

Gondolatok az alkotó vezetésről, a vezetés emberi tényezőiről

Palkó Antal mérnök őrnagy

Dr. Lapos Mihály vezérőrnagy elvtárs „A vezetés elméletének néhány aktuális kérdése” című vitaindító cikkében, valamint annak második részét képező tanulmányában rámutatott a vezetés korszerűsítésének szükségességére, számos probléma elemzésén keresztül vázolta a fejlődés további lehetséges irányait és megvalósításra váró feladatait.

A téma feltevése annak elmélyültebb vizsgálatára ösztönzött. A felszólítás lehetőségével élve kívánok csatlakozni a kialakult vitához.

Az alkotó vezetésről

A hivatkozott cikkben a szerző az eredményes vezetői tevékenység egyik alapvető feltételeként említette azt, hogy a vezető legyen képes munkatársai (őszintén szólva ez a megjelölés nekem is szimpatikusabb a beosztott szónál) tevékenységét úgy irányítani, hogy „... azok alkotó, aktív kezdeményező tevékenységet végezzenek.”¹ Érdemesnek tűnik egy pillanatra az „alkotó” jelzőnél megállni. A vezetés hierarchijából kiindulva logikus a feltételezés, hogy a vezető vezetőjének sőt annak felettesének is ilyen módon kell tevékenységét megszerveznie. Következésképpen az alkotó módon történő vezetés az irányítás teljes vertikumában megvalósítandó követelmény.

De mi is értendő „alkotó vezetés” alatt?

Első hallásra hajlamosak vagyunk arra, hogy feltételezzük: alkotó vezető az, aki addig ismeretlen értékes megoldásokat, eredeti újításokat képes létrehozni. Azonban elmélyültebb gondolkodás nélkül is megállapítható, hogy irreális az a követelmény, hogy minden vezető alkotó tehetség legyen. Reális viszont és napjainkban kényszerítő követelmény is, hogy az *alkotó vezetés képessége* általánossá váljék. A vezetői tehetség ugyanis abban áll, hogy a vezető sikeresen kutatja, ismeri fel és hasznosítja munkatársai, más emberek tehetségét a *közös célok* megvalósítása, a feladatok végrehajtása érdekében. *Alkotó vezetésen* tehát a kollektív tevékenység olyan irányítását kell értenünk, amely az adott területen jelentős előrelépést, haladást eredményez, továbbá biztosítja a vezetettek fejlődését is.

¹ I. m. I. rész 5. oldal.



Mindez természetesen nem zárja ki, hogy a vezető eredeti tervek, ötletek, *újítások* szerzője is legyen. De mint a kollektív tevékenység irányítója, kiváltságos helyzetben van. Akkor is *újító, alkotó* lehet, ha a hagyományos szerzői jogi értelemben nincs önálló, konkrét tárgyi alkotó tevékenysége. Ő azzal is elősegíti az eredményesebb tevékenységet, ha támogatja az értékes gondolatokat, kezdeményezéseket, tehetséges, alkotni vágyó közösséget hoz létre, és biztosítja számára a hatékony tevékenység feltételeit.

A vezetés lényege, hogy a közös tevékenység megszerzésével és ösztönzésével megkönnyíti a kitűzött célok kollektív megvalósítását. Ha tehát valakit vezetővé neveznek ki, vele szemben nem az az elvárás, hogy *személyesen* produkáljon konkrét eredményeket, hanem munkatársai és a rendelkezésre álló eszközök révén valósítsa meg a célokat. A vezető feladata tehát az, hogy egybefogja a feladatok kollektív elérésére rendelkezésre álló erőket és eszközöket, és jól szervezetr, folyamatosan irányított, *hatékony rendszert* alkosson belőlük.

A vezetés gyakorlatában természetesen szükség van *sajátosan vezetői újításokra* is. Ezekkel közvetett módon lehet elősegíteni a feladatok végrehajtását. Az újító vezető speciális készségét elsősorban az *alkotó légkör megteremtésének képessége* jellemzi. A vezetőnek ösztönöznie kell a kísérletezésre, és soha ne becsülje le a még nyilvánvalóan helytelen ötleteket sem. Jellemezze nyílt gondolkodás. Ismerje fel és mérlegelje az *újat* függetlenül attól, hogy az első pillanatban megegyezik-e az ő véleményével, vagy sem.

A vezetés tehát alapvetően gyakorlati tevékenység. Ezért az alkotó stílusú vezetésben nem az új eszmék kigondolása a döntő, hanem mások megelőzése, vagy felülmúlása azok tényleges alkalmazásában. Nem véletlen, hogy szabályzataink is az ellenség megelőzését, felülmúlását írják elő, hiszen a szembenálló felek különböző fegyverrendszereinek paramétereiben nincs döntő különbség.

A vezetés gyakorlatában nincs is szükség a *mindenáron* újításra való törekvésre. A minden régi tagadása anarchiához vezethet. Nagy jelentőséggel bírnak a hagyományok, a különböző rutinok is. A rutin azonban nem jelenti, nem jelenteti a változatlanságot. A vezetés gyakorlatában szerzett rutinoknak folyamatosan gazdagodnia kell. A fejlődést e téren a rutinok cserélődése biztosítja. A sokszor ismétlődő cselekvések fejlődése abban áll, hogy az egyik rutin kiszorítja a másikat, s ez a fejlődés magasabb szakaszát jelenti.

A vezetőnek képesnek kell lennie saját fejlődőképességének biztosítására is. Ugyanis a vezetés során szerzett tapasztalatok jelentős része idővel elavult. Aki kezdetben a sikerek sorozatát aratta, hajlamos, hogy a megszerzett és bevált tapasztalatokhoz tovább ragaszkodjék, mint ameddig az célszerű és eredményes.

Saját fejlődőképességének megőrzése érdekében folyamatosan biztosítani kell a *visszajelzések szabad áramlását*. Fe kell mérnie a helyzet változásait, behatóan tanulmányoznia szükséges az új fejlődési irányokat, hiszen a vezetés a legdinamikusabban változó tevékenység.

Az eddigieket figyelembe véve talán már nem tűnik mesterkéltnek a vezetői tevékenység és az alkotás összekapcsolása. Aki felismeri és kiküszöbölni igyekszik az általa vezetett szervezetben a visszahúzó tényezőket, aki a meglévő lehetőségeket képes hatékonyabban felhasználni, aki a feltételek egyes hiányosságait racionalizáló intézkedésekkel, jobb ösztönzéssel képes pótolni, ez a vezető a szó legszorosabbban vett értelmében alkot. Az a vezető, aki bonyolult helyzete-

tekben képes helyesen szelektálni az információk halmazát, aki megkeresi, vagy képes megkeresíteni a lehetséges változatok közül a legcélszerűbb megoldást, alkotó ember.

Hatékony kollektíva megteremtéséről

„A jó vezető mindenkor gondoskodik arról, hogy a közbeeső vezetők és munkatársak olyan emberek legyenek, akik felkészültségük, politikai elkötelezettségük, emberi tulajdonságaik alapján képesek beosztásukkal járó kötelemük eredményes teljesítésére.² A megfelelő vezetők, munkatársak kiválasztását a vita-indító az egyik legfőbb feladatként fogalmazta meg. De amennyire fontos, annyira problematikus is ez a feladat. A vonatkozó hármass követelményből itt csupán a személyiség megismerésének kérdéseit, a megismerés zavaró tényezőit – elsősorban pszichológia oldalról – vizsgáljuk.

Szenes örnagy elvtárs egyébként sajnálatosan helytálló azon megjegyzését, hogy még az akadémián sem tanítanak vezetéselméletet, azzal is ki lehet egészíteni, hogy emberismereti tárgyából (pszichológia, szociológia stb.) **sem vagyunk** azok jelentőségének megfelelően felkészítve. Tudományos ismeretek híján pedig marad a tapasztalat, az ösztönös emberismeret. Egy vezető tevékenysége során számos problémát old meg. Ha egy módszer sikeresnek bizonyul, „elraktározza” és hasonló szituációban ismét alkalmazza. Az évek során így jelentős módszerkészlet halmozódik fel. Ezek gyakorlati alkalmazásának az okozhat problémát, hogy a körülmények, a feltételek sohasem teljesen azonosak, továbbá közismert, hogy nincs két egyforma ember.

Támaszkodhat a vezető az *intuícóra* is. Ez különben egy ragyogó emberi tulajdonság. Ha ilyen képességgel rendelkezik egy vezető, ennek örülnie kell, sőt fejlesztenie is szükséges, de mindenképpen ki kell egészíteni tudományos emberismerettel.

Az egyén reális megítélésében gyakran a kívánatosnál nagyobb jelentőséget kaphat a *szimpátia* és az *antipátia*. Ez komoly zavaró tényező. Az alapja az, hogy mi emberek szubjektívek vagyunk és rendkívüli módon orientálódunk a kellemes dolgok irányába. Könnyen eluralkodhat rajtunk egy szélsőséges magatartás a kellemes, vagy a kellemetlen irányban. A szimpátia vagy az antipátia az ún. „haló effektus” következménye, ami a személyiség megjelenéséből eredő kisugárzást, összehatást jelenti. Tulajdonképpen minden ember rendelkezik „haló effektussal.” Ha ez nagyon jó, az illető az emberek többségéből szimpátiát vált ki, és fordítva. Természetesen e két véglet között a különböző esetek széles skálája létezik. A jó „haló effektusúaknak” általában hiszünk, bizalmat kelt bennünk. Az új munkatárssal való első találkozáskor már az első benyomás elindít bennünk egy értékelést. Itt arra kell a vezetőnek vigyáznia, hogy ennek csak addig legyen jelentősége, amíg jobban meg nem ismeri, és korigálja amikor szükséges. Hány sajnálatos példával lehetne bizonyítani a korrekció elmaradásának káros következményét, a beskatulyázást! Kiemelt figyelmet fordítson az új munkatársak beillesztésére, a feladat, a munka jelentőség tudatának kialakítására. Az új ember érezze, hogy munkájára szükség van, és ne az a kép alakuljon ki benne, hogy a chaplini „Modern idők” mintájára csak egy csavar a gépezetben. A vezető igyekezzen az egyénben már az első pillanatban egy

² I. m. I. rész 4. oldal.

pozitív képet kialakítani a szervezetről. Az új munkatárs lássa, hogy jó helyre került, megbecsülik, érdemes lesz produkálnia. Mindez azért is szükséges, mert ha nem kapja meg ezeket a formális információkat, azonnal működni kezd az informális csatorna. Sajnos úgy tűnik, hogy ez szinte már kezd „divattá” válni.

A vezetőnek szükséges szakítania a bemutatás, a beilleszkedés hagyományos módszereivel, ami tulajdonképpen abból áll, hogy az új munkatársat végig kísérik az egész szervezeten és rövid időn belül nagyon sok embernek bemutatják. Egy-két óra múlva az illetőnek már zúg a feje, homályosan lát, minden új kavarog benne, egyáltalán nem ismer senkit, de jó magyarsággal kifejezve: „be van mutatva.” A bemutatás ilyen torturájának eredménytelenségét saját élményem is alátámasztja.

A hatékony kollektíva megteremtése érdekében a vezetőnek arra kell törekednie, hogy a kollektíva tagjai között inkább az együttműködés, a kölcsönös segítség, mint a versengés szelleme uralkodjék.

Gondoskodjék arról, hogy a teljesítendő feladatok, az ennek érdekében meghatározott elvárások legyenek magasak, teljes erőfeszítésre mozgósítsanak, de ne haladják meg az egyes személyek lehetőségeit.

Teremtse olyan légkört, melyben ne kelljen állandóan helyeselni a vezetőnek, ne legyen bénító konformizmus. Ismert, hogy az emberek természetüknél fogva nem konformisták. Konformistává félelem hatására, esetleg számításból, kényelmisségből, vagy a felelősségvállalás hiányából válnak. Sajnos előfordul, hogy embereket készítenek konformizmusra. Az még sajnálatosabb, ha a vezető még honorálja is.

A vezetőnek mindent meg kell tennie a vezetett szervezetben jelentkező regresszivitás minden megnyilvánulásának felszámolására. A gyakorlatból tudjuk, hogy a munkavégzés színvonalában létezik egy „langyos”, békés tevékenységi szint. Azonban minden kollektívában akadnak olyanok, akik teljesítményükkel ezt a kényelmi szintet jelentősen felülmúlják. A vezetőnek erre azonnal fel kell figyelnie, és ne engedje, hogy a kényelmesek visszahúzó ereje érvényesüljön. Ugyanis, ha a kiemelkedők teljesítményét nem ismeri el, azok teljesítménye is visszaáll a kényelmi szintre.

Biztosítson *sikerélményeket* a vezetett szervezetben, kollektívában. Mert ha a közös tevékenységben elmaradnak a sikerek, szinte törvényszerűen megjelenik az *agresszivitás*, ami általában „bűnbak” kereséséhez és megtalálásához is vezet. A bűnösnek kikiáltott egyén vagy csoport természetesen védekezik. Mégpedig úgy, hogy támad. Máris adva van két ellentétes, sőt ellenséges pólus. Ha a vezető nem körültekintően avatkozik be, könnyen harmadik pólussá válhat.

A vezető éljen az ösztönzés valamennyi formájával. A vitaindító cikk e témát részletesen kifejtette. Azon megállapításból, hogy „... napjainkban, amikor az anyagi oldal az eredményes tevékenység elérésében a kívánatosnál erőteljesebben kerül hangsúlyozásra...³ némi negatív értékelés csendül ki. Elképzelhető, hogy egy munkatárs – de a kört szélesíteni is lehetne – anyagi orientáltsága, ilyen irányú törekvése nem negatív személyiségjegyekkel (harácsolás, kapzsiság stb.) magyarázható, hanem a létszükséglettel van kapcsolatban. Napjaink változásaiban – az egyéntől függetlenül – a szükséglet motiváció erősödött fel.

Az emberi szükségletekre vonatkozó ismeretek megkönnyítik, hogy a vezető tökéletesítse ösztönző ráhatásait, amelyek alkotó tevékenységének lényeges területét jelentik.

Rendkívül fontos megállapításnak tartom, hogy „...tudni kell azt, hogy kinek, hogyan kell elismerni az eredményeket, kitől hogyan kell számonkérni a mulasztásokat.”³ Itt a „tudni” szó kíván hangsúlyozást. Ez ugyanis tudományos emberismeretet, a vezetéspszichológiában való jártasságot tételezi fel. Teljesen nyilvánvaló, hogy például senkinek a szangvinizmusát nem szabad próbára tenni, vagy egy melankólikus egyént nem célszerű mások jelenlétében kioktatni, vagy megszegyéníteni, és nem vezet eredményre egy flegmatikussal a „négyszemköztítés”.

A vezetők kiválasztásáról

Lapos vezérőrnagy elvtárs a vitaindítóban hangsúlyozza: „Az eredményes vezetés nélkülözhetetlen feltétele az, hogy a vezető kinevezése, beosztása után ismerje meg tökéletesen a rábízott szervezet felépítését, összetételét, az egész szervezetet...” Ez kétségtelen alapvető követelmény, amennyiben a vezető kiválasztása „kívülről” a vezetendő szervezete ismerete nélkül történt. Ilyen esetben ez a leendő vezető valóban mulaszthatatlan kötelessége, nem is tehet mást. Azonban felvetődik a kérdés: nem lenne kívánatos, ha már kinevezése előtt ismerné meg azt? Így tudná, hogy mire vállalkozik. Fel tudná mérni a rá váró feladatokat, önértékelő képessége alapján dönthetne a vállalás kérdésében is, „... hogy ambíciója, értékrendje találkozzék a vezetői hivatás kínálta realitásokkal”.⁴

Ha nem tudja pontosan, hogy mire vállalkozik, feltételezhető, hogy a beválás kockázata mindenképpen nagyohb. Ennek csökkentésére például a népgazdaságban már kezdeményeztek kísérleteket. Ismert és elismert vezetők mellé kívántak ún. „árnyékvezetőket” állítani a szervezet, az eredményes vezetési módszerek megismerése, „ellessése” céljából. Egyenlőre – a kísérlet létjogosultságát, célszerűségét elismerve – a felkért vezetők különböző okokra hivatkozva kitértek a kezdeményezés elől. Talán nálunk sem lenne célszerűlen valami ehhez hasonló megoldással kísérletezni.

A vezetővel szemben támasztott követelmények egyik sokat vitatott kérdése, hogy „... nyíltan meri-e vállalni az értelmek kockázatot...”⁵ Itt a problémát a kockázatvállalás határainak ismerete, illetve törvényes szabályozottsága jelenti. Minden szintű vezetőnek éreznie, tudnia kell, hogy meddig mehet el a kockázatvállalásban. Erre törvényes biztosítékre van szüksége. Több bírósági eljárás tapasztalata az, hogy nálunk ezek a határok nincsenek egyértelműen meghúzva. A népgazdaságban például az egyik vezető maximálisan kockáztathat, a másikat ugyanazért már leváltják. Ennek alátámasztására szabadon idéznék egy kiemelkedő, országosan elismert vezetővel készített TV interjúból. A nemzetközi összehasonlítás szerint is jelentős eredmények felsorolása után a riporter megkérdezte, hogy volt-e sikertelen vállalkozása, bukása. A vezető válasza: volt, sőt több milliós értékű is, de nekem elnézték. Feltehetően ő tudta, hogy másnak talán ugyancsak már nem nézték volna el. Mindebből csupán azt a következtetést érdemes levonni, hogy ha nem egyértelműen rögzítettek a kockázat vállalásának határai, a vezetők jelentős része visszahúzódik és csupán rutindöntéseket hoz.

³ I. m. I. rész 5. oldal.

⁴ I. m. Szenes Zoltán örgy.: A káderek kiválasztása és nevelése az eredményes tevékenység legalapvetőbb feltétele. Hadtápbiztosítás 1984. 1. szám 7. oldal.

⁵ I. m. II. rész 9. oldal.

A vezetői időgazdálkodásról

A vitaindító cikkben a szerző kiemeli: „... az idővel való gazdálkodás az eredményes tevékenység fontos feltétele”⁶. A további megállapításokkal is messzemenően egyetértve, itt a vezető személyes idejének racionális kihasználását zavaró tényezőit elemezzük.

A különböző szintű vezetőknek munkaidejükben eltérő arányban szükséges foglalkozniuk koncepcionális, illetve operatív kérdésekkel. Kívánatos, hogy például egy felső szintű vezető munkaidejének kb. 2/3 részében koncepcionális, 1/3 részében pedig operatív kérdésekkel foglalkozzék. A vezetés alsóbb szintjein ez az arány az utóbbi javára tolódik el.

A vonatkozó felmérések, vizsgálatok kimutatták, hogy az esetek nagy többségénél a vezetők munkaidejük döntő hányadában napi ügyintézésrel, zavar-elhárítással foglalkoznak. Ennek több oka lehet. Parkinson szerint az emberek azt szeretik csinálni, amihez értenek. Az ilyen időbeosztással dolgozó vezető beosztottaival, munkatársaival szemben feltehetően bizalmatlan. Nagyfokú operatív tevékenységét esetleg a pozícióféltés, a rivalizációs félelem is motiválhatja. Ezért szükséges a kiválasztásnál a jó szervezőkészséget, a koncepciózus vezetési tulajdonságot preferálni.

Ezzel kapcsolatban is tanulságos lehet egy napi sajtóból vett példa. Egy kb. 1500 fős szervezet vezetőjéről igen pozitívan írt az egyik újság, nagy érdemének említve, hogy a szervezet minden dolgozóját szinte név szerint, személyes problémáival együtt ismeri. Egy ilyen paternális vezető valóban szimpatikus, s taa eredményes is lehet. Ilyen esetben azonnal felmerülhetnek a következő kérdések: a szervezet állományának mindennapos problémái mellett mikor foglalkozik a vezetéssel, mit csinálnak a közbelső és a munkahelyi vezetők, van-e egyáltalán hatáskörük? stb.

Egy vezetőnek csak a hozzá közvetlenül beosztott munkatársakat kell jól ismernie. Az információs kapcsolatot pedig úgy célszerű kiépíteni és működtetni, hogy letről telfelé a *formális* csatornán mindenről tudjon ami rá tartozik, azonban nem minden esetben szükséges személyesen beavatkozni. Idejének célszerűbb kihasználása érdekében meg kell vizsgálnia, hogy mely tevékenységeket hagyhatja el, melyik feladatot tudná másvalaki ugyanúgy elvégezni. Az így felszabaduló időt pedig fordítsa a *vezetés* problémáinak megoldására.

A vezető tevékenységét, munkaidejének racionális kihasználtságát zavaró egyik tényező a különböző társadalmi funkciókkal kapcsolatos. Bizonyos vezetői szinten a társadalmi tevékenység magától értetődő elvárás és kötelesség. Előfordulhat, hogy a vezető ez irányú kötelezettségei már alapvető feladatainak végzését zavarják. A vezetőnek hatékony vezetői tevékenységének érdekében e téren is az optimális arányokra kell törekednie.

A vezetés korszerűsítésének szükségességéről, a fejlesztés lehetséges és megvalósítandó irányairól kibontakoztatott vitával kapcsolatos gondolataimat azzal a reménnyel fejezem be, hogy az emberi tényezők elemzésének elsősorban elméleti és néhány gyakorlati tapasztalata közreadásával sikerült hozzájárulni az eredeti célkitűzés megvalósításához.

⁶ I. m. I. rész 7. oldal.