

Vezetésről vezetőknek

1. RÉSZ

Zsoldos Benő

Mi a vezetés?

A kérdésre ilyen választ szoktak adni: „Mindenkinek tudja, hogy mit csinál egy vezető” vagy „Nem könnyű meghatározni, hogy egy vezető mit csinál egész nap”.

Ha azt kérdezzük az utca emberétől, hogy egy vezetőnek mi a legfontosabb teendője, azt a választ kapjuk, hogy „ők hozzák a döntéseket”. Ha a vezetőt arról kérdezzük, hogy az elmúlt héten milyen döntéseket hoztak, a válasz rendszerint: „Nemigen kellett bármit is eldöntennem”, vagyis munkájuk nemcsak döntésekből áll.

A vezetést a vezetők munkája alapján határozhatjuk meg, nevezetesen vezetésen értjük, hogy a vezető különböző, de meghatározott

- ◆ célok elérésére, feladatok megoldására
- ◆ az emberek egy csoportját tudatosan befolyásolja, őket szervezi, irányítja,
- ◆ a munkafolyamatot vezeti, koordinálja, ellenőrzi.

A vezetés lényege: elérni a kitűzött célt, egy feladat megoldását, munkatársainak segítségével.

A bibliai Mózes vezetői küldetését teljesítve 40 évig vezette Izrael népét, hogy kivezesse Egyiptomból, és a Jordánon átkelve eljussanak Kánaán földjére. Megpróbáltatások, szenvedések, próbatételek kísérték útjukon. Mózes (a vezető) gondoskodott népe erkölcsi és anyagi erejének fenntartásáról, megbüntette a törvényszegőket, jutalmazta a cél elérését segítőket. Mózes, a vezető, egész életében a nagy célt, a „stratégiai terv” megvalósulását szolgálta. A vezetői hivatás teljesítése azonban jutalom nélkül maradt, ahogy rendszerint manapság is. Ő nem ért célba, de népe eljutott Kánaán földjére. Mint vezető gondoskodott utánpótlásáról, és 120 évesen megbízta Józsuét, ezekkel a szavakkal: „Légy bátor és erős, mert Neked kell bevezetned Izrael fiait abba az országba, amelyet esküvel ígértem

nekik, és én veled leszek!” A Nebo hegyéről még megláthatta az Ígéret földjét, de oda el nem jutott. „Az Úr Moáb földjén, a völgyben temette el, de sírját nem ismeri senki mind a mai napig.” (M Törvény 34)

Ki a vezető?

A vezető az, aki a szervezet tagjaival *együttműködik*, a szervezet és az egyén céljainak megvalósítása érdekében. A vezető fejlesztői tevékenységet lát el: az *emberek* és a *szervezeti rendszer* fejlesztésén munkálkodik.

Kik lesznek vezetők?

Általában a jó munkát végző beosztottat választják ki főnöknek. Velem is ez történt. Elvesztettek egy akkoriban már elismert kutatót, és nyertek egy közepes vezetőt. Igazán a kutatási megoldások vitáiban, módszertani kérdésekben és megoldásokban éreztem azt, amit Csikszentmihályi professzor (USA) Flow-nak, Áramlatnak nevez (1). Az áramlat olyan spirituális állapot, amely hajtja az embereket, hogy a legjobbat hozzák ki önmagukból, bármivel is foglalkozzanak. Az áramlat akkor a legerősebb, amikor teljesen kihasználjuk a képességeinket. Későbbi vezetői pályámon éreztem rá arra, hogy jó az, ha igénylem a munkatársaim visszajelzését vezetői munkámról. Ez indított arra, hogy munkatársaimmal egy általam szerkesztett kérdőívet tölttettem ki, amely a magam vezetési stílusára, attitűdjeire vonatkozott. Az anonim válaszokat értékeltem, és kiderült, hogy munkatársaim „közepes” minősítésű vezetőknek tartottak. Összehívtam a csoportot, és kértem, hogy mondják el őszintén, nyíltan, miért értékelték 3-as osztályzatúra. Kiderült, hogy ennek egyik fő oka az volt, hogy nem törődöm velük. Igaz volt, mert olyan kutatási feladaton dolgoztam három budapesti egyetem közreműködésével, amely érdeklődésemet és energiámat maximálisan lekö-

| Menedzser | Vezető |
|---|---|
| A mindenkori aktuális „itt és most” feladatot látja el | Jövőkép megálmodója, tervezője és megvalósítója |
| Motiválja, sarkallja a munkatársait az adott feladat minél jobb elvégzésére | Karizmatikus egyéniségével hat a dolgozókra |
| Jól, részleteiben ismeri az irányítandó folyamatot | Számára fontos az emberismeret |
| Azon töpreng: HOGYAN csináljuk | Megmondja: MIT csináljunk |
| Nála a jó értelemi képességnek (IQ) van primátusa | Az érzelmi intelligenciát (EQ) tartja fontosnak |
| Azon fáradozik, hogy a hibákat, zavarokat kiküszöbölje | Célja, hogy a dolgozóiban rejlő, latensen meglévő különböző erősségeket erősítse |
| Az adott feladat megoldására, cél elérésére összpontosít | Széles látókörű, komplex, sokirányú gondolkodás jellemzi |
| Az adott problémára az egyetlen legjobb megoldást keresi | Fogékony a korszerű módszerek, eljárások adaptálására és mindig az új dolgok kitalálásán, bevezetésén gondolkodik |

1. táblázat

tötte. Beláttam a hibámat, és megköszöntem nekik, hogy erre felhívták a figyelmemet. Beláttam, hogy nehéz dolog jó beosztottból jó vezetővé válni, mivel általában megvan az a törekvésünk, hogy ugyanúgy váljunk sikeres vezetővé, mint ahogyan kiemelkedő beosztottak lettünk. De ez egy veszélyes csapda. Egy hasonlatot olvastam erről: a beosztottból a vezetővé válás olyan, mintha kerékpárról motorkerékpárra ülne át, és még mindig a pedált szeretnénk gyorsan tekerni, holott főnökként nem pedálozni, hanem vezetni kell. A vezetői munkának a beosztottak általi megítélésére említtem a következő példát.

Egy amerikai óriásvállalat vezérigazgatója külön e-mailt indított arra a célra, hogy a dolgozók a vezetői intézkedésekkel, eljárásokkal kapcsolatos észrevételeiket ezen közöljék. Számunkra talán meglepő, hogy a vezér valamennyi beérkezett e-mailt gondosan átolvasta, és több tekintetben ezeknek a hatására változtatott vezetési stílusán, javított az interperszonális kapcsolatokon. Ezek a vezetők úgy nyilatkoznak, hogy sokat tanulnak a munkatársaik visszajelzéseiből, és ez módot ad arra, hogy vezetői attitűdjükön javítsanak.

A kiváló vezetők kompetenciái

A Harvardon tanító David McClelland professzor 1973-ban akkor radikálisnak számító elméletét publikálta, amely szerint a vezető jelölteknek nem az IQ-ját, szakmai tudását vagy személyi-

ségvonását kell tesztelni, vagy önéletrajzukat elemezni, hanem azokat tanulmányozzák, akik az adott munkakörben már kiemelkedő sikereket értek el és hasonlítsák őket össze azokkal, akik csupán átlagos teljesítményre voltak képesek. Közvetlenül itt jegyzem meg, hogy a vezetőik kiválasztásánál a korábbi években az IQ-ra jelentős hangsúlyt helyeztek. Kiderült azonban, hogy az IQ kevésbé határozza meg a munkában és az életben elért sikereket. A sikeres és a sikertelen vezetők közti differenciában az IQ csak 25 százalék mértékben volt felelős. Vagyis a kognitív képességek önmagukban nem különböztetik meg a kiemelkedő dolgozókat, mert a vezetői állásokban majdnem mindenki legalább 120-as vagy magasabb IQ pontszámmal és egy jó egyetemi diplomával rendelkezik (2).

Visszatérve a harvardi kutatásokra: a vezetők kiválasztásánál olyan embereket kell keresni, akikben megvannak a sikereket támogató, az átlagos és a kiváló vezetőket egymástól megkülönböztető kompetenciák. A széles körű tudományos kísérletsorozatnak eredménye szerint négy kompetencia volt, amely csak a legkiválóbbak sajátja: *sikervágy, kezdeményező-készség, csapatmunkára való alkalmasság, kiemelkedő vezetői képességek*. Nem volt tehát egyetlenegy tisztán szakmai, illetve kognitív felvétel sem (3).

Öt kompetenciacsoportba (éntudatosság, önszabályozás, motiváció, empátia, társaskészségek) összesen 25 kompetenciát soroltak be, amelyeknek a részletezésére most nem térek ki.

| Vezetés | Menedzselés |
|--|-----------------------|
| Vízió, távolabbi elképzelések | Tervezés |
| Igazodás a külső, változó körülményekhez | Szervezés |
| Nagyobb hatáskörrel való felruházás | Irányítás |
| Tanítás, oktatás, továbbképzés | Munkák összehangolása |
| Gondoskodás, törődés | Ellenőrzés |
| A folyamatok, rendszerek javítása | Eredmények elérése |

2. táblázat

McClelland úgy találta, hogy a legsikeresebb vezetők nem csak egy kompetenciában, például a kezdeményezőkézségben vagy munkatársaik befolyásolásában tehetségesek, hanem több kompetenciában voltak erősek. Azt találták, hogy mind az öt kompetenciacsoportból származó legalább hat kompetenciában kell erősnek lenni ahhoz, hogy sikeres vezető legyen valaki.

A vezető és a menedzser közti különbség

Általában nem mindenki előtt világos a vezetők és a menedzserek közti különbség. Amíg a vezetők azok, akik a megfelelő dolgokat csinálják, addig a menedzserek azok, akik megfelelően csinálják a dolgokat (1. táblázat).

Másrészt a menedzserek a beosztottaik feladatát is meg tudják oldani, velük azonos szinten vagy annál jobban, míg a vezetők a beosztottaik munkáját irányítják, de feladataikat ellátni nem tudják.

Általában úgy tartják, hogy túl kevés a vezető és túl sok a menedzser. Ennek következtében nem szentelnek elég figyelmet annak, hogy a megfelelő dolgokat csinálják, miközben túl sok figyelmet szentelnek annak, hogy megfelelően csinálják a dolgokat. A vezetés és a menedzselés közti különbséget foglalja össze a 2. táblázat.

A vezető az, aki felmászik a legmagasabb fára, és elkiáltja magát: „Nem jó irányba haladunk!” A menedzserek erre gyakran így felelnek: „Fogd be a szád! Nem látod, hogy így is haladunk?”

Irodalom

Csikszentmihályi M.: FLOW. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, 1997

Sternberg R.: Successful Intelligence. New York, Simon & Schuster, 1996

D. McClelland: Testing for Competence Rather Than Intelligence. American Psychologist 28 (1973), p. 14–31

Ki a „Legjobb Magyar Nyomdász”?

SAKMAI VERSENY 2009

2009-ben a www.magarynyomdasz.hu ismét megrendezi on-line szakmai versenyt, **Ki a „Legjobb Magyar Nyomdász”?** címmel.

Fordulók: (tervezett)

- ◆ Szakmatörténet – 2009. március 1–31.
- ◆ Color Management – 2009. április 1–30.
- ◆ Nyomdai előkészítés (DTP) – 2009. május 1–31.
- ◆ Digitális nyomtatás – 2009. június 1–30.
- ◆ Nyomtatás – 2009. július 1–31.
- ◆ Kötészet – 2009. augusztus 1–30.

A három legfontosabb tulajdonsága az ideális versenyzőnek: kitarítás, elhivatottság, szakmaszeretet.

Ha Ön vagy kollégája ilyennek ismeri magát, akkor nevezzen, töltsé ki a feladatlapokat, és akár Ön lehet a Legjobb Magyar Nyomdász. Idén ismét lehetőséget biztosítunk nyomdai csapatoknak, nyomdákknak, baráti társaságoknak, munkahelyi kollektíváknak, hogy összemérjék tudásukat a Legjobb Nyomdai Csapat címért.

Eredményhirdetés és ünnepélyes díjátadás: XIV. Printexpo – 2009. szeptember 22–25.

Jelentkezési határidő: 2009. február 28.

www.magarynyomdasz.hu/szakmai-verseny