

# Vezetői Eredményesség Tréning

A GORDON-MÓDSZER

(AZ MNYPSSZS HÉVÍZI MENEDZSER FÓRUMÁN ELHANGZOTT ELŐADÁS KIVONATA)

*Papp Péter*

*A vezetők viselkedése, kommunikációs stílusa közvetlenül befolyásolja az általuk vezetettek hangulatát, teljesítményét, közvetetten pedig a szervezet eredményességét és kultúráját. A menedzsmenttudományokkal és a humanisztikus pszichológiával együtt született a Gordon-módszerként ismert kommunikációs készségrendszer, és az ezeket integráló vezetési modell.*

A Columbia űrsikló katasztrófáját vizsgáló bizottság megállapította, hogy a NASA szervezeti struktúrája és kultúrája legalább akkora mértékben felelős a bekövetkezett tragédiáért, mint a hibás tömítés miatti üzemanyag-szivárgás. Mekkora katasztrófa kell ahhoz, hogy egy ilyen „csúcs” szervezet a vállalati kultúra fontosságát felismerje? Hány olyan „hétköznapi” szervezet működik ma is, amely katasztrófális üzleti veszteségeket szenved el nap mint nap, de mivel a folyamat állandó és nem látványos, senki nem veszi észre, hogy a céget a vállalati kultúra teszi tönkre?

„Ha mindent összeadunk, egy dolgozó pótlásának költsége könnyen elérheti a dolgozó éves fizetésének a másfélszeresét; vezetői, illetve értékesítési pozícióban a két-két és félszeresét.” (Aubrey C. Daniels, PhD.: *Bringing Out The Best In People: How To Apply The Astonishing Power of Positive Reinforcement.*) Ugyanitt: „A cégektől távozó az esetek hatvankét százalékában az okok között feltüntették a nem megfelelő bánásmódot.” „A munkahelyi hiányzások több mint hatvan százaléka a stressznek tudható be. Az autokratikus szervezetekben a stressz kockázata lényegesen nagyobb.” („Approaching Change”, *Chrysalis: Performance Strategies*, 2003. január, Vol. 3, No 5.) „A munkahelyi sérelmekre a dolgozók nyolcvanhat százaléka a teljesítmény tudatos visszafogásával reagált.” (Linda Duxbury, *Carleton University School of Business.*)

Természetesen már a kezdő HR-szakemberek is tudják, hogy a vállalati kultúra fejlesztése fontos, komoly cégek komoly összegeket fordítanak erre a célra. Csak remélhetjük, azt is tudják, hogy szerve-



zeti szinten ez a probléma nem kezelhető, mivel a szervezet nem más, mint a szervezet tagjai közötti személyes kapcsolatok és interakciók összessége. Ezért a szervezeti kultúra fejlesztése elválaszthatatlan a személyes kapcsolatok és interakciók fejlesztésétől, ezen belül kiütetetten a vezetési kultúra fejlesztésétől.

Így elméletben minden menedzser ismeri már – hála a gyakori és sajnos gyakran kézzelfogható eredményeket vagy változást nem hozó tréningeknek – a jó vezetővel szemben támasztott elvárásokat: egyszerre legyen folyamat- és emberszakértő, valósítsa meg a teljesítmény- és kapcsolatorientált vezetést. Párhuzamosan alkalmazza a soft és hard skilleket, a hatalommal éljen, de ne éljen vissza, tudjon fejelemzni és lelkesíteni, legyen következetes és karizmatikus, határozott és empatikus; és napestig folytathatnánk. Csak azt nem mondja meg senki, hogy ezeket hogyan kell megtanulni, begyakorolni és a hétköznapiakban, a valódi kapcsolatokban megvalósítani.

Thomas Gordon, mint minden gyerek, hamar megtapasztalhatta, hogy vannak jó és rossz vezetők. Az iskolában, a templomban, az ifjúsági szervezetekben és táborokban voltak olyan felnőttek, akikkel szívesen találkozott, akikkel szívesen segített, akiktől öröm volt tanulni, és voltak olyanok, akiket került, akik ellen csínyeket tervelt ki. Azt remélte, hogy az egyetem pszichológia szakán majd hozzáértő módon bánnak vele, de csalódnia kellett, hiszen itt is voltak „rossz” vezetők. Amikor a világháború kitérője után kiképzőtiszt lett a légierőnél, maga is megtapasztalta, hogy kevés azt tudni, hogy egy vezetőtől milyen elbánást szeretne kapni, másokat vezetni, ezt a gyakorlatban megvalósítani egészen más.

A kiképzésben részt vevő fiatal pilóták csak harmincöt százaléka – Tom szerint részben a félelemmel és feszültséggel teli légkörnek köszönhetően – tudott sikeres vizsgát tenni. Sokuknak az életébe került a kudarc. Tom, az életre szóló barát, kolléga és mentor, a nagyszerű Carl Rogers modelljeit is alkalmazva, egy humanisztikus elveken nyugvó, a mai fogalmaink szerinti „tréning” programot állított össze, melynek eredményeképpen a pilóták hatvanöt százaléka jól vizsgázott.

A háború után a tanulás, kutatás és a gyakorlat a chicagói egyetem mellett működő Industrial Relations Centerben egyetemi oktatóként és tanácsadóként, 1949 nyarától a National Training Laboratories-ben menedzsmenttrénerként is folytatódott. Az 1955-ben kiadott Group Centered Leadership már tíz év kutatási eredményeit és gyakorlati tapasztalatait foglalta össze. Hiába tartalmazott a könyv a gyakorlatból hozott bizonyítékokat arra, hogy a vezetői kommunikáció milyen direkt módon függ össze egy szervezet eredményességével és nyereségességével, a könyv megelőzte korát; a benne foglalt vezetési elveket és az azokat megvalósító készségeket a szakmai közvélemény túl forradalminak, és mint olyat, szükségtelennek ítélte.



A mű alaptétele, hogy egy vezető annál nagyobb pozitív befolyással bír csoportja működésére, minél inkább lemond formális hatalmáról, a mai napig kételyeket vált ki a vezetőkből és az 1961 óta az elvet támogató készségeket tanító tréningek résztvevőiből. A hatalmi struktúrákban, hatalmi játszmák és hierarchiák között szocializálódtak nem ismerik a hatalom alternatíváját, ugyanakkor érzik magukon és környezetükön, hogy a társadalom egyre több relációban utasítja el a hatalmi alapon történő befolyásolást. Sok még a demokratikus alkotmányú gazdaságokban antidemokratikus napi vezetési gyakorlatokkal működő vállalat.

A Thomas Gordon által „feltalált” készségek közül ma minden, kapcsolatok iránt érzékeny tréner és szervezet többet is használ, terjeszt. Az „Active Listening” – milyen kár, hogy sokan Aktív Hallgatásnak fordítják, pedig F. Várkonyi Zsuzsának köszönhetően létezik a csodálatos Értő Figyelem kifejezés – nem nélkülözhető, ha valaki a számára fontos kapcsolatban lévő társnak segíteni szeretne, hogy az önállóan és felelősséggel feldolgozhassa érzelmeit és problémáit. Az Én-üzenet egy olyan hatékony eszköz, amely anélkül korrigálja a partner viselkedését, hogy az felesleges feszültséggel és ellenállással járna. A III. Módszer járható alternatívája az autokratikus és megengedő konfliktusfeloldásnak – ez az, amit a köznyelv vesztes nélküli, vagy win-win megoldásként ismer –, és további kilenc készséget rendszerez Tom a felek közötti értékrend-különbösből fakadó konfliktusok rendezésére.

Talán szerénytelen a párhuzam, de néhány bibliai idézet ismerete még senkit nem tesz jó katolikus-sá. Tom is bevallja, hogy az említett készségeknek az ismerete automatikusan nem tesz senkit jó vezetővé, ezért a készségeket egységes vezetői modellbe integrálta. A vezetőknél ismerniük kell ezeknek a készségeknek a belső összefüggéseit, viszonyukat a befolyáshoz és a hatalomhoz, és segítséget kell kapniuk ahhoz, hogy ezeket az absztrakt elveken nyugvó nagyon gyakorlatias készségeket a valós élethelyzeteikhez illeszthessék, hogy aztán olyan szervezeti kultúrát hozzanak létre, amelyben a dolgozók lojálisak, energiáikat és ötleteiket szívesen adják a közösségnek. Mindnyájuk javára.

Thomas Gordon volt az, aki hatvan éve megkezdte az idejétmúlt vezetői paradigmák leváltását. Nem véletlen, hogy a háromszoros Nobel Béke-díj jelölt 1999. évi életműdíjának indoklásában az Amerikai Pszichológiai Társaság többek között azt állítja, hogy nála többet senki nem tett azért, hogy „a pszichológiát odaadjuk az embereknek”. Márpedig a vezető is ember.