

# VEZETŐ LETTEM

ÚJONNAN KINEVEZETT VEZETŐK  
TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAMJA

Szabolcsi György





# VEZETŐ LETTEM

ÚJONNAN KINEVEZETT VEZETŐK  
TOVÁBBKÉPZÉSI PROGRAMJA

SZERZŐ:  
SZABOLCSI GYÖRGY



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2022

**A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.**



**Szerző:**

© Szabolcsi György

**Szakmai lektor:**

Krepelka Ágnes

**A kézirat lezárásának dátuma:**

2022. június 1.

**Kiadja:**

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,  
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

**Felelős kiadó:**

Prof. Dr. Kis Norbert  
rektorhelyettes

**Címe:**

1083 Budapest, Üllői út 82.  
[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

Kiadói szerkesztő: Dorogi Katalin  
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

**ISBN 978-963-498-522-8 (PDF)**

*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

<b>Bevezető .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Vezetési módszerek.....</b>	<b>7</b>
1.1. Vezetés kivételek alapján.....	7
1.2. A vezetési rács módszere.....	8
1.3. Az alkotást serkentő vezetés módszere .....	9
1.4. A problémamegoldó vezetés módszere .....	9
1.5. A célorientált vezetés módszere .....	10
1.6. Amikor nem működik... ..	11
<b>2. Vezetési stílusok .....</b>	<b>11</b>
2.1. Autokratikus .....	11
2.2. Laissez-faire (ráhagyó).....	12
2.3. Résztelen alapuló (demokratikus) .....	13
2.4. A lehetséges vezetési stílusok megválasztását befolyásoló tényezők .....	14
<b>3. Az új vezetési stílus, a coaching .....</b>	<b>15</b>
3.1. Mi a coaching – és mi nem az? .....	15
3.2. A coaching sajátosságai.....	15
3.3. Ami nem coaching.....	16
3.4. Mikor van szüksége coachingra a munkatársnak? .....	16
3.5. Coachtípusok .....	16
3.5.1. <i>Belső coach</i> .....	16
3.6. Coachingetika.....	17
3.7. A coachingfolyamat felépítése (Grow-modell) .....	17
3.8. Változásra/változtatásra irányuló akciótervezés a coachingfolyamatban ...	17
<b>4. A szervezeti kultúra és a csoportnorma összefüggései.....</b>	<b>18</b>
4.1. A kultúra fogalmáról és értelmezéséről.....	18
4.2. Szervezeti kultúra meghatározások .....	19
4.2.1. <i>Geert Hofstede</i> .....	19
4.2.2. <i>Charles Handy tipológiája</i> .....	20
4.2.3. <i>Peters–Waterman</i> .....	21
4.2.4. <i>Quinn</i> .....	21
4.3. A siker kritériumai.....	23
<b>Felhasznált irodalom .....</b>	<b>24</b>
<b>Ajánlott irodalom.....</b>	<b>24</b>

## BEVEZETŐ

Pontosan 45 éve kerültem először vezetői pozícióba. A vezetői feladatok ellátásához nem nagyon kaptam segítséget az első ilyen munkahelyemen, igaz, nem is maradtam ott sokáig.

Szerencsémre két további munkahelyemen a két közvetlen főnököm nemcsak jó vezető volt, hanem sokszor el is magyarázta vagy rávezetett arra, hogy mit miért csináltak.

Napjainkban a vezető beosztásba kerülő munkatársaknak szinte felmérhetetlen információáradat áll rendelkezésre a felkészüléshez, továbbképzéshez. Talán túl sok is: nehéz kikeresni az adott egyéni vezetői probléma megoldásához segítő szakanyagokat.

1991-ben részt vehetem egy nemzetközileg is elismert trénerképzésen. Az ötnapos program végén megkérdeztük a képzést vezető szakembertől, hogy mi kell ahhoz, hogy valaki jó tréner legyen. Hosszasan elgondolkodott, elmosolyodott, majd háromszor egymás után lassan ezt mondta: A tréner legyen ember... A végén hozzátette: A szakmát meg majd megtanulja!

Ennél jobbat én sem tudok. Ez különösen igaz abban a feszített munkaerőpiaci helyzetben, amelyben most vagyunk. A munkaerő-megtartásban döntő jelentősége van a humanisztikus vezetésnek, a jó légkörű, tenni akaró munkahelyi közösségeknek. Egy jó vezető nemcsak irányítja a csapatát, hanem folyamatosan fejleszti is: szakmailag, a munkához való hozzáállásban, az egymás közötti kapcsolatok minőségében.

Ehhez kívánok minden „kezdő” vezetőnek nagyon sok sikert és sok örömet.

## 1. VEZETÉSI MÓDSZEREK

A vezetési módszerek használatának célja az, hogy a szervezeten belül dolgozó vezetők tevékenysége egységes alapon működjön. Ennek döntő jelentősége van a szervezeti kultúra kialakításában, a környezeti (piaci) változásokhoz való gyors alkalmazkodásban. A vezetési módszerek az egész szervezetre hatnak, ezért **stratégiai döntésnek tekinthető, hogy egy szervezet mely vezetési módszerekkel azonosul.** A különböző vezetési módszerek az elérendő cél szerinti tárgyalást veszik alapul. A leginkább elterjedt vezetési módszerek a következők:

1. vezetés kivételek alapján
2. a vezetési rács módszere
3. az alkotást serkentő vezetés módszere
4. problémamegoldó vezetés
5. célorientált vezetés

A különböző vezetési módszerek kiválasztása és bevezetése az alábbi feltételektől függ:

- a szervezet környezetének feltételei
- a szervezet sajátosságai
- a vezetéssel szemben felállított követelmények

### 1.1. Vezetés kivételek alapján

A szervezet működése során meghatározzák, hogy mi az elvárt minimum és maximum teljesítmény. (Pl. a termelésben az előállított termékek darabszáma, az értékesítésben a megkötött üzletek száma vagy értéke. A közigazgatásban ilyen lehet a feldolgozott ügyiratok vagy a fogadott ügyfelek száma.) A vezető csak akkor avatkozik be a folyamatokba, ha a teljesítmények átlélik a meghatározott felső vagy alsó értékeket.

#### Vezetői beavatkozást nem igénylő működési sáv

<b>Az alkalmazás</b>	
környezeti feltételek:	viszonylag ritka, de nagyarányú változások
szervezeti igények és célok:	a vezető tehermentesítése a stratégiai feladatok ellátására
működési sajátosságok:	a működési folyamatok megváltoztatására nyílik lehetőség
a vezetés felé támasztott követelmények:	irányító típusú vezetés, a problémák gyors átlátása (tájékozódás, döntés)

## 1.2. A vezetési rács módszere

Blake és Mouton által kidolgozott, az emberközpontúság és teljesítményközpontúság mátrixban meghatározott módszer.

- A: diktatórikus vezetés, csak a teljesítmény fontos, az ember nem.
- B: klub vezetés, itt az emberi kapcsolatok a fontosak, nem a teljesítmény.
- C: magára hagyó vezetés, a vezető nem törődik sem az emberekkel, sem a teljesítménnyel.
- D: demokratikus vezetés, melyre az a jellemző, hogy a csoport tagjai és a vezető kölcsönösen tisztelik egymást, és elkötelezettek a magas szintű teljesítmény elérésre.
- E: kompromisszumos vezetés, melynek során a vezető igyekszik egyensúlyt találni a teljesítmény és az emberközpontúság között.
- X: részkompromisszumos vezetés, melyben a teljesítménynek nagyobb szerepe van, de soha nem válik maximalistává.

A közigazgatásban leggyakrabban az E és X módszer működhet hatékonyan, mert a diktatórikus (A) és a magára (C) hagyó vezetést hosszú távon nem viselik el a munkavállalók, a klub vezetés (B) pedig alkalmatlan a folyamatos magas szintű teljesítmények elérésre.

Az alkalmazás	
környezeti feltétele:	nagyarányú elvárás a teljesítményben és az emberi tényezőkben is
szervezeti igények és célok:	a szakmai és humán vonások egyidejű fejlesztése, az egyensúly megteremtése a két tényező között
működési sajátosságok:	a szervezet sikeres működésében mindkét tényezőnek nagy a jelentősége
a vezetés felé támasztott követelmények:	teljesítményre és emberi tényezőkre orientált vezetés (utasítás, egyén és kollektíva formálása)



### 1.3. Az alkotást serkentő vezetés módszere

A folyamatos megújulásban tevékenykedő szervezetek modellje. Ezekre a szervezetekre jellemző a projektalapú működés. A szervezeten belül az egyes innovációkkal önálló projektek foglalkoznak. Kutatóintézetek, IT-szolgáltatók között lehet leggyakrabban ilyen szervezetekkel találkozni. Ez a működési modell alkalmatlan hagyományos alá-fölérendeltségi viszonyban dolgozó szervezetekben, amelyeknek fő feladata valamilyen termék vagy szolgáltatás megbízható minőségben, hosszú távon való biztosítása.

Az alkalmazás	
környezeti feltétele:	gyors piaci változások
szervezeti igények és célok:	új lehetőségek feltárása, folyamatos újító tevékenység
működési sajátosságok:	rugalmas piaci munka, rövid átfutású fejlesztés
a vezetés felé támasztott követelmények:	problémaérzékenység, innovációs, ösztönzési készség (tervezés, utasítás)

### 1.4. A problémamegoldó vezetés módszere

Az olyan szervezetek működésének sajátossága, amelyeknek előre fel kell készülniük nem várt eseményekre, vészhelyzetekre. Amennyiben ilyen nincs, a szervezet rutinszerűen működik. Vészhelyzet esetén a felmerülő problémát kell a lehető legrövidebb időn belül hatékonyan kezelni. Ilyen lehet pl. pandémia, alap infrastruktúrák szolgáltatásával kapcsolatos zavarok megoldása. Mivel nem lehet minden váratlan helyzetre előre felkészülni, a vezetőnek tudnia kell, hogy kik azok a „kulcsemberek”, akik ez egyes szakmai problémát a leghatékonyabban tudják kezelni. A módszer lényege a gyors problémafelismerés és intézkedés.

Az alkalmazás	
környezeti feltétele:	pontosan meghatározható és felszámolható konfliktushelyzetek
szervezeti igények és célok:	vészhelyzet rendszerszemléleti megoldása
működési sajátosságok:	problémagócok vannak a szervezet működésében
a vezetés felé támasztott követelmények:	szervező- és nagyfokú motivációs készség (problémafelismerés, döntés, szervezés)

## 1.5. A célorientált vezetés módszere

A folyamat lényege:

A szervezet piaci helyzetéből és lehetőségeiből kiindulva a felső szintű vezetés először meghatározza a cég **alapvető céljait és filozófiáját**. Ezt alapul véve a vállalat egésze számára **kitűzi a fő célokat, amely nem más, mint a cég stratégiája**.

Ezután **a fő célok lebontása** a különböző vezetési szinteken az alábbiak szerint történik:

Az alkalmazás	
környezeti feltétele:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a felső szintű vezetés tudjon világos, jól értelmezhető, ösztönző célt adni a dolgozók számára</li> <li>• jól működő, torzításmentes és teljes körű kommunikációs rendszer</li> <li>• jó kapcsolat a vezetés valamennyi szintje és a dolgozók összessége között, amelyek biztosítják a konzultatív célkialakítást</li> </ul>
szervezeti igények és célok:	a szervezet vezetése a közösen kialakított, elfogadott és a szervezeti hierarchiában lebontott célokat tekinti a napi munka megszervezésének és értékelésének alapjaként
működési sajátosságok:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a végrehajtók helyzetfelismerésén, ötletgazdagságán, szakmai tudásán alapuló cél-egyeztetés</li> <li>• a beosztott bevonása a célok kialakításába jelentős motiváló tényező, amely növeli a hatékonyságot</li> </ul>
a vezetés felé támasztott követelmények:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jelentős vezetői felkészülést, tapasztalatot igényel</li> <li>• tisztában kell lenni a motiváció folyamatával és technikáival</li> <li>• pontosan tudnia kell a vezetőnek, hogy milyen széles célértelmezési sávot jelölnek ki a beosztottaknak, és</li> <li>• milyen szempontok szerint értékeljék a jóváhagyásra felterjesztett részcélokat</li> </ul>

## 1.6. Amikor nem működik...

- Ez a módszer az utasító, autokratikus vezetői stílussal nem egyeztethető össze.
- Ha a szervezet rugalmas alkalmazkodásra kényszerülve kénytelen céljait gyakran változtatni, akkor felborul a célképzés rendje.
- Ha a vezetés a végrehajtók által kidolgozott részcélokat elutasítja (mert pl. roszszul oldották meg feladatukat), akkor az jelentősen demotivál.
- A célegyeztetés felborulhat, ha csak vertikálisan valósul meg, és az azonos vezetői szintek között nincs egyetértés.

## 2. VEZETÉSI STÍLUSOK

A vezetéstudomány három alapvető vezetési stílust különböztet meg.

- Autokratikus (tekintélyelvű)
- Laissez-faire (ráhagyó)
- Részvételen alapuló (demokratikus)

Egy-egy vezetőnél gyakran több vezetési stílus is megtalálható, és az adott helyzettől függ, hogy melyiket használja.

A vezetési stílusok rövid áttekintése:

### 2.1. Autokratikus

Kemény vezetési stílus, amely főleg a szigorú belső hierarchia alapján működő szervezetekben használatos.

#### Jellemzői

A vezetők

- a saját hatalmukra és a szervezetben betöltött pozíciójukra támaszkodva érik el céljaikat;
- megkövetelik, és nem kiérdemlik a munkatársaktól a tiszteletet, tehát elismertetik a beosztottakkal a hatalmukat;
- nehezen változtatják meg döntéseiket;
- merev szabályok szerint dolgoznak, a rugalmas alkalmazkodást szabályszegésként értékelik az egész szervezetben;
- a legapróbb részletekig képesek szabályozni a munkatársak munkavégzését, a kiadott szabályok megszegését azonnal büntetik;

- általában írásban kommunikálnak;
- az „információ hatalom” alapelvét követve csak részinformációkat adnak a beosztottaknak;
- számukra a feladat a fontos, nem az azt végrehajtó ember;
- nem szívesen tartanak értekezletet, mert tartanak a csoporttal való konfrontációtól.

### **Előnyei**

- Gyors döntések, mert azokat egy személy hozza;
- a vezető könnyebben kap személyre szóló elismerést, ha sikeres a tevékenysége;
- ez a fajta hatalmi pozíció növelheti tekintélyét, hitelességét, néhányan csodálják a munkabírását, tisztánlátását.

### **Pozitív hatások a munkatársakra**

- Válsághelyzetben rendkívül hatékony lehet, mert a beosztottak tudják, hogy van vezetőjük, aki kézben tartja a dolgokat;
- a rutinmunkát végző szervezetben az embereknek nem fontos a kreativitás, az innováció;
- ha a szervezetben sok önálló munkatárs van, szükség lehet erre a vezetési stílusra;
- az emberek biztonságérzetét növeli, ha egyértelműen tisztázottak a szervezetben az erőviszonyok.

### **Negatív hatások a munkatársakra**

- A munkatársak többsége rosszul érzi magát ez ilyen vezető mellett, mert fél, úgy érzi, hogy nem lehet önálló ötlete, és ez haraghoz, frusztrációhoz, végeredményben magas fluktuációhoz vezet;
- a beosztottak egy idő múlva kizárólag csak azt a feladatot végzik el, amelyet rájuk bízunk, mert nem érzik magukénak a céget;
- a dolgozók a vezető kegyeiért és jutalomért versengenek, és ez klikkesedéshez, a kapcsolatok általános romlásához vezet;
- a szervezet hatékonysága alacsony.

## **2.2. Laissez-faire (ráhagyó)**

A felületes vezetők stílusa, akik váratlanul kerülnek vezetői szerepbe, és a szereppel nem tudnak, vagy nem akarnak azonosulni. A különböző tudományos, fejlesztő szervezetekben hagyományos vezetési stílus.

**Jellemzői**

- A vezető a szervezetnek általános irányelveket és szabályokat ad ki, és az operatív munkában csak abban az esetben vesz részt, amikor arra külön felkérlik;
- az irányítása alatt álló szervezetet nem szoktatja fegyelemre, a munkatársak döntenek el, hogy melyik feladatot mikor és kivel oldják meg;
- a szervezet önállóan határozza meg a feladatokat, keresi meg a felmerülő problémák megoldásának módját;
- a hibákat elnézően kezelik.

**Előnyei**

A szervezet vezetőjének

- nem kell vezetnie;
- nem kell döntéseket hoznia;
- nem kell konfliktusokat kezelnie és kockázatokat vállalnia;
- a szervezet tagjai között egy ideig rendkívül népszerű lehet;
- munkavégzése során úgy viselkedik, mint a szervezet egy tagja, aki azért élvezzi a vezetői pozícióval járó összes előnyt.

**Pozitív hatások a munkatársakra**

- A munkatársak független személyiségként dolgozhatnak, rendkívül nagy az önállóságuk a munkavégzés módjában (pl. kutatócsoportok);
- a beosztottnak nem kell közvetlenül felelniük az esetleges hibákért.

**Negatív hatások a munkatársakra**

- Konfliktust okozhat azon munkatársaknál, akinek más elvárásuk van a vezetővel szemben, mert az ilyen dolgozók önállóság helyett magárahagyatottságnak élik meg helyzetüket;
- sok esetben a dolgozókat demotiválja a túl nagy felelősség, amelyhez nem társul megfelelő státusz és jövedelem;
- mivel e vezetési stílus lényegéből fakadóan a vezető nem szervezi meg és nem tartja össze a csoportot, fennáll a káosz, a teljes szétesés veszélye.

**2.3. Résztelen alapuló (demokratikus)****Jellemzői**

- A vezető a csoportépítésre összpontosít, és minden munkatárs tudását megpróbálja a legjobban hasznosítani;

- gyakran találkozik a szervezetben dolgozó munkatársakkal, figyeli és erősíti a csapatszellem kialakulását;
- a személyes kommunikáció túlsúlyban van;
- gyakoriak a formális és informális összejövetelek;
- a döntés-előkészítés során a vezető javaslatokat, ötleteket kér, ezeket közösen megvitatják, de a döntést mindig ő hozza meg, vállalva azért a felelősséget;
- a vezető megosztja a munkavégzéshez szükséges információit a munkatársakkal.

### **Előnyei**

- A csapatmunka jó eredményt hoz;
- jók a dolgozók egymás közötti munkakapcsolata;
- a feladatok és felelősségek arányosan osztódnak meg a szervezet tagjai között.

### **Pozitív hatások a munkatársakra**

- Jó kapcsolat a szervezet tagjai és a vezető között;
- a munkatársakat vezetői felelősség nélkül bevonják a döntésekbe, ennek eredményeként a csapat tagjai magukénak érzik, így nő a motiváltságuk.

### **Negatív hatások a munkatársakra**

- A szervezet nem minden tagja akar részt venni aktívan a közös munkában;
- a vezető és a szervezet tagjai között nagyfokú bizalomra van szükség;
- a beosztottak véleményének figyelmen kívül hagyása frusztrációhoz, haraghoz vezethet;
- a személyes kommunikáció időigényes;
- ellenállást válthat ki a beosztottakból, ha ezt a stílust rájuk erőltetik.

## **2.4. A lehetséges vezetési stílusok megválasztását befolyásoló tényezők**

1. A vezető személyisége meghatározó. Csak azt a vezetési stílust tudja hatékonyan képviselni, amellyel azonosulni tud.
2. Szervezeti kultúra. Amennyiben a cégnél hagyományként alkalmaznak egy vezetési stílust, akkor könnyebb ehhez alkalmazkodni, mint megpróbálni a szervezet egészének megváltoztatását.
3. Sok esetben egy-egy szervezeten belül is szükség lehet a vezetési stílus változtatására. Ez függ a munkatársak személyiségétől, motivációjuk mértékétől és az általuk elvégzendő feladatok természetétől.
4. Külső kényszerítő körülmények. Szükséghelyzetben, homályos szervezeti célok esetén meg kell találni a leghatékonyabb vezetési stílust.

### 3. AZ ÚJ VEZETÉSI STÍLUS, A COACHING

A coaching módszer kidolgozása során abból a felismerésből indultak ki, hogy a vezetés 90%-a kommunikáció. Ahhoz, hogy a vezető hatékonyan tudja ellátni a feladatait, szüksége van a munkatársak megnyerésére, nevelésére, támogatására. A coaching leegyszerűsített modellje hat lépésben foglalható össze.

#### 3.1. Mi a coaching – és mi nem az?

- A coaching eredményorientált kontextusban zajló dialógus, amelynek során a coach azokat a válaszokat segíti a felszínre, amelyeket az ügyfél valószínűleg tud, bár világosan soha nem fogalmazott meg.
- A coaching tanulás. A coach nem tanár, nem feltétlenül kell jobban tudnia bizonyos dolgokat az ügyfelénél. Azáltal, hogy alaposan megfigyeli a különböző sémákat, a régi beidegződéseket, új tettekre, eddig ki nem próbált magatartásformákra sarkallhatja ügyfelét.
- A coaching sokkal inkább arról szól, hogy tegyük fel a megfelelő kérdéseket, mintsem tálcán kínáljuk a válaszokat. Forrás: <https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/tudasmenedzsment-2006-2.pdf>

#### 3.2. A coaching sajátosságai

- Szerződésen alapul. *(A coach/vezető és a kliens/munkatárs kölcsönös megegyezésén alapul, amelynél fontos szempont a munkatárs önkéntes részvétele a folyamatban.)*
- Cselekvésorientált. *(Konkrét fejlesztési célokhoz kapcsolódó feladatok és cselekvések meghatározása, és megvalósítása.)*
- Személyre szabott. *(A fejlesztendő személy tudásának és egyéniségének megfelelő célok és módszerek használata.)*
- A kölcsönös bizalom elvére épül. *(Ami itt elhangzik, az négy szemkört marad! Ez egyben fontos etikai kérdés is, a vezető nem élhet vissza azokkal az információkkal, melyeket coachként kapott.)*
- Rendszerszemléletű. *(A személyiséget, annak minden összetevőjét egy egységben kezeli. Nem lehet külön egységként kezelni a hivatali életet és a magánéletet, mert általában kölcsönösen hatnak egymásra.)*
- Az „itt és most”-ra épít. *(A coaching nem terápiás célú, a múlt eseményeit feldolgozó folyamat. A jövőbeli célok meghatározása után a jelenben elvégzendő feladatokra koncentrálnak.)*

### 3.3. Ami nem coaching...

- tanácsadás (a hagyományos értelemben)
- pszichoterápia
- mentoring
- tréning

### 3.4. Mikor van szüksége coachingra a munkatársnak?

- Ha a dolgozó valamilyen új feladat előtt áll (pl. új munkakörbe lép, új munkahelyre kerül),
- ha valamit másként kéne csinálni, mint ahogy eddig tette,
- ha a vezető nem elégedett a munkatárs munkateljesítményével,
- ha kommunikációs problémákkal állunk szemben (pl. a munkatársnak kommunikációs problémái vannak a munkahelyén),
- ha úgy tapasztalod, hogy nem megfelelő az időbeosztása,
- ha rendszeresen konfliktushelyzetbe kerül,
- ha döntési helyzetbe kerül, és nincs kivel megbeszélnie,
- ha nehézségei vannak bizonyos emberekkel,
- ha gyakori a feszültség és a stressz érzése,
- ha elemezni szeretné a munkatárs lehetséges karrierútjait, perspektíváit.

### 3.5. Coachtípusok

- Külső coach (nem tagja a munkaszervezetnek, a leggyakrabban főállású coach).
- Belső coach (tagja a munkaszervezetnek).

#### 3.5.1. *Belső coach*

- A coach és az ügyfél azonos szinten van;
- a coach az ügyfél alatti szinten van;
- a coach az ügyfél feletti szinten van;
- **minősített eset:** a coach az ügyfél közvetlen főnöke.

A belső coachok helyzete mindig kényes, mert a belső coachtól gyakran nehezebben fogadják el a segítséget a munkatársak. A coach csak abban az esetben kezdheti meg a munkát, ha a munkatárs ehhez előzetesen hozzájárult. Különösen igaz ez a belső coach esetében.



### 3.6. Coachingetika

Tudd, hogy „melyik sapka van a fejedben”... (Vezető vagy coach?)

Ami nem sérülhet:

- önkéntesség
- bizalmi alap
- diszkréción

### 3.7. A coachingfolyamat felépítése (Grow-modell)

A Grow-modell jól strukturált rendszerben határozza meg a coaching folyamatát:

**Goal (cél):** A cél az az eredmény, amit a munkatárs el akar érni. Fontos, hogy egyértelműen legyen meghatározva, mérhető legyen annak elérése.

**Reality (valóság):** A jelenlegi helyzet meghatározása. Melyek a problémák, és milyen feladatok vannak?

**Options (lehetőség):** A cél elérését hátráltató akadályok meghatározása, amelyet a lehetséges megoldási módok feltérképezése követ.

**Way forward/Will (akcióterv):** Cselekvési, fejlesztési lépések meghatározása.

A coachingülés (foglalkozás) lebonyolítása általában hatlépéses folyamat, amelynek lépései:

- a fő téma meghatározása,
- a téma kellő leszűkítése, hogy az ülést akciótervvel lehessen zárni,
- a konkrét cél meghatározása,
- a valóság feltérképezése,
- a lehetőségek feltárása,
- az akcióterv meghatározása. A következő ülés a megvalósítás értékelésével és a tanulságok áttekintésével kezdődik.

### 3.8. Változásra/változtatásra irányuló akciótervezés a coachingfolyamatban

**Útmutató az erőforrások számbavételéhez: C.H.E.C.K.**

**C – Change – Változás**

Min szeretnél változtatni?

Milyennek képezed el a megváltozott helyzetet, magatartást?

Könnyen, vagy nehezen fog menni?

Mi szól a megváltoztatandó magatartás mellett és ellene?

**H – Help** – Segítség, emberi kapcsolatok

Ki fogja támogatni? Miért?

Ki fogja ellenezni? Miért?

Hogyan érintik a változások a kialakult kapcsolatokat?

Hogyan lehet szövetségeseket szerezni?

**E – Effectiveness, emotional** – Hatékonyság és érzelmi viszony

Mi lenne a cselekvés leghatékonyabb módja, formája?

Mennyire esik nehezedre így tenni?

Hogyan éled meg érzelmileg?

Mit érzel, ha a jövőbeni (megváltozott) helyzetre gondolsz?

**C – Chances** – Esélyek

Mekkora a változás sikerének/kudarcának valószínűsége?

Mit lehet nyerni, mit lehet veszíteni?

Arányban van-e az erőfeszítés és a kockázat a várható eredménnyel?

Tartós vagy átmeneti eredményeket lehet várni?

**K – Creativity** – Kreativitás

Mi minden jut eszedbe az elgondolt változással kapcsolatban?

Fantáziálj!

Idézd fel a folyamatot, a teendőket és a résztvevőket minél konkrétan és képszerűbben

(Használj kérdőszavakat: ki, mit, miért, hogyan, mikor, meddig, kivel együtt stb.)

## **4. A SZERVEZETI KULTÚRA ÉS A CSOPORTNORMA ÖSSZEFÜGGÉSEI**

### **4.1. A kultúra fogalmáról és értelmezéséről**

A „kultúra” a latin „colere” igéből ered, jelentése

1. gondoz, ápol, (meg)művel
2. imád, tisztel – ebből származik a kultusz, valaminek (isten, hely, személy stb.) vallásos tisztelete, imádata.

A szervezeti/vállalati kultúra az emberek szervezett tevékenységéből fakad. A vállalati kultúra a szervezet tagjainak olyan, értékek által vezérelt gondolkodási és magatartási rendszere, amelynek két fő funkciója van: segíteni a szervezet belső integrációját (egységét és cselekvőképességét) és a külső (piaci, verseny) környezethez való adaptációját.

A szervezeti kultúra (mikrokultúra) alapvetően meghatározza és befolyásolja a **csoporthorma állapotát, fejlesztésének lehetőségeit**. Ez természetesen fordítva korlátozottan igaz.

Egy visszahúzó, bizalmatlanságra építő szervezeti kultúrában lehet „kis szigeteket” kialakítani, ahol egészséges mikrokultúra és szervezeti kultúra van, azonban a szervezet egészével nehézkes lesz így az együttműködés, különösen a vezető számára.

Az a leghatékonyabb működés, ha szervezet egésze folyamatosan fejleszti szervezeti kultúráját, és ez a mikroközösségekben is megjelenik. Erre több pozitív példát láthatunk a pandémia idején, mert egyes szervezetek napok, néha órák alatt tudtak működési modelleket változtatni, ami aztán kihatott például a munkatársak közötti kommunikációra, kapcsolatokra is. Sok helyen megjelent és felerősödött az eredményorientált gondolkodás, egymás segítése, ez pozitív elem volt, ugyanakkor több területen gyengültek a személyes kapcsolatok.

## 4.2. Szervezeti kultúra meghatározások

### 4.2.1. *Geert Hofstede*

A nemzeti/társadalmi kultúra hatása a szervezeti struktúrára és a szervezet tagjainak viselkedésére

Az IBM vállalatai: 40 országban 117 000 kiküldött kérdőív (70-es évek vége, 80-as évek eleje)

Hofstede kutatásának egyik fő iránya az volt, hogy megállapítsa, hogy egy világcég saját szervezeti kultúrája, vagy annak az országnak kultúrája a meghatározó, ahol a cég működik. A cég szervezeti kultúrája természetesen erősen hat a munkavállalókra, de az ország kultúrája sok tekintetben meghatározó marad, pl. Indiában a kasztrendszer, vagy Magyarországon az IKEA tegezős stílusa, amelyet nálunk az üzlet dolgozói sem vettek át a vásárlókkal való kommunikációban.

A nemzeti kultúrákban megmutatkozó különbségek négy fő dimenziója

- **hatalmi távolság**  
*(szervezeti hatalomgyakorlás módja, eszközei, az ehhez társuló magatartási szabályok, az engedelmesség mértéke)*
- **bizonytalanságkerülés**  
*(a változások mértékével szembeni beállítódás, a bizonytalanság, a stressz kezelése, a stabilitás szükséglete)*
- **individualizmus/kollektívizmus**  
*(egyéni, vagy közösségi irányultságú beállítódások, cselekvési minták)*
- **férfias/nőies jelleg**  
*(rámenős, „macsó”, vagy gondoskodó, anyáskodó)*

### Hofstede tipológiája

#### „PIAC”

- Kis hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés  
*Pl. Svédország, Anglia, Egyesült Államok, Kanada*

#### „CSALÁD”

- Nagy hatalmi távolság – gyenge bizonytalanságkerülés  
*Pl. India, Fülöp-szigetek, Szingapúr*

#### „JÓL OLAJJOZOTT GÉP”

- Kis hatalmi távolság – erős bizonytalanságkerülés  
*Pl. Németország, Ausztria, Finnország, Magyarország*

#### „PIRAMIS”

- Nagy hatalmi távolság – erős bizonytalanságkerülés  
*Pl. Olaszország, Spanyolország, Görögország, Mexikó, Japán*

### 4.2.2. Charles Handy tipológiája

#### Hatalomkultúra

(„Pókháló”)

*A hatalom és befolyás egy vagy néhány személy kezében, kevés adminisztratív-ügyrendi szabály, döntések az erőviszonyok függvényében.*

### **Szerepkultúra**

(„Görög oszlopcsarnok”)

*Funkciók, hatáskörök, felelőségek meghatározása, rendszerek, szabályok, szerepek.*

### **Feladatcultúra**

(„Háló”/„Rács”)

*Munka/feladatorientáció, projekt/mátrixszerveződés, az erőforrások feladatokhoz rendelése, laza bürokratikus kontroll.*

### **Személyiségcultúra**

(„Halmaz”)

*Egynileg dolgozó szakemberek laza társulása.*

#### **4.2.3. Peters–Waterman**

A kitűnő teljesítményt nyújtó vállalatok nyolc megkülönböztető jegye:

1. **A cselekvés elsőbbsége** (cselekvésorientált elemzés és döntéshozatal).
2. **Szoros kapcsolat a vevőkkel, ügyfelekkel.**
3. *Önállóság és vállalkozó szellem.*
4. **Az emberi tényezőkre alapozott termelékenység** (a személyiség tisztelete).
5. **Élő, a cselekvést átható értékrendszer** (középpontban: a minőség).
6. **„Maradj a kaptafánál!”**
7. **Egyszerű szervezeti forma, kis létszámú központi stáb.**
8. **Szigorú és engedékeny vezetés** (a helyzethez, feltételekhez igazodó vezetési stílus).

#### **4.2.4. Quinn**

Quinn két hatékonyságot magyarázó értéket azonosított:

- Összpontosítás
  - befelé összpontosítás
  - kifelé összpontosítás
- Kontroll
  - rugalmasság
  - szoros kontroll

## Az egyes típusok jellemzői

	<i>Támogató</i>	<i>Szabály-orientált</i>	<i>Célorientált</i>	<i>Innováció-orientált</i>
<b>Jellemzői</b>	Kölcsönös bizalom, felelősség, együttműködés, összetartás, informális szóbeli kommunikáció	Pozíciók tisztelete, munkamegosztás, szabályozottság, írásos kommunikáció	Racionális tervezés, hatékonyság, feladathoz kötődő szóbeli kommunikáció	Környezet figyelése, kockázatvállalás, kreativitás, versenyszellem, csapatok
<b>Központi értéke</b>	Emberi erőforrás, kohézió, közszellem fejlesztése, tréningek	Stabilitás, egyensúly, formális kommunikációs rendszer	Termelékenység, hatékonyság, profit	Rugalmasság, állandó készenlét, növekedés, erőforrások megszerzése
<b>Legfontosabb a vezetés számára</b>	Munkatársak	Eddig elért eredmények megőrzése	Célok és azokat megvalósító részcélok teljesítése	Lehetőségek feltárása és kihasználása
<b>Szervezetelméleti háttere</b>	Human Relations	Német iskola és bürokrácia-tanok	Racionális célkitűzés modelljei	Környezeti kihívásokra választ kereső nyílt rendszermodellek

**Forrás:** Klein Balázs – Klein Sándor: *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, 2006. 715–735.

### 4.3. A siker kritériumai

#### A 7 S modell

(a MCKINSEY tanácsadó cég modellje)

„HARDVER”	„SZOFTVER”
• <b>stratégia</b>	• <b>felsőbb célok (superordinate goals)</b>
• <b>struktúra</b>	• <b>munkaerő</b>
• <b>rendszerek</b>	• <b>vezetési stílus (style)</b>
	• <b>munkaerő (staff)</b>
	• <b>képességek (skills)</b>

#### KULTÚRA

A siker elérésében egyre nagyobb a szerepe a „szoftver” oldalnak. Azok a szervezetek tudnak hosszú távon sikeresek lenni, amelyekben jól működő alrendszerek és eljárás-módok vannak, valamint szilárd értékrend, megfelelő vezetési stílus van, és stabil, szakmailag megfelelő felkészültségű a munkaerő, mely folyamatosan fejlődik.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] KLEIN Balázs – KLEIN Sándor: *A szervezet lelke*. EDGE 2000 Kiadó, 2006. 715–735.
- [2] *Tudásmenedzsment*  
<https://btk.pte.hu/sites/btk.pte.hu/files/hfmi/tudasmenedzsment-2006-2.pdf>

## AJÁNLOTT IRODALOM

- [3] BAKACSI Gyula: *Szervezeti magatartás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1996.
- [4] DOBÁK Miklós: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.
- [5] GOLEMAN, Daniel: *Érzelmi intelligencia a munkahelyen*. SHL Hungary, 2002.
- [6] KLEIN Sándor: *Vezetés és szervezetpszichológia*. SHL Hungary Kft., 2001.
- [7] POÓR József – DR. KAROLINY Mártonné szerk.: *Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó 1999
- [8] WITHMORE, John: *Coaching a csúcsteljesítményért*. Z-PRESS Kiadó, 2008.