

A vezetői mindset jelentősége egy adott szervezet példáján

Dr. Kisillés Hajnalka Kamilla

Senior csoportvezető, Deutsche Telekom Systems Solutions Hungary Kft.
hajnalka-kamilla.kisilles@t-systems.com

Dr. habil. Berke Szilárd

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
berke.szilard@uni-obuda.hu

Absztrakt: Jelen cikk tárgya a vezetői mindset vagy szemlélet, a szervezeti kultúra és a dolgozók egyéni motivációja egymásra hatásának vizsgálata egy Magyarországon működő multinacionális cég meghatározott csoportjának tapasztalatai alapján. A vizsgálat eszköze egy kérdőíves felmérés, a fő témakörök a mindset fontosságának megítélése, a vezetői kommunikáció, vezetői tulajdonságok, a felsővezetői tájékoztatás és a dolgozói bizalom kapcsolata, továbbá az egyéni motivációra vonatkozó kérdések. A válaszokból kiderül, hogy az előzetes feltételezésnek megfelelően fontos szerepet játszik a mindennapokban a vezető dolgozókhoz való hozzáállása, a velük folytatott kommunikáció minősége, az információközlés tartalma. A mindset befolyása jól érzékelhető a szervezeti kultúrára és a dolgozók egyéni motivációjára.

Kulcsszavak: vezetés, outward mindset, szervezeti eredményesség, dolgozói jól-lét

1 Bevezetés

Napjainkban a folyamatos innováció, az új projektek keresése és a versenyképesség megtartása érdekében egyfelől komoly igény a munkavállaló felé, hogy legyen képes a kihívásokkal lépést tartani, képzettsége és alkalmassága feleljen meg az állandóan változó elvárásoknak, és legyen hajlandó saját magát is folyamatosan fejleszteni, tudását naprakészen tartani a napi munkája mellett (Pató B.Sz.G és Illés, 2018; Jarjabka, 2014). A másik oldalon viszont az egyre fogyatkozó munkaerőpiaci lehetőségek következtében a vállalatok gyakran kényszerülnek rá arra, hogy a dolgozó kiválasztása során kompromisszumokat kössenek: munkaterületenként változó módon hol a nyelvtudás, hol az előzetes

szakmai tapasztalat, hol a kiválasztandó dolgozó személyiségének csapatba illeszkedése kerül enyhébb megítélés alá egy-egy pozíció betöltése során (Gelencsér, Végvári és Szabó-Szentgróti, 2022).

Az így kiválasztott kollégák összefogása, csapattá kovácsolása, és az eléjük állított célok elérésének elősegítése már a vezető feladata: az ő felelőssége, hogy ezt milyen módon teszi (Csedő, Magyarai és Zavarkó, M. (2022). Kiemelten fontos annak vizsgálata, hogy a vezető szemléletmódja hogyan tudja alakítani a szervezet eredményességét és a dolgozók elkötelezettségét, és erősíteni a csapat hosszú távú stabilitását (Varga, Csiszárík-Kocsir és Medve, 2017). A kiválasztás folyamatában pedig a vezetőnek több dologra is oda kell figyelnie, amelyek között hangsúlyos szerep jut többek között a generációs különbségeknek is (Garai-Fodor - Varga - Csiszárík-Kocsir, 2021).

A téma áttekintése során kiderül, hogy ezen célok érdekében milyen szemléletmódot érdemes követnie a vezetőknek, illetve az is, hogy az általuk vétett tipikus hibák mit okozhat, illetve viselkedésük miként hat a szervezeti kultúrára, és a dolgozók motivációjára. Az eredményeket egy meghatározott csapat véleményére, megéleléseire alapozott kérdőíves kutatás szolgáltatta.

2 Irodalmi áttekintés

A nagyvállalati tapasztalatokat összegző megfigyelések és az ezekre alapozott elméletek nagyrészt hasonló logikai séma mentén épülnek fel. Kiindulásként adott egy szervezet – általában amerikai nagyvállalat -, ami bizonyos ideig jó teljesítményt nyújt a piacon. A vezetők a dolgozókat szakmai alapon válogatják meg, így a dolgozók hozzáértésében nincs hiány. A környezet is modern, korszerű eszközök állnak rendelkezésre, és a bérezés sem jelent problémát. A vezetők a dolgozókkal nem állnak szoros kapcsolatban, jellemzően csak a közvetlen kollégáikat ismerik név szerint, az ezen a körön kívül esőket pedig nem is kezelik kifejezetten kollégaként, sokkal inkább számokként – létszámként, termelőeszközként – tekintenek rájuk. A vállalat számára megfogalmazott prioritásokban szintúgy a piaci célok szerepelnek, a dolgozók felé irányuló mentalitásnak a szervezeti célok között nyoma sincs. Ennek folytán egy idő után a vállalatnál észrevehető módon elkezdnek szaporodni a konfliktusok, és lassanként megindul a kulcs emberek elvándorlása, hiszen semmi nem köti a legjobb dolgozókat sem egy olyan céghez, ahol a motiváció és a megbecsülés maximum anyagi juttatások formájában realizálódik, de a dolgozó egyéni szinten teljesen elveszik: senki nincs rá tekintettel, nem számolnak az egyéni céljaival vagy motivációival, csak a teljesítményével (Héder és Dajnoki, 2019; Krajcsák, 2018; Kurucz, Kovács, és Pete, 2020). A fluktuáció hatására a vállalat eredményei egy idő után megrendülnek, válsághelyzet alakul ki. A cégvezető, esetenként nem is vállalati környezetben, hanem magánjellegű élmény kapcsán általában ennél a

pontnál találkozunk egy olyan elmélettel, ami rádöbbsenti arra, hogy rosszul állt hozzá a dolgozóhoz (Arbinger Intézet, 2009). Mi ez az elmélet, és hogyan segíthet jobbra tenni a szervezeti klímát?

A több mint ötvenéves emberi viselkedést és motivációt érintő pszichológiai kutatói múlttal, és negyvenéves nagyvállalati együttműködésekkel származó gyakorlati tapasztalatokkal rendelkező Arbinger Institute 2016-ban adta ki először legújabb kutatásainak eredményét *The Outward Mindset* címmel. Az elmélet megkülönböztet kifelé és befelé irányuló, és a kettő közötti átmenetként látszólag kifelé irányuló szemléletmódot is. Ez a szemléletmód arra irányul, hogy a másokhoz való hozzáállás igazi mértékét és hogyanját vizsgálja: mi motiválja a környezetünkben lévő emberekkel szembeni viselkedésünket igazából, hogyan látjuk, és ennek eredményeként hogyan kezeljük őket.

A befelé irányuló nézőpontú (inward) emberek jellemzője, hogy csak saját céljaik elérésére koncentrálnak, csak az önös érdekeiket tartják szem előtt a cselekvéseik során. Viselkedésük, tetteik más emberekre való hatása nem érdekli őket: a többi embert a céljaik elérését támogató vagy hátráltató tárgyként szemlélik, tekintet nélkül azok saját igényeire, motivációira. Nem ritkán a többi embert hibáztatják az esetlegesen felmerülő nehézségeikért, negatívumokért; emiatt sűrűbben kerülnek konfliktushelyzetekbe, és gyakran elégedetlenek.

Ezzel szemben a kifelé irányuló nézőpontú emberek társaikat saját magukkal egyenrangú felekként szemlélik: számolnak mások igényeivel, céljaival és kihívásaival is. Az „outward” ember úgy végzi a munkáját, és igyekszik elérni céljait, hogy közben segítsen másokat is az ő céljaik elérésében. Ez a csapatjátékos mentalitás a közös munkát nagyban elősegíti, hiszen, ha eleve úgy állunk (munka)társainkhoz, hogy igazi érdeklődéssel viseltetünk a meglátásaik, nézőpontjaik iránt, akkor természetes módon adódik a kölcsönös segítségnyújtás igénye.

A kettő közötti átmenetet képezi az ún. látszólagosan kifelé irányuló nézőpont. Ekkor a személy cselekvésének az eredménye olyan, mintha kifelé irányuló lenne, viszont ennek az elérésére nem a másik fél igényeinek figyelembe vételével került sor, hanem a cselekvő saját önös érdeke kívánta így; az eredmény csak „véletlenül” vágott egybe mások érdekeivel is (Arbinger Institute, 2019).

A szolgáló vezetés hasonló alapelv mentén működik, hiszen az ilyen vezető azt keresi, hogy milyen eszközökkel tudja segíteni a beosztottjait, hogyan tudja őket minél inkább egy csapatban tartani. Problémák esetén empátikus, és törődik a dolgozói érzelmi egészségével – ez feltételezi, hogy kellően ismeri is a gyengeségeiket és erősségeiket, és folyamatosan arra törekszik, hogy ezek mentén találja meg számukra a leginkább hozzájuk illeszthető feladatokat, fejlődésükben pedig segíti őket (Linden et al, 2008; Dierendonck és Nuijten, 2011). A felelősségre vonás helyett a megértésre törekszik, utasítás helyett pedig a meggyőzésre. Amennyire lehetséges, igyekszik a dolgozóinak olyan jövőképet mutatni, ami, ha nem is látható pontosan előre, a lehetséges verziókra akkor is alternatívákat nyújt. A lehetőségekhez mérten a különböző döntésekbe a dolgozóit is bevonja, hiszen sokkal jobb lehet egy-egy döntés elfogadottsága, ha annak

meghozatalában lehetőség van vélemények ütköztetésére, és a döntéshez vezető szempontrendszer, háttérinformáció megismerésére is (Szöke, 2019).

Kőműves, Szabó-Szentgróti G. és Bence-Kiss (2018) alapján kijelenthető, hogy a vezető személye és cselekedetei összességében meghatározzák az egész rá bízott egység működését és megítélését. Nagy felelősséggel járó feladat például mutatni a munkatársak felé, etikában, empátiában, általános hozzáállásban éppúgy, hiszen nemcsak a jó, hanem a rossz példa is azonnal észlelhető (Kollár és Szabó, 2019; Bencsik et al, 2018). Ezek eredménye kihat a közvetlen munkavégzésen kívül a kollégák komfortérzetére, azon keresztül a munkájukhoz és a céghez való kapcsolatukra, és mivel az aktív dolgozó hétköznapijainak nagy részét a munkájával, vagy a munkahelyén tölti, általános közérzetére, egészségére, magánéletére is (Machova et al, 2022). A vezetői szerepkör soft elemei (pl. kommunikáció, munkavállalókkal szembeni magatartás, megteremtett munkahelyi légkör) tehát nem vehetők félvállról, és fontos foglalkozni azzal, hogy milyen alapokon nyugszik a vezetői stílus, milyen esetben beszélhetünk „jó” vagy „rossz” vezetőről.

A vezetői stílust több összetevő is befolyásolja: nem mindegy, hogy a vezető személyisége folytán alkalmas-e egyáltalán a vezetői szerepre. Szintén fontos, hogy az általa vezetett területen megfelelő szakképzettséggel rendelkezik-e, ért-e ahhoz, amit az általa vezetett dolgozók is csinálnak, képes-e ezáltal az elvégzett munka minőségét megítélni. Lényeges, hogy milyen, illetve mekkora a szervezet, és hogy a vezető rendelkezik-e az ennek irányításához szükséges kapcsolatrendszerrel. Viselkedésének megfigyeléséhez szükséges a kontextus is, hiszen nem egyforma a magatartásunk normál és extrém körülmények között: más a helyzet egy sima megbeszélésen, mint egy csapatépítésen, konfliktushelyzet kezelésekor, vagy akár veszély esetén. Az irányított csapat sajátosságai sem hagyhatók figyelmen kívül, hiszen máshogy kell vezetni egy nagyvállalatot, mint egy néhány főt számláló kisebb szervezeti egységet.

Az 1960-as években Douglas McGregor szociálpszichológus is a vezetői stílust, és az azt megalapozó vezetői feltételezéseket vette alapul kutatásaihoz, melyek eredményeképpen publikálta a szervezetfejlesztések során azóta is sűrűn használt X-Y teóriáját. Az elmélet kiindulási alapja, hogy a vezető mit feltételez arról, hogy a dolgozója milyen indítatásból végzi a munkáját. Ennek alapján két típust különböztet meg. Az X-típusú vezetők feltételezése pesszimista: vélekedésük szerint az embereik alapvetően nem szeretnek dolgozni, a munkájukat valamiféle kényszer folytán végzik, ennél fogva folyamatosan felügyelni kell őket a munkavégzés során. A motivációs eszköztár leginkább a büntetésre és az anyagi jellegű ösztönzésre szűkül. A stílust jellemzi az alapfeltételezésből irányuló bizalmatlanság a dolgozó felé: hiányzik a delegálás a vezetői feladatok közül, a munkavállaló bevonása a nagyobb felelősséggel járó folyamatokba – ez, és a dolgozók állandó felügyelete, ellenőrzése nagyobb létszámú vezetői réteget eredményez. A legújabb vállalatirányítási elméletek ezt a gyakorlatot mára kezdik háttérbe szorítani, de még mindig számos olyan terület létezik, ahol a feladat

indokolja ezt a fajta megközelítést: például monoton munkafolyamat (gyártósor), vagy pontosan számszerűsíthető teljesítendő mennyiség (call center ügykezelési átlagideje) esetében.

Az Y-típusú vezetők ezzel szemben optimista feltételezéssel élnek: az ő kiindulási alapjuk, hogy a dolgozók szívesen dolgozzák ki saját kezdeményezéseiket, szívesen vesznek részt döntéshozatali folyamatokban, nem félnek a felelősségvállalástól; csak iránymutatást, nem pedig sablonszerű előírásokat igényelnek a munkavégzésük során. Az ilyen típusú vezető alatt dolgozó csapatok sokkal kreatívabbak és motiváltabbak, jobban sajátjuknak érzik a szabályokat, hiszen részt vesznek a kialakításukhoz vezető folyamatban. Munkájukat pedig sokkal értékesebbnek érzik, hiszen nagyobb rálátást nyernek a közös célokra és stratégiára. (MindTools, 2016)

A vezetők tehát kétségtelenül döntő szerepet játszanak abban, hogy saját közvetlen szervezeti környezetükben milyen légkört alakítanak ki. Ezért fontos, hogy kommunikációjukban, a konfliktuskezelés során, vagy akár a napi rutinfeladatok ellátása során kikkel szemben milyen lehetséges hibákat követnek el.

Saját magával szemben akkor vét a legnagyobbat, ha hiányos az önismerete, és ezen nem is igyekszik változtatni. Ha nem ismeri a saját erősségeit és gyengeségeit, akkor nem lehet meg a kellő önbizalma sem, és másokban sem fog tudni igazán megbízni. Ennek következtében megfosztja magát a megfelelő delegálás lehetőségétől: vagy minden feladatot másokkal végeztet el, és látszatevékenységgel tölti az idejét, vagy túlvállalja magát, és állandó tűzoltás jelleggel dolgozik. Szintén problémás, ha a vezető nem vállal felelősséget a döntéseiért, vagy nem is hoz döntéseket, és inkább fölfelé vagy lefelé mutogat: ilyen hozzáállással saját hitelességét veszíti el dolgozói és felettese irányába is.

Beosztottaival szemben a legnagyobb hibája, ha nem ismeri a kollégáit kellőképpen, és nem is törekszik arra, hogy ezen változtasson. A korábbi fejezetekben megismert elméletek alapján az ilyen hozzáállásból egyenes úton fakad, hogy az ilyen vezető csapatából előbb-utóbb mindenki elvándorol, hiszen ha a vezetőjük nincs tekintettel a személyes motivációikra, erősségeikre és fejlesztendő területeikre, akkor ilyen kollégáknak bármikor lehet összességében jobb ajánlatot tenni. Szintén ehhez kapcsolódó hiba, ha a vezető elismeri ugyan a jó dolgozóit, de ezt nem az ő motivációjukhoz illeszkedő módon teszi – pl. introvertált és visszahúzó kollégát a teljes szervezet előtt dicsér meg, vagy nem olyan eredményekért jutalmaz kollégákat, amik a kolléga megítélése szerint nagy jelentőséggel bírnak, viszont nem értékeli olyasmit, ami a kolléga szerint lenne fontos teljesítmény. Ilyen megnyilvánulásból a dolgozó számára egyértelmű lesz, hogy vezetője látszólag tekintettel van rá, de valójában nem törődik vele. Szintén problémát jelenthet, ha a vezetőt nehéz elérni, vagy ha elérhető, nehéz megközelíteni, mert nem vevő a dolgozók által felhozott témákra, velük szemben nem közvetlen, hanem inkább hierarchikus. Kommunikációját tekintve az is

okozhat nehézséget a dolgozóinak, ha az információkat magyarázat nélkül, kis mértékben adja át, és az is, ha egy-egy témát túlbeszél, ami során elveszik a lényeg, és a végén már nem tudják a kollégák, hogy mi is a mondanivaló. Kérdések esetén hibás hozzáállás, ha a vezető mindent azonnal meg akar válaszolni, és azt feltételezi, hogy neki mindig mindent tudnia kell – ilyen mentalitásból később sok félreértés adódhat; de az szintén nem megfelelő, ha a vezető nem hagy teret a dolgozók kérdéseinek, és csak utasítja őket a feladatok ellátására. Szintén hiba a konstruktív kritikákat személyes támadásként értékelni, hiszen ez a fejlődés fontos generátora – hatalmas károkat okozhat hosszabb távon, ha ennek az értékét a vezető nem ismeri fel, és a javaslatok megvitatásának a kultúráját nem honosítja meg a rábízott szervezetben.

Vezetőjével szembeni komoly hibát jelenthet, ha valamilyen oknál fogva nincs meg közöttük a bizalom. Ennek egyik lehetséges eredménye, hogy a vezető vezetője elől elhallgat bizonyos információkat – általában problémákat - , nem fordul hozzá segítségért szükség esetén, nem konzultál vele, nem kér iránymutatást. Ennek a bizalmatlanságnak általában a vezető beosztottjai látják kárát. A probléma másik oldala, ha a vezető maga is túlságosan végrehajtó szemléletű, és egy-egy feladat átvételekor felelőtlenül, hiányos információval vállal kötelezettségeket, és nem kérdez, csak „bólogat”. Klasszikus hiba lehet továbbá, ha a vezető a saját vezetője ellen „áskálódik”, és vele szemben nem egyenes: visszajelzést nem ad neki, és az esetleges konfliktusokat, nézeteltéréseket nem tisztázza vele, hanem a háta mögött hangoztatja a vele kapcsolatos negatív véleményét, esetleg a csapatát is ellene hangolja. Ez a viselkedés hosszabb távon a szervezet egységét is csökkenti, rossz hatással lehet különböző szervezeti egységek együttműködésére, és általában a szervezetben uralkodó légkörre is.

Az egyre inkább felgyorsuló és állandóan változó világ természetesen hasonló hatást generál az üzleti életben is. A korábban megszokott tervezhetőség, az előre felmérhető kockázatok és lehetőségek egyre kevésbé kiszámíthatók, és egyre többször adódnak olyan új helyzetek, amikre nem lehet pontosan, előre felkészülni. Az irodalom ezt a jelenséget igyekezett definiálni, melyből megszületett a VUCA angol mozaikszó: mai világunk ennek értelmében

Volatile - változatos

Uncertain – kiszámíthatatlan

Complex – összetett

Ambiguous – zavaros

Egy ilyen környezetben a korábban megszokott, kiszámítható helyzetekre kitalált vezetői kelléktár sokszor eredménytelen, hiszen hiába próbálunk sablonokat alkalmazni olyan szituációkban, amilyenekben még nem voltunk. Ez természetesen nem jelenti azt, hogy minden eddig felhalmozott és alkalmazott vezetői tudás semmissé válik, viszont egy jó vezetőnek képesnek kell lennie arra, hogy tudását és tapasztalatait felhasználva alkalmazkodjon a változó tényezőkhöz. Itt értékelődnek fel a vezető tulajdonságai és hozzáállása, amelyek alkalmassá

tehetik erre. A változó környezet elvárásához jól alkalmazkodni tudó vezetővel kapcsolatban szintén összeállt egy mozaikszó: a VUCA világ AVICA vezetőket igényel. A követelmények a következők:

Agility – agilitás
Value-orientation – értékvezéreltség
Inspiration – inspiráció
Collaboration – együttműködés
Appreciation – megbecsülés
(Gupta, 2020)

A célok tehát egyre kevésbé kézzelfoghatók, ennek folytán nehezen is mérhetők, hiszen nehezen rendelhetők hozzájuk mérőszámok. Egy-egy váratlan helyzet jó kezelése viszont szintén kihatással lehet olyan tényezőkre is, amikkel korábban, kiszámítható környezetben esetleg nem tűnt annyira fontosnak foglalkozni. Jó példa lehet erre a koronavírus-helyzet kezelése különböző vállalatoknál: olyan helyeken például, ahol a vállalat vezetése továbbra is ragaszkodott az irodai munkavégzéshez, vagy ha a tünetmentes, de karanténban lévő dolgozóval szabadságot vetettek ki, pedig a munka otthonról is elvégezhető lett volna, biztosan negatív hatással voltak ezek az intézkedések a dolgozói elkötelezettségre a cég iránt. Olyan helyeken viszont, ahol a vezetés már a veszély megjelenésének elején megengedte vagy kérte a home office lehetőségek kihasználására a kollégákat, és ehhez minden lehetséges támogatást megadott, fő célja pedig az volt, hogy senkit ne kelljen a helyzet miatt elbocsájtani, még olyan kollégáknál is nagyban megemelhetik az elkötelezettségi szintet, akik alapvetően nem teljesen elégedettek a céggel általában.

Nagyobb szervezeti egység esetén fontos, hogy a vezető olyan kulcsbembereket, alsóbb szintű vezetőket találjon, akiken keresztül pozitívan lesz képes befolyásolni olyan kollégákat is, akikkel kevés közvetlen kapcsolata van. A kollégák között is erősítenie kell az együttműködést és a csapatszellem kialakulását, amit leginkább úgy tud elérni, ha mindenkinek igyekszik olyan feladatot találni, amiben a legjobban érzi magát. A jó teljesítményt pedig folyamatosan el kell ismernie, a kollégák motivációját fenn kell tartania. A csapatra, szervezetre vonatkozó célokat világosan és minél pontosabban kell közölnie, és ezeket időnként jó, ha felfrissíti, hiszen a változó körülmények között gyakran könnyű elveszni az új kihívások részleteiben. Ezzel szemben jelenthet támaszt az értékvezéreltség: ha az alapvető értékeket a vezető jól definiálja, esetleg csapatértékeket a kollégákkal közösen határoz meg, és ezeket következetesen szem előtt tartja, és szem előtt tartatja, akkor hitelességén keresztül bizalmat kelt a kollégáiban, akik ennek folytán szintén támogatni fogják a vezetőt döntéseiben és a közös célok elérésében.

3 Anyag és módszer

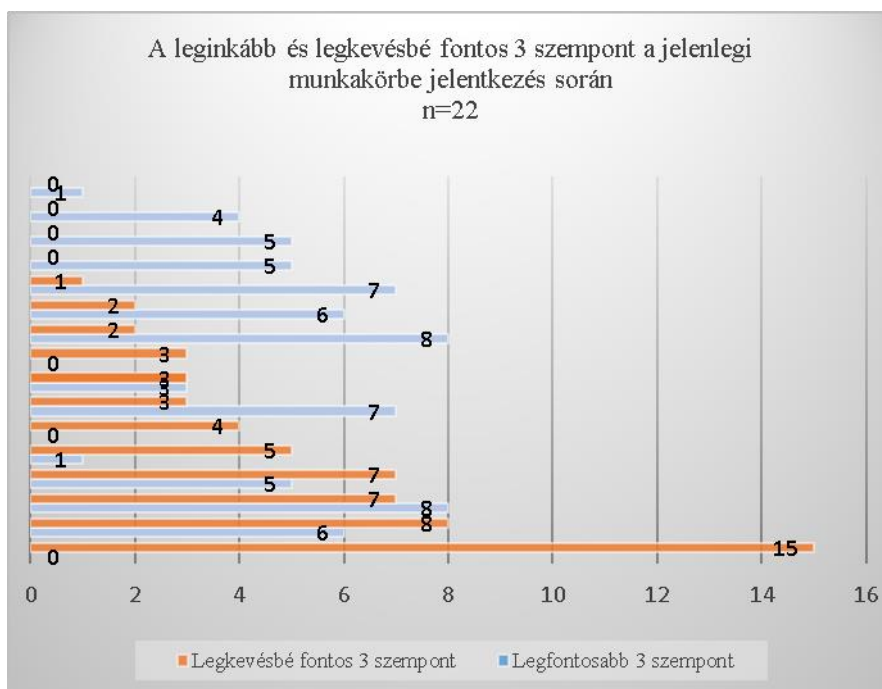
A fenti elméleti és gyakorlati megfigyelések alátámasztására primer adatgyűjtési módszerként kérdőíves kutatást választottam, amelynek három fő része a fent tárgyalt témaköröket vizsgálja különböző kérdésfeltevési és válaszadási módszerekkel. A kérdőív kitöltését a saját magam által vezetett csapattól (25 fő, ebből 22 fő válaszolt) kértem, amely csapat egy meghatározó IT szolgáltatásokat nyújtó magyar piaci szereplő.

A kérdőív eredményeinek vizsgálatához több különféle módszert került felhasználásra. Olyan esetekben, ahol a válaszok az előre megadott lehetőségek kiválasztásán alapultak, a válaszlehetőségek kiválasztásának a száma az elemzés alapja. Az eldöntendő kérdések esetében a válaszként adott igenek és nemek arányát vizsgáltam. A skálázással jelölendő válaszok esetében átlagot és szórást vettem alapul. A válaszok átlagából következtetni lehet a kitöltők összességének a véleményére, a szórásból pedig arra, hogy az egyéni vélemények átlagosan mennyire térnek el ettől a csoportátlagtól. Minél kisebb a szórás, annál nagyobb az egyetértés az adott kérdés kapcsán a csapatban.

Bizonyos kérdések alkalmasak arra, hogy egymáshoz viszonyítva is megvizsgáljuk őket összefüggéseket keresve. Erre a vizsgálatra a korrelációs együttható (r) értékének megállapításával került sor, amely megmutatja, hogy az adatok között van-e kapcsolat, és ha igen, akkor mennyire szoros.

4 Eredmények és értékelésük

A kollégák megkérdezése során az első, mindsethez köthető kérdések arra vonatkoztak, hogy a jelenlegi munkakörükbe való jelentkezésük során mely fő szempontok szerint választották ezt a pozíciót. A válaszlehetőségek mindkét kérdés esetében azonosak voltak, a válaszadásnál pedig 3-3 szempont kiválasztása volt a kérés. Az egyes szempontok kiválasztásának számát az 1. diagram mutatja.



Szempontok (fentről lefelé; fontos nem fontos)	említések száma	(9) jó csapatszellem (3 3)
(1) szakmai tréninglehetőségek (1 0)		(10) előrelépési lehetőség (7 3)
(2) hosszútávú tervezhetőség (4 0)		(11) befolyás a munkafolyamatokra, véleménynyilvánítás lehetősége (akár csapaton belül) (0 4)
(3) stabil munkaviszony (5 0)		(12) önálló munkavégzés (1 5)
(4) a cég jó hírneve (5 0)		(13) fix munkaidő (5 7)
(5) rugalmasság (7 1)		(14) home office (8 7)
(6) bérezés, anyagi juttatások (6 2)		(15) nagyvállalati kultúra (6 8)
(7) ismerősök ajánlása (8 2)		(16) céges eszközök (0 15)
(8) empátia (0 3)		

1. ábra: A leginkább és legkevésbé fontos 3 szempont a jelenlegi munkakörbe jelentkezés során; n=22
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A visszajelzések alapján megállapítható, hogy a legfontosabb szempontok top 3-as listája a home office lehetősége, az előrelépési lehetőség és a rugalmasság, míg a legkevésbé fontosnak tartott 3 szempont a céges eszközök, a nagyvállalati kultúra, és holtversenyben a 3. helyen a fix munkaidő és a home office voltak. Érdekesség, hogy a home office egyszerre mindkét listán szerepelt, azaz megosztotta a válaszadókat, ami talán a Covid időszak alatti tapasztalatok miatt alakulhatott így.

A következő kérdés arra irányult, hogy ezek a kiindulási fő szempontok változtak-e azóta. A válaszadók 59%-a nemmel, míg 41%-a igennel válaszolt. „Igen” válasz esetén kérés volt egy szabadszavas indoklás megadása is, melynek eredményei az 1. táblázatban szerepelnek.

Az itt tapasztalt előremutató, támogató hozzáállás hatására
A jó csapatszellem, a szakmai tréningek hatására
Jobban megismertem egy Multi cég működését
A közvetlen vezetőm hatására.
Értékelem a tréninglehetőségeket, a véleménynyilvánítás lehetőségét
Jobban megismertem a szakmai lehetőségeket
Az otthoni munkavégzés kipróbálását követően a home office fontos szemponttá vált.
A COVID hatására fontos szemponttá nőtte ki magát a HO lehetősége.

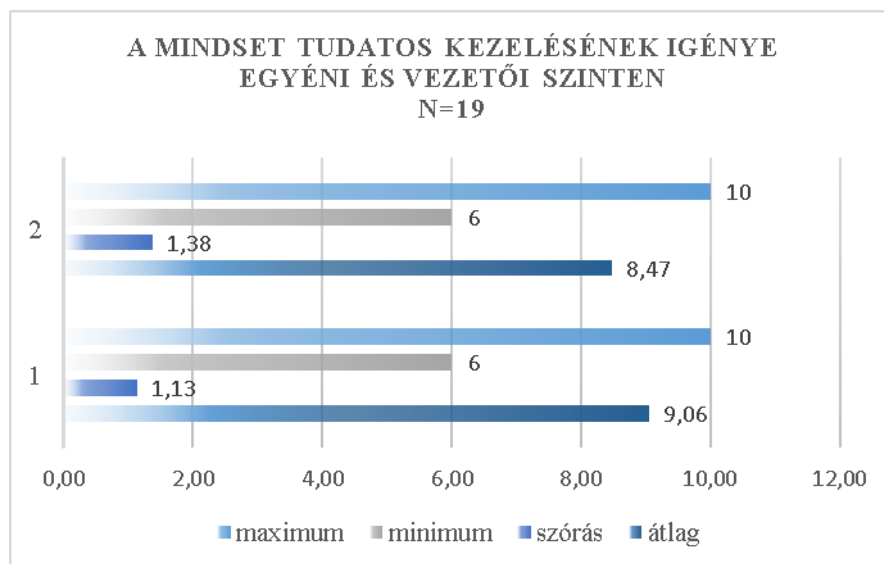
1. táblázat: A kiindulási szempontok változásának indokai
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A válaszok szövegéből kivehető, hogy a prioritások átalakulása mind olyan dolognak köszönhető, amelyek kötődnek az itt megtapasztalt lehetőségekhez, illetve rugalmassághoz: több utalás érkezett a home office lehetőségére olyan kollégáktól, akik ezt korábban nem tekintették fontos szempontnak, illetve számos megjegyzés érkezett a tréningekre, fejlődési lehetőségekre vonatkozóan is. Említésre került még a nagyvállalati környezet megismerése, illetve a támogató hozzáállás és a jó csapatszellem is, mint nézőpontformáló tényezők. Szintén szerepel a közvetlen vezető hatása, és bár az a válaszból nem derül ki egyértelműen, hogy ez pozitív, vagy negatív hatást jelent, de azt a következtetést mindenképp levonhatjuk belőle, hogy a közvetlen vezető viselkedése, hozzáállása már önmagában véve is jelentőségteljes, és lehet hatása a dolgozók prioritásainak meghatározásában is.

A következő kérdéskör a mindsettel kapcsolatban az erre vonatkozó elméletekre ismerete, és az ennek fontosságáról alkotott véleményekre irányult. Ebből kiderült, hogy a csapatban viszonylag nagy arányban (76%) találkoztak már a kollégák

mindsetre vonatkozó elmélettel, ami jó eredménynek számít. Az elmúlt két év során a dolgozóknak számos lehetőségük volt megismerkedni az elmélettel workshopok, tréningek, előadások és ezek nyomonkövetésére szolgáló beszélgetések során. Annak érdekében, hogy a jelenleg a vállalatnál folyó agilis transzformáció, illetve az ehhez kapcsolódó szemléletváltás megtörténjen, tematikus rendezvények és vendégelőadók sora nyújt folyamatos lehetőséget arra, hogy az outward mindset elmélete minél kézzelfoghatóbb legyen.

A következő kérdések arra irányultak, hogy a válaszadó kolléga mennyire tartja fontosnak az ilyen elméletek alkalmazását saját maga, illetve vezetője szempontjából.



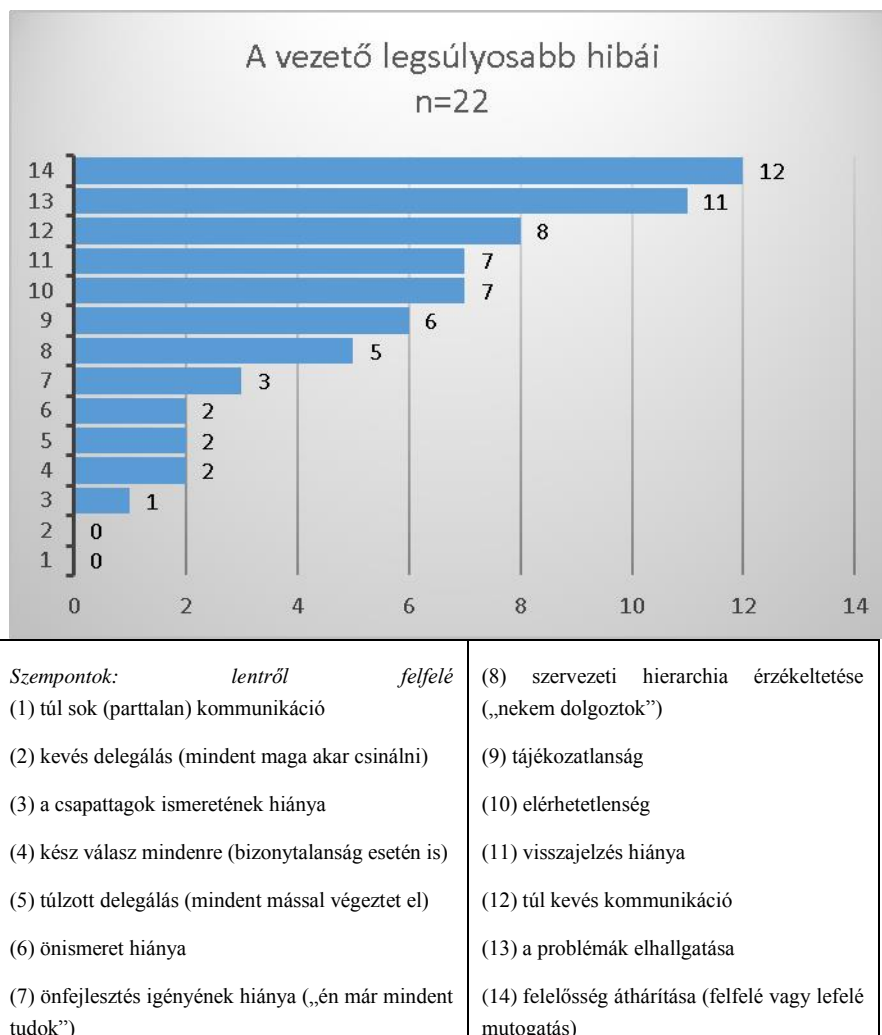
- (1) Mennyire tartod fontosnak, hogy a mindenkori vezetőd ismerje és kövesse ezt a fajta hozzáállást?
(2) Mennyire tartod fontosnak, hogy ennek megfelelően alakítsd a hozzáállásodat (mindennapi életben és munkában egyaránt)?

2. ábra: A mindset tudatos kezelésének igénye egyéni és vezetői szinten, n=19

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

Ami az eredményből leszűrhető, hogy az outward mindset elméletet ismerők mind inkább fontosnak, vagy nagyon fontosnak tartják ezen nézőpontok alkalmazását, vagyis az elmélet fontos szerepet játszik a véleményük szerint a mindennapi életben és a munkakörnyezetben is. A vezetővel szemben a kollégák elvárása egy fokkal szigorúbb, mint a saját magukra vonatkozó kérdés esetén. Ennek lehetséges oka, hogy az elmélet megismerése is cégen belüli, fentről érkező „feladatként” vált lehetőséggé, ennek folytán a kollégák elvárják, hogy a vezető példamutató funkcióját ellátva járjon elől. A fenti megállapítás máris előrevetít egyet a vezető feladatai közül. A válaszadóknak lehetőségük nyílt a vezetők 3 legfontosabb hibájának, és 3 legfontosabb tulajdonságának összegyűjtésére.

A következő két ábra ezen általuk megjelölt tulajdonságokat mutatja be.



3. ábra: A vezető legsúlyosabb hibái, n=22

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A legnagyobb hibák kapcsán hasonló mértékben (12, 11 jelölés) került megjelölésre a felelősség áthárítása és a problémák elhallgatása, ezt pedig a túl kevés kommunikáció követi. A korábbi fejezetben tett megállapításokkal, amelyek arra vonatkoztak, hogy a vezető csapatával szemben rosszul jár el, ha nem vállal felelősséget, és nem hoz döntéseket, állandóan fölfelé vagy lefelé mutogat, ha valami nem az elvárt módon sikerül, és nem adja át a szükséges információkat,

nem világítja meg a kollégák számára kellően az egyes feladatok vagy döntések hátterét, ez az eredmény összhangban áll.

Szintén fontos megfigyelni azokat a jellemzőket, amelyek ugyan nem kerültek be a TOP3 viselkedésformák közé, de magas pontszámot kaptak. Magas pontszámokat kapott a visszajelzés hiánya, az elérhetetlenség és a tájékozatlanság is, ami részben szintén arra utal, hogy a válaszadó kollégák saját fejlődésüket is szem előtt tartva igénylik, hogy tisztában legyenek azzal, hogy a velük szemben támasztott elvárásoknak megfelelnek-e. A tájékozatlanság szintén a vezetői információ-átadással áll kapcsolatban, hiszen nehéz vezetőként tekinteni egy olyan emberre, aki nem tud a felmerülő kérdésekre válaszolni, vagy azoknak utánajárni. A tájékozatlan vezetővel szemben kevésbé tud kialakulni bizalmi helyzet, és könnyen teret enged a vezető befolyásolására a kollégák által.

Érdekes különbség a korábbi fejezetekben tárgyaltakhoz képest, hogy a válaszadók kevésbé látják problematikusnak a vezetői önismeret hiányát, és az ahhoz köthető elemeket: a rossz delegálást, vagy a csapattagok kismértékű ismeretét.

A vezető legfontosabb tulajdonságait összegyűjtő, szintén TOP3-as lista alakulása során a legérdekesebb szempont, hogy ez mennyire tükrözi a korábban bemutatott AVICA-tulajdonságok listáját.



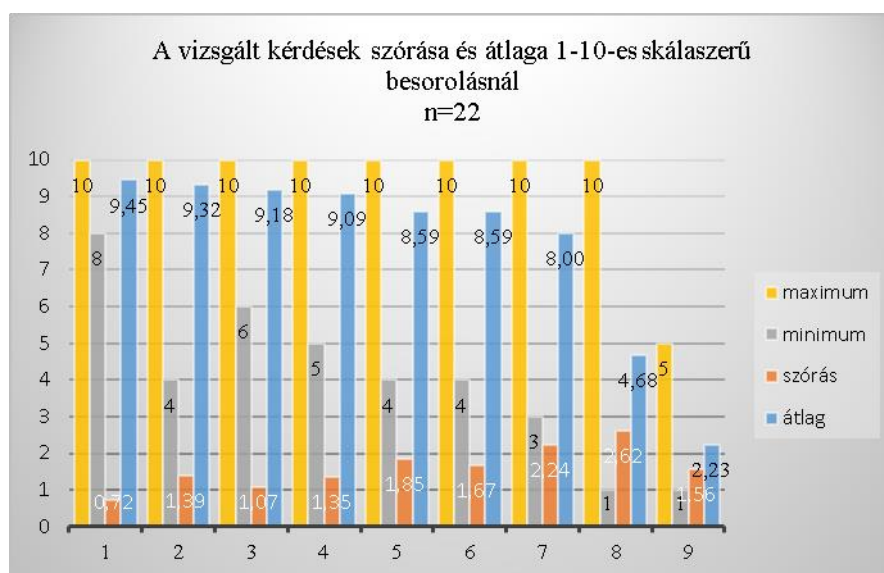
4. ábra: A vezető legfontosabb tulajdonságai, n=22
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A válaszadók első 3 szempontja tartalmazza az „agilis” és a „megbecsülés” kritériumokat, a legtöbb megjelölést kapó tulajdonság, a „támogató” hozzáállás pedig fontos eleme a szolgáló vezetésnek. Ezek alapján látható, hogy a kollégák a vezetőjüktől is ezt a fajta hozzáállást várják, illetve ezeket a tulajdonságaikat tartják a legfontosabbnak. Érdekes, hogy a két legkevésbé megjelölt tulajdonság szintén az AVICA-tulajdonságok közül kerül ki: az értékvezéreltség és az együttműködés ezek szerint valószínűleg kevésbé érzékelhető közvetlenül a vezetői magatartásban, és nehezebb a mindennapi munkában nyomon követni, mint az agilis hozzáállást, vagy a támogatást.

Az inspiráció a lista közepén végzett. Ezt a fogalmat talán nehezebb értelmezni és a vezetői tulajdonságok közé helyezni a többinél, hiszen el kell határolni a támogató magatartástól, ami hasonló hozzá. Véleményem szerint az inspiráció segíti a kollégákat a céljuk megtalálásában.

A következőkben a különböző állítások skálázott értékei alapján számított átlagokat hasonlítjuk össze (5. ábra). Az átlagértékek mellett szerepelnek a szórás, illetve a minimum és maximum-értékek is, amelyek segítenek annak a megállapításában, hogy az átlagértékek között mekkora egyetértés érzékelhető a kitöltők között.

Az értékelhető állítások a felsővezetés által nyújtott tájékoztatási módszerek megítéléséhez, illetve a vezető mint fogalom értelmezéséhez kapcsolódnak.



Szemponatok	(balról jobbra)
(1) A közös tájékoztatás alkalmával pozitívumokat és kihívásokat is érdemes megosztania a felsővezetésnek, hogy reális képet kaphassunk.	(5) Véleményem szerint az a vezető, aki irányt mutat, szervezeti hierarchiától függetlenül.
(2) Van különbség vezető és felettes/főnök között.	(6) A felsővezetés feladata, hogy stratégiai kérdésekkel foglalkozzon.
(3) Jó, ha a stratégiai témákról a felsővezetés rendszeresen és közvetlenül informálja a dolgozókat (pl. az összes	(7) Akkor bízom meg a felsővezetésben, ha sok információt közöl, és széleskörű betekintést nyújt a cég általános dolgaiba.
	(8) Véleményem szerint az a vezető, aki a szervezeti hierarchiában fölöttem áll.

Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2022/1. kötet
Az üzleti szervezetek túlélési esélyei napjaink legújabb kihívásainak idején

dolgozót egy közös tájékoztatásra összehívva) (4) Jó dolognak találom, ha lehetőségem van közvetlenül kérdést feltenni a felsővezetésnek, ha felmerül ilyen.	(9) A közös tájékoztatás alkalmával csak pozitív információkat szeretek hallani, mert a negatív hírek elbizonytalanítanak/aggodalommal töltenek el.
---	---

5. ábra: Felsővezetői tájékoztatók és a vezető szerepének megítélése; n=22

Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

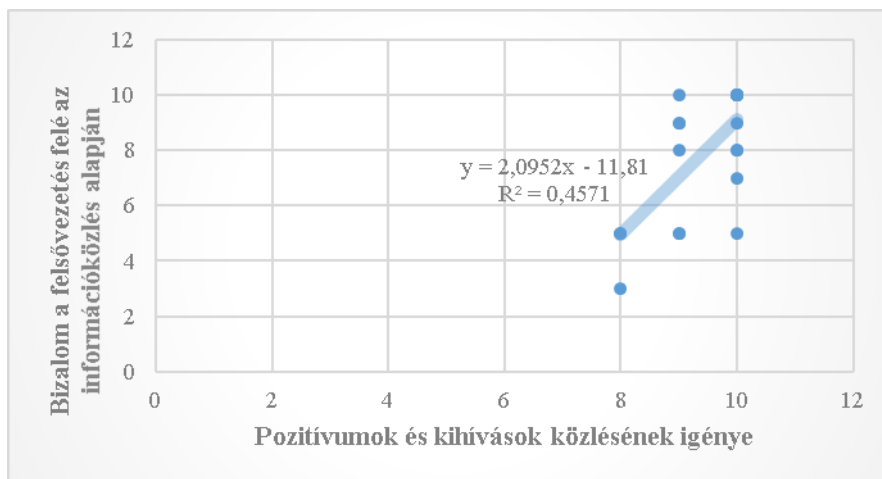
A válaszok alapján látható, hogy a kollégák a vállalat stratégiájával való foglalkozást elsősorban felsővezetői feladatnak tekintik, de kiemelkedő arányban gondolják úgy, hogy erről időről időre jó, ha tájékoztatják a dolgozókat is. Itt fontos eleme a kérdésnek a tájékoztatás közvetlen volta, illetve az ennek során elhangzó információtartalom is: a kollégák igen pozitívan értékelik, ha a tájékoztatás teljes körű, és a pozitívumok mellett a kihívásokról is szól.

Ezt a következő kérdés a másik oldalról nézve is alátámasztja, hiszen a csak pozitív tartalmú felsővezetői tájékoztatás igényére átlagosan 2,23-as érték szerepel a 10-es skáláról – bár megjegyzendő, hogy ennek az adatsornak 5 a maximum-értéke, tehát a kollégák között van olyan, aki számra ez a kérdés semleges, szemben a teljeskörű tájékoztatásra utaló kérdéssel, ahol a minimum-érték is 8 a 10-ből, és a szórás csak 0,72, tehát abban az esetben úgy tűnik, hogy szinte azonos véleményen van a csapat.

A legmegosztóbbnak a felsővezetés iránt érzett bizalomra vonatkozó, és a vezető szervezeti hierarchia összefüggésében vizsgált kérdései tűnnek az adatok alapján.

Hasonlóan széles a skála annak a megítélésében is, hogy az tekinthető-e vezetőnek, aki a szervezeti hierarchiában felettünk áll.

A visszajelzések átlagos értékei igazolni látszanak azokat a korábban tárgyalt megfigyeléseket, hogy a vezetői kommunikáción és az átadott információtartalom széleskörűségén sok múlik a szervezetbe és a vezetőségbe vetett bizalom kialakulása kapcsán. Érdekes kérdés, hogy ennek az összefüggésnek lehetséges-e az adott skálaértékek figyelembevételével a statisztikai összefüggések igazolása is. Az alábbi diagram ezt az összefüggést mutatja be.



6. ábra: A felsővezetés kommunikációjának hatása a dolgozói bizalom kialakulására
Forrás: Saját szerkesztés a kérdőív adatai alapján

A diagram alapján megfigyelhető, hogy R^2 0,457-es értéke alapján 45,7%-ban hat a pozitív híreket és a kihívások megemlítését is tartalmazó kommunikáció a felsővezetésbe vetett bizalom megerősödésére. A kapcsolat a két tényező között $r=0,66$ -os értékének megfelelően viszont nagyon laza, így megállapítható, hogy a vizsgált csapatnál a széleskörű tájékoztatás mellett más szempontok fontosabb szerepet játszanak abban, hogy a felsővezetésben megbízzanak.

Összefoglalás és következtetések

Az outward mindset-en alapuló új vezetési szellemiség bizonyítottan jó hatással van a cég eredményeire: a dolgozók elkötelezetté válnak munkahelyük iránt, és így már nem(csak) a saját, hanem a közös sikerek elérése érdekében végzik a munkájukat. Az ilyen hozzáállás megléte esetén sokkal kevesebb a konfliktus, hiszen a megközelítés felelősségre vonás, vagy egymás hibáztatása helyett megoldáskereső, és gyakran új, kreatív lehetőségek feltárásához vezet az együttműködő feleket.

A mindsetváltás természetesen nem egyszerű, hiszen a kiindulási helyzetben általában egy berögzült meggyőződésrendszert kell lecserélni egy újfajta látásmódra amellet, hogy ezek érintettjei ugyanazok maradnak: kollégáink nem változnak meg egyik pillanatról a másikra, folyamatban lévő konfliktusok vagy nehézségek nem oldódnak meg, vállalati célok nem teljesülnek egy csapásra csak attól, hogy megismertünk egy újfajta elméletet. A mindenkori vezető felelőssége, hogy proaktívan kezdjen el dolgozni azon, hogy „új szemüveggel” nézze a már ismert helyzeteket, ami sokszor a saját hibáival való szembenézéssel kell, hogy kezdődjön.

Napjainkban a fő fókusz tehát egyre inkább abba az irányba látszik eltolódní, hogy vezetőként a kollégáinkat mennyire támogatjuk, mennyire becsüljük meg, és mennyire próbáljuk őket érzelmileg is a csapatunkhoz vagy a vállalathoz kötni, hiszen a változó körülmények között bármelyik pillanatban megjelenhet egy versenytárs a piacon egy sokkal kedvezőbb ajánlattal a kollégáink felé.

Ez a hozzáállás a vezetőtől erős elköteleződést igényel az általa vezetett szervezet iránt, hiszen ennek hiányában nem feltétlenül lesz meg a belső motivációja arra, hogy a szervezeti célokat sajátjának tekintse, és mindent megtegyen azok elérése érdekében. Csapatát is akkor fogja tudni igazán jól vezetni, ha ehhez olyan emberekkel veszi magát körül, akikkel megbízik, és akikkel jó kapcsolatot tud kialakítani.

Hivatkozások

- [1] Arbinger Institute. (2019). *The Outward Mindset - How to Change Lives and Transform Organizations*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 27-35.
- [2] Arbinger Intézet. (2009). *Vezetők a dobozban*. Budapest: Stars' Bridge Kft.
- [3] Bencsik, A., Machová, R., Juhász, T., Csókás, L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *VEZETÉSTUDOMÁNY* 49(10-11), 93-104.
- [4] Csedő, Z.; Magyar, J.; Zavarkó, M. (2022). Dynamic Corporate Governance, Innovation, and Sustainability: Post-COVID Period. *SUSTAINABILITY*, 14, 6 p. 3189

- [5] Garai-Fodor, M. – Varga, J. – Csiszárík-Kocsir, Á. Correlation between Generation Z in Hungary and the Motivating Factors to Do Volunteer Work in a Value-Based Approach. *Sustainability* 13. 20. p. 11519, 19. p. 2021
- [6] Gelencsér, M.; Végyvári, B.; Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 53(6) pp. 40-51.
- [7] Gupta, S. (2020). A változó világ agilis vezetőt követel. De milyen a jó agilis vezető? <https://forbes.hu/legyel-jobb/a-valtozo-vilag-agilis-vezetot-kovetel-de-milyen-a-jo-agilis-vezeto>
- [8] Héder, M.; Dajnoki, K. (2019). Work Experience - Good Practices for Presenting Applied Methods. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA ECONOMIC SCIENCE* 2019 (1), 326-334.
- [9] Jarjabka, Á. (2014). Organizational Culture in the Light of the Central and Eastern European Cultural Similarities and Differences. *KÖZGAZDÁSZ FÓRUM / FORUM ON ECONOMICS AND BUSINESS* 17: 6 pp. 18-40., 23 p.
- [10] Kollár P., Szabó K. (2019). Az átalakító vezetés komponensei, In: Kőszegi, Irén Rita (szerk.) III. Gazdálkodás és Menedzsment Tudományos Konferencia, Neumann János Egyetem, pp. 1176-1182.
- [11] Kőműves, Zs., Szabó-Szentgróti G., Bence-Kiss K. (2018). LEADERSHIP ANOMALIES CAUSED BY SCARCE WORKFORCE. In: Pop, Gheorghe; Csata, Andrea; Fejér-Király, Gergely; Kassay, János; Nagy, Benedek; Zsarnóczky, Martin; Pál, László (szerk.) 14th Annual International Conference on Economics and Business: CHALLENGES IN THE CARPATHIAN BASIN : Innovation and technology in the knowledge based economy, Csíkszereda, Románia: Sapientia Hungarian University of Transylvania, pp. 358-368.
- [12] Krajcsák, Z. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: A theoretical framework, *INTERNATIONAL JOURNAL OF ORGANIZATIONAL ANALYSIS*, 26(3), 398-414.
- [13] Kurucz, A.; Kovács, E.; Pete, D. (2020). Az agilis vezetői skillek vizsgálata a hazai vezetők körében. In: Bujdosó, Zoltán; Dinya, László; Csernák, József (szerk.) XVII. Nemzetközi Tudományos Napok : online konferencia : Környezeti, gazdasági és társadalmi kihívások 2020 után: Tanulmányok, Gyöngyös, Magyarország. Károly Róbert Kft. 1,241 p. pp. 687-694.
- [14] Liden, R. C.; Wayne, S. J.; Zhao, H.; Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), pp. 161–177

- [15] Machova, R.; Zsigmond, T.; Zsigmondova, A.; Seben, Z. (2022). Employee satisfaction and motivation of retail store employees. *MACROTHEME REVIEW: A MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF GLOBAL MACRO TRENDS*, 6(1), pp. 11-26. *MARKETYNH I MENEDZHMENT INNOVACIJ / MARKETING AND MANAGEMENT OF INNOVATIONS 2022*, 1, pp. 67-83.
- [16] MindTools Content Team. (2016). Servant Leadership - Putting Your Team First, and Yourself Second. <https://www.mindtools.com/pages/article/servant-leadership.htm>
- [17] MindTools Content Team. (2016). Theory X and Theory Y - Understanding People's Motivations. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm
- [18] Pató, Gáborné Sz.B.; Illés, K. (2018). Az emberközpontú munkaköri leírás. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 28(2). pp. 107-117.
- [19] Szőke B. (2019). A szolgáló vezetés elmélete és gyakorlata. Kaposvári Egyetem GTK, szakdolgozat
- [20] Van Dierendonck, D.; Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology* 26(3), pp. 249-267
- [21] Varga, J.; Csiszárík-Kocsir, Á.; Medve, A. (2017). Leading at a higher level: Blake and Mouton's leadership grid in Hungary.