

A leadership

(3 – A HELYZETFÜGGŐ VEZETÉS)

Fábián Endre

A vezető-beosztott kapcsolatról szóló cikksorozat első részében a teamépítésről írtam, a második részében pedig egy példán bemutatva soroltam fel, hogy melyek a jó teamvezető vagy mondjuk csak egyszerűen a jó vezető ismérvei. A harmadik részben még nehezebb kérdést teszek fel. Van-e jó vezetési módszer? Van-e recept arra, hogyan kell vezetni az embereket, hogy leginkább elérjük a célunkat? Természetesen a válasz az, hogy recept nincs. Hisz emberek vagyunk, mind vezetők, mind beosztottak, van egy egyéni stílusunk, van egy habitusunk, van egy környezet, ahol dolgozunk, másik oldalról van egy adott helyzet, sőt továbbmenve az adott helyzetet mindenki másképp és másképp éli meg és így tovább sorolhatnám a különféle feltételeket. Tehát recept nincs, de vannak jó módszerek, és ezek a módszerek a helyzettől függnek. És itt már adva is van a válasz ezen írásom címére, azaz most a helyzetfüggő, vagy ha kicsit tudományosabb akarok lenni, akkor a szituatív vezetéssel akarok foglalkozni.

A helyzetfüggő vezetés egyrészt az adott helyzet (szituáció) vonatkozásában meghatározó, másrészt az adott vezető és beosztott kapcsolatában. Ez azt jelenti, hogy már egyből egy többdimenziós rendszerrel van dolgunk, hiszen a feladat és a végrehajtó (szakmai, emberi) fejlettségi szintjének megfelelően kell kiválasztani a megfelelő módszert. Természetesen ebben a cikkben nem fogok választ adni arra, hogy mikor mit kell használni, inkább egy összefoglalást akarok adni, hogy milyen rendszerek, módszerek vannak, és ezek ismeretében az olvasó – ha úgy gondolja – az adott szituáció döntési helyzetében tudja kiválasztani az oda leginkább megfelelőt. Azaz, gyakorlati módszerként azt tanácsolom, hogy mielőtt lépünk, érdemes átgondolni, hogy az adott helyzetben melyik módszer segítségével érhetjük el a legjobb eredményt.

Ebben a cikkben a négy alapvető irányítási támogatósi formával kívánok foglalkozni, amely több vezetési modellben (Hersey és Blanchard;

Fiedler stb.) hasonlóképpen szerepel. A modell többdimenziós, sokkal több, mint amit itt át tudunk tekinteni, ezért nézzük inkább csak az alapokat.

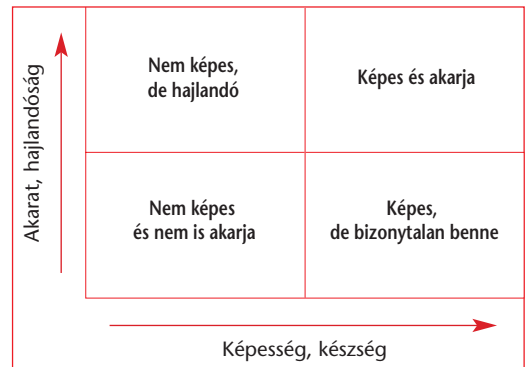
Először is, nézzük az embert, ami meghatározó az egész sikerében.

A beosztott. Csak nézzünk körül saját kollégáink között. Tudjuk, hogy vannak, akik lelkesek, mindent megtesznek a cég, a feladat, a siker érdekében, de hogy hogyan, azt nem igazán tudják. Ezek azok az emberek, akikre azt szoktuk mondani, hogy a falat is elhúznák a helyéről, ha adnánk nekik egy kötelet. De nem kérdeznék meg, hogy miért kell azt elhúzni. Aztán vannak, akiknek mondunk egy feladatot, és már egyből azon agyalnak, hogy azt hogyan lehetne egyszerűbben, még jobban, még hatékonyabban megoldani. Azaz vannak

- ◆ alacsony szakmai érettségű, de nagyon elkötelezett, pozitív emberi kapcsolatokkal megáldott, és vannak
- ◆ magas szakmai kompetenciájú és alacsony elkötelezettségű kollégáink.

Hersey és Blanchard modellje szerint:

- ◆ nem képes, de hajlandó,
- ◆ képes, de nem hajlandó,
- ◆ képes és hajlandó munkatársak.



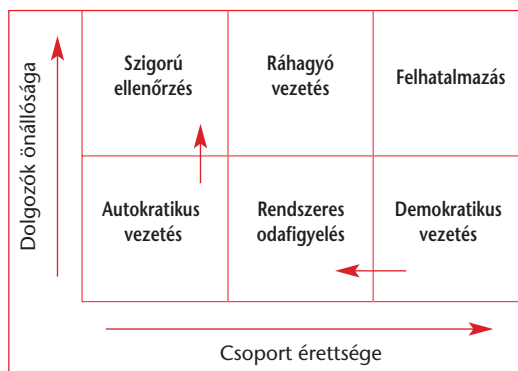
Dolgozói viselkedéstípusok

(Van még a nem képes és nem hajlandó, de ezekkel nem szoktunk foglalkozni – ha mégis valaki őket is figyelembe veszi, az már súlyos vezetői hiba.)

Természetesen ez megint sarkított dolog, hiszen a teljes skála megtalálható a munkatársaink között. Nagy hiba lenne azt mondani, hogy valamelyik jó vagy rossz. Ilyen nincs. Mindegyik típusra szükség van, csak mindenkinek a helyzetnek és a képességeinek megfelelő feladatot kell adni. Ezt a felosztást hívjuk beosztotti hajlandóságnak.

Most nézzük a vezetőt! Mert, hogy az sem tökéletes, bármennyire is hisszük ezt, mi vezetők. A vezetőik felosztásánál térjünk át a Lewin-féle klasszikus felosztáshoz.

- ♦ **Autokratikus vezetői stílus**, amely a tekintélyelvre épül, a vezető van a központban, a döntés, az utasítás, az ellenőrzés a kulcsszavak.
- ♦ A **demokratikus vezetőnél** minden az együttműködésen alapszik. Itt a kulcsszavak: a beosztottak önállósága, közös célmeghatározás, közös visszacsatolás.
- ♦ Az **engedékeny vezető** szabad folyást hagy a dolgoknak, kitézi a célt, a dolgozóra bízta, hogyan oldja azt meg. A vezető a saját presztízsére és a munkatársai magas öntudatára épít.



Vezetési stratégiák

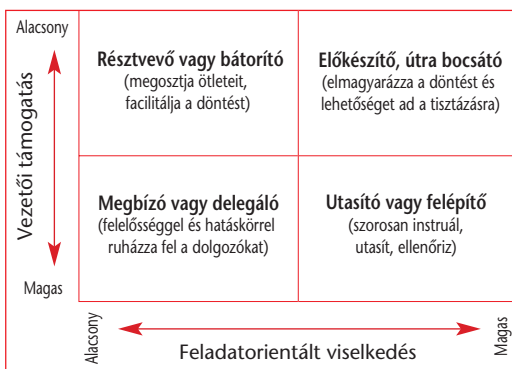
Itt is fontos, hogy nem beszélünk jóról vagy rosszról, különféle stílusok vannak, és csak az a rossz, ha a dolgok összekeverednek.

Most nézzük a vezetői módokat, és majd végül megpróbáljuk összerakni a képet!

- ♦ **Irányítás.** A vezető világosan elmondja, hogy mit szeretne, és a dolgozók ehhez hozzáfognak, majd az utasításokat követve végrehajtják a feladatot.

- ♦ **Árusítás** vagy más terminológiákban *edzés* (selling/coaching) típus. A vezető kifejti, hogy mi a döntés, mi a feladat, felkínálja a lehetőséget arra, hogy a dolgozók megtárgyalják, befolyásolják, átalakítsák a tervezetet, ha valami problémájuk van, visszamenjenek, kérdezzenek, és a vezető válaszol.
- ♦ **Részvételen alapuló.** A vezető támogatást nyújt a beosztottnak a cél elérésében, és elősegíti a problémamegoldást, a dolgozói döntéshozatalt, amit a beosztottnak ad át, mint lehetőséget.
- ♦ **Felhatalmazó** (delegálás, empowerment), amikor a vezető csak a végső célt határozza meg, a feladat végrehajtásának teljes felelősségét és a végrehajtás megválasztásának a jogát átadja a dolgozónak.

Most nézzük, hogyan lehet ebből egy rendszert alkotni. Ezt az itt látható mátrixon szokták a vezetéstudomány szakemberei ábrázolni.



Vezetői viselkedéstípusok

A helyzetfüggő vezetés nem csak azt jelenti, hogy megnézem azt, milyen vezető vagyok, elhelyezem magam a mátrixban, majd megnézem, milyen a beosztottam, őt is elhelyezem, és kiválasztom a követendő utat. Ha ezt tesszük, egyszerűen beskatulyázzuk önmagunkat, az embereket, a rendszert. Hanem először megnézem a feladatot, és eldöntöm, hogy az adott feladat és annak komplexitása, strukturáltsága (aki végzi érti-e, tudja-e, képes-e) tükrében, a saját és a beosztottaim szakmai és érzelmi (pszichikai) érettségének függvényében döntöm el, hogy mit alkalmazok.

Ettől lesz a vezetés helyzetfüggő és nem személyfüggő.