

Hatékony vezető 2. Szervezetek irányítása



Szabó Mária



A kiadvány a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001
„A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-
program és oktatás technológiai fejlesztése” című
projekt keretében készült el és jelent meg.

Szerző:

Dr. Szabó Mária

Szakmai lektor:

Horváth László

Olvasószerkesztő:

Kiss Eszter

A kézirat lezárásának dátuma:

2018. február 21.

Kiadja:

© NKE, 2018

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
Dékán

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

1. Vezetői szerepek, vezetői stílusok	4
1.1. A vezető: leader/menedzser/ügyvivő.	5
1.2. Az eredmény- és az emberközpontú vezetés.	6
2. A közszolgálati vezetés (public sector leadership) jellegzetességei és eszközei	8
2.1. A vezető mint a változások előmozdítója	8
2.1.1. <i>Az emberek és a változások.</i>	8
2.1.2. <i>A változások irányításának lépései (Kotter nyomán)</i>	10
2.2. Jövőkép-vezérelt és érték alapú irányítás	13
2.2.1. <i>A jövőkép szerepe a szervezetek irányításában.</i>	14
2.2.2. <i>A hatásos jövőkép jellemzői</i>	14
2.3. A teljesítménynövelés elősegítése (motiválás, tehetségfejlesztés)	14
2.3.1. <i>A munkatársak motiválása</i>	15
2.4. Csapatok építése és a csapatmunka támogatása	16
2.4.1. <i>„Senki sem olyan jó, mint mi együtt.”</i>	17
2.4.2. <i>A projektháromszög</i>	17
3. Az egyéni és a csapatfejlődés támogatása	20
3.1. Egészséges szervezet építése, irányítása	20
3.1.1. <i>Az egészséges szervezet jellemzői</i>	20
3.1.2. <i>Áramlatépítés a munkahelyen.</i>	21
3.2. A vezetői magatartásának csapatszervezés	22
3.2.1. <i>A csapatok fejlődésének jellegzetességei.</i>	23
3.2.2. <i>A csapatfejlődés támogatásának lehetőségei</i>	23
3.2.3. <i>A helyzetfüggő vezetés</i>	24
4. A vezetői funkciók hatékony működtetése	26
4.1. Időmenedzsment	26
4.1.1. <i>Az időgazdálkodás típusai</i>	26
4.1.2. <i>Vezetői időgazdálkodás.</i>	27
4.2. Delegálás	29
4.2.1. <i>A delegálás alapszabályai.</i>	29
4.3. Munkahely – magánélet egyensúlya	30
4.3.1. <i>Hogyan váljunk második negyedbeli menedzserrel?</i>	31
5. Szakirodalom	32

1. VEZETŐI SZEREPEK, VEZETŐI STÍLUSOK

A valamilyen cél érdekében létrejött, és ennek érdekében együtt dolgozó emberek csoportját szervezetnek nevezzük. Azt a nagyon általánosan megfogalmazott célt, amelynek érdekében a szervezett létrejött, ami értelmet ad a működésének, azt küldetésnek, továbbá morális célnak is szoktuk hívni. A társadalmi-gazdasági szervezetek morális célja valamilyen módon kapcsolódik a gazdasági-társadalmi jólét fenntartásához, illetve növeléséhez. Ezen belül nagyon sokféle céllal jöhetnek létre, illetve működhetnek szervezetek, amelyek általában valamilyen terméket hoznak létre, vagy valamilyen szolgáltatást biztosítanak. A szervezetek hatékonyságát általában e termékek és szolgáltatások mennyiségével, minőségével szokás jellemezni. Ha egy szervezet termékei azonban nem kelendők, akkor érdemes a szervezet morális célját felülvizsgálni, illetve azt átgondolni, hogy a szervezet küldetése illeszkedik-e a környezet elvárásaihoz, igényeihez, szükségleteihez. Annak érdekében, hogy az egyéni tevékenységek és teljesítmények a szervezeti célok megvalósulásához vezessenek, a legkisebb szervezetben is (például a család) szükség van a tagok tevékenységének koordinálására, a munkafolyamatok tervezésére és szervezésére, a feltételek biztosítására. Ezt a feladatot a vezetők végzik, akiket – ha személyes adottságaik, tudásuk, tapasztalatuk révén a közösség vezetőnek tekint – informális vezetőknek hívunk. A szervezetek élére kinevezett vezetők a formális vezetők. A társadalmi-gazdasági szervezetek működése akkor hatékony, ha a formális vezetők egyben informális vezetők is. Az, hogy egy vezető milyen módon irányítja a szervezetet, vezetői stílusnak nevezzük.

Azt, hogy egy szervezet eredményessége szoros kapcsolatban van a vezetés minőségével, régi és mindennapi tapasztalat. W. Oncken frappáns megfogalmazása szerint: „A vezetők a teljes vállalkozásnak csak egy szűk kisebbségét alkotják, a cég működését és jólétét mégis leginkább ők befolyásolják.”¹ Azt azonban, hogy mi különbözteti meg az eredményes vezetőt a kevésbé eredményestől, nagyon nehéz meghatározni.

A téma a huszadik század második felében az Egyesült Államokban vált fontossá. Azt kívánták megtudni, hogy vezetés milyen módon hat a szervezet eredményességére. Hamar kiderült, hogy a vezető emberi tulajdonságai, illetve, hogy mennyire tehetséges a Fayol által definiált vezetői feladatok (tervezés, szervezés, irányítás, koordinálás, gazdálkodás és elszámolás, illetve beszámolás) megvalósításában fontosak, de nincsenek közvetlen kapcsolatban a vezetés eredményességével.

Jól ismertek azok a vezetéselméleti megközelítések, amelyek a vezetői stílusokat aszerint csoportosítják, hogy vezetők milyen módon hoznak döntéseket; mennyire vonják be a dolgozókat a döntési folyamatba. A skála az autokratikustól a demokratikus vezetőig terjed. A kutatások arra az eredményre vezettek, hogy a dolgozók az autokratikus döntéshozatal mellett érzik a legkevésbé jól magukat egy szervezetben, azt azonban nem lehet kijelenteni, hogy a demokratikus vezetés egyértelműen a szervezetek eredményes működését eredményezi.

A szervezeti eredményességet a vezető személyiségével összevető modellek a vezetői stílusok között a szerint tesznek különbséget, hogy a vezetőnek mi a fontos, mire figyel. A szervezet céljában meghatározott termékekre, illetve szolgáltatásokra koncentráló vezető stílust eredmény-centrikusnak, az azt előállító dolgozókra figyelőt pedig ember-centrikusnak nevezzük. A valóságban természetesen szinte egyáltalán nem találkozunk tisztán az eredményekre, vagy az emberekre koncentráló vezetői stílussal, a kétféle megközelítés különböző arányban figyelhető meg az egyes vezetők, illetve vezetői

¹ Oncken, 2000: 21. o.

stílusok esetében. A sokféle felosztás közül a Blake és Mouton által alkotott vezetői rács a legösszetettebb. Erről később még szó lesz.

Bár a szervezet eredményessége szempontjából fontos tényező a vezetői stílus, nem lehet meghatározni, hogy melyik a hatékony és melyik nem az. Ebből a felismerésből születtek meg a vezetés eredményességével kapcsolatos az úgynevezett kontingencia elméletek, amelyek lényege, hogy a szervezet eredményessége szempontjából sikeres vezetői magatartást többféle tényező is befolyásolja. A jó vezető ismeri önmagát, ismeri a szervezetet, amit irányít, és a környezetet, amelyben a szervezet működik. Vezetői viselkedését pedig képes az adott helyzethez igazítani. Úgy is mondhatnánk, hogy az eredményes vezető többféle vezetői magatartást képes megvalósítani (ha szükséges proaktív, de más helyzetben talán inaktív), és képes a helyzethez leginkább illő tevékenység megválasztására és megvalósítására.

A kutatások egy jelentős része az emberekkel való bánásmód (*leadership*) oldaláról ragadta meg a vezetést, vagyis azt vizsgálták, hogy az a mód, ahogyan a vezető ráveszi a szervezet tagjait a szervezet céljai érdekében történő tevékenységre, milyen kapcsolatban van a szervezet eredményességével. A vezetést, az emberekkel való foglalkozás szempontjából vizsgáló megközelítéseket nevezi a szakirodalom *leadership* elméleteknek.

A vezetői eredményesség szempontjából a vezetők napi tevékenységét vizsgáló huszadik századi kutatások (például Stalhammar, 1994.) megállapították, hogy a vezetők napi munkájában túlnyomó többségben van az akut, éppen felmerülő problémák kezelése, a „tűzoltás”, az ad hoc, a határidős, sürgős feladatok.² A vezetői hatékonyság szempontjából pedig fontos, hogy a szervezet alapértékeivel, a kliensekkel és a dolgozókkal is foglalkozzon a vezető. Különböző módon, de a modern vezetésstudomány arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetőnek nemcsak ügyvivőnek és menedzsernek, de „leader”-nek is lennie kell, és ezeknek a szerepeknek – hosszú távon – egyensúlyban kell lenniük.

1.1. A vezető: leader/menedzser/ügyvivő

A huszadik század végére világossá vált, hogy azok a szervezetek lesznek igazán és hosszú távon sikeresek, ahol a dolgozók által vallott értékek egybeesnek a szervezet értékeivel, és a munkatársak személyes szakmai célkitűzései illeszkednek a szervezet küldetéséhez, hosszú távú célkitűzéseibe. Így ugyanis a dolgozók nem a vezető utasításainak engedelmeskednek, hanem személyes szakmai ambícióik és a szervezeti célok megvalósításáért tevékenykednek. John Kotter szerint a vezető manageri szerepében a szervezet komplexitásával birkózik meg, leaderként pedig a változásokra koncentrálna. A kétféle vezetői szerep megfelelő megvalósítása eredményeként jön létre egy szabályozottan működő, a változásokra reagálni képes, hatékonyan működő szervezet. Mindkét szerepben három lényeges feladata van a vezetőnek: (1.) a célok meghatározása, (2.) a munka feltételeinek megteremtése, és (3.) annak biztosítása, hogy a tevékenységek valóban megtörténjenek. Leaderi és manageri szerepükben a vezetők különbözőképpen valósítják meg ezeket a feladatokat. Ezt foglalja össze az 1. táblázat.

² Stálhammar, 1994: 139–156. o.

	Manager szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltétel biztosítás	Szervezés, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

1. táblázat: A manager és a leader szerepek közti legfontosabb különbségek Kotter szerint.

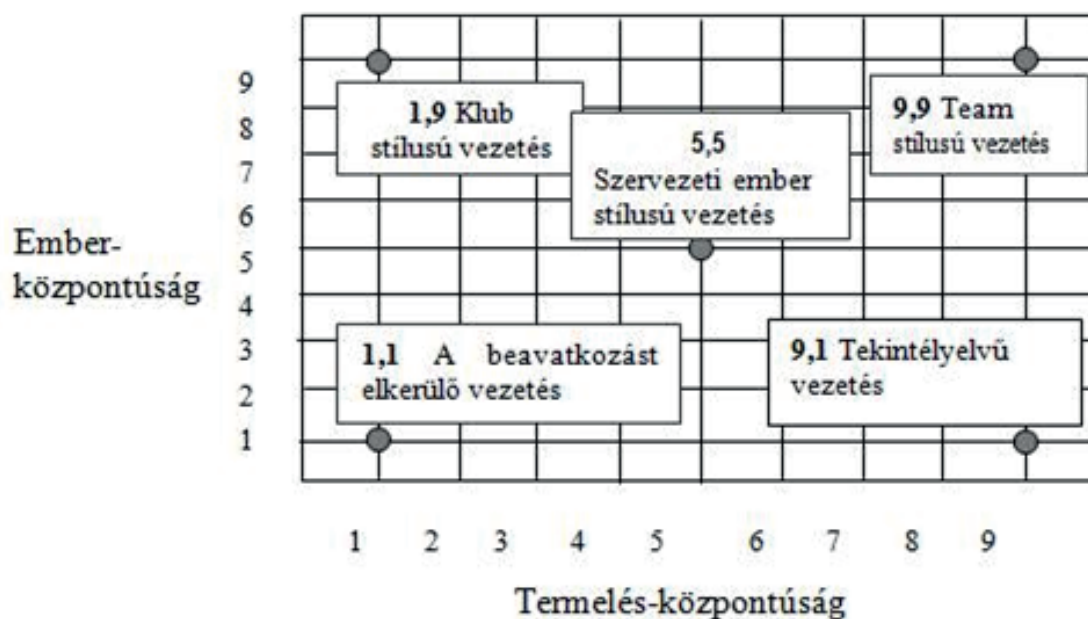
Forrás: Bakacsi, 206. old.

A leader és a manager szerepeknek a vezetői gyakorlatban való jelenlétét szívesen ábrázolják a jing-jang ábrával, ami azért szemléletes, mert arra hívja fel a figyelmet, hogy a vezetői munkában a kétféle vezetői stílusnak nem minden esetben kell azonos mértékben jelen lennie, ugyanakkor arra is utal, hogy a kétféle megközelítés egysége jelenti a „tökéletes” vezetést.

Az 1. táblázat „Végrehajtás” sorát összehasonlítva a vezető napi munkájával, fölvetődhet a kérdés, hogy vajon a levelek megválaszolása, a statisztikák kitöltése, vagy egyéb határidős feladatok teljesítése a vezetés melyik aspektusába tartozik. Be kell látnunk, hogy bizony napi szinten a vezetői munka gyakorta se nem leadership, se nem menedzsment. A vezetés harmadik aspektusa, amit angolul „administration”-nek neveznek, a vezetők napi munkájában nagyon is nagy arányban van jelen. Az angol „administration” szó azonban nemcsak „adminisztrációt” (papírmunkát) jelent, hanem annak a feltételrendszernek a működtetését is, amit magyarul talán ügyvitelként lehet fordítani, kihangsúlyozva, hogy ez az ügyvitel sem öncélú. A jövőképből megálmodott, a tervekben megfogalmazott céloknak és tevékenységeknek a megvalósítását nevezzük a vezetés harmadik megközelítésének. Nem nehéz belátni, hogy hatékony ügyvitel nélkül a legszebb álmok és a legjobban kidolgozott tervek sem valósulnak meg. Az eredményes vezetés tehát e három megközelítés szerves egységében és dinamikus egymásra hatásában tud igazán jól megvalósulni. Bármelyik elem hiánya vagy gyengesége a szervezeti eredményesség gyöngüléséhez vezet.

1.2. Az eredmény- és az emberközpontú vezetés

A vezetői munka személyiség-központú megközelítései közül a legkomplexebb modell a Blake–Mouton szerzőpáros nevéhez fűződik. A vezető figyelmének irányultságát egy koordináta-rendszerben ábrázolták, ahol az X tengelyen a termelésre (eredményre) fordított figyelem nagyságát, míg az Y tengelyen a beosztottakra fordított figyelem nagyságát ábrázolták. Mindkét tengelyen a figyelem nagyságát 1-9-ig terjedő skálához kötötték. A két dimenzió mentén kialakuló mátrixban öt, egymástól jellegzetesen eltérő vezetői típust határoztak meg.



1. ábra: A Blake-Mouton féle vezetői rács.
Forrás: Husti, 2011.

1;1: Ebben az esetben a vezető sem a termelésre, sem a beosztottakra nem nagyon figyel; a vezetésnek ezt a módját „fél vezetésnek” (*Impoverished Leadership*) nevezték el. Újabban – az angol eredetihez is jobban illeszkedve – erőtlen, gyenge vezetésnek, vagy szegényes menedzsmentnek,³ vagy a **beavatkozást elkerülő vezetésnek** is nevezik. A vezető minimális erőfeszítést tesz, épp csak annyit, hogy a szervezet tagja maradjon.

1;9: A vezető figyelmét a munkatársakkal való kapcsolat köti le, a termelés nem fontos számára. Az így jellemezhető vezetést emberközpontúnak, vagy **klub menedzsmentnek** nevezik. Az emberekkel való kiemelt vezetői törődés jó munkahelyi légkörhöz vezet, amit kellemes munkatempó jellemez.

A **9;1** esetében a vezetői figyelem középpontjában a szervezeti eredményesség áll, a vezető gyakorlatilag nincs figyelemmel a munkatársakra. Ezt a vezetési módot hatalom-engedelmesség (Authority – Obedience) stílusnak, vagy **tekintélyelvű vezetésnek** hívják.

9;9: a feladatra és az emberekre nagy figyelmet fordító vezetői stílus. Csoportközpontú vagy **team menedzsmentnek** nevezhető. A feladatok iránt elkötelezett munkatársak együttműködő feladatmegoldása jellemzi. Az együttműködés alapja a kölcsönös bizalom, és az erős munkatempó mellett is jó a hangulat a szervezetben.

A modell – a megszokottól eltérően – a mátrix közepén is definiál egy jellegzetes vezetői stílust, amelyet a teljesítményre és a dolgozókra való figyelem egyensúlya jellemez. Az **5;5** koordinátákkal leírható, **kompromisszumos vezetésnek** is nevezett vezetői stílus alkalmazásával megfelelő teljesítmény érhető el, ha egyensúlyt teremtünk az elvárt munkatéli teljesítmény és a dolgozók kielégítő szintű moráljának fenntartása között.

Blake és Mouton szerint a leghatékonyabb a csoportközpontú (team) vezetés. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a másik hármát el kellene utasítanunk. Vannak helyzetek, amikor szükség lehet valamelyikre a másik három vezetői stílusból is. A gyenge vezetés alkalmazása elősegítheti például a csoport önállóvá válását. A tekintélyelvű vezetői stílus alkalmazásával elérhetjük egy alulmotivált dolgozó engedelmesség feladatvégzését.

A különböző helyzetekhez leginkább illeszkedő, illetve a csoportok létrehozásával, fejlődésével és támogatásával kapcsolatos vezetői tevékenységekről a későbbi fejezetekben részletesen is szó lesz.

³ Heindrich, 2013.

2. A KÖZSZOLGÁLATI VEZETÉS (PUBLIC SECTOR LEADERSHIP) JELLEGZETESSÉGEI ÉS ESZKÖZEI

2.1. A vezető mint a változások előmozdítója

A huszonegyedik század a gyors változások világa. Egyének és szervezetek sikeressége nagyban függ a változásokhoz való alkalmazkodás, illetve a változásokkal való együttélés sikerétől. Biztosak lehetünk abban, hogy korunkban nem lehet sikeres az a szervezet, amelyik hosszú időn keresztül ugyanazt a terméket kívánja előállítani, vagy ugyanazt a szolgáltatást kívánja nyújtani. A környezet, a szervezettel szemben támasztott igények és elvárások gyors változása folyamatos változtatást, megújulást igényel a szervezettől, miközben az emberek számára a biztonságérzetet az állandóság jelenti. Mai világunkban a szervezetek eredményességének egyik meghatározó eleme, hogy milyen a változás-kezelő képességük.

Az emberiség fejlődése során a technikai fejlődés és az emberi alkalmazkodóképesség harmóniában volt egymással. Hosszú időn keresztül a szervezetek fejlődése azt jelentette, hogy egy szervezet – és a benne dolgozók – hosszú időn keresztül ugyanazt csinálják, csak mindig egy kicsit jobban. Az első nagy változást ezen a téren az ipari forradalom hozta, de az igaz robbanást az információ-technológia jelentette. Ma már sem a szervezetek, sem az egyének nem végezhetik évtizedeken keresztül ugyanazt a tevékenységet. Új technológiák, új helyzetek, új igények jelennek meg gyors egymásutánban, amelyekre egy szervezet vagy felkészül, vagy elbukik.

A vezetőnek, akinek a szervezet eredményességére és a szervezeti értékeket előállító emberekre egyaránt figyelnie kell, komoly kihívást jelent, hogy az általa irányított szervezet ne csak alkalmazkodjon a változásokhoz, hanem élen járó, innovatív megoldásokkal mintegy elébe menjen azoknak. A modern vezetőnek tehát egy kicsit a jövőbe látónak, proaktívnek, a szervezeten belül pedig a változások előremozdítójának kell lennie. A változások irányításának folyamata három nagy szakaszra bontható:

- (1) Helyzetelemzés, amely magában foglalja a probléma feltárását, elemzését és a változás irányának kijelölését.
- (2) A szükséges változás megvalósításához szükséges tényezők elemzése.
- (3) A változás stratégiájának és taktikájának kidolgozása (akcióterv).⁴

2.1.1. Az emberek és a változások

Hétköznapi tapasztalataink is alátámasztják azokat a pszichológiai és szociológiai megállapításokat, amely szerint az emberek általában félnek a változásoktól. Ennek legfőbb oka az ismeretlentől, a bizonytalantól való félelem, illetve a megszokott állapot feladásának nehézsége. A változás fenyegetheti a dolgozók anyagi érdekeit, illetve könnyen belátják, hogy az új eljárások olyan tudást, képességet

⁴ Bakacsi, 1999: 285–286. o.

igényelhetnek, amivel nem rendelkeznek. Ha valaki nem tud, vagy nem akar új tudást szerezni, az egzisztenciális veszélybe kerülhet, kiszoríthatja őt a fiatalabb, vagy a képzésre fogékonyabb dolgozó. Különösen nagy a veszélyérzet, ha a változás a munkahely létét is érinti. A szelektív észlelésnek nevezett pszichológiai folyamat annak a magatartásnak az elnevezése, amikor hajlamosak vagyunk a magatartásunk, tevékenységünk helyességét megkérdőjelező jeleket alul-, az azokat erősítőket pedig felülértékelni. A változások ellenzéséhez kapcsolódó gyakori magatartás a kívülálló effektus, vagy a kihelyezés. Ennek lényege, hogy az érintett személy önmagán kívül látja azokat az okokat, amelyek a változáshoz vezetnek.

Az emberek eltérő módon viszonyulnak a változáshoz. Vannak, akik gyorsan belátják annak szükségességét, rugalmasak, nyitottak, élvezik az új helyzet okozta kihívást. Lehetnek köztük olyanok is, akik a vezetőknél előbb veszik észre a változás szükségességére utaló jeleket, problémákat. Szívesen tanulnak meg új dolgokat és alakítanak ki új kapcsolatokat, és ezek az emberek általában a változások mozgatórugói. A többség a kezdeti ellenállás után előbb-utóbb belátja a változtatás szükségességét, ugyanis az újtól való félelmet egy idő után leküzdí a kíváncsiság. Ezekre az emberekre jól lehet építeni a változások megvalósításának folyamatában. Vannak azonban olyanok, akik görcsösen ragaszkodnak a megszokotthoz, a biztonságoshoz, különösen akkor, ha azt már hosszabb ideje gyakorolják. Ők alkotják a változás ellenzékét, akik – még ha látszólag be is kapcsolódnak az új folyamatokba – mindent megtesznek a visszarendeződés érdekében.

2.1.1.1. A CBA (concerns based adaption) modell

A változás egy folyamat, amelynek minden szakaszában más és más áll az érintettek figyelmének középpontjában. Ennek megfelelően az emberek különbözőképpen képesek a tőlük elvárt új tevékenységben részt venni. Az érdeklődés gyakorlatilag három nagy szakaszra oszlik: először az egyén elsősorban azzal foglalkozik, hogy a változtatás és következményei hogyan hatnak rá, miként befolyásolják mindennapjait. Ezen túljutva már az érdeklő, hogyan tudja a változás egyes elemeit megvalósítani, az új rutinokat kialakítani. Végül már azzal is foglalkozik, hogyan lehet az új eljárást továbbfejleszteni, tökéletesebbé tenni.

A vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy az emberek a kezdeti elutasítás után fokozatosan állnak a változások mellé, és azt is tudnia kell, hogy milyen vezetői eszközökkel segítheti munkatársait ebben a folyamatban. Ezt foglalja össze az úgynevezett CBA Modell, amelyet a korai iskolaelhagyás megelőzésére létrehozott MAG iskolafejlesztési programban tudatosan alkalmaztak.⁵

A modell szerint a változás első szakaszában az egyén a változtatás és önmaga viszonyára koncentrálna. Ennek során az új elképzelést összeveti saját mentális modelljeivel (a benne meglévő elképzelésekkel, hitekkel, meggyőződésekkel, rutinokkal). Az, hogy tud-e azonosulni a változtatás szükségességével, több tényezőtől függ. Fontos, hogy megfelelő mennyiségű érzelmi és logikai érv szóljon a változás elkerülhetetlenségéről; hogy belássa, a változás hogyan érinti szakmai- és magánéletét, továbbá meggyőződhessen arról, hogy szakmai eredményei (tekintélye, juttatásai) a változás hatására nem fognak romlani. Az érzelmi azonosulás és az értelmi elfogadás a változtatás szükségességéről, folyamatáról és módszereiről szóló sok és többféle információ hatására alakul ki. Csökken a félelem és a változással szembeni ellenállás.

A következő szakaszban az egyén elkezd az új feladattal foglalkozni. A fő kérdés ilyen esetekben a hogyan. A változtatás szükségességét belátó egyén elkezd kipróbálni az újat. Először csak kis lépésekben és az előírásokat követve, később egyre önállóbban. A változási folyamatnak ebben a szakaszában az emberek már kezdenek másokra, a hozzájuk hasonlóan próbálkozókra is odafigyelni. Fontossá válik a tapasztalatcsere, az egymástól való tanulás.

A változás harmadik szakaszában a dolgozók már tevékenységük hatásaira is odafigyelnek. Érdeklő őket, hogy miképpen tudna a változtatás egyre több eredményt hozni. Ez a hozzáállás lehetővé

⁵ Bognár, 2005.

teszi, sőt igényli az együttműködést, a közös gondolkodást, a szakmai műhelymunkát. Ez vezethet el a változás fennmaradásához, intézményesüléséhez.

A vezetőnek észben kell tartania, hogy egy változtatás esetén az érintett munkatársak mindegyikének keresztül kell mennie a fenti három fejlődési szakaszon, miközben az egyes szakaszok hossza egyénenként különböző. Így tudja csak eredményesen irányítani a szükségszerű változást, amiben segítséget jelent a folyamat lépéseinek az ismerete.

2.1.2. A változások irányításának lépései (Kotter nyomán)

A néhány évtizeddel ezelőttihez képest is több veszélyt és egyben több lehetőséget is biztosító környezetben azok a szervezetek tudnak fennmaradni, illetve fejlődni, amelyek képesek a folyamatos változásra, változtatásra. Ennek egyik legfőbb akadálya az, hogy az emberek alapvetően félnek a változásoktól, elégedettek a megszokott munkájukkal, és nem ismerik fel azokat a jeleket, amelyek az átalakításra hívják fel a figyelmet. A változások irányításával kapcsolatos szakirodalom egyik klasszikusa, John Kotter – számos, a változásokat sikeresen kezelő szervezet történetének elemzése alapján – úgy látja, hogy az eredményes változás-irányításnak két fontos szabálya van.⁶

1. „Az eredményes változás egy olyan többlépcsős folyamattal párosul, amely elegendő hatalmat és motivációt összpontosít a tehetetlenség minden forrásának hatástalanítására.”⁷

2. Az eseményeket kiváló vezetőknek kell irányítaniuk, akik nemcsak jó menedzserek, de a vezetés leadership elemét (jövőkép meghatározása, az emberek meggyőzése, mozgósítása) is magas szinten valósítják meg.

Kotter a nagyszabású változások irányításának folyamatát nyolc lépésben határozta meg, és hangsúlyozza az egyes lépések sorrendjének a fontosságát. A következőkben a változás nyolc szakaszból álló folyamatának bemutatására kerül sor.

2.1.2.1. Első lépés: az egészséges veszélyérzet felkeltése

Egy szervezet tagjai többnyire a saját feladatukkal foglalatostkodnak, és amíg úgy érzik, hogy van miért dolgozniuk, szükségtelennek tartják a változást. Kotter az *Olvad a jéghegyünk* című könyvében egy pingvinkolónia életén keresztül mutatja be, hogy egy szervezet hogyan reagál a változásokra. A fiatal pingvinre, aki – a klímaváltozás hatására keletkező – aggasztó repedéseket fedez fel a kolónia lakóhelyéül szolgáló jéghegyen, először senki nem hallgat, nem veszik őt komolyan. Azok az érvelések, hogy „volt már ilyen máskor is, és nem lett belőle baj”, vagy, hogy „több száz éve itt élünk, és így élünk, miért kellene éppen most ezen változtatni” bármelyik szervezetben elhangozhatnak. Kotter ezt a szervezeti „önelégtelenség” jelének nevezi, ami a változások elindításának egyik legnagyobb akadálya. A vezető feladata, hogy a vezetés tagjaiban, a középvezetőkben, és lehetőleg valamennyi dolgozóban fölkeltsse a veszélyérzetet, ami kimotozítja az embereket a komfortzónájukból, és hajlandóak lesznek a változás mellé állni. Kotter néhány ötletet is ad arra vonatkozóan, hogy miképpen tudja egy vezető a veszélyérzetet kialakítani a munkatársaiban. Ilyen például az, hogy olyan teljesítménycélakat határoz meg, amelyeket a szokott módon a dolgozók nem tudnak teljesíteni, vagy az, hogy folyamatosan tájékoztatja a beosztottakat a cég eredményeiről, a partnerek elégedettségéről, továbbá, hogy bombázza a munkatársakat a szervezet jövőbeni lehetőségeiről, és arról, hogy ezeket jelenleg miért nem képes kiaknázni a szervezet. Mivel az emberek nem szeretik a változásokat, akkora veszélyérzetet kell kialakítani bennük, ami nagyobb félelmet kelt bennük, mint a változásoktól való félelem. Ez a küszöb minden ember esetében más és más. Vannak, akik viszonylag hamar ráésszélnek a vál-

⁶ Kotter, 1999.

⁷ Kotter, 1999: 28. o.

tozás szükségességére, és vannak olyanok is, akiknek nagyon nagy veszélyérzetre van szükségük az elmozdulás belátásához. A vezető az elsőként mozdulókra építhet, belőlük hozhatja létre a változást irányító csapatot.

2.1.2.2. Második lépés: irányító csapat létrehozása

A változást irányító csapat összeállításakor a vezetőnek több dologra is figyelnie kell. Fontos, hogy a tagok valóban elkötelezettek legyenek a változás szükségessége és az azt irányító csapat működtetése mellett. Feladatukat akkor tudják eredményesen teljesíteni, ha elfogadják a szervezeten belül, tekintélyük van a munkatársak előtt, mert e nélkül nem tudnák őket a változás mellé állítani. Ugyanakkor, megfelelő ismeretekkel kell rendelkezniük, hogy szakmai szempontból megalapozott és helyes döntéseket tudjanak hozni. Fontos szempont, hogy a csapattagok tudjanak együttműködni, és hogy a csapatnak olyan vezetője legyen, aki menedzseri és leaderi képességekkel egyaránt rendelkezik, és meg tudja valósítani a csapat irányítása során a kettő egyensúlyát. A csapat működésében a legfontosabb feladat a bizalom megteremtése és a közös cél kimunkálása. (A csapatépítés eszközeiről később még részletesen is szó lesz.) Ha ez megvalósult, akkor láthat neki a változást irányító csapat a jövőkép és a stratégia kialakításához.

2.1.2.3. Harmadik lépés: a jövőkép és a stratégia kialakítása

A szervezet tagjainak a változás mellé állításában meghatározó szerepe van a vonzó jövőkép kialakításának. „A vízió a jövő olyan képe, amelyhez bizonyos explicit vagy implicit magyarázat is tartozik, amely tisztázza, hogy miért kell az embereknek e jövő megvalósítására törekedniük.”⁸ A jövőkép tehát egy adott szervezetnek, vagy tevékenységnek a belátható jövőbeni állapotát, jellemzőit írja le. A jó jövőkép segíti a változással szembeni ellenállás leküzdését, és erőt ad az embereknek a kívánt változás irányába történő elmozdulás érdekében történő cselekvéshez. Ezért fontos feladat a „jó” jövőkép megfogalmazása, amelynek jellemzői az érthetőség, a realitás, a rugalmasság, a könnyű kommunikálhatóság, és legfőképp, hogy a szervezet és legfontosabb partnereinek alapvető érdekeit tükrözi. A jövőkép nemcsak cselekvésre motivál, de segíti azoknak a tevékenységeknek, projekteknek, részlegeknek az azonosítását, amelyeket föl kell számolni, vagy át kell alakítani, mert akadályozzák, vagy – relatív magas piaci részesedésük ellenére az irántuk való érdeklődés csökken, vagyis – nem segítik a megfogalmazott jövőkép elérését. (A szakirodalom a szervezeti működés előbbi területét szemléletesen döglött kutyáknak, utóbbit pedig fejősteheneknek nevezi.)

A jövőkép megalkotása hosszadalmas folyamat. A viták és értelmezések elengedhetetlenül szükségesek ahhoz, hogy a szervezet számára reális, belátható időn belül ténylegesen megvalósítható jövőkép alakuljon ki, amellyel a munkatársak és a vezetés is azonosulni tud.

2.1.2.4. Negyedik lépés: a változás jövőképének kommunikálása

A jövőkép csak akkor válhat a közös cselekvés irányítójává, ha a szervezet tagjai nemcsak ismerik, de értik is azt, és érzelmileg is azonosulnak vele. Ehhez egyrészt fontos, hogy a megfogalmazott jövőkép megfogalmazásában egyszerű, mindenki számára érthető legyen. Ne legyen túl hosszú, hogy könnyen megjegyezhető legyen. A rövideg és az érthetőség nehezen teljesíthető elvárását segíthetik a metaforák. Ilyenek például azok, amelyeket Kotter mutat be: „Arra van szükség, hogy ne egy elefántra hasonlítsunk, hanem egy vevőbarát Tyrannosaurus rexre.” Vagy: „Kevesebb Fiatot és több Mercedest fogunk gyártani.”⁹ Mindkét példa rövid, figyelemfelkeltő és jól megjegyezhető. Ahhoz azonban, hogy a metaforák segítsék a jövőkép megértését, illetve a vele való azonosulást, fontos,

⁸ Kotter, 1999: 72. o.

⁹ Kotter, 1999: 93. o.

hogy az illeszkedjen abba a kulturális közegbe, amelyben alkalmazzák. Mert ha egy szervezetben a dolgozók egy része jobban szereti az elefántot, mint a T-rexet, vagy esetleg nem ismeri az egyik állatot, akkor ez a metafora nem lesz eredményes.

Annak érdekében, hogy a jövőkép a szervezet minden tagjához (sőt, megfelelő időben a partnerekhez is) eljusson, sokféle kommunikációs csatornát érdemes használni. A kommunikációs szakemberek szerint legalább hat különböző irányból kell eljutnia egy információnak az emberekhez. A mai világban ez nem jelenthet problémát, csak oda kell rá figyelni. Ekkor van a legnagyobb esély arra, hogy nemcsak meghallják, hanem meg is értik, emlékeznek is rá, valamint értelmileg és érzelmileg is azonosulnak vele. Hasonló szerepe van az ismétléseknek is.

A jövőkép kommunikálásának további, és általában igen hatékony lehetősége a személyes példaadás. Ha a szervezet vezetői, illetve a változást irányító csapat tagjai a megfogalmazott jövőképnek megfelelően viselkednek, az igen erős meggyőzés lehet a változástól még ódzkodó munkatársak számára. Ugyanakkor az ellenkezője – ha a vezetők a kommunikált jövőképpel ellentétesen viselkednek –, sokat árthat a dolgozók meggyőzése ügyének. A jövőkép kommunikálásában tehát kitüntetett célcsoportot képeznek az intézményvezetés tagjai, hiszen ha nem értik és nem azonosulnak a megfogalmazott jövőképpel, akkor nem is tudnak a szerint viselkedni.

2.1.2.5. Ötödik lépés: az alkalmazottak felhatalmazása az átfogó cselekvésre

A változás csak akkor lesz átütő és eredményes, ha megvalósításában a szervezet minden egyes tagja aktívan részt vesz. Ehhez előfeltétel az új jövőkép megértése és elfogadása, sőt a vele való azonosulás. De mindez semmit nem ér, ha a megszokott és beidegződött struktúrák, a hiányos szakismertek, a régi személyügyi és információs rendszerek akadályozzák a jövőkép elérése érdekében elgondolt tevékenységeket. Különösen komoly akadály lehet, ha a (közép)vezetők nem nézik jó szemmel a beosztottaknak a jövőkép megvalósítására irányuló önálló elképzeléseit és kezdeményezéseit. Ezért ennek a szakasznak a legfőbb feladata, hogy minél több munkatárs számára teremtsen olyan feltételeket, amelyek lehetővé teszik a jövőkép megvalósítását akadályozó korlátok lebontását. Az új jövőkép megvalósítása általában a korábbtól eltérő szervezeti működést, másfajta szakértelmet és új humán-politikát valamint információs rendszert igényel. Képzések biztosításával megszerezhető a szükséges tudás, ám az új struktúrák kialakításához, és főleg azok működtetéséhez sokat kell foglalkozni a közép- és a csoportvezetőkkel. Ha az alkalmazottak számára világos a jövőkép, ha kellő ismerettel és cselekvési szabadsággal rendelkeznek, akkor a szervezet átalakulása jó eséllyel sikeres lesz.

2.1.2.6. Hatodik lépés: eredmények elérése rövid távon

Az emberek, akik megértették a változtatás szükségességét és sikerült őket kimozdítani kényelmes komfortzónájukból, általában nagy lelkesedéssel dolgoznak az új jövőkép megvalósítása érdekében. A változásokhoz azonban általában sok idő kell. Az emberek pedig hajlamosak arra, hogy elveszítsék kezdeti lelkesedésüket. Ezért nagyon fontos, hogy rövid távon is érzékelhető legyen a változtatás sikere. A gyors és látványos sikerek meggyőzik az embereket (az élen haladókat és a még kételkedőket is) a változtatás értelméről, megerősítik őket abban, hogy jó úton járnak. Ugyanakkor arra is jók, hogy az irányító csapat tagjai „teszteljék” a jövőképet, és megtegyék a szükséges korrekciókat, pontosításokat. A lelkesedés és az energia fenntartásának fontos szerepe van abban, hogy a szervezet következetesen végigvigye a változtatás teljes folyamatát. A rövid távú eredmények létrehozásában komoly szerepe van a folyamat menedzselésének. Folyamatosan újabb és újabb, gyorsan teljesíthető, világos célokat kell megfogalmazni, a megvalósításukat meg kell tervezni, a folyamatot szervezni és koordinálni kell, és természetesen erőforrások mozgósítására is szükség van.

2.1.2.7. Hetedik lépés: az elért eredmények megszilárdítása és további változások kezdeményezése

A gyors eredmények elérése fölötti örömrzlet könnyen okozhatja azt, hogy a megindult változási folyamat leáll, és nagyon gyorsan megtörténik a visszarendeződés. Amíg az új eljárások nem válnak rutinná, addig folyamatosan fennáll a gyors visszarendeződés veszélye. A változás ellenzői mindig készek kihasználni egy pillanatnyi megtorpanást vagy elbizonytalanodást. Ennél sokkal nagyobb probléma azonban, hogy a szervezet egyes részei, egységei egymással kölcsönös függésben működnek. Nem lehet egyetlen dolgot megváltoztatni, mert az számos más dologgal van összefüggésben. A bonyolult belső kapcsolatok miatt szinte mindent egyszerre kell megváltoztatni. Ebből viszont az következik, hogy nem tud minden folyamatot a felső vezetés irányítani és ellenőrizni. Csapatokban megvalósított projektek sorozatára van szükség, amelyek csak úgy működnek, ha a csúcsvezetők elsősorban a leadership-típusú feladatokkal foglalkoznak, a változások megvalósításának felelősségét és menedzselését pedig átruházzák az alacsonyabb szintekre. Ez a megoldás nemcsak eredményes és időtakarékos, de azzal a haszonnal is jár, hogy az alsó szintű vezetők is elkötelezetté válnak a változás iránt.

2.1.2.8. Nyolcadik lépés: az új megoldások meggyökereztetése a szervezeti kultúrában

A kultúra (ahogyan a szervezet tagjai, illetve részlegei megosztják egymás között a feladatokat és az információkat, a döntéshozatal folyamata, a szervezet rítusai) nagyon nehezen változik. Ha sikerült megváltoztatni az emberek cselekvését, ha a csoport megtapasztalta, hogy az új eljárások érzékelhető előnyökkel járnak, és az emberek rádöbbennek a teljesítmény növekedése és az új módszerek közötti összefüggésre, akkor van esély a kultúra megváltozására. Ehhez hozzájárulnak azok a projektek is, amelyeken a munkatársak egy-egy konkrét feladat megoldása érdekében, meghatározott ideig, önkéntesen dolgoztak együtt akár más részlegek dolgozóival. A vezetők fontos feladata ennek az összefüggésnek a hangsúlyozása és tudatosítása a dolgozóknál. Bizonyos esetekben a kultúra megváltoztatásához szükség lehet néhány vezető lecserélésére is. Nagyon fontos, hogy a humánpolitika, de különösen a vezető-utánpótlásnevelés az új kultúrába ágyazódjon be. Ellenkező esetben akár évek munkája veszhet kárba. Ha ugyanis a változás nem épül be a szervezeti kultúrába, akkor elkerülhetetlen a visszarendeződés.

2.2. Jövőkép-vezérelt és érték alapú irányítás

Viselkedésünket, cselekedeteinket, gondolkodásunkat azok az értékek határozzák meg, amelyek neveltetésünk során belénk vésődtek, illetve amelyeket a kultúránk képvisel. Az alapvető emberi értékek, mint például az élet tisztelete és védelme, személyiségünk mélyén gyökereznek, és csak extrém helyzetekben (ilyen az abortusz, katonai szolgálat, vagy felelőtlen állattartás) kerülnek felszínre. Az emberek többsége nem fogalmaz meg önmaga számára konkrét, mérhető jövőképet, valamilyen elképzelése azonban mindenkinek van a jövőjéről.

Az emberek csoportjából valamilyen meghatározott céllal létrejött szervezetek esetében éppen fordított a helyzet. A szervezet működésének értelmét, küldetését mindenképp meg kell fogalmazni, ám arról, hogy ezt a küldetést hogyan kívánja a szervezet teljesíteni, illetve, hogy mikor tekintti magát eredményesnek, gyakorta – éppen saját, egyéneként különböző értékrendjük alapján – különbözőképpen vélekednek a szervezet tagjai.

2.2.1. A jövőkép szerepe a szervezetek irányításában

Bár a legtöbb cégnek, szervezetnek van egyfajta deklarált jövőképe, azt a dolgozók gyakran nem ismerik, vagy ha ismerik is, különbözőképpen értelmezik. Gyakori, hogy a szervezeti jövőképet a felső vezetés fogalmazza meg, a dolgozói közösség pedig jóváhagyja. Ez azonban kevés ahhoz, hogy valóban értsék, hogy egyformán értelmezzék és azonosuljanak is vele. A jövőkép a szervezet életének meghatározója, fejlődésének motorja kell, hogy legyen. A vonzó jövőképnek lelkesítő hatása van, amely aktivizálja a dolgozókat és felszabadítja az innovációs képességet és a kreativitást. Mindehhez azonban nem elég megfogalmazni, megismerni és értelmezni szükséges a jövőképet. Eléréshez különböző célokat kell megfogalmazni és azokhoz cselekvési tervet, akciókat kell rendelni. A jövőkép segít megkülönböztetni a fontos dolgokat a kevésbé fontosaktól, ezáltal a dolgozók figyelmüket, energiáikat a fontosakra tudják koncentrálni. Fontos, hogy a szervezeti humánerőforrás-menedzselés gyakorlatának valamennyi elemét; a munkatársak kiválasztását, képzését, értékelését, és ösztönzésük valamennyi formáját a jövőkép megvalósítására való törekvés hassa át. „Egy nemzetközi felmérés szerint [...] a jövőben is sikeresen működő cégek azok lesznek, amelyekben a vezetői csapat képes arra, hogy bátor, kreatív, de megvalósítható jövőképet fogalmazzon meg. Kidolgozza a jövőkép elérését segítő részletesebb célokat és akciókat, és megnyerje, sőt lelkesítse munkatársait a jövőkép elérésére.”¹⁰ A jövőképpel kapcsolatban három feladat van:

- (1) Meg kell fogalmazni,
- (2) el kell fogadtatni, illetve
- (3) a napi tevékenységek során a szervezetet abba az irányba kell kormányozni.

2.2.2. A hatásos jövőkép jellemzői

A *jövőkép* egyik legfontosabb jellemzője, hogy egy belátható jövőbeli időben megvalósuló, kívánatos állapotot ír le. Kifejezi a szervezet értékrendjét, aktivitását és kockázatvállaló képességét. Akkor tudja betölteni a funkcióját, ha reális, hiteles és vonzó. Nem egyszerű eldönteni, hogy mikor reális egy jövőkép. Hiszen megfogalmazásakor egyfajta jövőbe látásra, bátorságra és innovativitásra van szükség. Megalkotásakor figyelembe kell venni a szervezet belső adottságait, erősségeit és gyengeségeit, valamint a környezetben lévő lehetőségeket és veszélyeket. Meg kell mutatni, hogy milyen környezeti igényt milyen termékkel/szolgáltatással fog kielégíteni a szervezet, és azt milyen munkatársakkal és milyen működési elvek alapján fogja megvalósítani. Csak a realitások talaján megfogalmazott jövőképről hiszik el a dolgozók, hogy képesek elérni. A hitelesség a realitásokból, az attraktivitás pedig az újszerűségből, a lehetőségek kihasználásából, a várható változások előre vetítéséből alakul ki.

2.3. A teljesítménynövelés elősegítése (motiválás, tehetségfejlesztés)

A vezető legfontosabb feladata és egyben felelőssége, hogy a munkatársakat úgy befolyásolja, hogy tevékenységük által a szervezet a jövőképben megfogalmazott állapot irányába fejlődjön. A dolgozók nagyon sokféleképpen viszonyulnak azokhoz a feladatokhoz, amelyeket a szervezeten belül teljesíteniük kell. A vezetőnek meg kell találnia a megfelelő embert a megfelelő feladatra, ami nem minden esetben könnyű.

¹⁰ Csath, 2004: 55. o.

2.3.1. A munkatársak motiválása

A munkatársak motiválásával kapcsolatos elméletnek és gyakorlatnak könyvtárnyi irodalma van. Itt csak a motiváció személyre-szabottságának kihangsúlyozására van mód. A huszadik század második felében többen is fölismerték, hogy a motiválás eredményessége a dolgozó és a feladat viszonyán függ. McGregor motivációs elmélete ebből a szempontból két típusú dolgozót különböztet meg. Az egyik, aki számára a munka az kényszer, és pusztán a megélhetés forrása. Ezt X típusnak nevezte el. A másik típus számára azonban a munka élvezet, olyan, mint a játék, a kiteljesedés lehetősége. Motivációs elméletének lényege, hogy az X típusú embernek pontosan elő kell írni a feladatát, szigorúan ellenőrizni kell. Számára a legfőbb motiváció a dicséret, az elismerés, illetve az elmarasztalástól való félelem. Ezzel szemben az Y típusú embert gúzsba köti az ilyen típusú vezetés. Ő ismeri és érti a szervezet célkitűzéseit, vannak elképzelései azok elérésére. Szívesen dolgozik önállóan, ezért számára csupán a munkafeltételeket kell megteremteni és hagyni kell dolgozni. Az ilyen típusú embert az izgalmas, kihívást jelentő feladatok megoldása motiválja. Az elméletet továbbfejlesztette a japán Ouchi, aki az egyén mellett a csoport fontosságát is hangsúlyozza. Az általa meghatározott, Z-típusú munkavállaló egy csapat részeként tevékenykedik, ahol a vezetők és a beosztottak is jól érzik magukat és közösen fáradoznak a valamennyiük által ismert szervezeti célok megvalósításán.

Blanchard módszere ehhez hasonló, de ő azt mondja, hogy az eredményes motiválás nemcsak ember-, hanem feladatfüggő is. A dolgozóknak a munkához való viszonya szerinte attól függ, hogy az adott feladattal kapcsolatban az illető rendelkezik-e elég ismerettel, tapasztalattal, és van-e módja (ideje, ereje, kedve) részt venni az adott tevékenységben. Ez alapján négy helyzetet különböztet meg, amely egyrészt abban segíthet, hogy egy adott feladat elvégzésére a vezetők megtalálják a megfelelő embereket, illetve támogassák a munkatársaknak a szervezeti célokhoz illeszkedő szakmai fejlődését.

Képesség (szakértelem)	Képes, de nem hajlandó	Képes és hajlandó
	Nem képes és nem hajlandó	Nem képes, de hajlandó
	Hajlandóság (motiváció)	

2. ábra: A munkatársak viszonya egy ellátandó feladathoz.

Forrás: *Qualitas T&G, Szeged*

A 2. ábra alapján viszonylag egyszerű a vezető dolga. Egy adott feladat elvégzésére azok közül a munkatársak közül érdemes választani, akiknek megfelelő ismereteik, tapasztalataik vannak, és hajlandóak is a feladat elvégzésére. A hajlandóság nem kizárólag azt jelenti, hogy érdekesnek találják az adott feladatot, vagy, hogy van kedvük annak elvégzéséhez, hanem például azt is, hogy van rá idejük is.

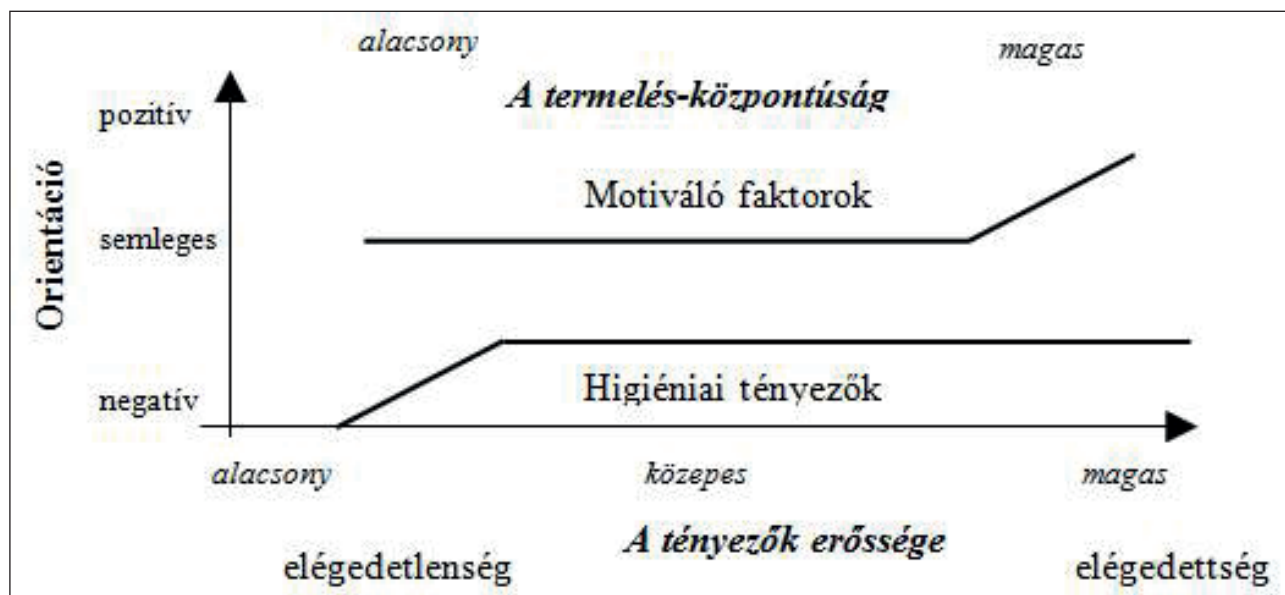
Azon kollégák esetében, akik nem képesek, de hajlandók egy adott feladat elvégzésére, a képességük növelése a vezető feladata. Ennek sokféle módja lehet. Szakirodalom biztosítása, tapasztalatcsere egy képzettebb kollégával, esetleg páros feladatellátás, vagy valamilyen továbbképzési lehetőség biztosítása.

Akik képesek, de nem hajlandók, és a hajlandóság hiánya nem vezethető vissza valamilyen objektív okra (például kisgyereket nevel, beteget ápol, stb.), azoknál van szükség a pontos és egyértelmű feladat-kijelölésre és a szigorú ellenőrzésre.

Azok esetében, akik se nem képesek, se nem hajlandók egy feladat megoldásában való részvételre, fontos a képzés biztosítása, ami a képességet növeli. A hajlandóság növeléséhez meg kell vizsgálni

azokat az okokat, amelyek miatt valaki a nem hajlandó kategóriába került, és annak megfelelő vezetői beavatkozást kell alkalmazni.

Herzberg nem az embereket, hanem a motivációs eszközöket osztotta két csoportba. Azt találta, hogy a munkakörülmények javítására irányuló, úgynevezett higiénés tényezők, mint a fizetés vagy az egyéb juttatások, a munkakörülmények vagy a kapcsolatok csak korlátozott mértékben motiváló hatásúak. Mivel egyfajta alapszükségletek, meglétük nem okoz elégedettséget, míg hiányuk elégedetlenséghez vezet. Ezzel szemben a munka tartalmára vonatkozó tényezők, mint a felelősségvállalás vagy a karrierépítés lehetősége, javítja a dolgozók teljesítményét és hangulatát is. Jól látszik ez a 3. ábrán.



3. ábra: A higiénés tényezők és a motiváló faktortok hatása a munkavégzésre.

Forrás: Husti, 9.1

A 21. században a szervezetek nem működhetnek eredményesen X típusú munkavállalókkal és a jutalmazás-büntetés módszerével. Olyan dolgozókra van szükség, akiket belső motiváció hajt. A Pink által I betűvel jelzett típusnak éltető eleme az önállóság, a szakmai igényesség és a céltudatosság. Hangsúlyozza, hogy ez nem veleszületett tulajdonság, hanem tanult magatartás. Bárkiből válhat I típusú munkavállaló. De nem a régi módszerrel: szigorú szabályokkal, ellenőrzéssel és elszámoltatással, hanem kihívást jelentő feladatokkal, az önállóság biztosításával és a kreativitás értékelésével érik el a vezetők.¹¹

2.4. Csapatok építése és a csapatmunka támogatása

A munkavállalókkal szemben az egyik legfontosabb elvárás a kommunikációs és együttműködési készség, illetve a csapatban való dolgozás képessége. Ennek az a magyarázata, hogy feladataink egyre összetettebbek, egyre többféle igényt kell szolgáltatásainkkal kielégíteni, ezért a szervezeti feladatok ellátása is mind több szakértelmet és különböző tudást, tapasztalatot igényel. A csapatmunka azonban nemcsak a feladatvégzés eredményessége miatt fontos, hanem azért is, mert elősegíti a dolgozóknak a szervezethez való kötődését, a szervezeti célokhoz és a szervezet jövőképehez való

¹¹ Pink, 2010.

igazodását. A jól összeállított csapatban az egyéni képességek kiegészítik egymást, a csapatmunka során megvalósuló interakciók hatására pedig a csapat teljesítménye jóval több, mint az egyéni teljesítmények összegződése.

2.4.1. „Senki sem olyan jó, mint mi együtt.”

A változások irányításával foglalkozó fejezetben szó volt arról, hogy az elért eredmények megszilárdításához és újabb változások elindításához csapatokban megvalósított projektekre van szükség. Ahogy ott is említettük, a projekt-alapú működés egyik alapfeltétele a *feladat és felelősség átruházása*, a dolgozók felhatalmazása. Ha a vezető azonosít egy problémát, amelynek megoldását egy csoporttól várja, akkor az a feladata, hogy megteremtse a csoport munkájához szükséges feltételeket. Ez jelenthet bizonyos információkat, de olyan munkaszervezési támogatást is, ami lehetővé teszi, hogy a csoport tagjai időről időre találkozni tudjanak. Szükség lehet egy olyan fizikai térre, ahol összejöhetnek, vagy bizonyos eszközökre, berendezésekre is. Az autonóm munkacsoportok befolyásolhatják a csoport célját, eldönthetik, hogy külső képviselőtüket kire bízják, eldönthetik, hogy hol és mikor, milyen módszerrel dolgoznak. Kialakítják saját munkarendjüket és a belső feladatmegosztást, és szabályozzák döntési folyamataikat. Fontos, hogy a csoport időről időre tájékoztassa a munkatársak közösségét és a vezetőséget is a feladatmegoldás részeredményeiről, és lehetőséget kell biztosítani a munkatársi közösségnek arra, hogy véleményezzék a csoport munkáját. Számos bizonyíték van arra, hogy a csoportban végzett munka felszabadítja a kreativitást, így sokkal hatékonyabb megoldások születnek, mint a hagyományos munkamegosztásban ellátott tevékenységek során. A csapatok időlegesen működnek egy szervezeten belül, és bár a közös munka általában összehozza az embereket, érdemes odafigyelni arra, hogy az új csoportok más összetételűek legyenek, mint a korábbiak, illetve párhuzamosan több csoport is dolgozhat egy szervezetben.

2.4.2. A projektháromszög

Az angol *project* szó jelentése: program, terv, tervezet, javaslat, feladat. A szervezeti életben használt *projekt olyan tevékenységsorozat, amelynek célja, hogy a szervezet jövőképeinek megvalósítását akadályozó problémát megoldja, vagy a stratégia sikeres megvalósítása érdekében valamilyen új terméket vagy produktumot hozzon létre*. A projekt addig tart, amíg a megfogalmazott problémát az adott produktum révén meg nem oldotta. Ezért mondjuk, hogy a projekt egyszeri, időben behatárolt (jól meghatározható kezdete és vége van), jellegzetes életciklusa van. Tervezése és megvalósítása lépésekben, fázisokban történik, amelyhez jól átlátható és tervezetten fölhasznált erőforrásokat vesz igénybe. A megvalósítást az önkéntesen, meghatározott időre szerveződött projektcsapat irányítja.

A projektciklus három szakaszból áll, amelyet a projektháromszöggel szokás jellemezni. Az egyes szakaszok jellemző tevékenységeit és felelősségi körét foglalja össze a 2. táblázat.¹² Témánk szempontjából a projekt létrehozásának az a vezetői lépése az érdekes, amelyben a projektmenedzsment és a projektcsapat létrehozása történik. Ki legyen a projekt vezetője? Hány fős legyen a csoport? Hogyan kerüljenek kiválasztásra a csoport tagjai? Ezek azok az alapvető kérdések, amelyeket a vezetőnek el kell döntenie.

¹² Lockyer – Gordon, 2000.

A projektciklus szakaszai		Jellemző tevékenységek
LÉTREHOZÁS	Kezdeményezés	A célok általános meghatározása
	Projektötlet	Projektjavaslat elkészítése
	Definiálás	A projektmenedzment és projektcsapat létrehozása
	Helyzetelemzés	Külső-belső elemzés, a stratégia megvalósulását akadályozó okok bemutatása. Problémák azonosítása, problémafa
	Célképzés	A problémafa célfává alakítása, a projekt konkrét céljának meghatározása
	Tervezés	Tevékenységek, erőforrások tervezése
MEGVALÓSÍTÁS		A tervezett tevékenységek „üzembe helyezése”, A megvalósítás figyelemmel kísérése, Az előrehaladás vizsgálata, a terv pontosítása, módosítása, korrekciója Projektzárás
ÉRTÉKELÉS		A projekt eredményeinek összevetése a tervezett eredményekkel, a projekt bemutatása, visszacsatolás

2. táblázat: Jellemző tevékenységek a projektciklus különböző szakaszaiban

2.4.2.1. A csoport mérete

A szociálpszichológia szerint a feladatok megoldására szerveződött csoportoknak sem túl kicsinek, sem túl nagyoknak szabad lennie. Természetesen nehéz megmondani, hogy mekkora az ideális csapatméret, hiszen ezt sokféle tényező befolyásolja. Hat-nyolc fős csoport elég nagy ahhoz, hogy megfelelő mennyiségű szakértelem, illetve csapattag-típus legyen benne reprezentálva, ugyanakkor kellően kicsi, hogy mindenki elmondhassa a véleményét és a csoport eredményesen együtt tudjon dolgozni.

2.4.2.2. A csoport összetétele

A projektben a csoporttagok jellemzően önkéntes jelentkezés alapján vesznek részt. Mégis, a csapat eredményes működése érdekében fontos, hogy minden fontos szerep el legyen látva a csoportban. A csoport összeállítását segítheti Belbin meghatározása a csapattag-típusokról, amely a 3. táblázatban található. Az összeállítás fontos üzenete, hogy a különböző szerepek kiegészítik egymást, egyik sem jobb vagy értékesebb a másinál. Bármelyik hiánya nehezíti a csoport működését.

Típus	Jellemző	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
Vállalatépítő	Konzervatív, kötelességtudó.	Jó szervező, gyakorlatias gondolkodású.	Rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt.
Elnök	Nyugodt, magabiztos, kellő önuralma van.	Képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni. Célorientált.	Átlagosan kreatív és intelligens.
Serkentő	Ideges, aktív, dinamikus.	Küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség és az önáltatás ellen.	Ingerültségre, türelmetlenségre és erőszakra hajlamos.
Palánta (ötletgyártó)	Individualista, új utakat keres, komoly gondolkodású.	A szellem embere. Képzletgazdag, nagy tudású, kiváló szellemi adottságai vannak.	Törődik a részletekkel és a formaságokkal.
Forrásfeltáró	Extravertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív.	Jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak.	A kezdeti lelkesedés lankadásával elveszti az érdeklődését.
Helyzetértékelő	Megfontolt, érzelmek nélkül, józanul ítél.	Jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias.	Alulmotivált, másokat nem inspirál.
Csapatjátékos	Társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny.	Jól reagál különféle személyekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet.	A kritikus pillanatban határozatlan.
Megvalósító	Precíz, lelkiismeretes, rendszerszerető.	Tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül.	Csekélységek miatt aggódik, nem tudja „elengedni” magát.

3. táblázat: A team számára hasznos személyiségek
 Forrás: Belbin, 2003, 109. old.

2.4.2.3. A csoport vezetője

A projektcsapat vezetőjét a szervezet vezetője kéri fel és bízta meg. Fontos, hogy a csoportvezető olyan munkatárs legyen, aki legalább informális vezető a szervezetben. Akinek szakmai és emberi tulajdonságai miatt tekintélye van, azt a munkatársak tisztelik és hallgatnak rá. Természetesen, szakmai szempontból fontos, hogy a megoldandó feladattal (problémával) kapcsolatban kellő szakismerettel rendelkezzen, és elengedhetetlen, hogy legyenek ismeretei, illetve tapasztalata a csoport irányításával kapcsolatban. Arról, hogy hogyan lehet egy önrányító csoportot eredményesen irányítani, illetve végigvezetni a csoportfejlődés állomásain, a későbbi fejezetekben lesz szó.

3. AZ EGYÉNI ÉS A CSAPATFEJLŐDÉS TÁMOGATÁSA

A szervezetek egyénekből állnak, akik a szervezeti célokat közösségben valósítják meg. Fontos, hogy az egyének kompetensek és autonómok legyenek, akik tudnak és akarnak csapatban dolgozni, ugyanis ez nem megy magától.

3.1. Egészséges szervezet építése, irányítása

Ahogy az élővilágban csak az egészséges szervezet működik megfelelően, a társadalmi-gazdasági szervezetek számára is nélkülözhetetlen az egészség. Ha a szervezet működésében valamilyen zavar áll be, azt a szervezet jelzi. Ezeket a jelenségeket nevezzük betegségnek. Ha azonban nem kezeljük a tüneteket, illetve nem szüntetjük meg a hibás működés okait, akkor a betegség annyira elhatalmasodhat a szervezeten, hogy az akár a pusztuláshoz is vezethet. Az egészséges szervezet építése, és az egészség fenntartása tehát alapvető érdeke a szervezet minden tagjának. Ehhez azonban tudni kell, hogy mik a szervezeti egészség, illetve a szervezeti betegség tünetei.

3.1.1. Az egészséges szervezet jellemzői

Az egészséges szervezetek jellemzői szoros kapcsolatban vannak a szervezet, az azt alkotó emberek, illetve a működés célcsoportját jelentő kliensek közötti kapcsolattal.¹³

Az első egészségkritérium éppen az, hogy *a kliensek, a szervezet és a dolgozók szükségletei egyensúlyban* legyenek. A legtöbb szervezet úgy határozza meg céljait, hogy azzal valamilyen társadalmi igényt elégítsen ki. Ez azonban kevés a szervezeti egészséghez. Arra is szükség van, hogy a dolgozók személyes céljai összhangban legyenek a szervezet céljaival. Ekkor ugyanis nemcsak jól fognak dolgozni, de örömeiket, sőt megelégedésüket is lelik a munkájukban. Motiváltak lesznek a jobb, eredményesebb munkavégzésre, miközben egyre jobb terméket állítanak elő, ezáltal a kliensek is egyre elégedettebbek lesznek, hiszen egyre jobb minőségű terméket, illetve szolgáltatást kapnak. Ha egy szervezet olyan terméket állít elő, illetve olyan szolgáltatást nyújt, amire nincs szükség, akkor nincs létjogosultsága a működésének. Ha a dolgozók céljai eltérnek a szervezet céljaitól, akkor nem lesznek motiváltak a jó munkavégzésre, és így silányabb minőségű termékeket állítanak elő.

A második egészségkritérium, amely szorosan kapcsolódik az elsőhöz, a *szervezethez való kötődés*. Ha a dolgozók fontosnak érzik magukat, munkájuk sikert és örömet jelent számukra, akkor szívesen dolgoznak azért, hogy a szervezet egyre jobban meg tudjon felelni a kliensek elvárásainak. Manapság, amikor a technika és az elvárások minden korábbinál gyorsabban változnak, fontos, hogy a szervezet tagjai ne ragaszkodjanak a szervezet eredeti céljaihoz, hanem értsék meg a változás szükségességét. Legyenek partnerek abban, hogy a szervezet úgy tudjon változni, hogy az új elvárásoknak

¹³ Lövey – Manohar, 2003.

is magas szinten tudjon megfelelni. A szervezetet életben tartani szándékozó munkatársak között sokféle kapcsolat alakul ki az évek során, aminek eredményeképpen közösséggé kovácsolódnak. Ahhoz azonban, hogy mindenki örömmel vegyen részt nemcsak a munkában, de a változások alakításában is, mindenkinek fontosnak kell éreznie magát. Olyan szervezeti kultúrát kell kialakítani, ahol valamennyi dolgozónak számít nemcsak a munkája, hanem a véleménye is. A dolgozók nem a vezetők utasításainak a végrehajtói, hanem önálló döntéseket hozó és azokért felelősséget vállaló szakemberek. Akármennyire is kötődnek a dolgozók a szervezethez, bármennyire is kihívást és örömet jelent számukra a munkájuk, bármilyen nagy legyen is a verseny, nem felejthetjük el, hogy a munka csak az egyik része az életnek. Mind a vezetők, mind a beosztottak számára fontos a munka és a magánélet egyensúlya. A munkamánia komoly betegség. A túlhajszolt, fáradt munkavállalók számára már nem jelent örömet a munka, amely az eredményességben is tetten érhetővé válik.

A harmadik egészségkritérium elég furcsán hangzik: az *entrópia minimálisra csökkentése*. Ez a fizikai fogalom egy rendszeren belül a rendezetlenség, a véletlenszerűség, a káosz jelenlétének mértéke. A fizikai rendszerek, ha magára hagyjuk őket, a szétesés irányába változnak. Ahhoz tehát, hogy egy gazdasági szervezet egészséges legyen, belső rendre, szervezethez van szükség. Így biztosítható, hogy a szervezet által használt erőforrások, a dolgozók tudása, ereje, kapcsolatai, az idő és a pénz minél kisebb veszteséggel alakuljon a szervezet céljában megfogalmazott terméké/szolgáltatássá. A szervezetek – egészséges működésükhöz – folyamatos törődést, karbantartást igényelnek. A munkafolyamatok szervezethez, a megfelelő információáramlás, a szervezeti tanulás azok a tényezők, amelyek hozzájárulnak az entrópia minimális szinten tartásához.

Az egészséges szervezet újabb jellemzője, hogy *kliensei elégedettek*. Ez magától értetődőnek tűnik, de azt is jelenti, hogy a szervezetnek folyamatosan információt kell szereznie arról, hogy kliensei mennyire elégedettek, hogy milyen irányban változnak igényeik, elvárásaik.

Az egészséges szervezet *növekedik és fejlődik*. A növekedés általában a piaci részesedés különböző mutatóinak javulásával fejezhető ki, míg a fejlődés lényegében az új helyzetekhez való sikeres alkalmazkodás. Nem lehet megállni. „Ha egy szervezetből hiányzik a törekvés a jobbításra vagy új lehetőségek megkeresésére, stagnálni fog, végül pedig szétesik.”¹⁴

A szervezeti egészség további jellegzetessége, hogy a szervezet *harmóniában él a környezetével*. Úgy szoktunk fogalmazni, hogy a szervezetek nyitott rendszerek, amelyek folyamatos kölcsönhatásban vannak a környezetükkel. A szervezet hatással van a környezetre (például az előállított termékek által), és a környezet is befolyásolja a szervezetet, vagy annak bizonyos részeit (például elvárásokat fogalmaz meg). A környezeti hatások nagyon sokfélék, amelyekre a szervezet folyamatosan reagál, vagyis megvalósul a hatás-ráhatás egyensúlya.

3.1.2. Áramlatépítés a munkahelyen

Ha a dolgozók szükségletei egyensúlyban vannak a szervezet és a kliensek szükségleteivel, ha a munkatársak azonosulnak a cég vonzó jövőképével és annak megvalósításáért dolgoznak, akkor miért van az, hogy sok-sok ember fáradtan és kedvetlenül megy be a munkahelyére, vagy ott nem jól érzi magát, és alig várja, hogy vége legyen a bent töltött napnak? Majd másnap kezdődik minden előlről. Természetesen vannak kivételek, de feltételezhetjük, hogy az egészséges szervezetek létrehozása és fenntartása nem egyszerű feladat. Mit tehetnek ennek érdekében a vezetők és a munkatársak?

Bizonyosak lehetünk abban, hogy a dolgozók jól léte, munkájuknak a szervezeti célokhoz való hozzájárulása nem függ a munka, illetve a feladat tartalmától. A legtöbb embernek talán kevés kellemetlenebb munkahelyet lehet elképzelni, mint egy halpiac. Mégis létezik egy hely, ahol a halpiac munkatársai nemcsak jó munkát végeznek, és jól érzik magukat, miközben maximálisan megfelelnek

¹⁴ Lövey – Manohar, 2003: 164. o.

a vevők igényeinek, hanem egyfajta többlet-szolgáltatásként még egyfajta show-t is rendeznek nap mint nap. Hidegben, szélben, napsütésben. A jelenség egyik legfontosabb üzenete: szeresd a munkád és legyél kreatív!¹⁵ Bár az emberek általában akkor érzik jól magukat, ha kihívást jelentő feladatot kell megoldaniuk, viszonylag kevés olyan munkahely van, ahol a dolgozók egyenletesen magas színvonalon és örömmel dolgoznak. Mi lehet ennek az oka? Az áramlás-elmélet megfogalmazója szerint az, hogy míg „az embereket munkára teremtették, a legtöbb munkát nem az embereknek teremtették.”¹⁶ Csíkszentmihályi szerint a munkaszervezésben is paradigmaváltásra van szükség. A szervezetek vezetőinek föl kellene hagyniuk azzal a több, mint 2000 éves törekvéssel, hogy dolgozóikból a lehető legtöbbet hozzák ki. E helyett arra kellene koncentrálniuk, hogy miképpen hozzák ki a *legjobbat* belőlük „ahelyett, hogy a legtöbbet akarnák kihozni belőlük.”¹⁷ Mit tehet az a vezető, aki tartósan jól működő szervezetet kíván irányítani? Három dologra kell koncentrálnia:

- Vonzó munkakörülmények kialakítása.
- Értelmes és értékes munka biztosítása.
- A munkájukkal elégedett emberek kiválasztásával és jutalmazásával jó munkahelyi légkör kialakítása és fenntartása.

A felsorolt három feladat közül talán a második a legnehezebb. Hogyan tudja ezt egy vezető megvalósítani?

A korábbi fejezetekben már sok szó volt a *célokról*. A világos és érthető célok értelmet adnak az elvégzendő feladatoknak. Ezért nem elegendő a szervezet jövőbeli állapotának és az eléréshez vezető közbülső állapotoknak a leírása (ezeket nevezzük céloknak), hanem az is fontos, hogy a dolgozók értsék az adott feladat, tevékenység célját, értelmét. Ne csak azt tudassa tehát a vezető a munkatársaival, mit kell tenniük, hanem azt is, hogy annak mi az értelme, az adott tevékenység hogyan visz közelebb a szervezeti célok teljesüléséhez.

Minden emberi csoportnak szüksége van irányításra, de az emberek jólétéhez elengedhetetlen bizonyos autonómia is. A hierarchia és az autonómia egyensúlyának a fenntartása nem egyszerű feladat. Fontos, hogy az utasítások minden esetben a szervezet érdekét szolgálják, miközben minden dolgozónak szüksége van a munkájával, munkavégzésével kapcsolatos visszajelzésre. A túl sok utasítás elidegenít, míg a pozitív visszacsatolásnak komoly ambíció-növelő és a szervezethez való kötődést erősítő hatása van.

Jól ismert közmondás, hogy teher alatt nő a pálma. A dolgozók is akkor hozzák ki a legjobbat önmagukból, ha tudásuknak és képességeiknek megfelelő, de *kihívást jelentő* feladatot kell megoldaniuk. Az a munka, amely a dolgozó képességeinek csak egy töredékét mozgósítja, unalmassá, sőt teherré válik.

Sok dolgozó számára az elvégzendő feladat és a munkaidő mesterséges összekapcsolása komoly nehézséget okoz, ami rontja a kibontakozás esélyét. A különböző társadalmi szerepek összeegyeztetése gyakran korlátokba ütközik, ha a vezető a munkavégzés minőségét a munkahelyen töltött idővel kapcsolja össze. A *rugalmas munkavégzés*, a *részmunkaidős* foglalkoztatás vagy a *táv munka* alkalmazása sokat segíthet a minőségi munkavégzés megvalósításában. Az időgazdálkodás jelentőségéről és módjairól a későbbiekben még lesz szó.

3.2. A vezetői magatartásása csapatfejlődés

A modern szervezetekben a munkavégzés jellemzően csapatokban történik. Az egy részlegben dolgozók összekovácsolása, a részlegek közötti munkamegosztás megszervezése, vagy egy konkrét feladat

¹⁵ Lundin – Paul & Christensen, 2000.

¹⁶ Csíkszentmihályi, 2009: 91. o.

¹⁷ Csíkszentmihályi, 2009: 92. o

megoldására önkéntes és időleges csoportok (projekt csapatok) irányítása sajátos vezetői ismereteket és tevékenységeket igényel. Ezekbe nyújt betekintést ez a fejezet.

3.2.1. A csapatok fejlődésének jellegzetességei

A szociálpszichológiának köszönhetően közel félszáz éve tudjuk, hogy valamilyen cél érdekében szövetkező emberek egy folyamat eredményeképpen alakulnak együttműködő csoporttá. A csapatépítés eredményes támogatása érdekében érdemes fölidézni e szakaszok jellegzetességeit.

A csoportfejlődés első állomása a *megalakulás*. Ennek a szakasznak a legfontosabb jellemzője a bizonytalanság. A tagok valamilyen módon összekerültek, de – még ha ismerik is a csoport célját –, hamar kiderül, hogy szinte mindenki sajátosan értelmezi azt. Nem tisztázottak a feladatok, és a működés rendje sem. A tagok próbálgatják egymást, lassan kialakulnak az erővonalak, majd létrejön a csoporttudat.

Ezt követi a *viharzás*. Ahogy a szakasz elnevezése is mutatja, ezt a fejlődési állapotot a viták és a konfliktusok jellemzik. A csoporttudat ellenére a tagok nem szívesen fogadják el mások véleményét, mindenki a saját elképzelését szeretné érvényesíteni. A viták hatására sok kérdés tisztázódik, de a legfontosabb, hogy kialakul a csoport belső szerkezete és működési rendje.

A harmadik szakasz neve: *normaképzés*. Igazából ekkorra alakul ki a csoportszerkezet, a csoporttudat és az egymás iránti szolidaritás. Kialakulnak a csoportnormák is: szerepek és feladatok, a döntéshozatal módja, a munkavégzés módja, közösen betartandó szabályok.

Csupán a csoportfejlődés negyedik állomásán kezd a csoport valóban a feladattal foglalkozni; ezért is hívjuk ezt a *teljesítés* szakaszának. Az előzményekre azonban feltétlenül szükség van ahhoz, hogy ekkorra a csoport teljes figyelmével és energiájával feladatának minél jobb teljesítésére tudjon koncentrálni.

Amikor a csoport teljesítette a feladatát, szükségszerű a *szétválás*. Ennek nemcsak érzelmi jelentősége van, hiszen ekkor történik a tevékenység eredményeinek összegzése és értékelése, a csoportban kialakult társas kapcsolatok értékelése. Gyakori, hogy azok az emberek, akik egy csoportban már együtt dolgoztak, később, egy másik feladat kapcsán újra megtalálják egymást. Az azonban már egy új helyzet, új csoport, amelynek ugyanúgy végig kell mennie a csoportfejlődés valamennyi állomásán.¹⁸

3.2.2. A csapatfejlődés támogatásának lehetőségei

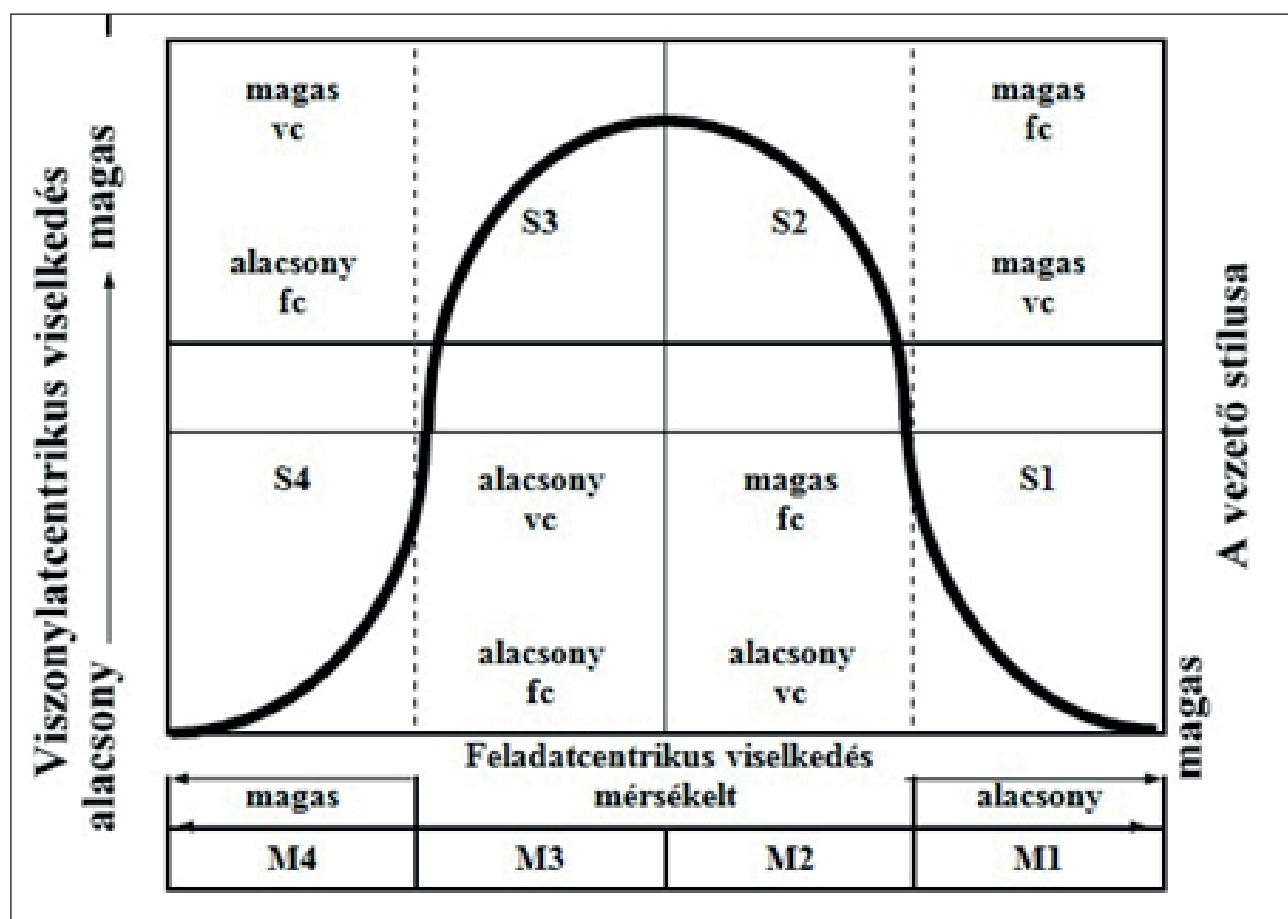
Bár a csapattá válás folyamatát és annak állomásait jól ismerjük, nem tudjuk megmondani, hogy egy csoport mennyi idő alatt jut el a megalakulástól a teljesítés szakaszáig. Az ugyanis, hogy egy adott társaság mennyit időzik a fejlődés egy-egy állomásán, nagyon sok tényezőtől függ. Mivel itt egy érési folyamatról van szó, a türelmetlenség nem vezet eredményre. Talán a viharzás szakasza az egyetlen – ha nem lép tovább innen a csoport –, amelyben a megoldatlan konfliktusok vagy az elmérgesedő ellentétek a csoport széteséséhez is vezethetnek. A szervezetnek az az érdeke, hogy az egész szervezet, és a benne időlegesen működő csoportok is együttműködő csapatok legyenek. Ehhez mind a formális vezetőknek, mind a potenciálisan csoportvezetőkké váló munkatársaknak ismerniük kell a csoportfejlődés szakaszait, illetve azokat a vezetői eszközöket, amelyekkel elősegíthető az eredményes csoportfejlődés. A csoportfejlődés támogatása során a vezető legfontosabb feladata, hogy – a megfelelő vezetői stílus alkalmazásával – biztosítsa azt, amire a csoport önmagától nem képes. A végső cél a

¹⁸ Deák, 2006: 385–403. o.

felhatalmazás, vagyis az, hogy a csoport önállóan és kreatívan oldja meg a feladatát. Ehhez azonban a vezetőnek föl kell ismernie, hogy mikor, miben és meddig van rá szükség. Ezt nevezi a szakirodalom helyzetfüggő vezetésnek.

3.2.3. A helyzetfüggő vezetés

Korábban már szó volt arról, hogy a leghatékonyabb vezetői stílus a csoportközpontú (team) vezetés. Blake és Mouton ezt a vezetői stílust úgy jellemezte, mint amelyben az ember-és eredményközpontúság egyaránt fontos. Most azonban látjuk, hogy a csoport fejlődése során, viszonylag hosszú időn keresztül, a csoport nem foglalkozik a feladat teljesítésével. Sőt a munka megkezdésének kifejezetten előfeltétele a csoportközi szerepek kialakulása és elfogadása, amelynek elérésében különböző vezetői eszközök segíthetnek. A csoportfejlődés elősegítése szempontjából *támogató* és *irányító* magatartást különböztetünk meg.¹⁹ A két szempont egyesítéséből képzett mátrixban négyféle vezetői stílust különböztethetünk meg, ahogyan az a 4. ábrán látható.



4. ábra: A csoportfejlődést támogató vezetői stílusok.

Forrás: Heidrich, 2013. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazott_i_vezes_scorm/a_sztuacios_management_VnpRX6c3lLb3s9tH.html

A megalakulás szakaszában (S1) a csoporttagok lelkesek és elkötelezettek, de nagy bizonytalanság van közöttük a feladat értelmezésével kapcsolatban. Mivel a tudásuk még hézagos, a továbblépéshez

¹⁹ Blanchard, 1999.

irányításra van szükségük. A *viharzás* (S2) konfliktusai közepette a tagok figyelmét a csoportközi szerepek tisztázása köti le, így nem tudnak a feladattal foglalkozni, és megkérdőjeleződik a csoporthoz való tartozásuk is. Ezért ekkor *támogatásra* és *irányításra* egyaránt szükségük van. A kritikus szakaszon túljutva (S3) a csoport ráeszmél, hogy csak akkor tud jól működni, ha kialakítja *belső struktúráját és működési rendjét*. Ahhoz, hogy ez megtörténjen és jól is működjön, további *támogatásra* van szükségük. A *teljesítés* szakaszába (S4) jutott együttműködő csoport saját belső szabályai szerint, a feladat megoldására koncentrálnak dolgozik. Akkor tudnak igazán eredményesek lenni, ha *autonóm módon* oldhatják meg a rájuk bízott feladatot, vagyis a vezetőnek sem irányítania, sem támogatnia nem kell őket.

4. A VEZETŐI FUNKCIÓK HATÉKONY MŰKÖDTETÉSE

Bármilyen szervezet vezetéséről legyen is szó, a vezetők létszámban a teljes személyzetnek csak a töredékét alkotják, munkájuk eredményessége azonban a többiekénél jóval nagyobb mértékben járul hozzá a szervezet eredményességéhez. Ennek oka, hogy a vezetők elsősorban értékítéletükkel és befolyásukkal, és nem a személyes erő- és időbefektetésükkel járulnak hozzá a szervezeti hatékonysághoz. A vezetői funkciók – a leadership, a menedzsment és az ügyvitel – hatékony működtetése ezért nemcsak a vezető személyes ügye, hanem az egész szervezet boldogulásának a kulcsa. Ebben a fejezetben a vezetői működés néhány kritikus területéről lesz szó.

4.1. Időmenedzsment

Az idő a legdemokratikusabb erőforrás, ami mindenkinek egyenlő mértékben áll a rendelkezésére. Mindenkinek, minden nap 86.400 mp-e van. Mégis gyakran halljuk, vagy talán mondjuk is: nincs időm, nincs elég időm. Előfordul, hogy visszatekintve egy munkanapunkra, föltesszük magunknak a kérdést: Mivel töltöttem el az időmet? Időt nem adhatunk senkinek, de nem is vehetünk senkitől. Csak azt tudjuk beosztani, ami van. Az időbeosztásnak, az idővel való eredményes gazdálkodásnak minden ember személyes boldogulása szempontjából meghatározó jelentősége van, hiszen nemcsak a munkahelyen kell eredményesnek lenni. Valamennyien többféle szerepet (anya/apa, feleség/férj, gyerek/szülő, barát, stb.) töltünk be és mindegyikben annyi mindent kell(ene) csinálnunk. És akkor még nem is beszéltünk önmagunkról, a kamaszkori álmainkról. Életünk jelentős részét munkával, illetve a munkahelyünkön töltjük. Ezért saját fejlődésünk és testi-lelki egészségünk szempontjából sem mindegy, hogy mivel telik el a munkaidőnk. Tudjuk? Nagyjából igen. De aki pontos feljegyzés készít például egy munkanapjának tevékenységeiről, többnyire elcsodálkozik. Az adatok az esetek többségében nem várt eredményt mutatnak.

4.1.1. Az időgazdálkodás típusai

Azt, hogy helyesen - személyes, illetve a cégünk jövőképe megvalósításának érdekében - használjuk föl az időnket, tanulni kell. Számos megfigyelés bizonyítja, hogy akár a beosztottak, akár a vezetők napi munkáját vizsgáljuk, azt tapasztaljuk, hogy napi tevékenységeikben többségben vannak a háttáridős, azonnali intézkedést igénylő, „tűzoltó”, vagy válságkezelő tevékenységek. Ezek többsége pedig nem a jövőképe megvalósulásának irányába vezet. Amikor az emberek rádöbbennek arra, hogy „elfolyik az idejük”, elkezdenek különböző stratégiákat alkalmazni.

Az elsők között szerepel a *feladatlisták* készítése. Ha túl sok teendőt kell észben tartani, jó módszer leírni, ami eszünkbe jut. Micsoda örömet jelent a nap végén kihúzni, vagy kipipálni az elvégzett feladatokat! A listáknak azonban van egy olyan tulajdonságuk, hogy mindig marad rajtuk olyan tétel, amit mindenképp meg kellett volna csinálni, de elmaradt. Ennek a módszernek fejlettebb

formája a *cédulázás*. Nem tűnik nagy különbségnek, hogy minden egyes feladatot külön cédulára írunk. Mégis, az egyszerű listához képest így már lehetővé válik egyrészt a feladatok teljesítésével kapcsolatos részletek megjelenítése, másrészt valamiféle *strukturálás*, csoportosítás. Természetesen még így is lehetnek olyan cédulák, amik másnapra maradnak.

Ezen segít a feladatok *rangsorolása*. Ha a feladatok nem ötletszerűen, hanem fontossági sorrendben követik egymást, ha a lista elején a mindenképpen elintézendő teendők állnak, bebiztosíthatjuk, hogy ha nem is valósítunk meg mindent, ami lemarad, az nem nagy veszteség. Mindig lesznek körülöttünk befejezetlen ügyek. Érdemes azonban arra törekedni, hogy minél kisebb számban legyenek, vagyis amint lehet, zárjuk le őket. A rangsorolásnak sokféle szempontja lehet. Van olyan ember, aki szeret túl lenni a gyorsan elintézhető, rutinfeladatokon, míg mások ezeket inkább a nap végére hagyják. Nem érdemes azonban a kellemetlen feladatokat tologatni. Sokkal jobb, ha minden nap megoldunk közülük is egy keveset.

Az időgazdálkodás fejlettebb formája, amikor a teendőket nem papírokra, vagy cédulákra, hanem *naptárba* írjuk. Mit sem ér azonban a tervezés és az előrelátás, ha a váratlan, előre nem tervezett feladatok, események, teendők fölülírják a naptárba tervezett dolgokat. Az így átélt kudarcok miatt sokan föl is adják az időtervezést. A megoldás – mint oly gyakran – itt is a paradigmaváltásban van. A szemléletváltás lényege, hogy nem a feladatokra és az időre fókuszálunk, hanem „*a kapcsolatok fenntartására és fejlesztésére, illetve az eredmények elérésére.*”²⁰ A megvalósítást segíti az úgynevezett időgazdálkodási mátrix, amiről ennek a fejezetnek a végén részletesen is szó lesz.

4.1.2. Vezetői időgazdálkodás

Az idővel való gazdálkodás szempontjából a vezetők különleges helyzetben vannak, ugyanakkor önmagukon kívül számos egyéb tényező is befolyásolja, hogy mivel töltik az idejüket. Pedig ahhoz, hogy a vezetők helyes döntéseket hozzanak és munkatársaikat megfelelő módon tudják irányítani, a lehető legtöbb olyan időre van szükségük, amelyben nyugodtan mérlegelhetnek, informálódhatnak és kialakíthatják az egyes munkatársak befolyásolásának legjobb stratégiáját. Ezt az időt Oncken *szabad felhasználású időnek* nevezi.²¹ Azt, hogy mennyi személyes ideje van egy vezetőnek, az határozza meg, hogy mennyi marad meg számára a főnökökre, a beosztottakra, a rendszerre és a külső partnerekre fordított időn túl. A szervezetek irányításának különböző nézőpontjai (például a motiválás, a változások irányítása, vagy a szervezet egészsége) kapcsán már többször is előkerült, hogy a szervezet eredményessége szempontjából mennyire fontos, hogy a szervezetnek világos, egyértelmű és minden dolgozó által ismert és elfogadott jövőképe, továbbá ahhoz kapcsolódó céljai legyenek. A vezető személyes ideje szempontjából is lényeges, hogy a szervezet küldetésével azonosuló, a szervezeti célok megvalósításában elkötelezett, önállóan gondolkodó és dolgozó munkatársai legyenek. Ők ugyanis saját ötleteikkel gazdagítják a szervezet tevékenységét, sőt azok megvalósítására is hajlandók. Az ő szakmai beszámolóikban való tájékozódás nemcsak szakmailag érdekes vezetői feladat, de jóval kevesebb időt vesz el, mint a passzív, csak a vezető szoros irányítása alatt és csak a konkrét feladatokat elvégző munkatársak. Oncken arra hívja fel a figyelmet, hogy az a vezető, aki nem bíz meg a beosztottaiban, egyrészt helyettük dolgozik, másrészt leszoktatja őket a kezdeményezőkézségről és az önálló feladatvégzésről.

A vezető megfelelő időgazdálkodása nemcsak önmaga miatt fontos, hanem azért is, mert számos olyan terület van, ahol a vezető időgazdálkodása közvetve vagy közvetlenül a munkatársak időbeosztására is hatással van. Az időgazdálkodással kapcsolatos alapvető vezetői erény a *pontosság*. Nemcsak a vezető, a munkatársak számára is értékes erőforrás az idő. Senkinek nincs joga más idejét

²⁰ Covey, 2004: 148. o.

²¹ Oncken, 2000: 22. o.

főlegesen tölteni. Márpedig a várakozás tipikus üresjárat. Ezért fontos, hogy a vezető pontos legyen és ezt elvárja munkatársaitól is, bármilyen program kezdetéről vagy befejezéséről legyen is szó. Sokat segíthet a *feladatközpontúság* is. Nincs szükség arra, hogy mindig, minden felmerülő problémát azon nyomban megoldjunk, hiszen lehetnek olyan helyzetek, amikor egy felmerülő probléma megoldása várhat. Nem szabad hagynunk, hogy bárki bármikor félbeszakítsa munkánkat és elterelje figyelmünket arról a feladatról, amelynek megoldásán éppen dolgozunk. Írásbeli feljegyzések készítésekor érdemes *tömorségre* törekedni, és ezt a munkatársaktól is elvárni. Mindenki szívesebben olvas el egyetlen oldalt, mint hosszú fejtegetéseket. Ne feledjük: a fáradtság az egyik legnagyobb ellensége a hatékony időkihasználásnak.

„Egyesek szerint az értekezlet olyan hely, ahol perceket használunk fel és órákat fecsérünk el.”²² A vezető sokat tehet annak érdekében, hogy a dolgozók az értekezleteket, megbeszéléseket ne időrablónak tekintsék.

4.1.2.1. Hatékony értekezletek

A hatékony értekezlet vezetése az előkészítéssel, a *napirend* (program) összeállításával kezdődik. Ennek legfontosabb célja, hogy a meghívottak/résztevők fel tudjanak készülni a megbeszélésre. Ez növeli a hatékonyságot és meggyorsítja a határozathozatal folyamatát. A megbeszélés során a napirend segíti a résztvevőket abban, hogy kövessék a vita menetét. A program általában időrendben tartalmazza az értekezlet időpontját (kezdetét és tervezett befejezését) és helyszínét, célját, a résztvevőket, a megvitatásra kerülő témákat. Hasznos lehet előre jelezni azt, hogy mennyi időt szánunk egy-egy téma megvitatására.

A megvalósítás során kulcsszerepe van a *levezető elnök*nek. Ő irányítja a napirendi pontok megvitatását: megnevezi a témát, megvitatásának célját (például információcsere, állásfoglalás kialakítása, határozathozatal) és megnevezi azt az ügyrendi eljárást, amelyet a téma megvitatása közben követni fognak (a felszólások rendje, ideje). Ha résztvevők elfogadták a napirendet és az ügyrendet, kezdődhet a megbeszélés. A vita során időnként szükség van arra, hogy a levezető elnök közbeszóljon, és összegezze az elhangzottakat. Ez lehetővé teszi, hogy a levezető elnök ellenőrizze, mindenki egyformán értelmezi-e az elhangzottakat. Szükség esetén a téma felvetője időben tisztázhatja a félreértést, így biztosítható, hogy minden javaslatra kellő figyelem irányuljon. Megelőzi a szükségtelen ismétléseket, továbbá bátorítja a résztvevőket az aktív részvételre és hozzájárul a vita nyugodt légköréhez. Különösen fontos a levezető elnök közbeszólása a vita elmérgesedése, illetve bebetonozódása esetén. A levezető elnöknek ilyenkor meg kell kísérelnie annyira általánosan megfogalmazni a csoport véleményét, hogy az minden egyes résztvevő egyéni véleményét magában foglalja. Tipikusan alkalmazott formulák lehetnek ilyenkor: „Ki gondolkodik ugyanígy erről a kérdésről?” Vagy: „Jól értem, hogy néhányan Önök közül...”. Különösen fontos lehet a közös elemek hangsúlyozása, például így: „Azt gondolom, valamennyien egyet értünk abban...” Az értekezlet *lezárása* ugyancsak a levezető elnök feladata. Itt nemcsak az előre tervezett időpont a betartása fontos, hanem az is, hogy a levezető összefoglalja az eredményeket, megállapodásokat, és megmondja a következő megbeszélés tervezett időpontját és témáját.

Az értekezlet hatékonyságához az utómunkálatok is hozzá tartoznak. Minden értekezletről készüljön *emlékeztető*, amely mindent tartalmaz, amiről az értekezlet során szó volt. Az értekezlet minden résztvevője kapjon egy példányt az emlékeztetőből, esetleg a következő megbeszélés napirendjével összekapcsolva. Az emlékeztető röviden összegezze a megbeszélés fő pontjait. Bizonyos esetekben hasznos lehet azt is jelezni, hogy ki milyen álláspontot képviselt. Fontos eleme az emlékeztetőnek, hogy pontosan felsorolja a megszületett határozatokat és megállapodásokat, valamint a megbeszélés feladatokat, felelősöket és határidőket. Minden résztvevő számára biztosítani kell, hogy megismerje és kiegészítse vagy jóváhagyja az emlékeztetőt a véglegesítés előtt.

²² Balnchard – Carew – Parisi – Carew, 1999: 42. o.

4.2. Delegálás

A delegálás magyarul *megbízást* jelent, amiben benne van a bizalom szó (megbízom benned). Ha egy vezető – például programtorlódás miatt – nem tud részt venni valamilyen megbeszélésen, vagy rendezvényen, elküld (delegál, megbíz) maga helyett valakit. A delegált a rendezvényen a vezetőt, illetve a szervezetet képviseli. Ez azonban az esetek többségében nem azt jelenti, hogy passzív megfigyelőként vesz részt, vagy tolmácsolja az általa képviselt vezető gondolatait. Hiteles, autonóm és magabiztos szakemberként kell fellépnie, amihez információkkal kell rendelkeznie. Ismernie kell az általa képviselt vezető, illetve végső soron az egész szervezet álláspontját, lehetőségeit és érdekeit a témával kapcsolatban. Ismernie kell a partnereket és a vetélytársakat is. A vezető biztos lehet abban, hogy megbízottja nem ugyanúgy fog viselkedni, nem ugyanúgy fog beszélni, és nem ugyanazt a hatást fogja elérni, amit ő tett volna. Ezért fontos, hogy a megbízott tájékoztassa a vezetőt nemcsak saját tevékenységéről, hanem az egész programról. Így biztosítható a tájékozottság és az ügyek folyamatossága. Egy egészséges szervezetben, ahol a dolgozók személyes céljai egyensúlyban vannak a szervezet céljaival, ahol mindenki a vevők/kliensek szükségleteinek egyre magasabb színvonalon való kielégítésén fáradozik, ahol a munkatársak önrányító csoportokban dolgoznak, az ilyen jellegű delegáció mindennapos és problémamentes jelenség.

A vezetői feladatok hagyományos értelmezésében – és a hierarchikus szervezetekben – a beosztottak tevékenységének a szervezeti célok érdekében való irányítása alapvető vezetői feladat. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a vezető munkája más, mint a dolgozóké. Az a vezető, aki azt gondolja, hogy a szakmai feladatokat csak ő tudja ellátni, illetve, hogy ő tudja azokat a legjobban vagy leggyorsabban megoldani, nagy hibát követ el. Nemcsak túlterheltté válik, miközben a munkatársak ellustulnak, de éppen azokra a tevékenységekre nem marad ideje, ami a feladata lenne (például egyeztetés a partnerekkel, a felsőbb vezetőkkel, források felkutatása, stb.). Bátran állíthatjuk, hogy *a delegálás alapvető vezetői feladat*, amelynek megvalósítása során érdemes néhány szempontot szem előtt tartani.

4.2.1. A delegálás alapszabályai

A delegálás során a vezető – miközben önmaga számára időt szabadít fel – erősíti a munkatársaknak a *szervezethez való kötődését*, a közös felelősségvállalást. Nem mindegy azonban, hogy kinek milyen feladatot adunk. A rutinfeladatok másokra való átruházása könnyít a vezetőn, de fontos, hogy ezt a munkatársak bizalomként éljék meg. Komoly vezetői bölcsesség jele, ha a vezető belátja, hogy bizonyos kérdésekhez valamelyik munkatársa nála jobban ért, és a magas szakértelem alapján adja ki a feladatot. A kihívást jelentő feladatokkal motiválni is tud a vezető, sőt támogatja munkatársainak személyes szakmai fejlődését. Fontos, hogy a vezető ne tartsa magánál a feladatokat, de arra is ügyelnie kell, hogy a túl sok feladat-átadással ne terhelje túl a beosztottait. A legfontosabb azonban, hogy a megbízást megfelelő módon végezze a vezető. Fontos a megfelelő személy kiválasztása. Alapkövetelmény, hogy az illető szakmailag képes legyen a feladat megvalósítására. Különösen a döntéshozatal delegálásakor fontos az információ megosztása, illetve a feladat mellé a lehető legnagyobb autonómia biztosítása. Nem várhatja el a vezető a megbízottól, hogy ugyanazt és ugyanúgy végezze el, ahogyan ő elképzelte. A megfelelő szakértelem és információ birtokában a dolgozók kreativitása a vezető által elképzeltnél jóval izgalmasabb megoldásokat eredményezhet. A felhatalmazott dolgozónak felelősséget is kell vállalnia a munkájáért, ha azonban azt a meghatározott időre, legalább az elvárt minőségben megvalósítja, nem maradhat el az elismerés sem. Ezzel megint csak a dolgozónak a szervezethez való kötődése erősödik. A megfelelő feladat kiadásában segíthet a motiváció fejezetben bemutatott hajlandóság – képesség mátrix (2. ábra) alkalmazása.

4.3. Munkahely – magánélet egyensúlya

Az időbeosztással foglalkozó fejezetben szó volt már arról, hogy – bár az emberek idejük nagy részét a munkahelyükön töltik – nemcsak a szervezeti célokkal azonosult és azért tevékenykedő, saját céljaik felé haladó dolgozók, illetve vezetők, hanem e mellett még számos szerepet töltenek be. Az a vezető, aki nem képes elég időt és figyelmet fordítani a gyerekére, a feleségére/férjére, a barátaira vagy a szüleire, nem fog teljes életet élni. Aki nem szán elég időt a kikapcsolódásra, a feltöltődésre, egészsége megővésére, az olyanná válik, mint a favágó kezében az életlen fűrész. Az idővel való gazdálkodásban arra is figyelni kell, hogy a munkahely és a magánélet egyensúlyban legyen, és ehhez egészséges, fitt szervezetre van szükség.

A vezetői időfelhasználás tapasztalatai hasonlatosak a személyes időfelhasználáshoz. Korábban már szó volt Stålhammar kutatásáról, aki megállapította, hogy a vezetők munkaidejükben túlnyomó részt „tűzoltó” munkát végeznek: kezelik az ad hoc problémákat, teljesítik a határidős feladatokat, és alig marad idejük olyasmit csinálni, amit előre elterveztek. Ezt a tényt Covey is érzékelte, aki arra hívta fel a figyelmet, hogy az eredményes időgazdálkodás megvalósítása nem újabb és újabb technikák alkalmazásával, hanem gyökeres szemléletváltással valósítható meg. Véleménye szerint nem a dolgok és az idő viszonyával, hanem a kapcsolatok és az eredmények közötti összefüggéssel kellene foglalkoznunk. Tevékenységeink a szervezeti eredményesség fenntartásához való viszonyuk kapcsán két csoportba sorolhatóak. Azokat a tevékenységeket, amelyeket azért teszünk, mert valami (például egy baleset, egy reklamáló ügyfél vagy egy megcsörrenő telefon) azonnali beavatkozást, intézkedést, cselekvést igényelnek, *sürgős*eknek, azokat pedig, amelyek egyéni és szervezeti céljaink megvalósulásához kapcsolódnak, *fontosaknak* nevezte el.²³ A fontos dolgok nem kényszerítik, hogy foglalkozzunk velük, halogathatók, de nem következmények nélkül. A kétféle tevékenység metszetéből jön létre az úgynevezett időgazdálkodási mátrix, amely a 4. ábrán látható.

	Sürgős	Nem sürgős
Fontos	<ul style="list-style-type: none"> • tevékenység • kritikus helyzetek • égető problémák • határidős munkák 	<ul style="list-style-type: none"> • tevékenység • megelőzés, • új lehetőségek keresése • kapcsolatépítés • tervezés, rekreáció
Nem fontos	<p>III. tevékenység</p> <ul style="list-style-type: none"> • közbejött dolgok, • küszöbön álló ügyek, • néhány telefon, posta, megbeszélés • népszerű tevékenységek 	<p>IV. tevékenység</p> <ul style="list-style-type: none"> • rutin teendők • egyes telefonhívások • puszta időtöltések • kellemes tevékenységek

5. ábra: Időgazdálkodási mátrix.

Forrás: Covey, 2004, 149. o.

Könnyű belátni, hogy mind a szervezet, mind az egyén szempontjából az lenne a jó, ha mind a vezetők, mind a dolgozók mindennapjaiban a fontos tevékenységek lennének túlsúlyban. Ezzel szemben a tapasztalatok azt mutatják, hogy jellemzően első negyedbeli tevékenységek uralják a mindennapokat. Annak a vezetőnek, akinek fontos a szervezet hosszú távon való sikeres működése, mind önmaga,

²³ Covey, 2004: 144–182. o.

mind szervezete irányításában, arra kell törekednie, hogy minél inkább II. negyedbeli vezetővé váljék. Ennek néhány megvalósítási módjáról szól a következő fejezet.

4.3.1. Hogyan váljunk második negyedbeli menedzserré?

Azért vonzó második negyedbeli vezetőnek lenni, mert azt, aki rendszeresen foglalkozik a fontos, de nem sürgős dolgokkal, kiegyensúlyozottság, reális jövőkép, fegyelmezetttség, és jó irányítás jellemzi. Covey egy olyan idő-és feladattervezési gyakorlat megvalósítását javasolja, amelyben írott formában ott van személyes küldetésünk.²⁴ Ezt minden feladatunk tervezésekor szem előtt kell tartanunk. Feladataink rendszeres és következetes heti tervezését javasolja, aminek kiinduló lépése szerepeink meghatározása. Csak akkor lehet egyensúlyban a személyiség, ha minden szerepünknek jut idő a mindennapokban. A szerepekhez fontos meghatározni (minden egyes szerephez külön-külön) azokat a célokat, amelyeket abban a szerepben a következő 2-3 hónapban elérni szándékozunk. Ezek után a célokhoz rendeljük feladatokat! Fontos, hogy a heti tervezőbe bekerüljenek a különböző szerepeinkhez kötődő aktuális célok megvalósulásához szükséges tevékenységek. Érdemes ezeket feltűnő színnel írni. Jelezzük, hogy ezek azok a tevékenységek, amelyek semmiképpen nem mozdíthatók (lehet ez egy családi ebéd a hétvégén, vagy egy hétköznapi esti futballmeccs a barátokkal, vagy akár a gyerek biciklijének a megjavítása). Ezeknek mindenképpen meg kell valósulniuk. Természetesen a vezetői, munkatársi szerephez kötődően is lesznek feladatok. Mivel ezek a nem mozdítható tevékenységek, nem szükséges ezekkel teleírni a naptárat. Minden más; megbeszélés a főnökkel, a csőtörés elhárítása, vagy a reklamáló, felháborodott ügyfél problémájának kezelése a szabadon maradt időkeretben lehetséges.

Ahhoz, hogy ezt az egyszerűnek látszó eszközt valóban eredményesen használjuk, a kitartás és a következetesség mellett szükség van arra is, hogy tudjunk delegálni, és megfelelő időben, megfelelő helyen nemet mondani. Az esti színház, a gyerek születésnapja nem maradhat el semmilyen céges feladat miatt. Senki sem pótolhatatlan, de a fáradt, ideges, beteg vezető biztosan nem jó vezető.

²⁴ Covey, 2004.

5. SZAKIRODALOM

- Bakacsi Gyula (1996, 2001): Szervezeti magatartás és vezetés. KJK. Kerszöv, Budapest.
- Belbin, M. (2003): A team avagy az együttműködő csoport. Edge 2000 Kft, Budapest.
- Blanchard, K. – Carew, D. – Parisi-Carew, E. (1999.): Az egyperces menedzser csapatot épít. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- Bognár Mária (2005): Félúton a MAG program. ÚPSZ, 2005. július-augusztus. <https://www.ofi.hu/tudastar/bognar-maria-feluton-mag#4> (Utolsó letöltés: Letöltés ideje: 2018. január 26.)
- Covey, S. R. (2004): A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- Csath Magdolna (2004) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- Csíkszentmihályi Mihály (2009): Jó üzlet. Lexecon Kiadó, Győr.
- Deák Csaba (2006): A csoportfejlődés szakaszai. In.: Mészáros A. (szerk, 2006.): A munkahely szociálpszichológiai jelenségvilága 1. Egyének és csoport, 385-403. old. Z-Press Kiadó, Budapest. http://real.mtak.hu/42452/1/Deak_Csoportfejlodes_szakaszai__IN_Munkahely_szocialpszichologiai_jelensegvilaga_1k_2006_385_403_old.pdf (Utolsó letöltés: 2018. február 21.)
- Heidrich Balázs (2013): Alkalmazottak vezetése. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezes_scorm/a_blake_mouton_fele_matrixmodell_ebeL-oqTxb7HBKniI.html. (Utolsó letöltés ideje: 2018. január 14.)
- Husti István (2011): Bevezetés a fürdőmenedzsmentbe. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmentbe/ch06.html és http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2010-0019_Bevezetes_a_furdomenedzsmentbe/ch09s03.html (Utolsó letöltés ideje: 2018. január 22.)
- Kalapács János (2000): Minőségbiztosítás, minőségirányítás a közszolgáltatásban. XLevel Kft, Budapest.
- Kotter, J. (1999.): A változások irányítása. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Lockyer, K. – Gordon, J. (2000): Projektmenedzsment és hálós tervezési technikák. Kossuth Kiadó, Budapest.
- Lövey Imre – Manohar S. Nadkarni (2003): Az örömteli szervezet. HVG könyvek – HVG Kiadó Zrt., Budapest.
- Lundin, S. C. – Paul, H. & Christensen, J. (2000): FISH! Interpress Külkereskedelmi Kft, Budapest.
- Oncken, W. (2000): Vezetői időgazdálkodás. Bagolyvár Könyvklub, Budapest.
- Pink, D. H. (2010): Motiváció 3.0. HVG Könyvek – HVG Kiadó Zrt, Budapest.
- Stålhammar, B. (1994): The Pricipal's Use of Time. In: Hämäläinen –, K. & van Wieringen, F. (eds): Reforming Educational Management in Europe., Academic Book Center, De Lier., 139-156.old.

A Nemzeti Közszerológálati Egyetem kiadványa.



Nemzeti Közszerológálati Egyetem;
Államtudományi és Közigazgatósi Kar
www.uni-nke.hu

Felelős Kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert Dékán

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.

Kiadói szerkesztő:

Kiss Eszter

Tördelőszerkesztő:

Bödecs László

978-615-5057-98-4 (PDF)

A kiadvány

a KÖFOP-2.1.1-VEKOP-15-2016-00001

„A közszolgáltatás komplex kompetencia,
életpálya-program és oktatás technológiai
fejlesztése” című projekt keretében készült
el és jelent meg.

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE