

Szervezetvezetési módszerek – azaz hogyan váljunk sikeres vezetővé

KOVÁCS Gábor¹

A szervezetek vezetése rendkívül összetett és bonyolult folyamat, amelynek megvannak a jól bevált módszerei. A vezetés tanulható, de ahhoz, hogy valaki sikeres vezetővé váljon, megfelelő szintű általános műveltség, szakterületi tudás és szakmai ismeretkör birtoklása, az adott szakterületen eltöltött gyakorlat és végezetül, általános vezetéselméleti felkészültség szükséges. A tanulmány a témához kapcsolódó elméleti ismereteken túl hasznos gyakorlati útmutatást ad a kezdő és gyakorló vezetők számára ahhoz, hogy az általuk vezetett szervezet sikeres legyen, ezáltal ők maguk sikeres vezetővé váljanak.

Kulcsszavak: szervezetek vezetése, szervezetvezetési technikák, vezetővé válás, vezetési módszerek, Nemzeti Közzolgálati Egyetem, Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék

Szervezetvezetési módszerek – azaz hogyan váljunk sikeres vezetővé

A szervezetek működtetése

A szervezetek működtetése rendkívül bonyolult feladat, megannyi összetevő jellemzi a vezetési rendszert és annak működését.

Amennyiben magunk elé képzelünk egy zenekart, amely valamilyen zeneművet játszik és tanulmányozzuk a karmester tevékenységét, akkor joggal gondoljuk azt, hogy a karmester a zenekar vezetőjeként vezényeli a zeneművet. Pálcájának rezdülésére hangzik fel egy-egy szólam, vagy éppen halkul el a zene. Karmester nélkül nem képes a zenekar működni, kell valaki, aki összhangot teremt az egyes hangszeren játszó zenészek között. A vezetői munka is egy hasonló jellegű feladat, a vezetőnek jó karmesterként kell viselkednie. A csapatmunkában mindenkinek együtt kell tevékenykednie, hiszen így lesz megfelelően dallamos a zene, a közös munka így lesz eredményes és jó minőségű.

¹ Prof. Dr. KOVÁCS Gábor r. dandártábornok, oktatási rektorhelyettes, tanszékvezető egyetemi tanár, Nemzeti Közzolgálati Egyetem Rendészettudományi Kar Rendészeti Vezetéstudományi Tanszék
Prof. Gábor KOVÁCS PhD, police brigadier-general, vice rector, professor and head of department, University of Public Service, Faculty of Law Enforcement
<https://orcid.org/0000-0002-1699-827X>, kovacs.gabor@uni-nke.hu

Feltehetjük magunknak a kérdést, a karmester-e a legjobban játszó hegedűs vagy esetleg ő a legjobban játszó trombitás? Talán más hangszeren játszik kiválóan? Előfordulhat ez is, az is, de megállapíthatjuk, hogy korántsem követelmény az, hogy a karmesternek kell lennie a legjobban játszó zenésznek, de azért illik neki jól játszani egyikét hangszeren. Neki elsősorban karmesteri felkészültséggel kell rendelkeznie. Egy jó fülű karmesternek a zenéből hallania kell az egyes hangszeres játékokat és meg kell állítania az előadást, hogyha valaki hamisan játszik. Erre valók a zenekari próbák, ahol minden begyakorolható, hiszen a kotta mindig ugyanaz, ismert a zenemű, és fel lehet készülni az eljátszására.

A szervezetek vezetésében azonban nincs sok lehetőség a próbákra. A vezetőt, ha ő vagy az általa irányított szervezet sokat hibázik, hamar leváltják.

A zenekar egyéb ügyeit is a zenekar vezetője szervezi, ő az, aki irányítja a folyamatokat. Ennek körében rendezi, hogy hol legyen a fellépés, elvégzi az ezzel kapcsolatos szervezői tevékenységeket. A zenekar tagjai nem foglalkoznak ezekkel a dolgokkal, az ő dolguk a zenekari játék. Munkahelyén a jó vezető ilyen „karmester – menedzser” szerepet tölt be, és ha jól alkalmazza a szervezetvezetési módszereket, akkor vezetőként még sikeres is lehet.

Összefoglalásképpen megállapítható, hogy a karmester tevékenységéhez jól lehet hasonlítani a vezetői munkát.

A vezetésről általában

Az emberiség fejlődése a vezetés- és szervezélmélet tudománya működésének és fejlődésének ékes bizonyítéka. Biztosan állíthatjuk, hogy a vezetés tevékenység a legősibb művészet és a vezetélmélet a legfiatalabb tudomány. Elődeink is sikeresek voltak, hiszen minden akadályt legyőztek, életben maradtak, utódokat neveltek fel, amelynek az eredménye az, hogy mi itt vagyunk és dolgozunk, átvéve és megújítva elődeink tudását.

A vezetés egyfajta tudatos viselkedés, amely nemcsak az emberekre jellemző, hanem az állatvilágban is felfedezhetünk bizonyos fajokat, amelyek tagjai – valamilyen szinten – tudatosan élnek.

Erre utal a fejlett, közösen végrehajtott és speciális taktika alkalmazásával történő vadászás (a főemlősök, az oroszlanok, a kardszárnyú delfinek, az afrikai vadkuttyák, a farkasok és sorolhatnánk tovább) és az, hogy csoportokban létezve „aktív társadalmi” életet élnek.

Örök kérdésként merülhet fel az, hogy a vezetés ismeretek megtanulhatók-e, és fejleszthetők-e az ezzel kapcsolatos emberi tulajdonságok? Igen, a kitartás, a gyakorlás fontos, emellett a saját tapasztalatok gyűjtésével, tanulással folyamatosan – egyénenként változóan, egy bizonyos szintig – fejleszthetők. Tudásunk, tapasztalataink gyarapításával egyre jobbak lehetünk.

Sajnos meg kell állapítanunk azt is, hogy az állandó változás, ismeretbővülés miatt, a vezetés- és szervezéstudományban sincsenek kizárólagosan időtálló, biztos és hatékony vezetési módszerek. A sikeres vezetővé válás egy hosszantartó tanulási folyamat eredménye. Ennek elérésére tudatosan készülnünk kell. A vezetéselméleti szakemberek arra a következtetésre jutottak, hogy nincs speciális, pontosan meghatározható vezetői személyiség-típus. Minden személyiségben benne van a sikeres vezetővé válás lehetősége. Tudományosan is egyértelműen bebizonyosodott az, hogy minden ember adottságai, képességei valamely szintig fejleszthetők, ezáltal bizonyos szervezeti szintig mindenkiből lehet sikeres vezető. Mindebből következik, hogy megfelelő élet-, munka- és közösségben való tevékenységi tapasztalattal bíró személyek igenis képesek arra, hogy a megfelelő célok, feladatok mentén másokat vezessenek, munkájukat összehangolják.

Történelmi előzmények

Ha számba vesszük a világ ókori, középkori építményeit, akkor láthatjuk azt, hogy például az egyiptomi piramisok megépítése, a kínai nagy fal létrehozása, vagy ha a más földrészekben lévő építményekre gondolunk, a mexikói maya piramisok elkészítése még manapság is kivételes mérnöki teljesítményről tanúskodik. Ezek az építmények ma is az emberiség egyik legnagyobb és legmaradandóbb építményei közé tartoznak. Gondoljunk el például a piramisok építését internet, szállítóeszközök, telefon és más modern szerszámok hiányában. Milyen nehéz, összetett és bonyolult volt előkészíteni, megszervezni és végrehajtani azt a munkát, amit például a piramisok megépítése jelentett. És nem is csak egy piramis létezik. De ugyanez a helyzet a kínai nagy fal építésével is, amely több ezer kilométeren keresztül húzódik az akkori kínai határterületen.

Elődeink már ezekben a történelmi időszakokban is óriási szervező-, vezető-irányító munkát végeztek el. Manapság nekünk könnyebb a dolgunk, hiszen sokkal szélesebb eszköztár áll rendelkezésünkre. Itt vannak a korszerű digitális eszközeink, amelyek megkönnyítik a vezetési-irányítási rendszer működését és a feladatok végrehajtását. Rendelkezésünkre áll a számítógép, az internet, itt vannak a mobil hírközlő eszközök, a modern közlekedési eszközök, a gépek, az ellátórendszerek, és itt vannak a kiművelt és szakmájukat értő szakemberek, akiknek a tevékenysége nélkül mindezeket nem lehetne működtetni. Elődeink örökölt tudását érintően, feladatunk annak felhasználása, továbbfejlesztése, és utódaink részére történő átadása.

A történelmi tanulmányainkból tudjuk, hogy a kiemelkedő személyiségek nemcsak építkeztek, hanem birodalmakat is létrehoztak. Csak az érdekesség kedvéért – megemlíthető a Római Birodalom, amely az egész Földközi-tenger térségére kiterjesztette hatalmát és ebbe még a Brit-szigetek is beletartoztak. A Mongol Birodalom is óriási volt, szinte egész Ázsiát és Európát uralta 1290-ben. Hasonló nagyságú területet hódítottak meg török császárok a 16–17. században. Gondoljunk csak bele, hogy egy-egy ilyen birodalom létrehozása, fenntartása, a közigazgatás megszervezése, az adók beszedése, a rend

fenntartása, a hadjáratok megszervezése milyen óriási vezetői teljesítményt igényelt. A rendelkezésre álló akkori hírközlő eszközökkel (többnyire lovas futár, füst-, zászlójelek) a parancsok, utasítások címzetthez történő eljuttatása nehézkes és bonyolult volt, gyakran heteket hónapokat vett igénybe egy-egy üzenet eljuttatása a birodalom székhelyétől a távoli vidékekre.

Néhány kívánatos vezetői tulajdonság

Történelmi példákon keresztül láthatjuk, hogy volt néhány karizmatikus vezető, akik elsősorban államalapítói, szervezői vagy katonai sikereikkel emelkedtek ki az „átlagos” vezetők közül. Ilyen volt például a makedón Nagy Sándor, ilyen volt a Római Birodalom egyik vezéralakja, Julius Caesar, ilyen volt Szulejmán szultán, Mátyás király, de Bonaparte Napóleon is, aki egész Európát végigharcolva Moszkváig is eljutott a seregével. A kiváló vezetők sorát természetesen tovább folytathatnánk.

Az egyik legrégebbi és a mai napig érvényesülő vezetővé válást segítő és a személyt jellemző alapképesség a karizma, a karizmatikusság.² A karizmatikus személy valamilyen különleges erővel és elhivatottsággal rendelkezik és a karizmája folytán az adott közösségben általánosan elfogadott tekintélye van, sokan követik őt.

Bizonyára ők is ismerték ezt a mondást: „Az okos vezető magánál okosabbakkal veszi körül magát és azok tanácsával vezet, az ostoba vezető magánál ostobábbakkal veszi körül magát és azokat vezeti”.³ Ennek a mondásnak a forrása egy ismeretlen ókori görög bölcs, de a mai napig érvényes. Soha ne felejtjük el azt, hogy beosztottként is, de vezetőként is igyekezzünk magunknál okosabbakkal, tapasztaltabbakkal körülvenni magunkat, és használjuk fel azok tanácsait, hiszen a szervezetek irányítása és vezetése egy közös munka. Ebben csak úgy érhetünk el sikereket és eredményeket, ha a közösség döntő többsége támogatja a szervezet tevékenységét, tagjai önmaguktól, belső indíttatástól vezérelve, hozzáértően és tevékenyen vesznek részt a feladatok végrehajtásában.

Az egyik és talán legfontosabb vezetői alapérték a becsületesség és a szilárd erkölcsi értékek megléte és annak állandó képviselése. Mindennek ez az alapja, hiszen a vezető bármihez nyúl, bármilyen tevékenységet folytat, kiinduló alapjának kell lennie annak a tényezőnek, hogy ő tiszta szándékú, ezáltal minden gondolatát, minden tevékenységét áthatja a becsületesség és a szilárd erkölcsi értékrend.

Nagyon fontos vezetői tulajdonság és elvárás a vezető szakmai hitelessége, akinek az általa művelt szakterülethez értenie kell. Egy vezetőnek mindazok mellett, hogy a napi vezetői rutinfeladatokat végrehajtja és vezeti a szervezet munkáját, a jövőbe is kell látnia, a jövőbe kell vezetni a szervezetét, ehhez szükséges a rendszerszemléletű gondolkodásmód ismerete. Mindent rendszerben kell szemlélni, hiszen minden egyes

² <https://idegen-szavak.hu/karizmatikus> (2019. 12. 22.)

³ Forrás: ókori ismeretlen görög bölcs.

vezetői döntés kihatással van a rendszer egyes elemeinek működésére, ezáltal egy kisebb döntés is sok minden mást is megváltoztathat.

Egy másik kiemelkedő vezetői tulajdonság a lényeglátás. A mai világban a vezető minden forrásból rengeteg információt kap, emellett számtalan vezetői feladata is van. Ezért nagyon fontos vezetői tulajdonság az, hogy mindig elvégezze a feladatok közötti rangsorolást, osztályozást a fontos és nem fontos, a sürgős és nem sürgős szempontok alapján, és kiválassza a tennivalói közül azokat, amelyek valóban fontos dolgok és egyben sürgősök is. A hatékony vezetőnek csak ezekkel az érdeemben fontos és sürgős dolgokkal kell foglalkoznia. E vezetői munkamegosztás akkor célravezető, ha vannak jól felkészült munkatársak. Ebben az esetben az érdemi döntésektől távolabb eső területek vonatkozásában a munkatársak megkönnyíthetik a munkáját, hiszen egyes feladatok átadhatók részükre.

Nagyon fontos vezetői tulajdonság a vezetési, szervezési ismeretek tudatos alkalmazása, felismerni mindig azt a vezetési helyzetet, amikor valamilyen már ismert és kipróbált módszert tud alkalmazni a vezető, de ehhez alaposan ismernie kell a vezetési módszereket, az eljárások előnyeit és hátrányait.

Kiemelendő kérdéskör a vezető döntési képessége, még a rossz döntés is jobb, mint a halogatott döntés vagy a nem meghozott döntés. Döntéseinket időről időre felülvizsgálhatjuk és kijavíthatjuk, de azzal, ha nem hozunk döntést, óriási károkat tud elszervezni a szervezet. Vezetői döntések hiányában a szervezet nem tud hatékonyan működni.

Az ideális szervezetben a vezetők és a beosztottak, a munkatársak mindegyike keményen dolgozik a szervezeti célok elérése érdekében, amelyek természetesen az egyéni célokkal is összhangban állnak. Vezetői feladat e kettő összhangjának a megteremtése. A hatékonyan működő szervezetben kialakul a mindenki által elfogadott szervezeti kultúra, amely akkor működik jól, ha annak főbb elemeit a vezető tudatosan alakítja ki.

Fontos vezetői feladat a szervezeti politika tudatos működtetése, amelynek révén a szervezetünk különböző előnyökkel rendelkezik a többi szervezettel szemben. Dicséretes vezetői tulajdonság a következetesség és a kiszámíthatóság mind a vezetői, mind az egyéni munkában és ehhez kapcsolódó tevékenységekben. A munkatársak olyan munkahelyen szeretnek dolgozni, ahol biztonságban érzik magukat, ha jól dolgoznak és hozzájárulnak az elvárt munkateljesítményhez, akkor jogosan várják el azt, hogy a vezető is kiszámíthatóan elismerje és támogassa őket.

Nagyon fontos vezetői feladat a munkatársak motiválása. Ennek számtalan eszköze van, amelyeket a felkészült vezető ismer és mesterségesen, személyre szabottan alkalmaz.

Szinte lehetetlen minden tulajdonságot felsorolni, amely kívánatos a vezetői munkakörben, de az egyéni megjelenéstől kezdve, a viselkedésen keresztül a vezetői szerep ellátásától, a vezetői szereppel való azonosulástól kezdve rengeteg tulajdonság van, amelyek felsorolására most nem vállalkozhatunk, de ezek mindegyike fontos és meghatározó is lehet.

Összességében a vezetőnek példaképként kell szolgálnia munkatársai számára, bizonyos karizmával kell rendelkeznie, hogy munkatársai elfogadják és kövessék. Gondolják csak el, micsoda különbség van egy ápolatlan, gondozatlan öltözékű, szakmailag felkészületlen vezető és egy határozott, jó megjelenésű, ápolat, felkészült vezető között. Akarva-akaratlanul a munkatársak (az esetek többségében) példaképnek tekintik a vezetőket – vezetőként viselkedjük is ennek megfelelően.

Milyen egyéb tulajdonságokról beszélhetünk még? Fontos, hogy a vezető célokat tűzzön ki és elérje azokat, mindent fejezzen be, olyan vezetési és munkarendszert alakítson ki, hogy sikeresen rábírron valakit vagy az egész szervezetét arra, hogy azt tegye mindenki, amit a vezető szeretne, és amit a szervezeti érdek megkövetel.

Volt már szó a motivációról, amely egy olyan kölcsönös viszonyrendszer működtetése és a közös érdek megtalálása, amelyben mindkét fél nyertesként érzi magát. Nagyon fontos, hogy a vezető vezetéselméleti szempontból jól képzett legyen, ismerje a vezetési stílusokat és eszközöket. Széles repertoárja legyen, rugalmasan és zökkenőmentesen legyen képes váltani egyik vezetési stílusról a másikra. Szükség szerint és tudatosan alkalmazza ezeket a módszereket és eszközöket, pontosan el tudja önmagának magyarázni azt, hogy mit miért tett, és mindig az adott helyzethez igazítsa a vezetési eszköztárát.

A Belügyminisztérium kiemelt figyelemmel fordul a vezetők irányába, ennek egyik eredményeként felmérték a vezetői kompetenciákat.⁴ A főosztályvezetők, az osztályvezetők és a beosztottak körében zajlott le a felmérés, amelynek eredménye az, hogy a legfontosabb vezetői tulajdonságok közül kiemelkednek a szakmai ismeretek, ezután a döntés képessége és a felelősségvállalás, ezt követte a vezetői funkciók ellátása, majd a következetesség és a kiszámíthatóság. Nagyon fontos tényező volt a személyes példamutatás, a munkatársak motiválása és fejlesztése is. Áttekintve ezeket a tulajdonságokat, beláthatjuk, hogy a felmérés eredményei a valóságos igényeket tükrözik, a gyakorlatban is beigazolódt az elmélet helyessége.

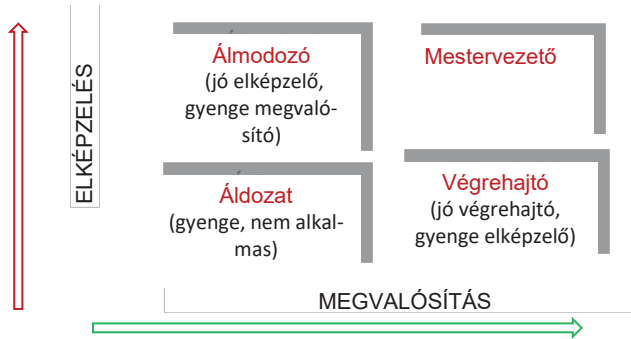
A vezetői stílusok

Érdekes néhány gondolatot szentelni a vezetői stílusoknak. Mindenki ismeri a „tekinélyelvű – autokratikus”, a „demokratikus” és a „mindent ráhagyó” vezetési stílust. Vezetőként elemi érdekünk a szervezeti hatékonyság. Az autokratikus vezetés mellett a csoporton belül növekszik az agresszió, de a feladatokat hatékonyan elvégzik, azonban csak addig, amíg a vezetői ráhatás és felügyelet szigorúan érvényesül. A demokratikus vezetés mellett a munkahelyi légkör barátságosabb és sok feladatot végeznek el, de a szervezeti hatékonyság szintje általában nem éri el az autokratikus vezetési modellnél meglévő szintet. A mindent ráhagyó vezetés mellett a szervezetünk alig végzi el a kitűzött feladatokat, inkább az egyének teljesítménye érvényesül.

⁴ Malét-Szabó (2016)

Minden vezetési stílus alkalmazása esetén az átlagból kiemelkedve az egyes munkatársak egyéneként kiemelkedő teljesítményt is nyújthatnak.

William D. Hitt szerint⁵ négyféle vezetői típus és stílus létezik az elképzelés és a megvalósítás szintje alapján.



1. ábra: WD Hitt modellje, a vezetői típusok és stílusok. Forrás: Hitt (1990) 20.

Érdekességként soroljuk be magunkat Hitt modellje alapján, hogy hová tartozunk (1. ábra). Az első csoport az áldozat, aki se nem jó elképzelő, se nem jó megvalósító. Ez a típus összességében gyenge vezető, aki nem alkalmas a vezetői feladatok ellátására (remélhetőleg mi nem az ilyen típusú vezetők közé tartozunk). A második csoportot az álmodozó vezető képviseli, akinek jó képzelőereje van, kiváló ötletek jellemzik, de gyenge megvalósító (ez a típus nem rossz, legalább jó ötletei vannak, de vezetőnek nem túl szerencsés alkat). A harmadik csoport a végrehajtó, aki nagyon jó végrehajtó, de gyenge elképzelő (ez a típus előnyös tulajdonságokkal bír, szükséges számára az útmutatás és a feladatszabás, amelyet végrehajt – összességében van látható eredménye a munkájának). A negyedik típus a mestervezető, akinek jó elképzelései vannak és a megvalósítási képessége is jó szintű (igyekezzünk ilyennek lenni!).

A sikeres vezetői feladatszabás elméleti háttere

Vezetőként, ha valamilyen feladatot kiadunk munkatársainknak, akkor Fiedler modelljét⁶ szükséges segítségül hívnunk (1. táblázat). Ez a modell alapvetően a feladatokkal kapcsolatos szituációs helyzeteket osztályozta és értékelte. A legkedvezőbb szituáció az, amikor a beosztottak és a vezetők közötti munkakapcsolat és emberi viszony jó,

⁵ Hitt (1990)

⁶ Fiedler (1980)

a feladat jól és pontosan strukturált, a vezetői pozícióból fakadó hatalom erős, a vezető minden támogatást meg tud adni a feladat végrehajtásához, a vezetői beállítottság pedig a feladatorientált. Miután valamennyi feltétel adott, a feladatot végre lehet és kell hajtani. Ez a legkedvezőbb helyzet.

1. táblázat: Fiedler modellje. Forrás: Fiedler (1980) 603–644.

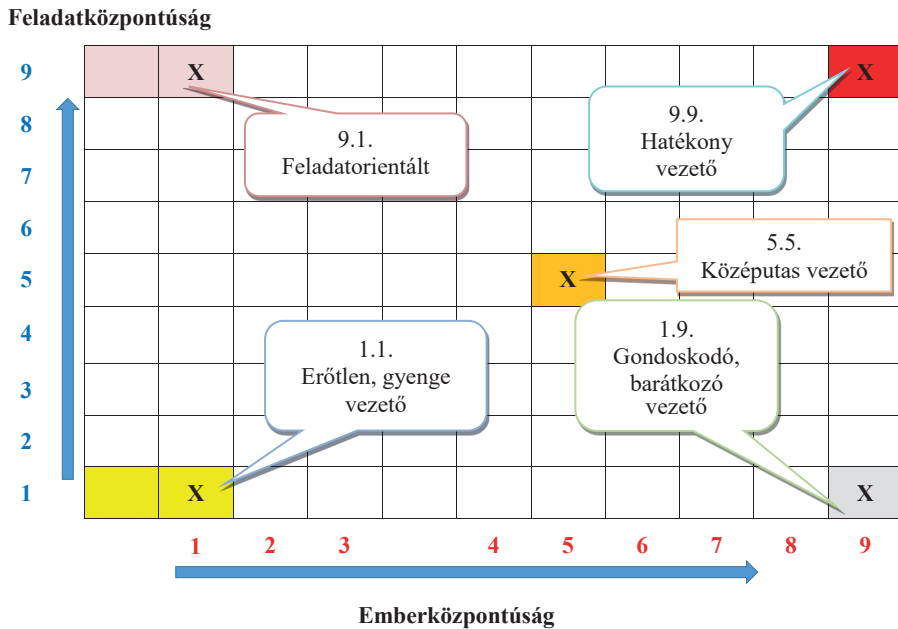
Helyzet (szituáció)	Vezető-beosztott viszonybeosztott viszony	Feladat strukturáltsága	Pozícióból fakadó hatalomhatalom	Vezetői beállítottság
I. legkedvezőbb	jó	strukturált	erős	feladatorientált
II.	jó	strukturált	gyenge	feladatorientált
III.	jó	strukturálatlan	erős	feladatorientált
IV.	jó	strukturálatlan	gyenge	kapcsolatorientált
V.	rossz	strukturált	erős	kapcsolatorientált
VI.	rossz	strukturált	gyenge	kapcsolatorientált
VII.	rossz	strukturálatlan	erős	kapcsolatorientált
VIII. legkedvezőtlenebb	rossz	strukturálatlan	gyenge	feladatorientált

A legkedvezőtlenebb állapot pedig az, amikor a beosztott és vezető közötti vezetői és emberi kapcsolat rossz, nem értik meg egymást, nem tudnak jól együtt dolgozni, a végrehajtandó feladat strukturálatlan, gyakorlatilag nem mérhető a leadott teljesítmény, a feladat- és hatáskörök nem tisztázottak, nincsenek meg a felelősök. Ha a vezetői pozícióból fakadó hatalom gyenge, tehát a vezető nem képes szervezete érdekében eljárni, hiába dolgozik a szervezete, akkor sem képes az eredményeket érvényre juttatni, vagy a munkához szükséges támogatást megszerezni és biztosítani. Tovább súlyosbíthatja a helyzetet, ha mindezekkel együtt a vezetői beállítottság feladatorientált. Az ilyen típusú vezetőt nem érdekli a munkatársak problémája, nem érdeklik a más szervezetekkel való kapcsolatok, semmi nem érdekli, csak a feladat, amit tűzön-vízen keresztül végre kell hajtani.

Áttekintve a táblázatot, az ismertetett két szélsőséges változatnak a variációit látjuk, amelyen érdemes elgondolkodni.

Van még egy hasonló vezetéseméleti modell, a Blake–Mouton féle vezetői rács,⁷ amely az előzőekhez hasonlóan a vezetőket és a vezető tulajdonságait koordinátarendszerbe helyezi (2. ábra).

⁷ Blake–Mouton (2019)



2. ábra: R. Blake – J. Mouton féle vezetői rácsmodell. Forrás: <https://managementstuddyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm> alapján a szerző szerkesztése. (2019. 12. 21.)

A feladatközpontúság és az emberközpontúság a két vektora ennek a koordinátarendszernek. Az erőtlen gyenge vezető mindkét tulajdonsága gyenge, a feladatorientált vezető minden tevékenységet és tényezőt a feladat végrehajtásának rendel alá, de az ilyen típusú vezető emberközpontúsága nagyon csekély mértékű. Nem, vagy alig veszi figyelembe a munkatársak igényeit. A gondoskodó és barátkozó vezető nem feladatközpontú. Számára legfontosabb a jó munkahelyi hangulat kialakítása. A feladatok teljesítése vagy a szervezeti teljesítmény megkövetelése nem az erőssége. A középutas vezetőben megvan a feladatközpontúság és megvan az emberközpontúság is, de egyik tényező sem szerepel túl hangsúlyosan munkája során, ezért középutas. A hatékony vezetőben már mindkét tulajdonság nagyon magas szinten jelenik meg, ez az ideális vezetői típus.

A vezetéselméleti szakirodalomban meglévő számos elmélet mellett Douglas McGregor rendszerén gondolkodhatunk még el. A modell lényege a következő: az embereket a munkához való hozzáállásuk szempontjából két nagy csoportra lehet besorolni. Az egyik csoportot azok alkotják, akik alapvetően lusták és nem akarnak dolgozni, szürkék és naivak, önközpontúak, kerülnek a felelősséget, behódolnak a tekintélynek, irányítást akarnak és ellenállnak a változásoknak. Ezt nevezte Douglas McGregor az „X elméletnek”.

Az „Y elmélet” ennek az ellenkezője, amely szerint az embereknek értelmes munkára van szükségük, kreatívak, jól akarnak dolgozni, lojálisak szeretnének lenni a szervezettel és a vezetővel, saját munkájukat akarják ellenőrizni, beleszólást szeretnének a döntésekbe és szerintük kell a kihívás, a bizonyítás lehetősége, ezért a munkavégzés kiváló lehetőség és alkalom a további fejlődésre.

Kritikusan fogalmazva, az elmélet alapjaival egyetérthetünk, azonban tovább folytatva a gondolatot nem csupán az embertípusok a különbözőek, hanem a kapott feladatok elfogadottsága és annak minősége is változik. Amennyiben vezetőként gondoskodunk arról, hogy a munkatársaink értelmes munkát végezhesenek, lássák annak eredményét, akkor előtérbe kerül a kreativitásuk és vélhetően jól szeretnének dolgozni. Vezetőként munkatársainknak biztosítani kell annak a lehetőségét, hogy megfeleljenek azoknak a kihívásoknak, amelyeket teljesíteni tudnak. Ezzel mindenki jól jár.

A különböző motivációs elméletek alkalmazása

A vezetéselméleti szakirodalom különböző motivációs elméleteket ismer, amelyek rövid bemutatásához érkezünk el.

1. A megelégedettségi teóriák azon a feltevésen alapulnak, hogy az elégedett dolgozó többet dolgozik, az elégedettség csökkenti a fluktuációt és a hiányzást. A munkatársai körében kedvelt vezető irányítása alatt jobban dolgoznak a munkacsoport tagjai, a munkatársak magukénak érzik a szervezeti és egyéni feladatokat.
2. Az ösztönző teóriák azon a feltevésen alapulnak, hogy az egyének keményen dolgoznak az általuk kívánt jutalom megszerzéséért. Ebben az elméletben leggyakrabban a pénzt, mint a legfőbb motivációs eszközt említik, de természetesen más motivációs módszereket is lehet találni az egyének ösztönzésére.

Az ösztönző teóriák csak akkor működnek, ha az egyén úgy érzékeli, hogy kilátásban van annak az ösztönző dolognak a megszerzési lehetősége, amiért igazán megéri többlet-erőfeszítést tenni. Nagyon fontos motivációforrás, hogy az egyén számára kívánt és elérhető legyen az adott fajta jutalom megszerzése. Sokan elfelejtik, hogy a havi illetmény az általában végzett jó szintű munkavégzés ellentételezése, azért kapjuk a fizetésünket, hogy a munkaköri feladatainkat ellássuk. Az ezen a feladatkörön túl nyújtott munkatársi teljesítményeket természetesen el kell ismerni. Ennek alapfeltétele, hogy a plusz teljesítmény mérhető legyen és az eredmény egyértelműen az egyén tevékenységének legyen tulajdonítható. Ezzel együtt ügyelni kell arra, hogy a megnövelt teljesítmény ne váljon a jövőben minimumkövetelménnyé.

Az önmegvalósítási teóriák azon a feltevésen alapulnak, hogy az ember a munkájában arra törekszik, hogy önmagát megvalósítsa, felelősséget vállalhat, munkavégzésével valamilyen hasznosat alkothat. A munkavállaló a személyiségéből fakadóan – egy fajta belső kényszer hatására – jobban dolgozik. Ebben az esetben a munkavállaló

hatékony teljesítményének végzése maga a jutalom. Ennek a belső hajtóerőnek a kialakításában nagy szerepe van a nevelésnek, a hivatásra történő felkészítésnek, a hivatástudat sikeres kialakításának és megtartásának.⁸

A munkatársak motiválása

A munkatársak befolyásolásának eszközei és módszerei a motiváció folyamatának felismerésével és tudatos alkalmazásával történik. Vezetőként fel kell ismernünk munkatársaink szükségleteit, hiszen ezek teljesítésével tudjuk őket motiválni. Ez a feladat csak úgy hajtható végre, ha személyesen ismerjük munkatársainkat, amelynek egyik fóruma a rendszeres időközönként végrehajtott kötetlen beszélgetés – amely a helyes vezetési módszerek alkalmazása során időről időre megtörténik – a vezető és a beosztott között. A viszonylag kötetlen hangvételű beszélgetés során a vezető megismerheti a munkatársak problémáit, arra közös megoldásokat tudnak kimunkálni, megtudhatja, melyek azok a fő munkavállalói motivációs szükségletek, amelyek a munkavállaló belső szükségleteit mozgatják.

Egy-egy ilyen beszélgetés alkalmával értékelni is kell az adott személy tevékenységét, és amennyiben pozitív a munkavállaló tevékenysége, akkor meg kell őt erősíteni abban, hogy munkáját jól végzi. Természetesen az esetleges hibákra is rá kell mutatni, ismertetve az azokkal kapcsolatos vezetői elvárásokat, biztatni a munkatársat arra, hogy a hiányosságait pótolja, hibáit kijavítsa.

A dolgozói motiváció befolyásolásának módszere az olyan helyes viselkedés, magatartás kialakítása, amely során a munkavállaló a munkaköri beosztásával összefüggő és a szervezeti kultúrából adódó minden olyan feladatot végrehajt, amely a munkakörével összefügg. Idetartozik a szolgálati feladatok kiváló teljesítése, a közösségért való felelősségvállalás és a szervezeti érdek szem előtt tartása, számos esetben a magánérdek elé helyezése.⁹

Összességében, az egyénre és a kialakult helyzetre szabva, bármely motivációs elméletet alkalmazhatjuk. Tartsuk szem előtt azt, hogy a motivációs folyamat úgy lesz teljes, hogy a jutalom elnyerését követően újabb és újabb szükségletek ébrednek az egyénben, és ennek hatására az új szükségletének elérését tűzi ki célul. Ez egy önmagába visszatérő körfolyamatot alkot, a szükséglet megjelenése, az ehhez kapcsolódó elvárt viselkedés, a megkapott jutalom és az újabb szükséglet, az ahhoz kapcsolódó viselkedés és az újabb jutalom és így tovább. Egy idő után a jutalmak értéke csökken a munkavállalók szemében, azt természetesnek veszik és megszokják, ezért időről időre meg kell erősítenünk munkatársainkat abban, hogy csak a többleteljesítmény érdemel a havi járandóságon felüli többletelismerést.

⁸ Kovács (2018) 138.

⁹ Czuprák–Kovács (1993) 326.

A munkavállalói szükségletek rendszere

Hogyan épül fel a munkavállalói szükségletek rendszere? Felmérések tanúsítják azt, hogy a munkahely tekintetében a kulturált és kiszámítható munkakörnyezet nagyon fontos tényező. Ez az igény a biztonság szükségletére épül, fontos munkavállalói szempont a megbízható, stabil munkahely, a biztos és kiszámítható jövedelem. Ezt követi a szociális, társadalmi szükséglet, amely a támogató, viszonylag állandó alkotó- és összetartó munkahelyi közösségben, jó munkahelyi légkörben testesül meg.

A megbecsülés szüksége úgy érvényesül, hogy a munkavállaló elfogadja a munkahelyi közösségben és a munkacsoportban betöltött helyét és szerepét. Mindezek mellett, vezetőként a munkatársaknak lehetőséget kell adni a munkahelyi előmenetelre is, ezt viszont csak a személy fejlesztésével lehet, szabad elérni, ez nem lehet automatizmus.

A legmagasabb motivációs szint az önmegvalósítás szüksége, amely során lehetőséget kell biztosítani a munkavállalónak a tanulásra, az előrelépésre, a folyamatos elismerésre és a személyes szakmai sikeresség biztosítására.

A 2. táblázatból kiolvasható a szervezeti érdek és az egyéni érdek közötti összefüggés. A szervezeti és az egyéni érdek közötti összhang megteremtése a munkavállaló és a munkaadó szempontjából is elengedhetetlen. Lehet, hogy valamelyik oldalon érdeksérelem (vagy hátrány) tapasztalható, de összességében a szervezeti érdeknek és az egyéni érdeknek ki kell egyensúlyoznia egymást, hiszen ez biztosítja azt, hogy hosszabb távon a szervezeti és az egyéni érdek összhangban van és kiegyensúlyozottan működik a szervezet.

2. táblázat: Szervezeti és egyéni érdekek. Forrás: a szerző szerkesztése

Szervezeti érdek	Egyéni érdek
Stabil, szakmailag jól felkészült állomány.	Munkahelyi elégedettség, kihívást jelentő munka – hivatás.
Állománytábla alapján tartható költségvetés (bér).	Anyagi és erkölcsi megbecsülés.
Eredményes, stabil munkahelyi kollektíva.	Munkacsoportban elfoglalt szereppel való megelégedettség.
Egyéb juttatások biztosítása.	Plusz kedvezmények elérése.
Szervezeti érdek prioritása.	Egyéni érdek és szervezeti érdek összhangja.
Kiszámítható jövő.	Előmenetel, karrier.
Szakmai és vezetői felkészítő és kiválasztó rendszer.	Önmegvalósítási igény, az alkalmasak kiválasztása.
Szakmai tudás fejlesztése.	Részvétel tanfolyamokon, képzéseken.
Közösségi rendezvények, csapatépítés.	Család, barátok bevonása, társadalmi elismertség javítása.
Megjelenés, szabályos öltözet, fegyelem.	Szervezeti kultúra képviselője.
Professzionális munkavégzés, munkakörök cseréje, fejlesztése.	Kihívást jelentő munka, pontosság, jó szakmai felkészítés, felkészültség.

A munka megszervezése, a vezetői fórumok

Bármilyen vezetési feladatot látunk el, a munka megszervezése nagyon fontos vezetői feladat, amelynek legfőbb eszközei az értekezletek és a megbeszélések. A szervezeten belül minden vezetési szinten ki kell dolgozni az értekezletek rendszerét, amely alkalomával információt adunk és információt áramoltatunk az adott szervezeten belül.

A jó értekezlet titka, hogy azt valamilyen pontosan meghatározott céllal hívjuk össze. Csak akkor tartunk értekezletet, hogyha aktuális információkat szeretnénk közölni vagy beszerezni a munkatársaktól, a beosztott vezetőktől. Amennyiben erre nincs vezetői igény, akkor nem szükséges az értekezlet megtartása, akkor elegendő egy-egy utasítás kiadásával szabályoznunk az adott szervezet tevékenységét. Vannak olyan helyzetek, amikor nem szükséges értekezletet összehívni, amikor a vezető önállóan hozza meg döntését, ebben az esetben csak a döntéseit tartalmazó utasításokat és intézkedéseket adja ki a beosztottjai irányába.¹⁰

Tehát, semmiképpen ne váljunk sablonossá és merjünk nem tartani értekezletet, ha nincs aktuális megbeszélendő! Nem célszerű értekezletet összehívni akkor sem, ha a résztvevők nézőpontja annyira különböző, hogy vélhetően nem jutnánk megoldásra az adott ügyet illetően.

Ezzel szemben szükség van értekezletre, ha tájékozódni szeretnénk munkatársaink véleménye felől, különböző nézőpontokra vagyunk kíváncsiak és ütköztetni szeretnénk azokat, vagy együttműködést szeretnénk kialakítani. Amennyiben egy adott helyzetben megegyezést szeretnénk elérni és munkatársaink támogatását szeretnénk megnyerni, akkor célszerű bevonni őket az adott kérdés megoldásába. Ha a szervezetet érintő döntésről van szó, a problémákat több oldalról is meg kell vizsgálni, több nézőpontot figyelembe kell venni, ezekben az esetekben is szükséges az értekezlet összehívása.

Vezetőként ismernünk kell a különböző típusú értekezleteket és azoknak a célját. Az értekezletek többsége a négy alapvető funkció egyikét szolgálja:

1. Hírek és információk közlése, amikor ismertetni kívánjuk szervezetünk felső vezetésének döntéseit, a mögötte meghúzódó szándékokat. Ebben az esetben az értekezlet információátadásról szól. Főszereplő az információt adó személy, aki az értekezlet vezetője.
2. Az eszmecsere-típusú értekezlet, amikor a középpontban a tervek és elképzelések állnak. Ezen a vezetési fórumon a felmerülő problémákat kell átbeszélni. A döntéseket ne ezen a vezetési fórumon hozzuk meg, hanem hagyjunk időt a munkatársaknak, hogy kialakítsák álláspontjukat az adott kérdéssel kapcsolatosan.
3. A problémamegoldó típusú értekezlet célja az adott problémahelyzetre történő lehetséges megoldási változatok kigondolása, a megoldás segítéséhez vázoljuk fel a megoldási lehetőségeket a résztvevőknek.

¹⁰ Horváth–Kovács (2016)

4. A döntéshozó típusú értekezleten a lehetséges döntési változatok ismeretében, az általunk összehívott megbeszélésre a résztvevők már az általuk javasolt döntési változattal érkeznek meg, előzetesen átgondolva és mérlegelve annak előnyeit, hátrányait, felkészülve arra, hogy az általuk kiválasztott döntési változatot érvekkel meg tudják védeni.¹¹

Hogyan tudunk példát mutatni az értekezlet résztvevőinek? Az értekezleten mindenki viselkedjen az alaptermészetével ellentétesen. A bőbeszédű legyen szótlan, az általában szótlan pedig váljon bőbeszédűvé. Fontos a résztvevők közötti aktív párbeszéd és az őszinte, nyílt hangulat kialakítása. Az értekezleten közvetlenül térjünk rá a témára, ne kerüljünk az elterelésre, mindig legyünk konkrétak, mindig az illetékestől kérdezzünk. Mindig ahhoz az emberhez beszéljünk, akitől valamit szeretnénk, világosan fogalmazzuk meg elvárásainkat és azok teljesítésének pontos időpontját. Vezetőként lehetőleg ne dicsérjünk, és ne bíráljunk nyilvánosan nevek, szervezetek felsorolásával, de alkalmas időpontban közöljük az illetővel és vezetőjével a tapasztalatainkat, legyen az pozitív vagy negatív.

Mit tehetünk vitás kérdésekben? A vitás kérdéseket minden esetben el kell dönteni. Ha van elegendő idő és lehetőség, akkor esetlegesen külső szakembereket, szakértőket is igénybe vehetünk. Elfogadott módszer az is, ha írásban kidolgoztatjuk a különböző megoldási változatokat, azok előnyeit, hátrányait, a lehetséges következményeket és azok hatását.

Összefoglalás

Ahhoz hogy valaki sikeres vezetővé váljon, annak egy vezetővé válási folyamaton kell végigmennie, ahol a vezetéselméleti tudás, a saját tapasztalat, valamint a vezetési gyakorlat összegződik. Sajnos nincsenek bevált vezetéselméleti módszerek és eljárások, hiszen minden szervezet, minden vezetési szituáció más és más. A vezetőnek mindenestre törekednie kell az optimális megoldás megtalálására.

A tanulmányban bemutattam a szervezet működtetésével kapcsolatos alapfogalmakat, a történelmi előzményekre alapozva a vezetéselméleti alaptételeket. A tanulmány felvetett néhány kívánatos vezetői tulajdonságot, amelyeket elemeztem és bemutattam. A munkatársaink motiválása nagyon fontos vezetői feladat. A kollégáink szükségleteit ismernünk kell, hiszen csak ezek teljesítésével tudjuk őket megfelelően motiválni. A tanulmányban „A munkavállalói szükségletek rendszere” című rész tanulsága az, hogy a szervezeti érdekeknek és az egyéni érdekeknek hosszú távon ki kell egyenlíteniük egymást, hiszen csak így működhet a szervezet. Tisztelt olvasó, kérem, gondolkozzon el az itt leírtakon és igyekezzen hasznosítani a felvetett gondolatokat a saját vezetői felkészülésében!

¹¹ Horváth–Kovács (2016)

IRODALOMJEGYZÉK

- Czuprák Ottó – Kovács Gábor (2013): *Vezetés- és szervezéstudományok*. Budapest, Nemzeti Közszerkesztési és Tankönyv Kiadó.
- Fiedler, Fred (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In Pataki Ferenc szerk.: *Csoportlélektan*. Budapest, Gondolat Kiadó. 603–644.
- Kovács Gábor (2016a): Az információk felosztása, formái és jellemzői. In Horváth József – Kovács Gábor szerk.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. 52–56.
- Kovács Gábor (2016b): Tervezési feladatok és módszerek. In Horváth József – Kovács Gábor szerk.: *Pályakezdő rendőrtisztek kézikönyve*. Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft. 68–72.
- Kovács Gábor (2018): *A rendészeti szervezetben lejátszódó vezetési folyamatok*. Budapest, Dialóg Campus Kiadó. 138.
- Hitt, William D. (1990): *A mestervezető*. Budapest, OMIK.
- Malét-Szabó Erika (2016): *Az Alkalmazott Pszichológiai Munkacsoport 2015. évi tevékenysége*. Előadás. Belügyi Tudományos Tanács.

Internetes források

- Blake and Mouton's Managerial Grid*. Forrás: <https://managementstudyguide.com/blake-mouton-managerial-grid.htm> (2020. 02. 10.)
- Karizmatikus*. Idegen szavak gyűjteménye. Forrás: <https://idegen-szavak.hu/karizmatikus> (2019. 12. 22.)

ABSTRACT

Organisational Leadership Methods - How to Become a Successful Leader

Gábor KOVÁCS

Organisational leadership is a highly complex and complicated process with proven techniques. Leadership can be learned, but in order to become a successful leader, you must have the appropriate level of general education, special knowledge and expertise, practice in the field and finally, general theoretical knowledge of management. In addition to providing elements of theoretical knowledge on the subject, the study provides useful practical guidance for beginner and practitioner leaders to succeed in the organisation they lead, thereby becoming a successful leader.

Keywords: *organisation management, organisation management techniques, becoming a leader, leadership methods, University of Public Service, Law Enforcement Management Science Study*