

„...de mit tegyünk a főnökkel?”

– *Library Management*, 1996/17 –

A világ számos részén tartottam már menedzsment-szemináriumot. Ilyenkor gyakran azt tapasztaltam, hogy a humán erőforrás-menedzsmentet – amit, úgy tűnik, egy szintre helyeznek az állománygazdálkodással – más témákhoz képest mindig nagyobb érdeklődés övezi. A személyzet motiválása és bevonása iránti igény feltűnő: a hozzászólásokban gyakran felmerülő probléma a demotiváció és a döntésekből való kirekesztettség. Az előadások végén azonban szinte mindig megjegyzi valaki: „Mindent értünk, és teljesen egyetértünk önnel, de mit tegyünk a főnökkel?”

Azt szoktam válaszolni, hogy a személyzet – legyen bármely hierarchiai szinten – sok mindent tehet önmagáért, és néha hozzáteszem, hogy van, mikor alkalmanként a beosztottak (igaz, nem tudatosan) a főnök feltételezett ellenállását tehetetlenségük mentségeként hozzák fel. De nem mindig vagyok teljesen meggyőződve erről, és tény, hogy a főnök segítsége és szimpátiája nélkül eléggé korlátolt lehetőségeik vannak a frusztráció kezelésére.

A bevezető sorok után a főnökről talán emberevő óriás képe rémlik fel, egy mini Robert Maxwellé, aki irgalmatlanul hajtja a beosztottakat, uralja az egész rendszert, mindent és mindenkit ellenőríz. Talán valóban fennmaradt még néhány ilyen ember, de

szerencsére „kihaló fajról” van szó. A főnök-problémát azonban ennél tágabban kell értelmezni. Tény, hogy a főnökben nem eléggé tudatosul hatalmának nagysága és – akár tetszik, akár nem – még akkor sem, ha mellőzni igyekszik a közvetlen hatalomgyakorlást. Miért van az, hogy még a légyjebb főnök is híján van a jó személyzeti vezetés képességének? És miért van az, hogy a legrosszabbak olyan sok kárt okoznak?

Hogyan és miért lesz valakiből főnök?

Tekintsük át a vezetővé válás ösztönzőit. Az egyik vezetői motívum az az őszinte meggyőződés, hogy valaki vezetőként olyasmit tud majd tenni, amire alacsonyabb szinten képtelen lenne. Ez készíti a jó képességű embereket a vezetéssel járó felelősség vállalására. Egy másik, de jóval kevésbé nemes ok az önteltség, mely például abban fejeződik ki, hogy különféle bizottságokban magára vonja a figyelmet. Könnyen elképzeltethetjük a főnököt, amint léggömbként, önteltséggel telve emelkedik egyre feljebb. További – egy gyengébb és általában nem tudatosuló – ösztönző a bizonytalanság-érzés, melyet az illető a mások feletti hatalmi pozíció által igyekszik kompenzálni. Sok diktátor igen bizonytalan volt, és méginkább

azzá vált hatalomra kerülésekor, elszigeteltségének növekedését és fenyegetettségét érezve. Kevésbé gyakori tényező a mások irányítására való törekvés és az, hogy a legtöbbet hozza ki belőlük. Valójában a mások feletti hatalom kompenzációt jelenthet az együttműködési képtelenségre. Nagyrítván az is előfordul, hogy valaki azért akar vezető lenni, mert elvesztette a többiek iránti érdeklődését.

A főnök gyakori hibái

A vezető eleinte talán sok mindent tud a főnöki lét dolgairól, de gyengéi idővel általában növekednek. Ha például távolságot tart beosztottaitól, vagy nehezen teremt kapcsolatot velük, akkor egyre inkább elzárkózik előlük. Ha öntelt, akkor e tulajdonságát az irányában megnyilvánuló tiszteletadás csak tovább erősíti. Ha bizonytalan, akkor ragaszkodik a hivatali külsőségekhez és tartózkodó a beosztottakkal. Örömmel lesz tagja számos külső bizottságnak és testületnek, ami a fontosság érzetét kelti, kellemes és igazolt időtöltés. Ez azonban még nem lenne baj – hiszen van főnök, akinek pusztán távolléte is nagyon hasznos és költséghatékony dolog –, hátrány azonban, hogy távollétében nem lehet fontos döntéseket hozni, és ha olyan a természetű, akkor visszatértekor mindent felborít.

Hajlamos abban az illúzióban ringatni magát, hogy beosztottai nyitottak vele szemben, hiszen például múltkor egy bizonyos ügyben nem értettek vele egyet. Mindazonáltal az ilyen, viszonylag kis kritika nem azt jelenti, hogy bíznak is benne. Tény az is, hogy a főnökkel szemben táplált leggyakoribb érzés a bizalom hiánya. A másik az, hogy a főnök sem bíz meg munkatársaiban.

Lojalitás pedig csak a bizalom talajáról fakadhat. Emlékszem, egyszer egy főnök azt mondta nekem, hogy látja, mit is kellene megváltoztatni, de meglévő beosztottaival semmire sem jut. Ehhez persze tudni kell, hogy tizenöt éve volt ott vezető, a legtöbb beosztottját ő vette fel, illetve tartotta ott.

Sokszor a legjobb főnök sem veszi észre, hogy uralkodik, ahelyett, hogy irányítana. Voltam olyan megbeszélésen, amelyen a főnök gondolatainak felvázolásával kezdett, majd azon csodálkozott, hogy milyen mérsékelt volt a reakció. A főnök ugyanis ilyenkor általában olyan dolgot vet fel, amelyen több napon át gondolkodott. A jelenlévők pedig általában vagy nem tudnak elég gyorsan gondolkodni (pl. nem áll módjukban jegyzetelni), vagy nem akarnak a felettséggel konfrontálódni. Ha pedig a főnök helyettük gondolkodik, akkor meg miért is aggódjanak? Sem benne, sem hallgatóiban nem tudatosul ez a helyzet, és ezért eleve nehéz változtatni. (Bevallom, magam is ezt tettem, és eszembe sem jutott addig, amíg egy tanácsadó fel nem hívta erre a figyelmemet, saját főnököm jelenlétében.)

A legtöbb vezető abban a hitben él, hogy delegál, pedig csak az elvégzendő feladatot osztja lejjebb anélkül, hogy felelősséget is adna hozzá. A kettő között pedig hatalmas a különbség. A beosztottak a vezetőtől irányítási

képességet várnak el, nem pedig utasítások sorát. Ennek ellenére legtöbbször az utóbbit kapják.

Kis főnök-tipológia

A felsővezetőket sokféleképpen osztályozhatjuk. Az itt következő lista nem csupán karikatúra; a jellemek felerősítése és a karakterek megvilágítása által sokmindent leleplezhetünk.

- *Tarzan*: az exhibicionista,
- *Jehova*: a mindenható, soha nem lehet vele szemtől szemben találkozni, tisztelttudoán kell kérni tőle, még akkor is imádni kell, ha nyilvánvalóan becstelen,
- *Viktóriánus apa*: elve: „aki a vesszőt kíméli, az fiát sem szereti”,
- *Bika*: ügyetlen és kiszámíthatatlan (de általában jól elvan a tehenek között),
- *Mikiegér*: nem kell komolyan venni,
- *Strucc*: minden döntést elhárít magától,
- *Elefánt*: kevesebbet tud, mint beosztottai, de ezt nem veszi észre,
- *Csiga*: lassan halad és nyálka marad utána,
- *Einstein*: hatalmas intellektus, aki teoretikus problémákat old meg elefántcsonttornyában,
- *Baudelaire*: művészi és kreatív elme, aki túlteszi magát a mindennapos dolgokon és sokszor a morálon is,
- *Kérdemesült politikus*: autokratikus, feljebbvaló, aki távirányítással dolgozik,
- *Tyúkanyó*: állandóan a csibéit hajkurássza,
- *Kotnyeles*: mások válla mögül dirigál anélkül, hogy konyítana ahhoz, hogy mit és hogyan csinálnak a többiek,
- *Szélkakas*: mindig szélirányba fordul,

- *Magányos farkas*: csak magának él és dolgozik,
- *Paranoiás*: mindenki ellene van,
- *Megrögzött háziasszony*: mindent kellemesnek, tisztának és lakályosnak akar látni,
- *Mackó*: barátságos és nem tudja elviselni, hogy valaki ne szeresse őt,
- *Remeterák*: elzárkózik mások szeme elől,
- *Macchiavelli*: okos és fondorlatos, nem egészen tisztességes,
- *Elveszett kisfiú*: egyedül érzi magát az idegen és félelmetes világban,
- *Az egyik srác a csapatból*: a többiek közül egynek akarja magát elfogadtatni,
- *Rosszindulatú diktátor* (pl. Sztálin),
- *Felvilágosult abszolutista* (pl. II. József),
- *A jó apa*: tekintélyes, de nagyon apáskodó,
- *Mandarin*: a tökéletes adminisztrátor és nagyon diplomatikus.

A típusok vég nélkül folytathatók. Kevés közöttük az igazán visszataszító egyéniség, de sokuk hajlamos arra, hogy megsokszorozza a már meglévő gondokat. Néhány főnökre egyszerre több típus is illik.

Még a legjobb főnök is betekosodik, miközben egyre több időt tölt el ugyanazon a helyen, és persze – miközben öregszik. Ritka, hogy előnyére változzék.

A főnök viselkedésével példát mutat más (közép)vezetőknek is. Ők kritizálják ugyan, de hasonló helyzetben ugyanúgy viselkednek. Ez a tény húzza leginkább alá a (nagy)főnök fontosságát. Szeretem a tanácsadást a legalacsonyabb szintű munkatársakkal beszélgetve kezdeni. Amikor először tettem ezt, megdöbentem, hogy ezeket az embereket a különböző szinteken

lévő főnökeik mennyire semmissé válik. Ahogyan a főnök közvetlen (középvezető) beosztottait, úgy viselkednek ők is alattuk lévőkkel. Ezáltal sok energiát, lelkesedést, képességet pazarolnak el, vagy jobb esetben taktikailag használnak – főként az alsóbb szintek munkatársai esetében. Az alulról érkező kérdéseket és javaslatokat elutasítják, és a munkatársak ritkán kapnak érdekes, vonzó és felelős munkát.

Érdemes megjegyezni, hogy a beosztottak nem gyenge vagy erőtlenség miatt akarnak. Tudják, hogy sokszor szükség van a keménységre. Bizonyos főnökök ugyanakkor azt hiszik, hogy a keménység és a szerénység között semmi kapcsolat sem lehet. A részvételen (azaz a döntésekbe való bevonáson) alapuló menedzsment egyáltalán nem könnyű választás, sőt; nehezebb, mint az autokratikus menedzsment – de általában jóval hatékonyabb.

Mit lehet tenni?

Nos, ha a főnök nem hajlandó együttműködni, akkor szinte semmit. Ha érzékeli, hogy változtatnia kellene stílusán, akkor van remény a fejlődésre – még akkor is, ha nem tudja, mennyit is kellene változtatnia. De általában nem érez ilyen késztetést. Számos könyvet írtak már a főnök menedzselésének lehetőségeiről, de azok körülbelül annyira hasznosak, mint a macskát ugatni tanítani, vagy mint az oroszlan szelidítése. (Erről az állatról tudnivaló, hogy csak egy bizonyos szintig tanítható, és ha meggondolja magát, akár fel is falhatja az idomárt). Csak olyan kacsaringós utakat javasolnak, mint például elhíttetni a felettesel, hogy a mi ötletünket tulajdonképpen ő találta ki.

Ha egy főnök tényleg változni akar, akkor bizonyos fokú alázaatra van szüksége – amely többnyire elképzelhetetlen akkor, ha nem érzi biztonságban magát. Csak a magukat biztonságban érző emberek képesek mások javaslatait meghallgatni, hiszen nem érzik méltóságukat csökkenni bármilyen szintű beosztottaik között elvegyülve. Elfogadják, és nem félnek attól, hogy sok munkatársuk jobb, okosabb náluk bizonyos területen; képesek mások képességeit neheztelés és irigység nélkül felhasználni. Ha azonban ilyen a főnök, akkor nem, vagy csak alig kell változtatni rajta. Azt azonban nem lehet elérni – eltekintve bizonyos extra esetektől vagy hosszú és kitartó munkától –, hogy egy bizonytalanságban élő ember váljon öntudatosá.

Az egyik kitörési lehetőség a munkatársak bevonása, megkérdezve őket, hogy mit gondolnak stb. – és várni, míg megszólalnak. Ez azonban nem könnyű: ki kell várnia, hogy a beosztott szöveg előbb, amire persze nem lesz könnyű rávenni őket. A főnöknek nem könnyű megtudnia, hogy mit is gondolnak róla beosztottai. Ezért nem is érdemes közvetlenül erre kérnie őket, például azért nem, mert sokan úgy érzik, hogy a közvetlen rákérdezéssel inkább biztatást, sőt bókákat vár a felettes. De ahogyan a munkatársak szabadabban kezdenek beszélni, növekszik a bizalom és lényegesen világosabban fognak fogalmazni.

Másik módszer, hogy kikéri saját tevékenységéről felelős beosztottainak (vagy azok egy részének) véleményét egy értékelési rendszer keretében (feltételezve, hogy van ilyen a szervezetben). Ez a technika is nagy bizalmat feltételez a munkatársak részéről, a főnökről pedig bátorságot, hogy kérdezzen. Jobb lehető-

ség a formális főnökértékelési rendszer, amelyet a magánszektorban gyakrabban alkalmaznak, bár még ehhez is nagy bizalom kell.

Szoktak tanácsadót olyan céllal is hívni, hogy megváltoztassák a többi munkatárs magatartását. Ha a munkatársak nem mondják el közvetlenül a tanácsadónak, mit is gondolnak a felettesükről (bár ezt sokszor megteszik, még akkor is, ha alábecsüli nézeteiket), akkor biztosan más, nonverbális módon közlik vele. Általában azt tapasztaltam, hogy a munkatársak sokkal jobban megértik a főnök problémáit, mint ahogyan azt a főnök hinné, ráadásul sokszor még segíteni is szeretnének neki. És noha igaz, hogy egy főnök elég sok frusztrációt okoz, mégis ritka irányában az igazi gyűlölet. A tanácsadónak megvan a lehetősége arra, hogy elmondja mindazt, ami a munkatársaknak nem áll módjukban – annak ellenére, hogy ők is tudják, hogy mi megy rosszul. Ám sajnos éppen az a főnök vonakodik a tanácsadó bevonásától, akinek a legtöbb segítségre lenne szüksége. (Meg vagyok például győződve, hogy Robert Maxwell sohasem kért fel tanácsadót menedzsment-stílusának felülvizsgálatára, és sejtem, hogy mi lett volna, ha mégis megtette volna.)

A főnöknek csak nagyon körültekintően lehet elmondani a megtenni szükséges dolgokat, mivel a főnök nagyon érzékeny teremtés – noha ezt a tényt közülük sokan akarják palástolni némi felületes komolysággal. Még ha tudatosul is bennük, hogy valamit rosszul tesznek, akkor is meglepi őket, hogy min is kell pontosan változtatniuk (a változtatás tárgya esetében általában többes számban kell gondolkodnunk), sőt gyakran el sem hiszik azonnal. Vagy néha sohasem. Még a legmegértőbb és legöntu-

datosabb főnök sem szeret hallani ezekről.

Nem is várható el, hogy egy főnök hibátlan legyen és nem is érhető el. Ha mégis birtokában lenne az összes kívánatos tulajdonságnak, akkor az lenne vele a gond, hogy munkatársai megrettennének a tökéletességétől és hasonló tökéletesség kényszere nehezedne rájuk. Mindazonáltal a fejlődés igenis lehetséges akkor, ha a főnök

- elfogadja, hogy vannak hibái,
- legalább olyan jól hallgat, mint ahogyan beszél,
- lazábbra veszi a gyepelőt és delegál,
- munkatársaként és tanácsadóként kezeli beosztottait, és nem pusztán beosztottként,
- személyre szabott érdeklődést tanúsít munkatársai iránt.

Mіндеzt segíti, ha a főnök elvéggez egy személyi SWOT-elem-

zést, őszintén tekint saját erősségeire, gyengeségeire, az őt körülvevő veszélyekre és lehetőségeire. És ha elég bátor hozzá, ellenőrizheti a kapott eredményeket néhány beosztott vezetővel.

A főnökön néha csak az elmozdítás segít. Nem kell azonban őt teljesen eltávolítani: gyakran van olyan lehetőség, mint például egy kutatói ösztöndíj.

Mindenesetre önmérsztő dolog, ha a munkatársak idejüket és energiájukat panaszkodásra használják. A beosztottak ugyanakkor megfigyelhetik felettesük hibáit, hogy elkerülhessék azokat saját beosztottaikkal szemben, vagy majd később, amikor esetleg ők jutnak magasabb ranghoz, ne tegyék ugyanazt. Egy rossz főnöktől is sokat lehet tanulni (ezt saját tapasztalataimmal is alátámaszthatom), mindaddig, amíg a beosztottak felismerik az elkövetett hibákat. A beosztottak passzív elfogadó magatartása lesz azonban felelős

azért, ha saját tudatalattijukba fogadják a hibás eljárásokat

lene

Fel a fejelle!

n-
ak

Pesszimiztának tűnhet ez az írá De azért van remény is. A főnök hatalma csökkenhet, saját maga tehermentesítésére hatáskört és feladatokat ad át beosztottainak. Ennek kényszere többnyire az információtechnológián alapul, amely egyre inkább megköveteli az alacsonyabb szintű döntéshozatalt. Az újabb vezetési stílusok is terjedőben vannak, és a fiatal vezetők közül egyre több vett részt valamilyen menedzsment-tréningen. De a legfontosabb, hogy egyre több a példa olyan jó főnökre, aki a felettes és beosztott számára egyaránt példaképül szolgálhat. Van tehát remény a fejlődésre, ha nem is túl gyorsra.

Mikulás Gábor

PC WORLD

Nemzetközi számítástechnikai magazin CD-ROM melléklettel

Öt évvel ezelőtt jelent meg először a **PC WORLD** nemzetközi számítástechnikai magazin. Folyamatosan növekvő népszerűségét jól bizonyítja, hogy eladott példányszáma hónapról hónapra növekszik, s a számítástechnikai havilapok között tartósan piacvezető. Több mint 80 oldalon híreket, részletes hardver és szoftverleírásokat közöl, az új termékek bemutatásával, tesztek ismertetésével biztosítja, hogy a kezdők, haladók és a profik is találjanak olvasnivalót.

1997 januártól havonta 650 MB-nyi válogatott shareware és freeware segédprogramot, játékot és multimédiás szoftvert kínál CD-ROM mellékletén, valamint elérhetővé teszi a világhálózatok (Internet és CompuServe) eléréséhez szükséges legújabb ingyenes szoftvereket is. Alkalmanként neves szoftvergyártók értékes programjai is helyet kapnak a CD-ROM-on.

Nyomatott példányszám: 21000
Megjelenés: minden hónap első péntekén
Egy példány ára: 685 Ft
Éves előfizetés: 6840 Ft



Megrendelés és hirdetésfelvétel:
IDG LAPKIADÓ KFT.
Telefon: 156-8291; Fax: 156-9773
<http://www.idg.hu/>