Vezetés-Szervezés

Háttéranyag az azonos című közigazgatási tréninghez John C. Maxwell vezetési modellje alapján

Bokodi Márta

Szerző:
© Dr. Bokodi Márta

Szakmai lektor:
Dr. Szakács Gábor CSc.

A kézirat lezárásának dátuma:
2020. augusztus 25.

Kiadja:
© Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2020

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

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. Bevezetés ... 4
2. A VEZETÉSRŐL és a sikerről ... 5
3. VEZETÉS – KÖVETÉS – A Maxwell-modell bemutatása ... 7
3.1. POZÍCIÓ – 1. SZINT ... 7
3.1.1. A Pozíció Szintjének előnyei: ... 7
3.1.2. A Pozíciószint hátrányai ... 10
3.1.3. Hogyan hozd ki a legtöbbet a pozíciószintből? ... 10
3.1.4. Útmutató a fejlődéshez ... 11
3.1.5. Mi segít a következő vezetői szintre jutni? ... 11
3.2. ENGEDÉLY SZINTJE ... 12
3.2.1. A kapcsolat szintjének előnyei ... 12
3.2.2. Az Engedély szintjének hátrányai ... 14
3.2.3. Hogyan lehet elnyerni az emberek engedélyét? ... 15
3.2.4. Útmutató a fejlődéshez ... 16
3.2.5. Mi segít a következő szintre jutni? ... 16
3.3. A TELJESÍTMÉNY SZINTJE ... 17
3.3.1. A teljesítmény szint előnyei ... 17
3.3.2. A teljesítmény szint hátrányai ... 18
3.3.3. Hogyan érd el a legjobb a TEljesítményt? ... 18
3.3.4. Útmutató a fejlődéshez ... 19
3.3.5. Mi segít a következő vezetői szintre jutni? ... 19
3.4. A FEJLESZTÉS SZINTJE ... 20
3.4.1. Fejlesztés szintjének előnyei ... 20
3.4.2. A fejlesztés szintjének hátránya ... 20
3.4.3. Hogy fejleszd munkatársaidat? ... 21
3.4.4. Útmutató a fejlődéshez ... 21
3.4.5. Mi segít a következő szintre jutni? ... 22
3.5. CSÚCS ... 22
3.5.1. A Csúcs szintjének előnyei ... 22
3.5.2. A Csúcs szintjének hátrányai ... 22
3.5.3. A Követendő viselkedés ezen a szinten ... 23
3.5.4. Útmutató a fejlődéshez ... 23
4. Összegzés ... 24
5. Mellékletek ... 25
6. Irodalomjegyzék ... 27

1. BEVEZETÉS

Ki ne szeretné, hogy munkatársai első szóra magas szakmai színvonalon, elvárásainak maximális teljesítésével dolgozzanak?

Minden vezetőben munkál az érzés, hogy szeressék, tiszteljék és kövessék munkatársai.

A jegyzet a Vezetés-Szervezés tréning szakanyagaként készült, John C. Maxwell vezetési modellje alapján, aki a vezetést nem pozíciónak, munkakörnek tekinti, hanem folyamatosan fejlődő cselekvésnek, amely tudatos odafigyeléssel és önfejlesztéssel egyre magasabb szintre emelhető.

A jegyzet megismerteti az olvasót a szintek egymásra épülő rendszerével, azzal, hogy amelyen megtanultak jól működni, azt mindig tudjuk majd alkalmazni. Minél több szinten, „minél több hangszeren" tudnak működni, minél több eszközt és módszert képesek a célok érdekében működtetni, annál sikeresebb lesz a vezetői munkájuk, és annál teljesebbnek érzik életüket.

Minél nagyobb a siker, annál nagyobb a jutalom! Ezt a jutalmat nem kívülről, hanem belső megélésként kapja meg a vezető, mivel bekapcsol a saját önjutalmazó rendszere. Csíkszentmihályi Mihály szavaival élve az éri el belső *FLOW* állapotát és a boldogságot, aki működésre bír valamit. „Nagyon kellemes, főleg akkor, amikor az egész csoport simán s hatékonyan együtt dolgozik; van benne valami gyönyörű."[1] (Csíkszentmihályi 2002)

A jegyzet a Vezetés-Szervezés tréning anyagát kiegészítve a vezetés öt szintjének egymásra épülésével ismerteti meg az olvasót, és mint ismeretfrissítő kézikönyvet is lehet a mindennapokban használni.

A modell lényege, alapfilozófiája: csak az mondhatja el magáról, hogy vezető, akit követnek.

A vezető követésének öt szintje a következő:

1. szintű vezető, akit a **pozíciója** miatt követnek,
2. szintű vezető, akit a **kapcsolat** miatt követnek,
3. szintű vezető, akit a **teljesítménye** miatt követnek,
4. szintű vezető, akit a **fejlesztés** miatt követnek,
5. szintű vezető, akit **önmaga** miatt követnek.

Csak az a vezető kerülhet a csúcsra – a vezetés legmagasabb és egyben legnehezebben elérhető szintjére –, aki kellő tudatossággal fejleszti saját képeségeit, természetes vezetési adottságait, és aki képes olyan szervezetet építeni, hagyományokat, értékeket teremteni, amelyek miatt felnéznek rá. Így éri el, hogy azért kövessék, amit képvisel: pozíció + kapcsolat + teljesítmény + fejlesztés + új hagyományok, értékek teremtése.

Az egyes szinteken való előrehaladás egy új szervezet irányításakor és/vagy új munkatársak belépése esetén elölről kezdődik, viszont a korábbiaknál sokkal gyorsabban, rugalmasabban és egyszerűbben valósítható meg.

[1] Csíkszentmihályi Mihály: *Flow.* Akadémiai Kiadó Budapest, 2001. 221.

2. A VEZETÉSRŐL ÉS A SIKERRŐL

„Óriási távolság választja el a párhuzamos utakon járást az egyazon úton haladástól.”

John C. Maxwell

Vajon miért van, hogy egyes szervezetek folyamatosan jól működnek, mások pedig rövid ideig tündökölnek, majd középszerűségbe süllyednek? James A. Belasco szerint először a vezetőnek kell megváltoznia, mielőtt bárkit is meg szeretne változtatni.

A legtöbb helyzetben a kívánatos vezetői viselkedésről alkotott kép és felfogás a legnagyobb akadálya a sikernek.

A vezető útja a folyamatos tanulásról szól, miközben fejlődik a kapcsolata a munkatársakkal, és ezzel párhuzamosan fejlődik maga a szervezet is, amelyet irányít.

Belasco a jól működő vezető fejlődését egy utazáshoz hasonlítja, ahol az utazás során szerzett tapasztalatainak köszönhetően a sikeres vezető a vezérbölény szerepéből kilép, átalakul, és vadlúdra hasonlító vezetővé válik.[2]

Sok esetben a vezetők, akik a rettenetes nyomásnak vannak kitéve, csak látszatmegoldásokat alkalmaznak: igét hirdetnek, és elhiszik, hogy a Taylor által megfogalmazott vezetési elvek – a tervezés, a szervezés, az utasítások adása, a folyamatok összehangolása és az ellenőrzés – elégséges a magas teljesítmény eléréséhez, hiszen ez a vezetés alfája és ómegája, kevés sikert könyvelhetnek el maguknak vezetői pályájuk végén. Lehetnek ugyan jó irányítók, törhetik az utat, meghatározhatják a terveket, de munkatársaik kreativitását és potenciáljukat csak részben tudják kiaknázni. Ők a vezérbölények. Munkatársaik tökéletesen hű követői lehetnek a vezérüknek, és mindig oda mennek, ahova az irányítja őket. A vezető a középpontban van, elvárásokat fogalmaz meg, és elhiszi, hogy mindenki pontosan azt teszi, amit ő mond. Ideája szerint munkatársai odaadóak és elkötelezettek.

Igen ám, de a vezér nincs mindig jelen. Ilyenkor a bölények csak azt várják, hogy visszatérjen, nem hoznak döntéseket, lassulhat a munkatempójuk, mert nincs, aki vezesse őket. Sajnos a 21. században már kissé elavultnak tűnik a vezérbölényszerű működés, gondoljunk csak a világban lezajló folyamatos változásokra vagy a különböző generációkhoz tartozó munkatársak eltérő igényeire, elvárásaira, reakcióira és viselkedésére.

A bölények csapatánál sikeresebb lehet a vadludak csapata. Az ilyen vezetés alatt egy szervezet felelős, együttműködő munkatársak csapatává válik, ahol lehet, időnként szerepet cserélnek. A vadludak V alakban repülnek, mindig az irányadót követik, ha szükséges, vezetőként, vagy más szerepekben – például felderítőként. Ha pedig a feladat változik, a csoport felépítése is változhat, vízre szállva például alakzatot váltanak.[3] (Belasco 1999)

Ebben az esetben a vezető a felelősséget azokra ruházhatja, akik végrehajtják a feladatot, és ezzel olyan környezetet alakít ki, amelyben mindenki szívesen dolgozik. Az ilyen vezető segíti az embereket személyes képességeik fejlődésében, miközben maga is egy tudatos fejlődési folyamatot fut be.

---

[2] Balesco, James A. – Stayer, Ralph C.: *A bölények szárnyalása.* Részvétel Alapítvány, Budapest 1999. 32.

[3] Balesco, James A. – Stayer, Ralph C.: *A bölények szárnyalása.* Részvétel Alapítvány, Budapest 1999. 6.

Már Douglas McGregor, aki szembeszállt a taylori iskola racionalista felfogásával, az 50-es években megalkotott, híressé vált X ésY elméletében felvázolta, hogy az ember nem feltétlenül vonakodik a munka szeretetétől. A külső ellenőrzés és a büntetéssel való fenyegetés nem a legjobb eszköze annak, hogy az emberek erőfeszítéseket tegyenek a szervezet céljainak elérése érdekében. Megfelelő bánásmód és jutalmazás mellett képesek azonosulni a szervezeti célokkal. A közhiedelemmel ellentétben megfelelő bánásmód mellett képesek a szervezeti problémákat megoldani, és ehhez nagyfokú képzelőerővel, eredetiséggel és kreativitással rendelkeznek. Megfelelő feltételek mellett megtanulják, hogy ne csak kényszerűségből vállaljanak felelősséget.[4] (Peters 1986)

[4] PETERS, Thomas J. – WATERMAN, Robert H.: *A siker nyomában.* Kossuth Könyvkiadó Budapest, 1986. 123.

3. VEZETÉS – KÖVETÉS – A Maxwell-modell bemutatása[5]

Korábban a vezetést funkciók együttesének tekintették. Mára a felfogás megváltozott, a vezetés az emberekkel és működésük, interakcióik dinamikájával foglalkozik. Kevés olyan statikus állapotot lehet megfogalmazni, ami a modern felfogás szerint is létezik.

A vezetés öt szintjének megismerése, megértése és elfogadása megmutatja a vezető számára, hogy milyen folyamat segíti elő befolyásának növelését az általa irányított szervezetben úgy, hogy eközben ne csak vezessen, hanem a munkatársai kövessék is őt.

A Maxwell által kidolgozott, öt szintből építkező modell magában foglalja a vezetés alapelveit, értékeit és gyakorlatát is.

3.1. POZÍCIÓ – 1. SZINT

A vezetői pozíció felhatalmazást jelent mások vezetésére. Itt legtöbbször egyetlen befolyásolási lehetőséggel rendekezik a vezető, ez pedig a beosztásából fakad. Bár a legitim felhatalmazás nagyon fontos kelléke a vezetésnek, a másokra gyakorolt hatás gyenge, és csak rövid távú, ezért alapvetően nem motiváló.

A pozícióbeli vezetés jogokon alapul.

Ezen a szinten a vezető kommunikációs befolyásoló képessége a személy munkahelyi pozíciójából következik. Jellemzője lehet a felülről lefelé irányuló autoriter vezetési stílus, amely a feladatok kiadására, a számonkérésre, a bírálatra és a jutalmazásra szorítkozik. Ha a vezető a feladatok kikényszerítésére és számonkérésre épülő kommunikációt használ. másokra gyakorolt hatása gyenge, rövid távú, érdemi motivációt nem eredményező.

Az ilyen vezető nehezen találja meg a megfelelő hangot például az eltérő korú beosztottakkal, a nála magasabban képzettekkel vagy a nagyobb gyakorlottal rendelkező munkatársakkal.

Az autoriter vezetőnek nem a rokonszenv kivívása, hanem a hatalom megtartása a célja. Lefelé azonnali hatalmat biztosít magának a beosztottakkal szemben, feljebbvalóival alárendeltséget jelző, alázatot kifejező magatartást tanúsít. Az együttműködésre utaló helyzeteket kerüli, hatalmi pozíciójának megtartására törekszik.

3.1.1. A Pozíció Szintjének előnyei:

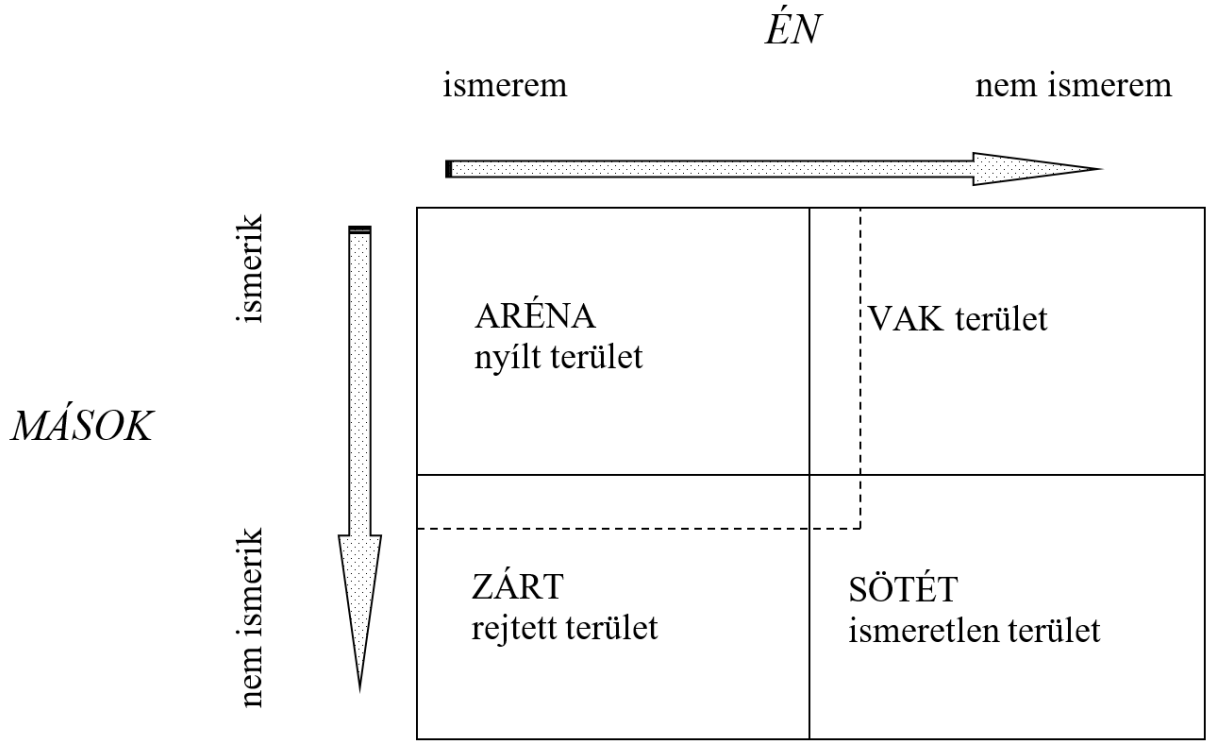
Vezetői pozícióra azért jelölnek valakit, mert azt feltételezik, hogy rendelkezik vezetői képességgel. A vezetői pozícióval tekintély és hatalom is jár. A vezetői pozíció meghívó az élethosszig tartó tanulásra, amely lehetőséget ad arra, hogy a vezető eldöntse, hogy milyen vezetői stílust, felfogást, gondolkodásmódot akar kialakítani.

3.1.1.1. Vezetői önismeret

Az önismeret nélkülözhetetlen eszköze a vezetői munkának. A vezető önismerete, értékei és céljai alapján dönti el, hogy honnan hova szeretné az általa vezetett szervezet hajóját kormányozni.

[5] Ez a fejezet John C. Maxwell *A vezetés 5 szintje* (Üzleti Plusz Kft. Budapest, 2011) című könyvére támaszkodik, abból emel ki szemelvényeket, amelyek a vezető fejlődésének szempontjából fontos folyamatok lépéseit mutatják be.

Hogyan, milyen formában tudjuk elérni, hogy jobban ismerjük magunkat? Az önismeret változásának egyik egyszerű és szemléletes modellje a „Johari-ablak”. Megalkotói Joseph Luft és Harrington Ingham pszichológusok.[6] E szerint személyiségünk, viselkedésünk, énünk jellemzői két dimenzió – az önmagunkról való ismereteink és mások velünk kapcsolatos ismeretei – mentén, négy mezőbe sorolhatók.



1. ábra: Johari-ablak

Az egyes területek tartalma:

ARÉNA - Nyílt terület:

Észlelhető és mások számára ismert tulajdonságaink, viselkedésünk. A személyiség azon része, amelyet hajlandók vagyunk másokkal megosztani (pl. név, kor, fizikai megjelenés, családi állapot, munkahelyi kötődések, milyen benyomást teszünk másokra, ha belépünk valahova stb.). Ezen a területen belül könnyedén, gátlás nélkül mozgunk, és itt a leghatékonyabb a kommunikációnk.

ZÁRT - Rejtett terület:

Személyiségünk azon részei (érzések, gondolatok, tények, viselkedések), amelyeket mi magunk ismerünk, de amelyeket nem óhajtunk másokkal megosztani, tudatosan, szándékosan elrejtjük mások elől (pl. kudarcok emlékei, másokkal kapcsolatos olyan érzések, amelyek feltárását udvariatlannak vagy sértőnek tartanánk). Attól függően, hogy milyen viszonyban vagyunk a másik féllel,

[6] RUDAS János: *Delfi örökösei.* Kairosz Kiadó, Budapest 1990. 38.

meghatározzuk, milyen mértékben engedünk bepillantást életünk belső világába. Bár mindnyájan vágyunk a minél nyitottabb, őszintébb kommunikációra, bizonyos rejtett területre mindenkinek szüksége van (intimitás).

VAK terület:

Viselkedésünk és stílusunk olyan aspektusai, melyeket mások ismernek, de mi magunk nem vagyunk tudatában. Az ide tartozó gesztusaink, megnyilvánulásaink árulkodók a minket szemlélők számára, minket azonban „vakságunk" megakadályoz abban, hogy tudatossá válhassanak. Lehetnek olyan modorosságaink, melyekről nem is tudunk, de mások esetleg furcsának, zavarónak, vagy akár kellemesnek is tarthatnak. (pl. kérdezési stílusunkról kiderülhet, hogy azt mások inkább vallatásnak érzik, mint kíváncsiságnak vagy információkérésnek). E terület tartalmát, fel nem fedezett gyengeségeinket nincs módunkban korrigálni, erősségeinkre pedig nem tudunk építeni.

SÖTÉT - Ismeretlen terület:

A személyiségünk azon része, amely megközelíthetetlen mind magunk, mind mások számára. Tudattalan vágyaink, késztetéseink, elfojtott emlékeink tartoznak ide.

A Johari ablakot bemutató 1. ábrán a nyilak a *visszajelzések*, illetve az *önfeltárás* irányát és kölcsönös feltételezettségét mutatják. Vagyis a vak terület csökkentése érdekében visszajelzéseket kell kapnunk másoktól, míg a rejtett terület csökkentéséhez adnunk is kell magunkból, meg kell nyílnunk mások előtt. Az ismeretek körének bővülése, mint a modellből is látható, nem passzív folyamat, kölcsönös aktivitás szükséges hozzá és a bizalom légköre, amelyet a visszajelzések kétirányúsága és kölcsönössége képes megteremteni.

3.1.1.2. Gyakorlat az önismerethez:

A vezetői önismerettel kapcsolatban az alábbi kérdések segítenek az önfeltárásban:

- **Ki vagyok én?** A vezetéssel kapcsolatos:
  - tudásom,
  - tapasztalatom
  - erősségeim,
  - gyengeségeim,
  - kikkel tudok együttműködni

- **Melyek az értékeim?**

  Erkölcsi értékek:
  - Mit jelent számomra, hogy helyes okból, helyesen cselekszem?
  - Vajon ez az erkölcsi érték másoknak is ugyanazt jelenti, mint nekem?

  Kapcsolati értékek:
  - Hogyan építek ki olyan környezetet, amelyet a bizalom és a mások iránti tisztelet vezérel?

  Sikerrel kapcsolatos értékek:
  - Milyen célokra érdemes feltenni az életemet?

(Egy amerikai dolgozók körében végzett felmérés során azt vizsgálták, hogy mely jellemzők a legfontosabbak egy vezetőben. A fontossági lista első helyén nem a szakértelem, a hozzáértés vagy a korrektség végzett. 1. példamutatás (26%) 2. szilárd etika vagy erkölcs (19%) 3. szakértelem (17%) 4. korrektség (14%) 5. átfogó intelligencia és hozzáértés (13%) 6. az alkalmazottak elismerése (10%)

- **Milyen vezetési gyakorlatot követek?**
  - Hogyan szervezem meg önmagam?
  - Mit teszek (pl. reggel), amikor megérkezem a munkahelyemre?
  - Hogyan bánok az embereimmel?
  - Milyen a munkamorálom?
  - Milyen példát mutatok?

3.1.2. A Pozíciószint hátrányai

A vezetői pozíció birtoklása gyakran csalóka – a pozíció mindig többet ígér, mint amennyit nyújtani tud. A vezetés cselekedet és nem pedig pozíció, a pozícióra támaszkodó vezetők gyakran esnek abba a hibába, hogy alábecsülik beosztottjaikat. Azt gondolják, hogy a beosztott nem tudja, vagy nem akarja a munkát megcsinálni. A hibát keresik, és nem a bennük rejlő lehetőséget. Nem veszik figyelembe, hogy a vezetés – bármely fajtája, bárhol, bármilyen célból – az emberekkel való együttműködésről szól.

A pozícióra hagyatkozó vezetők rangokért, kinevezésekért küzdenek, mindent megtesznek azért, hogy a legtöbb beosztottal és a legnagyobb költségvetéssel rendelkezzenek.

A pozícióbeli vezető a jogokat a felelősség elé helyezi. Elvárja, hogy az emberek őt szolgálják, ahelyett, hogy ő kutatná a módját, miként szolgálhatná az embereit. Az ilyen vezető gyakran magányos.

A jó vezetés azt jelenti, hogy az embereket segítjük céljaik elérésében, ott vagyunk mellettük, és ezzel hozzájárulunk a szervezet céljainak eléréséhez is.

A kizárólag a pozíciójukra támaszkodó vezetőknél magasabb a fluktuáció. Minden szervezetnél van fluktuáció, a kérdés viszont az, hogy kik mennek el. A pozícióalapú vezetők hajlamosak elveszíteni a legjobb embereiket, és vonzzák az átlagosakat vagy az átlagon aluliakat. A pozíciójukra támaszkodó vezetők a legkevesebbet adják magukból, ennek eredményeképpen a beosztottjaik is hasonló módon viselkednek, és a lehető legkisebb teljesítményre szorítkoznak, nem mutatják meg kreativitásukat, és nem tesznek plusz erőfeszítéseket a jobb minőség érdekében.

A náluk dolgozó alkalmazottak típusai:

Órafigyelők – az óra emlékezteti őket a nap legfontosabb időpontjaira: ebédidő, kávészünet, munkaidő vége.

„Épp elég" alkalmazottak – csak a munkakörük korlátai között tevékenykednek, csak annyit tesznek meg, ami feltétlenül elvárható tőlük, hogy ne rúgják ki őket.

Gondolatban távollevők – nem a teljesítményre figyelnek, nem érdekli őket a minőség, és cél nélkül végzik feladataikat.

3.1.3. Hogyan hozd ki a legtöbbet a pozíciószintből?

Amikor hatással akarsz lenni az emberekre, ne támaszkodj a pozíciódra. Ha neked kell emlékeztetni a munkatársaidat, hogy te vagy a vezető, akkor nem te vagy az. Engedd el a kontrollt, és kezdj el együttműködni. Bátorítsd a munkatársaidat, a vezetés legnagyobb része a támogatásról szól.

Ha a legtöbbet akarod kihozni a pozíciódból, és azt akarod, hogy tiszteljék a címedet, akkor ne támaszkodj rá. Ne gyakorold jogaidat, ne kezdd birtokolni előnyeidet, és ne gondold, hogy megérdemled a pozíciódat. A vezetés nem jog, hanem kiváltság, folyamatosan ki kell érdemelni.

Túl kell lépned a munkaköri leírásod keretein mind az elvégzett munka, mind az emberekkel folytatott interakciók tekintetében. Vállalnod kell a felelősségét, hogy megismered őket és szükségleteiket ahhoz, hogy segítségükre tudj lenni, és közösen elérjétek a kitűzött célokat.

3.1.4. Útmutató a fejlődéshez

- **Mondj köszönetet azoknak, akik kineveztek vezetői pozíciódba.** – Valaki hitt benned.
- **Szánd el magad a vezetői növekedésre.** – Írd le, hogy mit és hogyan fogsz tenni annak érdekében, hogy a mostaninál jobb vezetővé válj.
- **Határozd meg a vezetésed.** – Ki vagy? Mik az értékeid? Milyen vezetői gyakorlatot akarsz bevezetni?
- **A pozíciótól fordulj a lehetőségek irányába.** – Gondolj a vezetésben rejlő lehetőségekre. Milyen vezetői potenciál van benned? Milyen pozitív hatást gyakorolhatsz a beosztottakra, a szervezetre?
- **Fókuszálj a vízióra.** – Fogalmazd meg a szervezeted célját, küldetését és azt, hogy a csapatod, szervezeti egységed miként tud ezeknek a céloknak a megvalósulásához hozzájárulni.
- **Fordulj a szabályoktól a kapcsolatok felé.** – Kezdd el felkutatni az értékeket minden egyes beosztottban, és mondd is el nekik, hogy mennyire becsülöd őket.
- **Kezdeményezz csapatépítést a csapatod tagjaival.** – Menj ki az irodádból, és kezdeményezz kapcsolatot.
- **Ne emlegesd a címed és a pozíciód.**
- **Tanuld meg kimondani: Nem tudom.** – Nem kell, hogy mindenre legyen válaszod, inkább kérd ki a beosztottak véleményét.
- **Keress egy vezetői trénert.** – Kérj meg egy magasabb vezetői szinten lévő vezetőt, hogy mentoráljon.

3.1.5. Mi segít a következő vezetői szintre jutni?

A pozíció senkinek sem a legfontosabb életcélja. Ami valójában számít, az a munka, amit elvégzünk. Ha a munkáknak jelentősége van, és értéket ad másoknak, akkor nincs is szükségünk titulusra.

Ha jobb vezetővé akarsz válni, nem fókuszálhatsz csak a szabályokra és a feladatok elvégzésére. Kapcsolatokat kell kiépítened.

Nem azért kell összehívni az embereket, hogy megmondjuk nekik a választ, hanem azért, hogy együtt találjuk meg a választ. Egyikünk sem tudhat annyit, mint mindannyian együttvéve.

A jó vezetés arról szól, hogy nemcsak másokat, hanem másokkal együtt vezetsz.

Az 1. szintről a 2. szintre jutás követeli meg a legnagyobb személyes fejlődést. Szükségessé teszi a másokkal és a vezetés irányával kapcsolatos gondolkodásmód és hozzáállás megváltoztatását.

3.2. ENGEDÉLY SZINTJE

„Addig nem tudod vezetni az embereket,

amíg nem szereted őket."

(John C. Maxwell)

Az engedély szinten levő vezetők megértik, hogy nem lehet vezetni anélkül, hogy ne kedvelnék az embereiket. Ez a szint a kapcsolatokon alapszik, azon, hogy a rá bízott munkatársakat értékes egyéniségeknek tudja-e tekinteni, és eszerint bánik-e velük.

A pozíció + kapcsolat együttes eredménye a siker.

Ezen a szinten látják el a munkatársak feletteseiket engedéllyel a vezetésükre. Itt válnak első alkalommal az emberek beosztottakból követőkké.

Az engedély szintjén a kapcsolatok, a csapatműködés a legfontosabb eszközei a vezetőnek.

3.2.1. A kapcsolat szintjének előnyei

Az engedéllyel történő vezetés a munkát élvezetesebbé varázsolja. Azok a vezetők, akik erre a szintre lépnek, ***fókuszukat az énről a mire helyezik***, szeretik az embereket, és empatikusak, azt akarják, hogy ők is sikeresek legyenek. Az engedélyen alapuló vezetés növeli az energiaszintet. A jó kapcsolatok energiát hoznak létre, és pozitív töltetet adnak az emberek közötti interakciónak.

A jó kapcsolatok kiépítésébe fektetett energia megtérül a kapcsolat kialakulása után, és a pozitív energikus környezetben az emberek készek a legtöbbet nyújtani magukból. Az engedélyen alapuló vezetés új kommunikációs csatornákat nyit meg.

A fentről lefelé irányuló vezetést felváltja az egymás melletti kapcsolatok rendszere.

A jó vezetők nyitottak, nem ragadnak le a kiépített csatornáknál. Informálisak és őszinték másokkal. Szinte fanatikusan hisznek abban, hogy elérhetőnek kell lenniük.

Az engedély szintjén a vezetés az egyes személyek értékeire koncentrál. Észreveszik az emberek egyediségét, és megtanulják értékelni különbözőségeiket Ha a vezetők megtanulják meglátni az embereket a beosztások mögött, akkor ők azokban a munkakörökben nemcsak nagyra becsültnek fogják magukat érezni, hanem új távlatokat nyitnak és valósítanak meg az életükben, nagyszerűen fogják végezni a munkájukat, rátalálnak a személyes kiteljesedésre. Semmi nem emeli fel jobban az embert, mint az, ha mások tisztelik és értékelik őt.

A bizalom szükséges ahhoz, hogy megszülethessen az emberekben a kellő biztonságérzet, amelyben alkothatnak, megoszthatják a dolgaikat, kérdéseket tehetnek fel, kísérletezhetnek és kockázatot is vállalhatnak. Enélkül gyenge a vezetés, és lehetetlen a csapatmunka.

3.2.1.1. Gyakorlat

Csapatépítés

Az egyének összessége nem varázsütésre válik csoporttá, hanem egy olyan folyamat eredményeként, amelynek fázisai jól elkülöníthetők. Az egyes fázisok nem önmagukért valók, mindegyiknek fontos funkciója van a csoport életének szempontjából, céljuk pedig a lehető leghatékonyabb működés

elérése. Ezen szakaszokon minden egyes csoportnak végig kell mennie, még akkor is, ha az egyes szakaszok alig felismerhetők, vagy olyan gyorsan lezajlanak, hogy különösebben nem érdemes velük foglalkozni, a vezetőknek pedig fontos feladatuk, hogy az egyes lépéseknél a megfelelő módon irányítsák a csoportot.

Tuckman 1965-ben dolgozta ki csoportfejlődési modelljét. A modell a mai napig utat mutat a vezetőknek abban, hogy milyen dinamikák mentén alakul és fejlődik egy csoport, és közben mire számíthatnak a vezetők.

A csapat fejlődésének öt, jól elkülöníthető szakaszát különbözteti meg. Ezek: alakulás, viharzás, normázás, működés, szétválás. Ezt egészítette ki az Eliot R. Smith – Diane Mackie szerzőpáros.

- **Alakulás:** E fázisában a cél egymás megismerése. Mindenki a lehető legkedvezőbb képet mutatja magáról.
- **Viharzás:** Előbb-utóbb konfliktusok alakulnak ki, hiszen megindul a rivalizálás, a harc a jobb szerepekért és a kedvezőbb helyekért a csoportban. Érzelmekkel, vitákkal, akár agresszív viselkedéssel terhelt időszak.
- **Normázás:** A konfliktusok elcsendesedésével és a csoportnormák rögzülésével kialakulnak a szokások, a normák.
- **Működés:** A csoport alkalmassá válik a csoportos feladatvégzésre. Már nem fognak az alapszabályokon vitázni a tagok, nem harcolnak a vezetői pozícióért. Végzik a munkájukat, és bátran támaszkodnak egymásra.
- **Szétválás:** A csoportok életében gyakran vannak olyan szakaszok, amikor teljesítették küldetésüket, és elválnak útjaik.[7] (SMITH–MACKIE 2001)

Az alábbi kérdések segítenek megérteni, hogy a saját stílusod milyen mértékben illeszkedik a kapcsolat szintjén elvártakhoz:

Tedd fel magadnak ezeket a kérdéseket!

- Milyen feladatai vannak a vezetőnek a csoportépítés különböző fázisaiban?
- Felismerem-e, hogy a csapatom melyik fázisban tart?
- Tudom-e, hogy minden változás (új tag érkezése, régi tag távozása, strukturális átalakulás, új feladatok) mindig új csoportdinamikát hoznak?
- Az alakulás fázisában segítem-e az ismerkedést, az információk gyors eljuttatását a munkatársakhoz? Rászolgálok-e a bizalmukra az őszinteségemmel?
- Közösen határozzuk-e meg a célokat?
- Pozitív visszajelzésekkel segítem a csoportlégkör kialakulását?
- A feszültségek oldásánál rugalmasan kezelem-e a csoportot?
- Konstruktív kontroll alatt tartom-e a vitákat, a személyeskedéseket?
- Asszertív visszajelzéseket adok-e a kompetenciáival kapcsolatos kritikák esetén?
- Segítek-e a normaképzésben, a teljesítményelvárások megértésben, a normák elfogadásában? Odafigyelek, hogy ezek a csoport konstruktív működését szolgálják?
- Szintetizáló odafigyeléssel kísérem a munkafolyamatokat?
- Pozitív megerősítésekkel dicsérek, új kihívásokkal inspirálom a csapatot?
- Időben észreveszem, ha nehezen dolgozik együtt a csapat? (LENGYEL 2002)[8]

[7] SMITH, Eliot R. – MACKIE, Diane: *Szociálpszichológia.* Osiris Kiadó, Budapest, 2001. 321.

[8] HARE, Paul A.: A csoportfejlődés elméletei és az interakcióképzés kategóriái. In LENGYEL Zsuzsa szerk.: *Szociálpszichológia* https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/szocialpszichologia/ch09.html Letöltés: 2020. 05. 10.

Megfelelő kommunikáció

A kapcsolatteremtő vezető kommunikációs potenciálja az extrovertáltabb, empatikusabb stílus felé irányul. Ezen a szinten egyfajta demokratikus vezetési stílus sajátít el, amely a munkatársak bevonódásával egy elégedettebb, egyéni igényekhez igazítottabb munkahelyi légkört teremt. Mivel ez a szint a kapcsolatokon alapszik, fontos a szimpátia elnyerése és megtartása. A döntéshozatalnál gyakran hoz konszenzuson alapuló döntéseket, és akár az előkészítési szakaszban is bevonja kollégáit. A jó kapcsolat kialakítására törekszik, nem agresszív gesztusaival, testtartásával vívja ki vezető pozícióját.

Schulcz feltételezése szerint minden egyén számára a jó és adekvált kommunikációnak összhangban kell lennie önmaga értékeivel és a szituációval.[9] (Shulcz 2017)

Az alábbi kérdések segítenek megérteni, hogy saját stílusod, kommunikációd milyen mértékben illeszkedik a kapcsolatok szintjén elvártakhoz. Verbális és nonverbális szignáljaid kongruenciáját a munkatársak gyorsan dekódolják.

Tedd fel mgadnak az alábbi kérdéseket!

- Kézfogásodban egyenrangúságra törekszel? Nem szorongatod a partnered kezét?
- Munkatársaid az üdvözlésénél a partneri viszony, vagy a hatalmi viszonyok tisztázása a cél?
- Mimikád spontán, őszinte és oldott? Gyakran mosolyogsz, erős szemkontaktust tartasz?
- Igyekszel együttműködő helyzetet felvenni a megbeszélések során?
- A meggyőzés erejével irányítasz?
- Kommunikációd fesztelen, gördülékeny?
- A kézgesztusaid nem túlzók, a váll magasságán nem lendülnek túl, a szöveg tartalmát erősítik?

Figyelem! Kerülni kell a személyes tér átlépését, a gyakori bizalmaskodó közelséget, az érintés gyakoriságát. Nem engedhető meg laza testtartás (esetleg a lábak asztalra tétele), ami a birtokon belüliséget jelzi.

3.2.2. Az Engedély szintjének hátrányai

Az engedélyen alapuló vezetés túl lágynak tűnik néhány embernek.

A vezetők nagy része a két végső pólus valamelyikével kezdi a vezetői pályafutását. Vagy a vezetés „kemény” aspektusára, csak az eredményre fókuszálnak, vagy a „lágy” kapcsolatközpontúságra. Mindkettőre szükséged van. Ha a vezető csak kapcsolatcentrikus produktivitás nélkül, akkor a csapat nem fog előrelépést felmutatni. Ha eredményorientált, kapcsolatok nélkül, akkor kezdetben fel tud mutatni kis előrelépéseket, de hosszú távon kudarcot vall, mert vagy elidegenednek tőle a munkatársai, vagy kiégnek mellette.

Az engedélyen alapuló vezetés frusztráló lehet a teljesítményfókuszú vezetőknek, mert azt akarják, hogy a dolgokat azonnal elvégezzék. A kapcsolatok kiépítése időigényes munka.

Vannak beosztottak, akik a kedvességet, a bátorítást hibásan gyengeségként értelmezik, és úgy érzik, hogy a korlátokat nem kell tiszteletben tartaniuk, bármit megtehetnek, és kihasználják a vezetőjüket.

A legtöbb ember nem akarja bevallani a hibáit, felfedni a tévedéseit és szembenézni a hiányosságaival. Amikor pedig vezetői pozíciót kapnak, a gyengeségeik takargatása még inkább felerősödik. A legtöbben úgy gondolják, hogy vezetőként nagyobb erőt kell demonstrálniuk. Valódi kapcsolat kiépítéséhez a vezetőknek is valódiaknak kell lenniük. Be kell ismerniük hibáikat, bevallaniuk tévedéseiket.

[9] Shulcz Von Thun, Friedmann: *Hiteles és helyzethez illő kommunikáció*. Háttér Kiadó, Budapest, 2017. 48.

Az engedélyen alapuló vezetést elérni nehéz azok számára, akiket nem könnyű kedvelni.
Hogyan válhatunk szerethetőbbé?

- Dönts úgy, hogy törődni fogsz másokkal.
- Keress valami szeretnivalót mindenkiben, akivel találkozol. Fedezd fel önmagadban is a szerethető tulajdonságokat, és tegyél meg mindent annak érdekében, hogy ezt megoszd azokkal, akikkel találkozol.
- Naponta fejezd ki az embereknek, hogy mit szeretsz bennük.

Sok vezető szeretne csupán az emberek munkára kiterjedő életével foglalkozni, de a valóság az, hogy amikor valakit vezetsz, akkor megkapod a teljes személyt, beleértve hibáit, otthoni életét, egészségi állapotát és csípős megjegyzéseit.

Ameddig élő emberekkel dolgozol, addig zavaros és nehéz helyzetekkel is kell foglalkoznod.

3.2.3. Hogyan lehet elnyerni az emberek engedélyét?

Mielőtt másokhoz próbálsz kapcsolódni, először kapcsolódj magadhoz! Az emberekhez való kapcsolódás és a kapcsolatok kiépítésének titka az, hogy ismered és kedveled önmagad. A kapcsolatok kiépítésének munkája mindig veled kell hogy kezdődjön.

Az első személy, akit meg kell ismernem, az önmagam – önismeret.
Az első személy, akivel ki kell jönnöm, az én vagyok – önkép.
Az első számú problémaforrás számomra én magam vagyok – őszinteség önmagammal szemben.
Az első személy, akit meg kell változtatnom, én vagyok – önfejlesztés.
Az első személy, aki változást tud előidézni, az én vagyok – felelősség.

Alakíts ki humánus vezetési stílust! Az engedélyre építő vezetők nem hagyatkoznak a szabályokra az emberek vezetésében, ehelyett inkább a személyes érintkezést használják. Engedélyre építkező vezetőként mindehhez a viselkedésednek következetesnek, a hozzáállásodnak mindig optimistának kell lennie, tudnod kell figyelmesen hallgatni, és a valódi arcodat kell mutatnod a többieknek.

Gyakorold az aranyszabályt! „Úgy bánj másokkal, ahogy szeretnéd, hogy mások bánjanak veled!”

Az aranyszabály gyakorlása mindenki számára lehetővé teszi, hogy azt érezze: tisztelik.

Válj csapatod fő bátorítójává! Senki sem túl sikeres, idős, tapasztalt vagy tanult ahhoz, hogy ne értékelné a dicséretet és bátorítást. Ha szeretnéd, hogy embereid pozitívak legyenek, és mindig örüljenek, ha megjelensz, bátorítsd őket! Ha a csapatod tagjainak fő bátorítójává válsz, keményen fognak dolgozni, és arra törekednek, hogy megfeleljenek pozitív várakozásodnak.

A törődés és őszinteség közötti egyensúly megteremtése! Mindenkinek vannak problémái, és hibázik a munkahelyén. Minden embernek szüksége van a fejlődésre és valakire, aki mellé áll, és segíti a fejlődésben. Vezetőként a te felelősséged és kiváltságod, hogy az légy, aki segít másoknak jobbá válni. Ez gyakran egy őszinte, kemény beszélgetéssel kezdődik.

A másokkal törődés azt mutatja, hogy értékeled őket. Másrészt, ha segíteni akarod őket még jobbá válni, őszintének kell lenned azzal kapcsolatban, hogy milyen területen kell fejlődniük.

3.2.4. Útmutató a fejlődéshez

Bizonyosodj meg arról, hogy megfelelő az emberekhez való hozzáállásod!

A vezetés engedély szintjén kulcskérdés, hogy mennyire kedveled az embereket, és ők mennyire kedvelnek téged

Fejleszd önmagad!

Készíts fejlődési tervet, amely segíteni fog elérni a következőket:

- ***Öntudatosság*** – ismerd meg személyiségtípusod, temperamentumod, adottságaid, erősségeid, gyengeségeid.
- ***Önkép*** – keress megoldást a személyes problémáidra, hogy pozitívan gondolkodhass magadról.
- ***Őszinteség önmagadhoz*** – lásd magad reálisan, és határozd el, hogy szembenézel a valósággal akkor is, ha fájhat.
- ***Önfejlesztés*** – kötelezd el magad kapcsolatépítési képességed fejlesztése mellett.
- ***Felelősség önmagadért*** – ismerd fel, hogy felelős vagy saját tetteidért és hozzáállásodért.

Adj értékelést csapatod minden tagjának!

Mérd fel, hol állsz a csapatoddal!

A következő kérdések megválaszolásával állapítsd meg, mennyire ismered a csapatod tagjait:

- Milyen három, nem munkához kötött dolgot tudsz róla?
- Mit értékel az illető?
- Mi az a három dolog, ami leginkább foglalkoztatja?
- Mi az, amit az élettől remél?

Fogadd el a teljes embert mint a vezetés részét!

Fogadd el, hogy felelősséged van abban, hogy segítsd az embereket, és foglalkozz a vezetés zűrös oldalával is.

Legyen a jókedv is cél!

Ha inkább feladatorientált vagy, mint emberorientált, tedd fel az elvégzendő feladataid listájára a jókedvű munkahely kialakítását.

Szentelj osztatlan figyelmet az embereknek!

Légy a csapatod fő buzdítója!

Az embereket természetüknél fogva vonzzák az olyanok, akik önbizalmat adnak nekik, és akik mellett jól érzik magukat. Te is lehetsz ilyen vezető, ha hajlandó vagy szándékos buzdítóvá válni.

Gyakorold a törődést és az őszinteséget!

Ha észreveszed, hogy a csapatodban valaki hibát hibára halmoz, vagy valaki lemarad, azonnal tervezz be vele egy megbeszélést.

3.2.5. Mi segít a következő szintre jutni?

1. A kapcsolatok önmagukban nem elegendők

Az engedély szint a jó vezetés alapja, de nem lehet végső cél.

2. A kapcsolatok építése kettős fejlődést igényel

Az embereknek együtt is fejlődniük kell. Az egymás irányába történő fejlődés kompatibilitást, az együtt fejlődés pedig tudatosságot igényel.

3. A vízió elérése érdekében megéri kockáztatni a kapcsolatodat a csapattal

Ha nagy dolgokat akarsz véghezvinni, ki kell mozdítanod a komfortzónájukból az embereket. Lehet, hogy összeomlanak. Lehet, hogy feladják, vagy saját feszültségüket felszabadítva szembeszállnak veled. Ha kockáztatsz és nyersz, az embereid bízni fognak benned. Azonban ha kockáztatsz és kudarcot vallasz, akkor elveszíted a hitelességedet az emberek előtt, és újra kell építened a kapcsolatokat.

A vezetésben mindig van kockázat. Minden egyes előrelépési próbálkozás kockázattal jár.

3.3. A TELJESÍTMÉNY SZINTJE

Ezen a szinten a vezetők a két előző szinten elsajátított készségeiket ötvözötten használják. A teljesítmény szint lényege elvárásokat meghatározni, visszacsatolásokat adni, másokat motiválni és a közös sikereknek együtt örülni.

Pozíció + kapcsolat + teljesítmény együtt hozza a sikert.

A szervezet teljesítményének növelése jelenti a vezető tevékenység valódi kezdetét. Egyéni és szervezeti teljesítmény létrehozásánál természetesen az előző két szinten szerzett tapasztalatok és kialakult módszerek segítik a vezetőt az eredmények elérésében. Itt az irányított szervezet már célirányos munkát végez, csapatműködésre építve, egyéni tudásokat és kompetenciákat, erősségeket kihasználva, összefogással, a megfelelő eredmények elérése számukra öröm.

3.3.1. A teljesítmény szint előnyei

A hiteles vezető ismeri, hogyan növelheti a teljesítőképességet. Tettei és eredményei között összhang van. Követhető példát mutat munkatárainak, maga viszi a munkatársait oda, ahova szeretné, hogy eljussanak. Munkatársai számára hiteles, amit mond, és amit tesz.

Szereti az embereket és szeret keményen dolgozni. Ebből kifolyólag nagy hatással van rájuk, és nő befolyásoló képessége. Segít másoknak, és nem azt mondja, hogy „oldd meg”, „neked ezt tudnod kell”. Saját teljesítménye példaként szolgál a csoport számára, a tőlük elvárt színvonal tekintetében.

Állandóan szem előtt tartja a szervezet küldetését és céljait. Segít másoknak abban, hogyan lehet elérni a teljesítményt. Ha szükséges, részt vesz a munkavégzésben és a gátak áttörésében, a problémák megoldásában. Ezt a problémamegoldó hozzáállást mások is átveszik tőle, és így jön létre a jó munkamorál és a magas színvonalú teljesítmény.

Lendületet ad másoknak, amely átvisz a nehézségeken. A csapatban lesznek ***lendületadók***, akik tovább mozgatják a folyamatokat.

Természetesen lehetnek ***lendülettel sodródók***, akik ha a vezető lendülete megáll, ők is megállnak. Hatékonyságuk attól függ, mint tesznek mások. Lehetnek a csapatban a ***lendület megtörői is***, akik problémákat keresnek ott is, ahol nincs. Ők másokat is gátolnak a teljesítmény elérésében. A velük való bánásmód, a motiváció eltérő, személyfüggő megoldásokat kíván, semmiképp sem kirekesztést a csoportból.

3.3.2. A teljesítmény szint hátrányai

Ezen a szinten a vezetés terhe nehezebb, mint a korábbi szinteken. Sokan elhiszik, hogy nagyszerű vezetők, mert jól teljesítenek. Pedig a személyes siker nem jelenti a csapat sikerét is. A vezetés azt jelenti, amit a vezető másokkal együtt, másokért tesz. Ezen a szinten vágyakozniuk kell a vezetőknek arra, hogy az egész csapatot magasabb szintre juttassák el.

Az ezt a szintet elérő vezetők közül sokan belefáradnak a rájuk nehezedő felelősség nyomásába. Vannak napok, amikor azt kívánják, hogy ne kérne tőlük útmutatást senki. Pedig a csapat teljesítményéért és sikeréért a vezetőnek kell vállalnia a felelősséget.

Ezen a szinten a nehéz döntéseket is meg kell hozni, nehéz döntéseket az emberekkel, a csapat működésével és a vezetőnek saját magával kapcsolatban is. A nehéz döntések között a legnehezebb a saját magával kapcsolatos döntések meghozatala.

3.3.2.1. Gyakorlat

Ezeket a kérdéseket érdemes ilyenkor feltenni:
- Mit várok el magámtól?
- Mennyire alakítom úgy a helyzetet, hogy elszámoltatható legyek?
- Hogyan tudok kézzelfogható célokat kitűzni?
- Mit és hogyan kérjek munkatársaimtól?
- Eredmények, vagy szándékok szintjén mérem a sikert?

Ezen a szinten folyamatosan figyelni kell a kapcsolat szintjének működtetésére. Nem hanyagolhatja el a kapcsolatait, folyamatosan foglalkoznia kell az emberekkel, mert gyorsan visszaeshet a vezetői működés, akár a pozíció szintjére is.

3.3.3. Hogyan érd el a legjobb a TEljesítményt?

Szoros az összefüggés a teljesítmény szintű vezető adottságai és hatékonysága között.

A vezetésre vonatkozóan fontos, hogy a vezetőnek víziója legyen: honnan hova szeretné a csapatot eljuttatni, ehhez milyen adottságai vannak, és mennyire illeszkedik vezetési stílusa a célokhoz.
- Milyen az emberekre gyakorolt hatása?
- Milyen az emberekkel való kapcsolattartás?
- Milyen a kommunikációja?
- Az embereket segítő attitűdje?

Ügyelnie kell arra, hogy a csapat tagjai egymást kiegészítsék, mindenki a saját erősségeit használja ki a célok és a teljesítmény elérése érdekében, mert így ez emberek kiegészítik egymást. Ennek feltárása és támogatása a vezető feladata. A csapattagoknak érteniük kell azt, hogy mi a küldetésük és a feladatuk. A csapatoknak visszajelzést kell kapniuk teljesítményükről.

A csapatmunka eléréséhez Maxwell az alábbi szabályokat javasolja:
- **A fontosság szabálya:** A nagy dolgok eléréséhez egyedül kevesek vagyunk.
- **A Mount Everest-szabály:** Ahogy növekedik a kihívás, úgy nő a csapatmunka fontossága.
- **A katalizátor-szabály:** A győztes csapat rendelkezik olyan játékosokkal, akik megvalósítják a dolgokat.
- **A cserepad-szabály:** A nagyszerű csapat mögött sokan állnak.
- **Az osztalék-szabály:** A csapatba befektetett energia idővel megsokszorozódik.

Folyamatos priorizálással lehet elérni, hogy az erősségekre koncentrálva a vezető erőfeszítései megtérüljenek.

Külön figyelmet érdemel a változások elősegítése. A változás vezetése egy szervezetben a vezető feladata, különösen, ha azt szeretné, hogy a változás pozitív hatásai felerősödjenek. Ehhez meg kell találni a közös alapot, és érdekeltté tenni az embereket. Négy területre kell fókuszálni, a *közös értékekre*, a *hozzáállásra*, a *kommunikációra* és a *kapcsolatok erősítésére*.

3.3.4. Útmutató a fejlődéshez

Légy te magad olyan csapattag, akit a csapatodban látni szeretnél!

Mutass példát, és követni fognak!

Lásd meg, ki miben profi!

Folyamatosan beszélj a céljaidról!

Építs csapatot!

Használd a lendületedet a problémák megoldásában!

Ismerd fel, hogy milyen hatást gyakorol a csapatodra a lendületed!

Légy a változás segítője!

3.3.5. Mi segít a következő vezetői szintre jutni?

1. **A teljesítmény és a csapat együttes fejlesztése!**
2. **Annak elfogadása, hogy az emberek a szervezet legnagyobb értékei.** Megfelelő bánásmód mellett folyamatosan megújulásra és többletteljesítményre képesek.[10] (Bakacsi 1999)
3. **Vezetői utánpótlás felnevelése.** Az emberek képességei növekednek a teljesítmény elérése közben.
4. **Megélni azt, hogy mások fejlesztése a legnagyobb öröm a vezető számára.** Az apró gondok elfelejtődnek, de azok az emberek, akik a vezetőnek köszönhetik fejlődésüket, arra a vezetőre húsz év múlva is emlékezni fognak.

[10] Bakacsi és társai: *Stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás.* KJK KERSZÖV Üzleti Kiadó Kft. Budapest, 1999. 17.

3.4. A FEJLESZTÉS SZINTJE

A fejlesztő szintű vezető, akit a fejlesztő gondolkodásmódja és tevékenysége miatt követnek.

Pozíció + kapcsolat + teljesítmény + fejlesztés együttes ereje hozza a sikert.

3.4.1. Fejlesztés szintjének előnyei

Az a vezetőt, aki fejleszti az embereket, kiemelkedik vezetőtársai közül. A munkatársak fejlesztése a szervezet fejlesztésére is hatással van. Minden ember hisz a saját értékeiben, és ha ezt mások is látják, elfogadják és támogatják, megnő az önbizalmuk, és több energiát fordítanak arra, hogy megmutassák, mire képesek, egyben keresik a folyamatos önfejlesztés útját is. Ha növekszik az emberek potenciálja, növekszik a szervezet potenciálja is.

Az emberek fejlődése garantálja a fenntartható fejlődést, különösen, ha az elvégzett munkáért átruházzák rá a felelősséget, és kipróbálhatja magát nemcsak végrehajtó, hanem más, például egy-egy szakmai munkában irányító szerepben is. Közben tanul, és ezzel másokat is erre ösztönöz. A delegálás az egyén számára lehetőség, a vezető számára pedig kapacitásnövelés.

Persze nem könnyű átadni a felelősséget másnak, hiszen ez bizalom kérdése is. De arra is gondolni kell, hogy a delegáló vezető a felszabaduló idejét más, fontos dolgokra is fordíthatja.

A fejlesztés, a felelősség-átruházás, a delegálás közös győzelmet hoz a csapatnak, ami sokkal örömtelibb, mint az egyéni siker!

Fontos a tehetségek felkarolása és a vezetői utánpótlás fejlesztése is, különösen a szociális kompetenciák területén, amelyeket a vezetői példamutatással lehet a legjobban fejleszteni.

3.4.2. A fejlesztés szintjének hátránya

Előfordulnak olyan helyzetek, amikor azok a munkatársak, akik különösen sok lehetőséget kaptak, elmennek, továbbállnak, hogy más munkahelyen mutassák meg tehetségüket. Ez rizikó, de aki nyereséget szeretne, annak be kell fektetnie, és arra is gondolnia kell, hogy mennyivel rosszabb lenne, ha egyáltalán nem fejlesztené a munkatársait. Lehet, hogy maradnának, de akkor kiaknázatlan lenne potenciáljuk. Ilyet csak egoista vezető tesz.

Gerald Brooks[11] így fogalmaz: „Amikor vezető leszel, lemondasz a jogról, hogy magadra gondolj.”

A vezetők gyakran érzik úgy, hogy az emberek fejlesztése fenyegetést jelent számukra. Wayne Schmidt, az Indiai Wesleyan egyetem alelnöke mondta: „Nincs személyes kompetencia, ami ellensúlyozza a személyes bizonytalanságot.”[12] (Maxwell 201) Aki fejlesztő vezető szeretne lenni, felül kell kerekednie saját önzésén és félelmein.

A csapat sikere mindig nagyobb öröm az egyéni sikernél.

3.4.2.1. Gyakorlat

Hogyan állapíthatod meg, hogy korlátozod magad fejlesztőként?

Tedd fel az alábbi kérdéseket magadnak:

- A csapatod tagjai szabadon megosztják gondolataikat és ötleteiket?
- Ritka az, hogy a te ötleted a legjobb?

[11] BROOKS, Gerald: *Ötös szintű vezetőnek lenni.* https://podbay.fm/podcast/1077436087 Letöltve: 2020. 05. 10.

[12] MAXWELL, John C.: *A vezetés 5 szintje.* Üzleti Plusz Kft, Budapest, 2014. 205.

- Örülsz-e, ha a te ötletedről a legjobb ötlet irányába mozdul el a csapat?
- Van benned közös büszkeségérzet az aktuális munkák során?
- Ha valami rosszul sül el, vállalod-e a felelősség zömét?

3.4.3. Hogy fejleszd munkatársaidat?

Az első lépés, hogy megfelelő toborzással és kiválasztással a lehető legjobb embereket kell megtalálni. Az ő edzésük, fejlesztésük biztos sikert hoz.

Ennek első feltétele, hogy pontosan tudni kell, kit is keresek, mit fog csinálni, hogyan fogja elérni az elvárt teljesítmény. Ezután már könnyű összeállítani a megfelelő képességek, a hozzáállás és a személyes kompetenciák együttesét. Ezután betanítani és segíteni, mentorálni kell őket, hogy jól végezzék a munkájukat, majd értékelni:

- Mi a legerősebb pontja?
- Hol ért el jó eredményeket?
- Hol vannak a fehér foltjai?
- Hol vallott kudarcot?
- Miért nem tudja kihasználni a potenciálját?
- Kit követ, aki esetleg rossz irányba viszi?
- Milyen jelek mutatnak arra, hogy valamilyen területen segítségre szorul?

Saját képzési folyamat létrehozásával nagyobb eredményeket lehet elérni. A vezető megfigyelő és elemző képességét használva különböző képességű és temperamentumú emberek fejlesztésére képes.

A folyamat legyen

- mindennapi feladatokra épülő,
- a fejlődés mindkét fél számára legyen látható és nyomon követhető (honnan hova tart),
- olyan dolgokat tartalmazzon, amire az érintett vágyik, aminek számára értéke van,
- erősségeit használja a vezető a fejlesztési folyamatban,
- legyen hiteles.

3.4.4. Útmutató a fejlődéshez

Légy hajlandó tovább fejlődni!

Döntsd el magadban, hogy az emberek megérdemlik az erőfeszítést!

Győzd le a bizonytalanságod!

A fejlesztéshez a lehető legjobb munkaerőt válaszd!

Áldozz időt a vezetői utánpótlás fejlesztésére!

Légy megközelíthető mint példakép, mint mentor!

Sose dolgozz egyedül!

3.4.5. Mi segít a következő szintre jutni?

1. Ha a fejlesztő vezetők a figyelmüket 80%-át a legjobb 20% fejlesztésére és képzésére fordítják.
2. Ha a vezetők a fejlesztéshez megfelelő vezetői kultúrát alakítanak ki.
3. Ha a vezetők a fejlesztést nem munkahelyi, hanem életre szóló elkötelezettségnek tekintik.

3.5. CSÚCS

Csak az a vezető kerülhet a csúcsra – a vezetés legmagasabb és egyben legnehezebben elérhető szintjére –, aki kellő tudatossággal fejleszti saját képeségeit, természetes vezetési adottságait, és képes olyan szervezetet építeni, hagyományokat, értékeket teremteni, ami miatt felnéznek rá.

Így éri el, hogy azért kövessék, amit képvisel:

pozíció + kapcsolat + teljesítmény + fejlesztés + új hagyományok, értékek teremtése

Az 5. szintű vezető, akit értékrendje, értékteremtő tevékenysége miatt követnek

A vezetési stílusok és szintek csúcsa. Az a vezető tartozik ide, akinek szemlélete nem ragad meg a jelenlegi szervezeti keretekben, hanem innovációs és empatikus képessége segítségével víziókat alkotva motiválja alkalmazottait a csúcsteljesítményekre.

3.5.1. A Csúcs szintjének előnyei

A vezető jövőbe látási képessége és a jó emberismerő képessége mellé egy olyan stratégiai látásmód társul, amely összeadódva vezetői kompetenciáival stabil hátteret és értékrendet teremt a szervezetben. Konfliktus megoldásának fő célja, a problémák lehető legkedvezőbb megoldása. Proaktívan együttműködve törekszik az egyezségre.

A szint elérése nem lehetetlen, ám a szervezeti keretek gátolhatják az egyén fejlődését, pedig a csúcsszintű vezetés csúcsteljesítményű szervezetet képes létrehozni.

Egy ilyen szervezetben valamennyi dolgozó felett csökken a vezetői korlátozás. A gondolkodásmód átformálódik, a dolgozók sok lehetőséget kapnak a fejlődésre, a kibontakozásra, a karrierre, a kreativitásuk megélésére.

A csúcsszintű vezetés örökséget hagy hátra, legfőbb mércéje, hogy milyen vezetőket nevel ki.

3.5.2. A Csúcs szintjének hátrányai

Ahogy a vezetés minden szintjének, így ennek is megvannak az árnyoldalai. Aki azt hiszi, hogy megérkezett, elérte vezetői útja csúcsát és megpihenhet, könnyen elpusztíthatja mindazt, amit létrehozott. Az arrogancia, a „nekem ehhez jogom van” attitűd és az ebből adódó döntések könnyen visszájára fordulhatnak. Továbbra is fontos, hogy stratégiát állítsanak fel, tervezzenek és részt vegyenek a végrehajtásban. A szervezettel nem szabad úgy bánniuk, mintha magántulajdonuk lenne.

Nem dőlhet be a hízelgő visszajelzéseknek, mert amikor egy vezető elkezd hinni a hozzá közelállók kórusának, saját nárcizmusa áldozatává válhat, és elvesztheti a fókuszt.

3.5.3. A Követendő viselkedés ezen a szinten

Fontos, hogy legyen hely mások számára is a csúcson. A vezető biztosítson mások számára helyet, előléptetést, lehetőséget a szervezeti változások irányítására, engedjen teret a sajátjától eltérő látásmódoknak is. Ez is egy módja annak, hogy az emberek erősségein dolgozzon a vezető, ne pedig a gyengeségein.

Jó és nagyvonalú megoldás megosztani a hatalmat másokkal, és folyamatosan mentorálni azokat, akik a közvetlen irányítási körébe tartoznak, mert így lehet pozitív örökséget hátrahagyni.

3.5.4. Útmutató a fejlődéshez

Maradj alázatos és tanítható!

Hozz létre olyan belső munkatársi kört, akik nem hagyják, hogy elveszítsd a valóság érzetedet, két lábbal állnak a földön és tudod őket támogatni a fejlődésben!

Azt tedd, amit csak te tudsz megtenni! Mindig van néhány olyan dolog, amit csak a csúcsvezetők tudnak elérni!

Képezd, fejleszd felső vezetőidet, hozz létre proaktív vezetőfejlesztési környezetet!

Tervezd meg az utódlásodat, és tervezd meg, hogy milyen örökséget hagysz hátra!

4. ÖSSZEGZÉS

Az eredményes vezetés elsajátítása igazi kihívás. Valakinek kemény, verejtékkel, önmarcangolással teli időszak, míg másnak szinte az elejétől kezdve úgy megy, mint a karikacsapás.

Minden, a jegyzetben megjelenített vezetői szint fejleszti a vezető kompetenciáit, tudását, hozzáállását, tapasztalatát, aminek következtében jobb vezető lesz. Az elsajátított szemlélet és az egyes szinteken tanultak folyamatosan beépülnek a vezetői működésbe.

Vannak néhányan, akik jobb képességekkel, indulnak neki, és vannak, akik induláskor közepes képességeket birtokolnak, de mégis sikeresebbek lesznek.

A bölcsesség, a tanulás, az élettapasztalat, a nyitottság, a rugalmasság, mások megértése, a pozitív életszemlélet és az életen át tartó tanulás igénye hozzásegít a sikerhez és a stratégiai szemlélet eléréshez.

5. MELLÉKLETEK

1. sz. melléklet

Kérdőív munkatársakról

Hogyan látnak munkatársaim, milyen szintű vezetői eszköztárat használok?

Gondoljon egy munkatársára, és az ő helyzetébe képzelve magát töltse ki a kérdőívet.
Ahol igen lenne Ön szerint a munkatárs válasza, oda tegyen **X**-et.

		Kérdés	igen = x
1	**T-4**	A csapat, amelynek részese vagy, termelékenyebbé vált a hatására?	
2	**K-4**	A vezető elszántan segít munkád sikere érdekében?	
3	**K-2**	A vezető ismeri erősségeidet és gyengeségeidet?	
4	**Cs-3**	A vezető megváltoztatta az életedet, te pedig pártfogójává lettél, aki támogatja őt más vezetők előtt?	
5	**K-2**	A vezető mentorált, vagy fejlesztett annak érdekében, hogy jobb munkatárs váljon belőled?	
6	**K-3**	A vezető tiszteletben tartja álmaidat és reményeidet?	
7	**K-1**	A vezető törődik a családoddal és a munkán kívüli személyes életeddel, és rendszeresen érdeklődik ezzel kapcsolatban?	
8	**P-2**	Alkalmasnak tartod őt az általa betöltött vezetői pozícióra?	
9	**Cs-2**	Át tudnád venni a vezető szerepét, és miden bizonnyal sikerrel megállnád a helyed, mert segített felkészülni erre a helyzetre?	
10	**K-5**	Bízol benne, és ő bízik benned?	
11	**P-1**	Elismered vezetődként ezt az embert?	
12	**T-3**	Hatására produktívabbá váltál?	
13	**K-4**	Hiszel a vezetőben, és automatikusan jót feltételezel róla?	
14	**K-3**	Jelenleg esetleg már másokat irányítasz a tőle kapott lehetőségek és képzések hatására?	
15	**T-1**	Tiszteled a vezető szakmai képességeit és tulajdonságait?	
16	**K-1**	Konkrét képzést kaptál a vezetőtől, ami fokozza teljesítményedet?	
17	**T-2**	Megbízol tanácsaiban és szakismeretében?	
18	**P-3**	Pozícióját lehetőségként látja a vezetés elsajátítására, nem pedig kiváltságnak a személyes előrehaladása előmozdítására?	
19	**T-5**	Te és a csapat, amelynek része vagy hozzájárultok a szervezet küldetésének és céljainak teljesítéséhez?	
20	**Cs-1**	Vezetőket képzel és fejlesztesz az illető vezető hatásának köszönhetőn?	

Megoldókulcs

						Összesen
F	**5**	**13**	**16**	**14**		
P	**8**	**11**	**18**			
T	**1**	**12**	**15**	**17**	**19**	
CS	**4**	**9**	**20**			
K	**2**	**3**	**6**	**7**	**10**	

6. IRODALOMJEGYZÉK

1. Balesco, James A. – Stayer, Ralph C.: *A bölények szárnyalása.* Részvétel Alapítvány, Budapest, 1999.

2. Brooks, Gerald: *Ötös szintű vezetőnek lenni.* https://podbay.fm/podcast/1077436087 Letöltés: 2020. 05. 10.

3. Csíkszentmihályi Mihály: *Flow.* Akadémiai Kiadó, Budapest, 2001.

4. Hare, Paul A.: A csoportfejlődés elméletei és az interakcióképzés kategóriái. In Lengyel Zsuzsa szerk.: *Szociálpszichológia* https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tkt/szocialpszichologia/ch09.html Letöltés: 2020. 05. 10.

5. Maxwell, John C.: *A vezetés 5 szintje.* Üzleti Plusz Kft., Budapest, 2011.

6. Peters, Thomas J. – Wateman, Robert H.: *A siker nyomában*. Kossuth Könyvkiadó, Budapest, 1986.

7. Rudas János: *Delfi örökösei.* Kairosz Kiadó, Budapest, 1990.

8. Shulcz Von Thun, Friedmann: *Hiteles és helyzethez illő kommunikáció.* Háttér Kiadó, Budapest 2017.

9. Smith, Eliot R. – Mackie, Diane: *Szociálpszichológia.* Osiris Kiadó, Budapest, 2000.

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.

Kiadó:
Nemzeti Közszolgálati Egyetem;
Közigazgatási Továbbképzési Intézet
www.uni-nke.hu

Felelős kiadó:
Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:
1083 Budapest, Üllői út 82.

Olvasószerkesztő:
Dorogi Katalin

Tördelőszerkesztő:
Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-364-4 (PDF)