

# Változás - Vezetési trendek

**KSzK**

Budapest, 2010, január 28.

**Dr. Nemeskéri Gyula**

**ergoFIT Kft**

1111 Budapest, Lágymányosi utca 7.

Tel:235-0141, [www.ergofit.hu](http://www.ergofit.hu), [info@ergofit.hu](mailto:info@ergofit.hu)



Tanuljuk meg egymást  
megbecsülni!

# Vezető szerepe

A mai elfoglalt vezető időhiányra panaszkodik.

Rutinválasz: Mindent szabályozni? Többet ellenőrizni?

## Következmény?

- Pozitívum: működnek a szervezetek
- Negatívum:
  - Lojalitás hiánya? Hatékonyság (erőforrás) hiánya?
  - Mit éreznek a vezetők? stressz, kiégés, betegségek?

**Jól van ez így?** Valami nem jól működik!

# Az előadás célja

**Tegyenek meg mindent saját vezetői létük jobbítása érdekében!**

**Gondolkodjanak! Keressék, hogyan lehetne másképpen!**

Mi az, ami változtatható? Amit a vezető megtehet?

**Saját maga fejlesztése.**

**Legyenek önzőek:**

- a maguk érdekében
- a szervezetük tagjai érdekében
- a megbízóik érdekében
- a társadalom érdekében

**Felejtsék el, hogy majd valaki megmondja, mit tegyenek!**

# Vezetési elméletekről

- Értelmeztük, mint tanulható tudást
- Úgy tartjuk: művészet, amelyhez különleges adottságok szükségesek
- Elválasztottuk a vezetőt a managertől
- Megkülönböztettük a vezetési stílusokat, szerepeket
- Beszéltünk helyzetorientált vezetésről, fejlesztő vezetőről, rezonáns vezetőről, mestervezetőről stb.
- Kiemeltük feltételeit: személyiségjegyek, az érzelmi intelligencia stb.

**Új megközelítés: középpontban az alkotó, teremtő vezető!**

# A vezetés differenciált:

Például:

- hierarchia szerint
- a változás – változtatás igény szerint
- stratégiában való gondolkodás (vízió, misszió, stratégia) igénye szerint
- a termék és annak célpiacai (pl. egyedi, különleges termék) szerint
- tulajdonosokkal való kapcsolat szerint
- a szervezeti hely szerint az értékrendszer, a gondolkodási, a cselekvési rendszer, a kommunikációs rendszer, a folyamatrendszer, a folyamatvezetési rendszer kialakításában
- a termékek előállításának folyamata, komplexitása (folyamatirányítás) szerint

**Ami jó az egyik helyzetben, már haszontalan vagy káros a másokban!**

**A típus-szerepek és típus vezetési modellek sem működnek sterilen a gyakorlatban!**

**Helyzetek vannak! Esetleg tipikus, inkább újszerű helyzetek!**

# A versenyszféra alaphelyzete:

**Erős kényszer és törekvés a profitra:** a profit biztosítja

- az egyre drágább fejlesztést
- az adókat (egészségügy, nyugdíj, oktatás, kultúra, közszolgáltatások stb.)
- a foglalkoztatást stb.

**Miből van a profit:**

- **Értékből** - amit az eladható termék, szolgáltatás hordoz
- **Hatékonyaságból:** az érték előállítás legyen minél olcsóbb - a drága működés szervezeti, sőt társadalmi kár!)
- **Alkalmazkodásból:** ami ma jó, holnap már nem!

**A rossz döntés következményei súlyosak és azonnal kiderülnek!**

# Mi a vezetés? Folyamatos kényszer!

## Sok elvárásnak kell megfelelni!

- Tulajdonos
- Vevő, piac
- Műszaki technológiai színvonal
- Gazdasági környezet
- A jogszabályi környezet
- Társadalmi elvárások
- Belső szervezeti értékek, tradíciók
- Szakszervezeti elvárások
- Dolgozói elvárások stb.

**Kényszerek = Alkalmazkodás = Folyamatos döntési helyzet!**

# Mi a vezetés? Reagálás egy helyzetre!

A vezetőnek a változásokat már előre meg kell sejténie!

Adja személyiségéből a legjobbat, ebből alkot új minőséget!

Észreveszi a vezetésben a lehetőséget, él vele!

A vezető nemcsak alkalmazkodik, alakítja is a helyzetet!

A fejlődést jelentő illeszkedés egyben a vezető hitelessége!

Egyediségében felvállalja a felelősséget!

Sajátos egyedi helyzete van: egyrészt a szervezet vezetője,  
másrészt a szervezetet, a környezetet és a társadalmat alakító ember.

# Mi a vezetés? Keresi maga számára az értéket!

## A „jó üzlet alapelvei” (Csíkszentmihályi 2009):

- „.....meg kell határozni a **prioritásainkat** – azokat a dolgokat, amikért érdemes élnünk.
- „az önmagunk felfedezése, hogy jövőképünket hiteles lélek hassa át.”
- A kiválóságra törekvés: *„csináld, amilyen jól csak tudod.”* (kreativitás, személyes fejlődés).
- *Élvezed, amit csinálsz!* A szervezet egész személyiségünket formálja, amelynél dolgozunk.
- *„Segítsünk az embereken”*: A vezető „...az alkalmazottakat, ügyfeleket, beszállítókat és általában a közösséget akarja jobb élethez segíteni.”
- A szervezeti viselkedés talán legfontosabb elve a *tiszteletből fakadó bizalom*.
- Közös célt sugall, és ehhez *törődik tagjai személyes fejlődésével.*”
- Maga a vezetés okoz sikert, örömet (flow élmény).

**Tudja, mi az érték a szervezetében, a társadalomban!**

# Mi a vezetés? Társadalmi felelősségvállalás!

- Gazdasági (fenntartható fejlődés!)
- Jogi (törvények betartása)
- Etikai (törvényes, de etikátlan, dolgozók felé felelősség, tisztelet megadása stb.)
- Fillantróp (támogatás, mecenatúra stb.)

A vezető mintát ad: követett értékek, viselkedés

# Mi a vezetés? .....

- **Kockázatvállaló:** a vezető vállalkozó
- **Felelős vezető:** Felvállalja a felelősséget cselekedeteiért!
- **Kompetens:** amit tesz, jól kell tennie (egészséges önbizalom!)
- **Kitartó:** Energia, kondíció: A kényszert bírni kell (nem mindegy, miből ered a kényszer?)

# Mit adaptálható és mi nem?

**Határozottan ki kell mondani:** A versenyszféra jellemzőit

- meg kell ismerni!
- meg kell érteni!
- el kell fogadni értékeit!

**A kérdés úgy is feltehető:**

- Mik tartoznak a vezetés általános követelményei közé?
- Miben van hasonlóság? És miben nincs?
- Mi az, ami közsféra specifikus?

Ne a különbözőségeket keressük, hanem a hasonlóságokat. Miért? A különbözőség elzárkózás, elhatárolódás! (Mitől van az ellenkezés?)

**Közös súlypontok a vezetésben!**

- A vezetés lehetőségével való élés!
- Értékben és hatékonyságban gondolkodás!
- A vezetői felelősség felvállalása!
- Hitelesség (tekintély, felelősségvállalás)
- Változásra és változtatásra képesség

# Egy lehetséges megoldás: Egyszerűsítés?

**Egyszerűsítés (Edward De Bono):** a folyamatok

- kevesebb elemből állnak
- kevésbé bonyolultak, átláthatóbbak
- benne a feladatok csak azok, amelyek az eredményhez kellenek gyorsabban lezajlik
- kevesebb és egyszerűbb probléma

**A problémamegoldás folyamatának egyszerűsítése!**

***1. Ki érzi úgy, hogy lehetne egyszerűsíteni a szervezetében a folyamatokat?***

***2. Ki érzi úgy, hogy szervezete egyszerűsíti a folyamatokat azoknál a szervezeteknél, amelyekre hatásköre (szakmai, földrajzi) kiterjed?***

# A vezetésnek legyen lelke!

## Mi a lélek? (Csíkszentmihályi 2009):

- Egy rendszert akkor lélek nélküli, ha minden energiáját kizárólag életben tartására és növekedésére fordítja.
- „Lelket azoknak a dolgoknak tulajdonítunk, amelyek energiájuk egy részét nem saját magukra fordítják, hanem a más lényekkel való kapcsolatteremtésre, a velük való törődésre.” (empátia, nagylelkűség, másokra való figyelem, felelősségtudat, jótékonyság stb.)
- „Ebben az értelemben az általunk „léleknek” nevezett dolgot tekinthetjük a változásra és átalakításra fordítható plusz energiának. Ez a fejlődés hatóereje.”

# A „szalutogén” vállalatvezetés

- A vezetés humánus hozzáállása a munkatársakhoz
- A dolgozók ismerik, megértik a vállalat céljait és hajlandóak is tenni értük.
- A fiziológiai immunrendszerhez hasonlóan, létezik egy pszichológiai szinten ható immunrendszer is. ("koherencia-érzet,") Mennyire képes és hajlandó magát valaki a környezet kihívásaiba az életbe vetett bizakodó hozzáállással beleengedni.

## **3 tényezőtől függ**

- érthetőség
- kezelhetőség
- érdekesség

**„...magunk ülünk életünk kormánykereke mögött!”**