahhoz, hogy felelősségre vonja egy munkatársát, ha az rászorgált?**
a, igen
b, nem
- 42. Elmondhatja-e magáról, hogy „kötélből vannak az idegei?”**
a, igen
b, nem
- 43. Egy elnyomott nép részéről mit tart eredményesebb módszernek?**
a, Az erőszakmentes küzdelmet, mint például Gandhi esetében?
b, A fegyveres forradalmat.

44. Ha szükség van rá, el tud hallgattatni egy túl beszédes embert?

- a, igen
- b, nem

45. Egyetért-e az alábbi mondással? „Ha boldogan akarunk élni, vissza kell vonulnunk az élet zajától.”

- a, igen
- b, nem

Viselkedés ellenőrző kérdőív

Minden állításnál jelölje meg azt a válaszlehetőséget, amelyik a legpontosabban leírja az Ön viselkedését. Ne hagyjon ki egyetlen állítást sem. Dolgozzon gyorsan, és ne sokat töprengjen!

1. Szoros felügyeletet gyakorlok beosztottaim felett.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

2. Informálok a beosztottaimat a céljaimról és rábeszélem őket azok értékére.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

3. Ellenőrzéseket kell tartssak, hogy ellenőrizzem, a beosztottaim elvégezték-e a rájuk bízott

munkát?

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

4. Úgy gondolom, hogy mivel én viselem a felelősséget, a beosztottaim el kell, hogy fogadják

a döntésemet.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

5. Mindig megbizonyosodom arról, hogy a beosztottaim el vannak-e látva elegendő munkával.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

6. Minden nap ellenőrzöm a beosztottaim, hogy lássam, nincs-e szükségük valamilyen segítségre.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

7. Rögtön lépéseket teszek, ha az adatokból azt látom, hogy csúszás van a munkában.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

8. Gyakran hívok össze értekezleteket azért, hogy világossá tegyem, mi történik.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

9. Visszavonom a beosztottaim által engedély nélkül hozott döntéseket.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

10. Sürgetem az embereimet, hogy legyenek kész időre, ha ez szükséges.

a. mindig b. gyakran c. néha d. ritkán

Attitűd (beállítódás) ellenőrző kérdőív

I-----I-----I-----I-----I-----I-----I
X-elmélet Y-elmélet
10 15 20 25 30 35 40

Instrukció: Olvassa el az X és Y elmélet definícióit és azután a fenti skálán becsülje meg, hogy hol helyezkedik el az Ön attitűdje, majd írjon egy „A”-t arra a pontra. Ezután írjon egy „K” betűt az X-Y elmélet egyenesén arra a helyre, amely azt a vezetési attitűdöt képviseli, amelyet el szeretne érni.

X-elmélet

- Az átlagember eredendően nem szeret dolgozni és kerüli a munkát, ha lehet.
- A munka elkerülésének ezen általános tendenciája miatt a legtöbb embert kényszeríteni, ellenőrizni, irányítani kell azért, hogy megfelelő erőfeszítést tegyenek a szervezeti célok elérése érdekében.
- Az átlagember szereti, ha irányítják, elhárítja a felelősséget, viszonylag kevés ambícióval rendelkezik és mindenk felett biztonságra törekszik.

Y-elmélet

- A fizikai és szellemi erő kifejtés a munkavégzés során olyan természetes jelenség, mint a játék vagy a pihenés.
- A külső irányítás és a büntetéssel járó fenyegetés nem kizárólagos módja a szervezeti célok elérésére irányuló erőfeszítések kiváltásának. Az emberek gyakorolni fogják az önirányítást és az ön-ellenőrzést, azoknak a céloknak a szolgálatában, amelyeknek elkötelezték magukat.
- A célokkal való elkötelezettség a célok elérésével kapcsolatos jutalmak függvénye.
- Az átlagember-megfelelő körülmények között megtanulja nemcsak elfogadni a felelősséget, hanem keresni is azt.

- Az a képessége az embereknek, hogy a szervezeti problémák megoldása érdekében a képzelet, az eredetiség és a kreativitás magas fokáról tegyenek bizonyosságot, nem ritkán, hanem gyakran előfordul.
- A modern ipari működés feltételei mellett, az átlagember szellemi képességeit csak részlegesen hasznosítják.

FELHASZNÁLT IRODALOM JEGYZÉKE

1. Bakacsi Gyula, Balaton Károly, Dobák Miklós, Máriás Antal: Vezetés-szervezés I-II.

AULA Kiadó Kft., Budapest

2. dr. Balogh László, dr. Barta Tamás, dr. Dominik Gyula: Vezetépszichológiai sarokpontok

Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest, 2004.

3. Blake, Mouton: The New Managerial Grid.

Gulf Publishing, Houston, 1978.

4. Burns, Bill: In: Harvard Business Manager, 42. o. 2006. június

5. Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1998.

6. Drucker, Peter.F.: A hatékony vezető

Park Kiadó, Budapest, 1991.

8. Fiedler, F.: A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói

In: Pataki Ferenc: Csoportlélektan

Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1980.

9. Finzel, H.: A vezetők tíz leggyakoribb hibája

Keresztyén Ismeretterjesztő Alapítvány, Budapest, 2002.

10. Goffee, Rob: A hitelesség menedzselése

Harvard Business Manager, 39. o.-46. o. 2006. június

11. Góri Zoltán Csaba: A vezetési stílusok, vezetési gyakorlat a vállalkozásokban

szakdolgozat, 1998.

12. Dr. Gyökér Irén: Szervezeti viselkedés (oktatási segédanyag)

Budapest, 2006.

13. Harsányi István: A szervezés és vezetés tudományos alapjairól
Akadémia Kiadó, 1994.
14. Herzberg, Friedrich: Még egyszer: Miként motiválja alkalmazottjait?
Harvard Business Manager, 2003. november - december, 38. o.-48. o.
15. Hersey-Blanchard : Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources
Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ, 1982.
16. Hoványi Gábor: Vezetési modellek
KJK, Budapest, 1982.
17. Pataki Ferenc: Csoportdinamika
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975
18. Tannenbaum-Schmidt: Hogyan válasszuk meg vezetési módszerünket?
In: R.Sutermeister: Ember és termélekenység
Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1966.
19. Dr. Ternovszky Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel
Szókratész Külgazdasági Akadémia, Budapest
20. Vroom-Yetton: Leadership and Decision Making
University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1973.
21. G.Yukl: Leadership in Organisations
Prentice-Hall Publishing Co., 70.o.,1981.
22. www.beneficialzrt.hu
letöltés ideje:2006.11.22
23. www.kaeg.hu
letöltés ideje: 2006.11.27.