

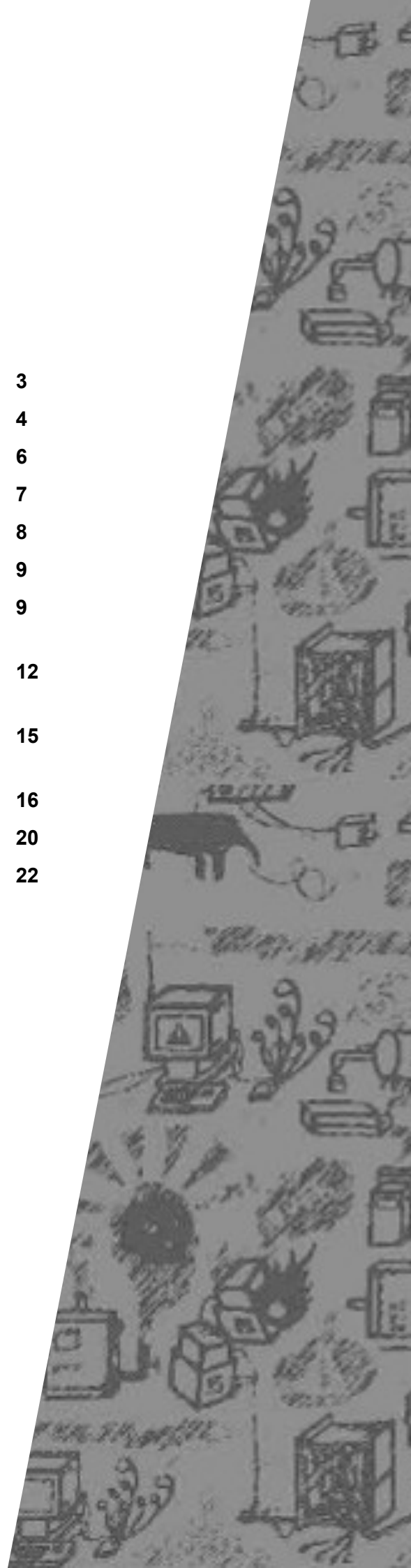
HOGYAN VÁLTOZOTT A HAZAI VEZETŐK TUDATOSSÁGA AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN?

A 2017. évi Tudatos Vezetés
kutatás eredményei és
összehasonlító elemzése



Tartalom:

Bevezetés	3
Vezetői összefoglaló	4
A kutatás koncepciója	6
A felmérésben alkalmazott módszerek	7
A vezetők főbb jellemzői	8
A vállalatok jellemzői	9
A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat	9
Tudatos vezetés: a széles körben elfogadott vezetési gyakorlatok alkalmazása	12
A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok	15
A lehetséges befolyásoló tényezők és összefüggések vizsgálata	16
Konklúzió	20
Hogyan tud segíteni a Menedzsmentor csapata?	22



Bevezetés

Öt évvel ezelőtti, [2012-es Tudatos Vezetés felmérésünk](#) során a KPMG Akadémiával, Dr. Tomka Jánossal és Pusztai Csabával együttműködésben arra a kérdésre keressük a választ, hogy milyen mértékben alkalmazzák a hazai vezetők a széles körben elfogadott vezetési ismereteket. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy mennyire tudatos és milyen impulzusnak köszönhető ezen ismeretek alkalmazása.

Amikor nekifogtunk a munkának, szembe kellett néznünk azzal, hogy a "jó" vezetők, vagy a vezetéshez szükséges képességeknek sem a gyakorlatban, sem a nemzetközi szakirodalomban nincs általánosan elfogadott, egységes leírása. Míg egyes szerzők három fő viselkedésformát tartottak szükségesnek, mások akár több mint ötven készséget soroltak fel, mellyel egy sikeres vezetőnek rendelkeznie kell. Ennek ellenére vannak olyan vezetői gyakorlatok és viselkedésformák, melyeket mind a vezetéstudományi szakirodalom, mind a nemzetközi vállalatok és szervezetek kívánatosnak, követendőnek tartanak.

Kutatásunkat az a fő kérdés motiválta, hogy vajon a magyar menedzserek alkalmazzák-e azokat a vezetési ismereteket, melyekkel kapcsolatban általános egyetértés mutatkozik az elméleti és a gyakorlati szakemberek körében. Eredményesek voltak-e a megelőző évtizedek vezetőfejlesztési programjai?

Röviden összefoglalva, 2012-es felmérésünk azt mutatta, hogy nem túlzottan. Válaszadóink körében csak mérsékelten találtuk jellemzőnek a bevált gyakorlatok használatát. A tizenhat vizsgált vezetői gyakorlatból csak négy olyan volt, amit a válaszadók több mint fele végzett a megelőző 6-12 hónapban, és egy sem, ami a vezetők több mint kétharmadára jellemző lett volna. A tevékenységek 50%-át a válaszadóink legfeljebb harmada-fele végezte, a négy sereghajtó gyakorlatot pedig a vezetőknek még harmada sem. A vezetői tudatosság függetlennek bizonyult az életkortól, a nemtől, a vállalatnál és a pozícióban eltöltött időtől, de a vezetői tapasztalat mértékétől is.

A tanulást segítő vállalati klímajegyek sem gyakoroltak pozitív hatást, és meglepetésünkre a közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok sem öröklődtek át.

Menedzsmentor-os kollégáimmal, Dr. Dobay Róberttel és Filep Lászlóval úgy döntöttünk, hogy megvizsgáljuk, változott-e a helyzet 2012 óta. Vajon a munkaerőpiac keresleti jellege jobban kikényszeríti-e a menedzserekből a tudatosabb vezetői munkát? Van-e pozitív hatása annak, hogy folyamatosan növekszik a témában ingyenesen hozzáférhető digitális tartalmak mennyisége? Elősegíti-e a felkészültebb vezetői működést, hogy az utóbbi években megsokszorozódott az üzleti coachok száma az országban? Hozott-e érzékelhető különbséget, hogy egyre több az Y generációs vezető? Egyáltalán: előrelépésről, stagnálásról, netán visszafejlődésről beszélhetünk egy fél évtized elteltével?

Köszönjük munkatársainknak, Gáll Anikónak, Budai Máténak, Mándoki Alexandrának és Andriska Csillának a közreműködést az eredmények értelmezése, a kutatási riport elkészítése és bemutatása során. Hálásak vagyunk továbbá mindazon vezetőknek, akik a kérdőív kitöltésével hozzájárultak a felmérés megvalósításához!

[Cservenyák Tamás](#)

E-mail: cservenyak.tamas@menedzsmentor.com

tudatosvezetes.hu

[Dr. Dobay Róbert](#)

E-mail: dobay.robort@menedzsmentor.com

menedzsmentor.com

[Filep László](#)

E-mail: filep.laszlo@menedzsmentor.com

menedzsmentor.com

Vezetői összefoglaló

- 2017-ben a 2012-es felmérésünkhöz nagyon hasonló méretű és összetételű vezetői mintát sikerült gyűjtenünk, azonos módszerrel. Ezért úgy véljük, hogy a két kutatás eredményei összehasonlíthatók.
- Minden általunk vizsgált vezetői gyakorlatnál növekedést találtunk 2012-höz képest, melynek átlagos mértéke 18 százalékpont. A válaszadók feletteseinél valamivel kisebb, de hasonló nagyságrendű fejlődésről tanúskodnak az eredmények. Úgy tűnik tehát, hogy a vezetői tudatosság az elmúlt 5 évben kedvező irányba mozdult.
- Mindkét felmérésben ugyanazok a gyakorlatok bizonyultak a legelterjettebbeknek és a legkevésbé jellemzőnek a válaszadók körében.
- A vállalatok által alkalmazott vezetőfejlesztő és visszajelző tevékenységek viszont az öt évvel ezelőtti arányokhoz képest csökkentek vagy stagnáltak. Az egyetlen kivétel a coaching, ahol növekedést tapasztaltunk, leginkább a magyar cégeknél, valamint a kis- és közepes méretű vállalatoknál. A pozitív változás tehát nem a támogatás mennyiségének növekedésével van összefüggésben. Az elképzelhető viszont, hogy annak minősége javult.
- 36%-ról 60%-ra emelkedett azoknak a válaszadóknak az aránya, akik többször is fordítottak időt a saját vezetői fejlődésükre. Könnyen lehet, hogy a gyakorlatok alkalmazásánál mért növekedés azzal magyarázható, hogy egyszerűen többen vették a fáradságot a tudatos vezetői tanulásra. Akár a vállalati eszközöktől függetlenül is, saját kezdeményezésre.
- Egyik felmérésben sem találtunk különbséget a női és a férfi vezetők között a vizsgált vezetői tevékenységek terén.
- Az Y és az X generációsok által végzett vezetési gyakorlatok között nincs számottevő eltérés. 2012-ben sem volt az életkor megkülönböztető tényező.
- Attól, hogy valaki régebben van vezetői pozícióban, egyáltalán nem következik, hogy tudatosabban végezné a vezetői munkáját. Ezt mindkét felmérés megerősítette.
- Az idegen nyelvet tárgyalóképes szinten beszélő vezetőkre valamivel jellemzőbb a vizsgált gyakorlatok közel felének alkalmazása. A különbség 10-20 százalékpont.
- A vezetők vezetőinél, azaz a felsőbb szintű menedzsereknél kis mértékben ugyan, de elterjedtebb a vizsgált gyakorlatok többsége.



- A külföldi tulajdonú cégekben dolgozó vezetők körében jellemzőbb a gyakorlatok egyharmadának használata. A másik kétharmad tekintetében azonban nincs különbség a hazai és a nemzetközi vállalatok menedzserei között.
- A gyakorlatok felénél megfigyelhettük, hogy minél nagyobb a szervezet, annál jellemzőbb az alkalmazásuk a vezetők munkájában. A többi területen azonban nincs ilyen összefüggés.
- A válaszadók és a feletteseik által alkalmazott vezetési gyakorlatok között nem találtunk korrelációt sem 2012-ben, sem öt évvel később. Úgy tűnik tehát, hogy a mintakövetés az emberek vezetésével kapcsolatos viselkedés téren nem jellemző.
- A vállalati vezetőfejlesztő és visszajelző rendszerek kivétel nélkül jelentős pozitív hatást gyakorolnak az összes vizsgált vezetői gyakorlat használati valószínűségére. Átlagosan 30 százalékponttal elterjedtebbek a képzésben/visszajelzésben részesülők körében a vizsgált viselkedések. A legerősebb összefüggés négy gyakorlatnál figyelhető meg: a saját prioritások és célok meghatározása, a rendelkezésre álló információk megosztása a kollégákkal, az őszinte visszajelzésadás, és beszélgetés a beosztottakkal a motivátoraikról.
- A legkevésbé abban tudnak megkülönböztető hatást elérni a vállalati vezetőtámogató eszközök, hogy a menedzserek a céljaik eléréséhez szükséges időbeosztás szerint dolgozzanak, és tervezetten támogassák a beosztottaik fejlődését. Ezekre tehát más megoldást kell kitalálni, vagy az eddigektől eltérő módon érdemes a vezetőknek segítséget nyújtani.



A kutatás koncepciója

2017. évi kutatásunk koncepciója az öt évvel ezelőtti felmérésre épült. A 2012-ben vizsgált 16 vezetői gyakorlatot megtartottuk és két új állítással kiegészítettük. Idei kérdőívünkben kivettük mindazokat a korábban relevánsnak vélt befolyásoló tényezőket, amelyek nem bizonyultak hasznosnak az első kutatás során. Az alábbi leírásban foglaljuk össze, hogy milyen elképzelés alapján választottuk ki eredetileg a 16 gyakorlatot.

Henry Mintzberg *Managers Not MBA's* (2004) című könyvében négy fő kategóriába rendezi a vezetők kompetenciáit: személyes, interperszonális, cselekvési és információs. Mindkét kutatásunk az emberek vezetéséhez kapcsolódó kompetenciákkal, azaz az első három területtel foglalkozott. A három kategóriát keretként használva összesen 16 olyan vezetői viselkedést, magatartást vagy gyakorlatot gyűjtöttünk össze, melyekkel kapcsolatban nagy mértékű egyetértés tapasztalható mind a nemzetközi vállalatvezetési gyakorlatban, mind a szakirodalomban.

A tudatos vezető tehát:

a személyes kompetenciák területén:

- fejleszti önismeretét
- tisztában van személyes értékeivel, szerepeivel, céljaival
- eredményesen és hatékonyan gazdálkodik idejével
- tanul, fejlődik

az interperszonális kompetenciák területén:

- kultúrát épít, értékeket közvetít, példát mutat
- bizalmi légkört teremt
- motiváló munkakörnyezetet biztosít
- kreativitást, innovációt serkent
- célokat tűz ki (segít célokat kitűzni) mások számára, elvárásokat tisztáz
- támogató, fejlesztő visszajelzést ad
- fejleszti beosztottait
- konfliktusokat old meg
- csapatot épít
- kapcsolatokat épít

a cselekvési kompetenciák területén:

- jövőképet alkot a szervezet/terület számára
- megvalósít, eredményeket ér el

Mindkét felmérésben arra voltunk kíváncsiak, hogy gyakorolják-e a vezetők ezeket a tevékenységeket, viselkedésformákat, és hogy a közvetlen felettesük vezetési gyakorlatában érzékelték-e az elmúlt időszakban ezeket a viselkedésmódokat. Azt is tudni szeretnénk volna, hogy a szervezet által működtetett, vezetőknek szóló visszajelző és fejlesztő rendszerek meglelte pozitívan hat-e a tudatosabb vezetői működésre.

Természetesen néhány, általunk fontosnak ítélt egyéni demográfiai és vállalati jellemzőt most is bevontuk a vizsgálatba, hogy megtudjuk, melyek mutatnak esetleg összefüggést a tudatos vezetői gyakorlattal. Számít-e az életkor, a nem, a nyelvtudás, az években mért vezetési gyakorlat, a munkahelyen vagy a pozícióban eltöltött idő, a beosztottak száma, esetleg az, hogy vezetők vezetője-e a válaszadó? Befolyásolja-e a bevált vezetői gyakorlatok alkalmazásának valószínűségét a külföldi vagy magyar tulajdonosi háttér a szervezetnél, vagy esetleg a vállalat létszáma?

Két új kérdésünket a pozitív pszichológia ihlette. Szerettük volna megtudni, hogy a válaszadóink és közvetlen vezetőik a munkatársak fejlesztése során vajon a gyengeségekre vagy a meglévő adottságokra és erősségekre fókuszálnak-e inkább.



A felmérésben alkalmazott módszerek

Adatainkat az első felméréssel megegyező módon, online kérdőív segítségével gyűjtöttük 2017. novemberében és decemberében. Potenciális válaszadóink körét részben a Menedzsmentor vezetői adatbázisában szereplő személyek, részben saját társadalmi hálónk jelentette.

Az adatbázisban szereplő vezetőket körlevélben kerestük meg felkérésünkkel és mellékeljük a kérdőív internetes elérhetőségét. Saját társadalmi hálónkat elsősorban a közösségi media felületeken, "hógolyó" módszerrel aknáztuk ki, azaz vezető beosztású ismerőseink figyelmét felhívtuk a felmérésre, és egyúttal megkértük őket, hogy osztsák meg saját ismerőseikkel is a kérdőív linkjét.

A mintavétel módszeréből adódóan nem ismert azok száma, akikhez elért a meghívó, így természetesen a pontos válaszadási arány sem ismert. A technikai adatok alapján annyi azonban tudható, hogy 372 vezető foglalkozott a kérdőívünkkel. Közülük 265-en osztották meg velünk a saját vezetői gyakorlatukkal összefüggő információkat, és 227-en nyilatkoztak felettesükkel kapcsolatban. Összehasonlításként, a 2012-ben gyűjtött mintánk 245 fő válaszait tartalmazta, tehát a két felmérés nagyjából hasonló méretű merítést tartalmazott.



A vezetők főbb jellemzői

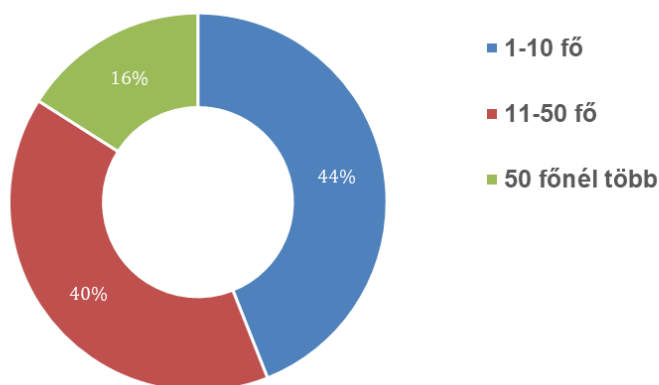
Tekintve, hogy a mintánkba a vezetők és az általuk képviselt cégek nem valószínűségi, hanem kényelmi alapon kerültek, érdemes részletesebben áttekinteni a válaszadók demográfiai jellemzőit. Ahhoz, hogy a 2012-es és a 2017-es eredmények összehasonlíthatóak legyenek, fontos, hogy a két mintában szereplő válaszadói kör ne térjen el jelentősen egymástól. Ahogy az alábbi adatokból látszik, a második kutatás során sikerült nagyon hasonló résztvevői mintát kapnunk. Zárójelben szerepelnek a 2012-es értékek.

A válaszadók 46%-a nő, 54%-a férfi (40% és 60%), nagyrészt tapasztalt menedzserek. Átlagéletkoruk 40 (42) év, vezetői tapasztalatuk 11 (12) év, 7 (8) éve dolgoznak a munkahelyükön, és 5 (5) éve vannak jelenlegi pozíciójukban. A résztvevők 56%-a felső vezető, azaz közvetlen beosztottak is vezetői munkakörben tevékenykednek (a 2012-es arány ezzel pontosan megegyezik). Beosztottak számát tekintve, a mintában szereplő vezetők 44%-a (55%) 1-10 munkatársat irányít, 40%-a (28%) 11-50 főt, míg minden hatodik, azaz 16% (17%) 50 főnél is több dolgozóért felel.

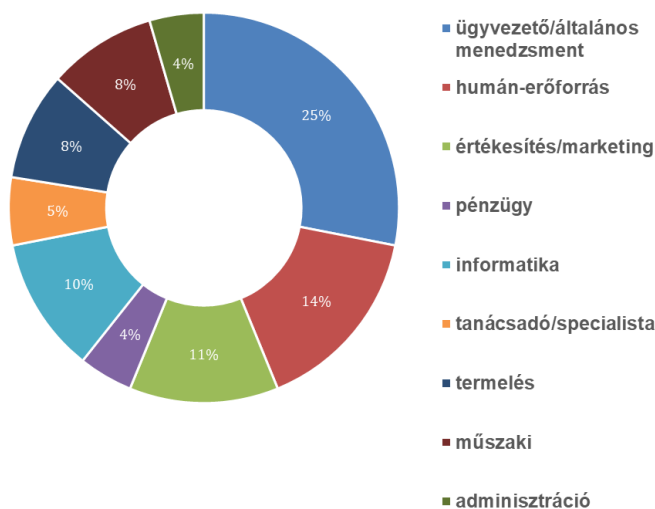
A válaszadók legnagyobb része, 25% ügyvezetőként vagy általános menedzsmentben dolgozik (ugyancsak 25%), 14% (19%) humán-erőforrás, 11% (15%) értékesítés/marketing területen érintett. 4% (11%) pénzügyes, 10% (7%) informatikával foglalkozik 5% (14%) tanácsadóként vagy specialistaként tevékenykedik, 8-8% (6%) érkezett termelési/műszaki vonalról, 4% (3%) pedig adminisztrációs/háttérterületi munkát irányít.

Magas szintű nyelvtudás jellemzi válaszadóinkat: 63% (71%) saját bevallása szerint tárgyalóképes szinten beszél legalább egy idegen nyelvet, és mindössze 1% (2%) jelezte, hogy egyetlen idegen nyelven sem tud. A többiek társalgási 24% (17%) és kezdő 12% (10%) szintű nyelvtudásról számoltak be.

1. ábra — A felmérésben résztvevő vezetők megoszlása a beosztottak száma szerint



2. ábra — A válaszadók megoszlása funkcionális terület szerint





A vállalatok jellemzői

Vezetőink 58%-ban külföldi (54%) és 42%-ban magyar (46%) tulajdonú cégek vagy szervezetek alkalmazásában állnak. Közel egynegyedük, 23% (27%) mikro- vagy kisvállalkozás, majdnem ötödük, 19% (26%) középvállalat, a munkáltatók több mint fele, 58% (47%) pedig a nagyvállalati kategóriába tartozik. A magyarországi gazdálkodó szervezetek körében ettől eltérőek az arányok: a bejegyzett cégek több mint 90%-a mikro- és kisvállalkozás, és a külföldi tulajdonú társaságok mértéke is 10% alatti. Válaszadóink 18%-a (26%) a szolgáltató szférából, 27%-a (24%) a gyártóipar különféle ágazataiból, 16%-a (20%) a pénzügyi szektorból, 22%-a (12%) az IT/telecom/média területéről került ki.

A mintánk tehát nem reprezentatív a teljes magyar gazdaságban működő vezetők tekintetében. 2017-es felmérésünk is leginkább a magyar üzleti életben dolgozó vezetőkről ad képet, legyenek akár közép-

vagy nagyvállalatok, akár a jellemzően nekik beszállító mikro- és kisvállalkozások irányítói.

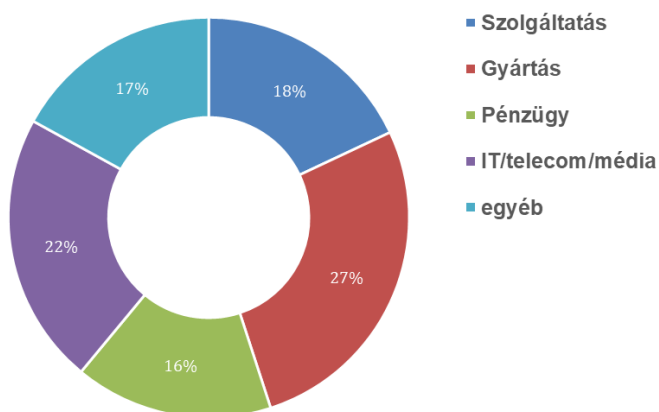
„A vezetőfejlesztő eszközök és visszajelző rendszerek használata stagnált vagy csökkent az elmúlt öt évben.”

A hazai vezetőfejlesztési gyakorlat

Mindkét kutatásunkban fontosnak tartottuk felmérni, hogy a vezetőknek milyen vállalati kezdeményezésű vezetőfejlesztési programokkal volt dolguk, mert feltételezhető, hogy ezek erősítően hatnak a széles körben elfogadott vezetői gyakorlatok alkalmazására. Válaszadóinkat arra kértük, hogy jelöljék meg azokat a visszajelzéssel és fejlesztéssel kapcsolatos tevékenységeket, amelyekben részük volt az utóbbi 12 hónapban.

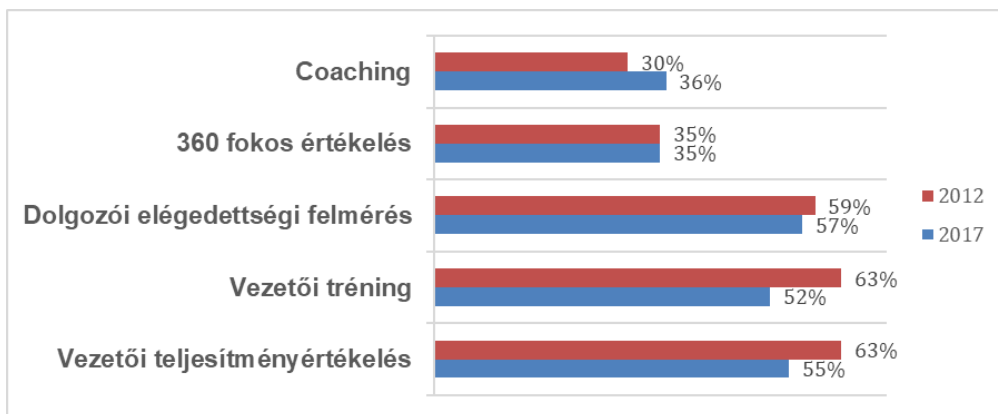
Meglepetésünkre, öt év elteltével a vezetőfejlesztési programok többségében csökkenést vagy stagnálást találtunk. A válaszadók 55%-ának volt teljesítményértékelése, szemben az öt évvel ezelőtti 63%-kal. Míg 2012-ben 63% kapott vezetőképzést munkájának támogatására, most az arány 52% volt. Dolgozói elégedettség felmérést a válaszadók szervezeteinek 57%-ában végeztek, mely az előző felmérés adataihoz képest 2%-os csökkenést jelent. A 360 fokos értékelésben részesülők aránya 35% maradt. A coaching az egyetlen terület, ahol növekedést tapasztaltunk, 30%-ról 36%-ra.

3. ábra — A válaszadók megoszlása iparág szerint





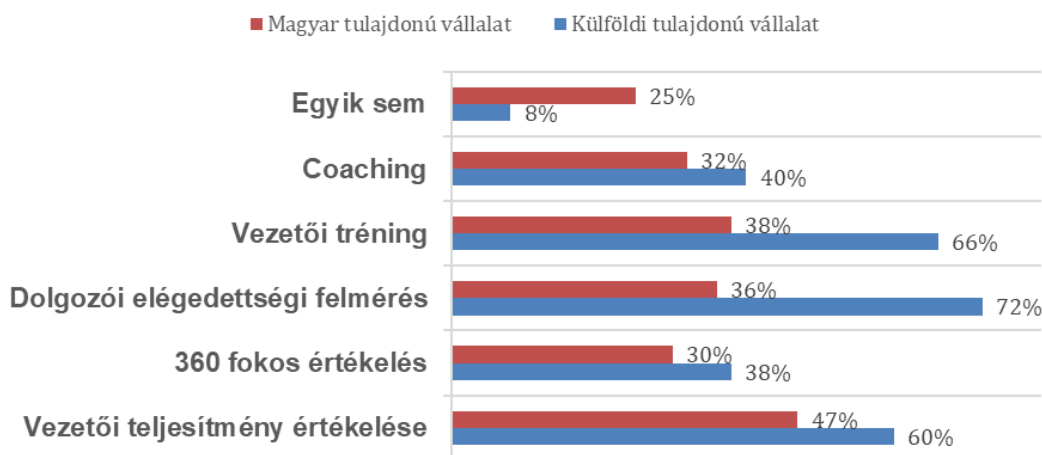
4. ábra — Vezetőfejlesztési tevékenységek elterjedtsége a válaszadók százalékában



Csakúgy, mint öt évvel ezelőtt, a külföldi tulajdonú vállalatoknál jellemzőbb a vezetőfejlesztő és visszajelző eszközök alkalmazása. A legmarkánsabb különbség a vezetői tréningek (28%) és a dolgozói elégedettségi felmérések (36%) terén mutatkozik. Ez a különbség markánsan nőtt 2012 óta, oly módon, hogy a magyar cégeknél

jelentős csökkenés, míg a külföldiekénél inkább stagnálás volt tapasztalható. Korábbi felmérésünkhöz hasonlóan 2017-ben is megállapíthattuk, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál jellemzőbb az általunk vizsgált HR eszközök alkalmazása.

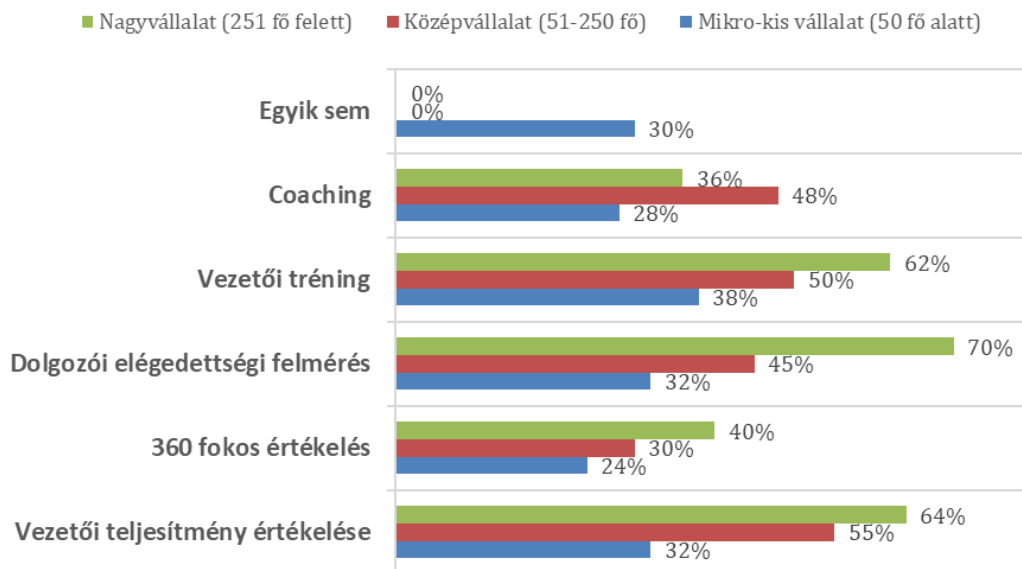
5. ábra — A magyar és külföldi tulajdonú vállalatok vezetőfejlesztési gyakorlatának eltérései



Kíváncsiak voltunk arra, hogy a coaching használatában tapasztalható növekedés vajon milyen vállalatoknál figyelhető meg leginkább. Azt találtuk, hogy a nagyvállalatoknál és a külföldi cégeknél nem volt szignifikáns változás, míg a magyar cégek, valamint a kis- és középvállalatok körében jelentősen nőtt a coaching térhódítása.

Ahogy rövidesen kiderül, az elmúlt öt év jelentős változásokat hozott az általunk vizsgált 16 vezetői gyakorlat alkalmazásában. Úgy tűnik azonban, hogy a változások nem a vezetőfejlesztő programok használatának tendenciájával vannak szinkronban.

6. ábra — A vezetőfejlesztési gyakorlat eltérései vállalatméret szerinti bontásban (az adott csoportba tartozó válaszadók százalékában)



„A magyar cégek, valamint a kis- és középvállalatok körében jelentősen nőtt a coaching térhódítása.”



Tudatos vezetés: a széles körben elfogadott vezetési gyakorlatok alkalmazása

Kérdőívünkben a 2012-es kutatásban használt 16 állítással kapcsolatban érdeklődtünk ismét, valamint két új állítást fogalmaztunk meg. Az előbbieket kapcsolódnak a tudatos vezető általunk kiválasztott 16 tevékenységéhez, viselkedésformájához (lásd részletesebben a kutatás koncepciójának leírásánál).

Terület	Állítás
Fejleszti önismeretét	Rendszeresen kértem visszajelzést a munkatársaktól.
Tisztában van személyes értékeivel, szerepeivel, céljaival	Prioritásokat, célokat fogalmaztam meg saját magam számára.
Eredményesen és hatékonyan gazdálkodik idejével	A céljaim eléréséhez szükséges időbeosztás szerint dolgoztam.
Tanul, fejlődik	Többször is fordítottam időt vezetői képességeim fejlesztésére.
Kultúrát épít, értékeket közvetít, példát mutat	Tudatosan törekedtem arra, hogy a vállalat értékeivel összhangban végezzem a munkámat.
Bizalmi légkört teremt	Megosztottam a beosztottakkal a rendelkezésemre álló információkat.
Motiváló munkakörnyezetet biztosít	Több közvetlen beosztottammal is beszéltem arról, hogy mi motiválja a munkában.
Kreativitást, innovációt serkent	Támogattam valamilyen újító kezdeményezést, aminek a kimenetele bizonytalan volt.
Célokat tűz ki (segít célokat kitűzni) mások számára, elvárásokat tisztáz	Konkrét, mérhető célokat tűztem ki a közvetlen beosztottaim számára.
Támogató, fejlesztő visszajelzést ad	Ösztönöztem visszajelzést adtam beosztottaimnak.
Fejleszti beosztottait	Segítettem fejlődési tervet kidolgozni a beosztottaim számára.
Konfliktusokat old meg	Segítettem megoldani egy konfliktust, mielőtt komolyabbá válhatott volna.
Csapatot épít	Elősegítettem a munkatársak egymás közötti kapcsolatainak erősödését.
Kapcsolatokat épít	Kapcsolatot építettem olyan kollégával, akivel nem dolgozom közvetlenül együtt.
Jövőképzet alkot a szervezet/terület számára	Beszéltem a munkatársaimmal arról, hogy miként képelem a jövőt.
Megvalósít, eredményeket ér el	Az elmúlt félévben elértük a kitűzött céljaink többségét.
+1 A gyengeségek javítására fókuszál	Támogattam a közvetlen beosztottaimat abban, hogy kijavítsák a gyengeségeiket.
+2 Az erősségek fejlesztésére fókuszál	Támogattam a közvetlen beosztottaimat abban, hogy az erősségeikre építsenek.

„A komolyabb vezetői odafigyelést és aktivitást igénylő, tudatos vezetői tevékenységeket már számottevően kevesebben végzik (a válaszadók fele-kétharmada).”

Természetesen egy-egy állítás nem ad átfogó képet az adott tevékenységről, annak csak egy-egy aspektusát fogja meg.

Figyelemre méltó, hogy a legtöbb vezető által alkalmazott “top” három gyakorlatban és a legkevesebb vezető által alkalmazott három gyakorlatban ugyanazok az állítások szerepelnek 2012-ben és 2017-ben. A legjellemzőbben végzett tettelekről idén is elmondható, hogy azokhoz túl sok tudatosság nem szükséges. Az ösztönös vezetőkre is jellemző, hogy elmondják a véleményüket, vannak saját prioritásaik, és hacsak nem kifejezetten titkolózók vagy paranoiások, megosztják a munkatársakkal a rendelkezésre álló információkat. Látjuk viszont, hogy a komolyabb vezetői odafigyelést és aktivitást igénylő, tudatos vezetői tevékenységeket már számottevően kevesebben végzik (a válaszadók fele-kétharmada). A lista aljára tekintve továbbra is a cégen belüli kapcsolatépítés, a célokkal harmonizáló időbeosztás, és a kollégák tervezett, személyes fejlesztése jellemző a legkevésbé.

„A cégen belüli kapcsolatépítés, a célokkal harmonizáló időbeosztás, és a kollégák tervezett, személyes fejlesztése jellemző a legkevésbé.”

Kivétel nélkül minden állításnál magasabb értékek jöttek ki 2017-ben, mint öt éve. Átlagosan 18 százalékponttal magasabbak az eredmények, ami óriási különbség (szórás 6% és 32% között). A legkisebb mértékű fejlődés a konkrét, mérhető célkitűzésnél, az egyéni motivátorok megismerésénél és a személyes fejlesztési terv készítésénél mutatkozott, míg a legnagyobb az információk megosztásánál, a vezetői fejlődésre fordított időnél, a vállalati értékekkel összhangban

történő munkavégzésnél és az újító kezdeményezések támogatásánál volt tapasztalható. Tehát ha nem is bővült a vállalati vezetőfejlesztő eszközök és visszajelző rendszerek használata, a válaszadók közül mégis majdnem kétszer annyian fordítottak időt a vezetői fejlődésükre (36% helyett 60%). Mintha a fejlődésre irányuló belső motiváció erősödött volna fel a vezetők egy részében.

7. ábra — Az állításokkal egyetértők aránya



Csakúgy, mint 2012-ben, most is megfigyelhető a következő ellentmondás: míg a válaszadók 84%-a (öt éve 63%) megfogalmazza saját prioritásait és céljait, mindössze 47% (2012-ben 26%) dolgozik a célokkal összhangban lévő időbeosztásban. Jó hír viszont, hogy olló elkezdett összezárulni.

Nem túl hízogató tény, hogy a vezetők egynegyede sem abban nem támogatta beosztottait, hogy az erősegeikre építsenek, sem pedig abban, hogy kijavítsák a gyengeségeiket. Amellett, hogy ezek a válaszadók az egyik fontos vezetői feladatukat, a kollégák fejlesztését elhanyagolták, valószínűleg hozzájárultak a magasabb vállalati fluktuációhoz is. Egy 2005-ben végzett Gallup felmérésben ugyanis megvizsgálták, hogy különféle vezetői attitűdök milyen kapcsolatban vannak a munkatársi elkötelezettség hiányával.

Azoknál a vezetőknél, akik a munkatársaik erősegeit igyekeztek fejleszteni, az „aktívan elkötelezetlenek” (kifelé kacsintgatók, új állást keresők) aránya mindössze 1% volt. A gyengeségek kijavítására fókuszáló vezetőknél ez az érték már 22%, míg a sokkoló, 40%-os arány azoknál a csapatoknál volt tapasztalható, ahol a vezetők sem az erősegek, sem a gyengeségek fejlesztésével nem foglalkoztak.

A válaszadók a 2012-ben is vizsgált 16 állításból 2017-ben átlagosan 10-zel értettek egyet (2012-ben 7-tel), tehát itt is tetten érhető a pozitív irányú elmozdulás. A friss felmérés 18 állításából 11-re válaszoltak igennel.



„A vezetők egynegyede sem abban nem támogatta beosztottait, hogy az erősegeikre építsenek, sem pedig abban, hogy kijavítsák a gyengeségeiket.”

„Mind a vezetők, mind a felettesek körében szignifikáns pozitív elmozdulás látható az általunk mindkét felmérésben vizsgált 16 vezetői gyakorlat területén.”

A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok

Arra is kíváncsiak voltunk mindkét felmérésünkben, hogy miként látják saját jelenlegi vagy volt főnöküket a vezetők a bevált gyakorlatok alkalmazása tekintetében. Elsődleges motivációnk az volt, hogy tartottunk a kérdőív önbevallásos jellege miatt a kép önkéntelen szépítésétől a válaszadók részéről. Azt gondoltuk, legalább lesz egy kontrollmintánk, ahol láthatjuk, mennyire torzulnak az adatok pozitív irányba az önértékelés hatására. 2012-ben és 2017-ben egyaránt azt tapasztaltuk, hogy egyes viselkedéseket a felettesek körében jellemzőbbnek, míg másokat kevésbé jellemzőnek látnak a válaszadók, így nem mondható el, hogy saját magukat minden területen pozitívabban tüntetnék fel. Az öt év alatt ebben gyakorlatilag nem érzékelhető változás:

A vezetők saját főnökeik működésében magukhoz képest nagyobb arányban tapasztalják a vállalati értékek képviselését, az eredmények elérését, az újítások támogatását, a kapcsolatépítést és a célokkal összhangban lévő időbeosztást.

Főnökeiknél saját magukhoz képest kisebb arányban tapasztalják az őszinte információ-megosztást és visszajelzést, a csapat-építést, konfliktuskezelés felvállalását, az egyéni motivációk megismerésére törekvést, a személyes fejlődés megtervezését valamint az önfejlesztést.

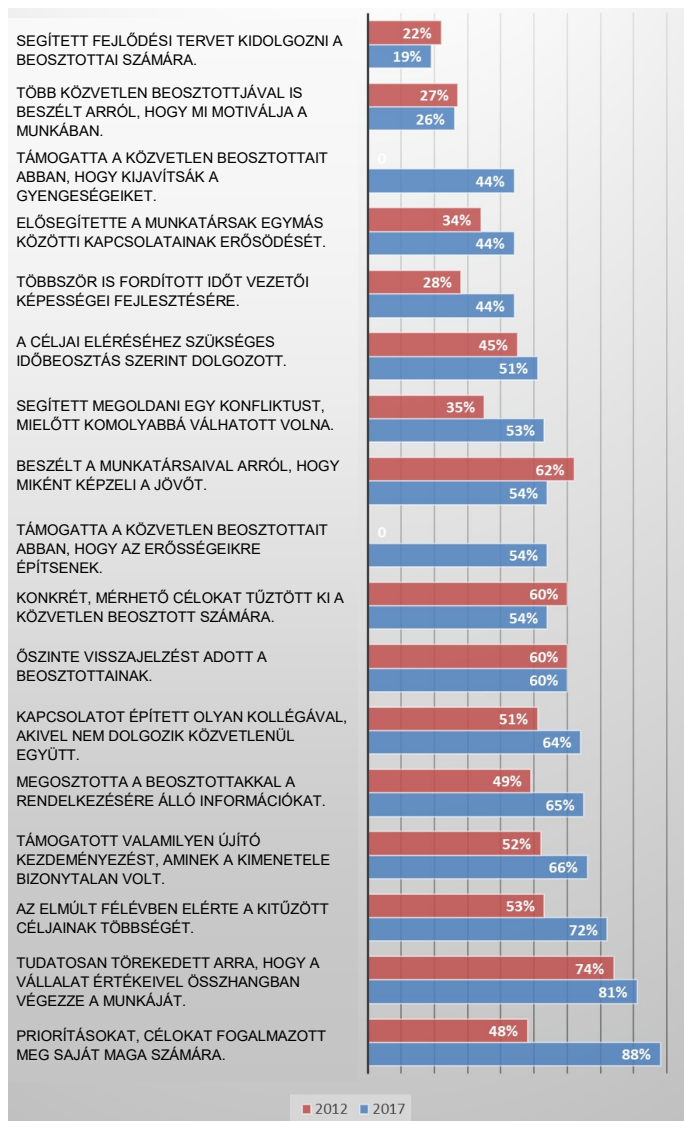
Úgy tűnik tehát, hogy a Schein-féle szerepfelosztás tekintetében öt év elteltével is erősebbnek látják őket a feladatra irányuló szerepekben, és kevésbé erősnek a csoportfenntartó szerepekben.

Ami viszont a vezetők saját magukról szóló válaszaihoz nagyon hasonlóan megállapítható, hogy a felettesek is jelentős előrelépést mutatnak 2012 óta a bevált vezetői gyakorlatok alkalmazásában. Míg az önbevallásnál minden állításnál emelkedést láttunk, átlagosan 18 százalékponttal, a felettesekkel kapcsolatos állítások háromnegyedénél tapasztalható

emelkedés, átlagosan több mint 14 százalékpont mértékben. Mindössze néhány olyan állítás volt, ahol alacsonyabb értéket kaptunk 2017-ben, és a csökkenés is csak átlagosan 4.5%.

Összefoglalva: mind a vezetők, mind a felettesek körében szignifikáns pozitív elmozdulás látható az általunk mindkét felmérésben vizsgált 16 vezetői gyakorlat területén.

8. ábra — A felettes gyakorlatainak százalékos megoszlása



„Bár sokat lehet olvasni arról, hogy miben térnek el az Y generáció tagjai az X generáció képviselőitől, a vezetői gyakorlatok tekintetében nincs számottevő különbség.”

A lehetséges befolyásoló tényezők és összefüggések vizsgálata

2017-es kutatásunk során is megvizsgáltuk, hogy a különféle egyéni is vállalati demográfiai tényezőknek, a vállalati vezetőfejlesztő és visszajelző kezdeményezéseknek, valamint a közvetlen felettes által alkalmazott vezetői gyakorlatoknak van-e befolyásoló hatása.

Női és férfi vezetők

Sem a 2017-es, sem az öt évvel ezelőtti felmérésünk statisztikai elemzése nem mutatott különbséget a női és a férfi vezetők között az általuk alkalmazott vezetési gyakorlatok tekintetében. Az tehát, hogy a női vagy a férfi vezetők nemükből fakadóan jobbak vagy rosszabbak lennének, pusztán adatokkal alá nem támasztott spekuláció.

„Egyik elemzés sem mutatott különbséget a női és a férfi vezetők között az általuk alkalmazott vezetési gyakorlatok tekintetében.”

X és Y generációs vezetők

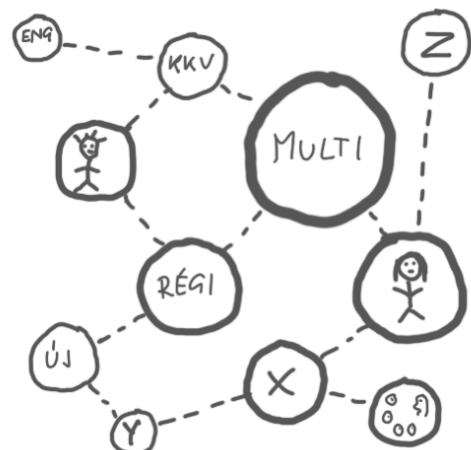
Amikor kiderült számunkra, hogy jelentősen többen alkalmazzák a bevált vezetési gyakorlatokat a friss vezetői mintánkban mint az öt évvel korábbiakban, azonnal felmerült bennünk a hipotézis, hogy vajon az Y generációs vezetők megnövekedett arányának tudható-e be a pozitív változás. Bár sokat lehet olvasni arról, hogy miben térnek el az Y generáció tagjai az X generáció képviselőitől, a vezetői gyakorlatok tekintetében nincs számottevő különbség. Mindössze három állításunknál találtunk 10 százalékpont körüli eltérést, két esetben az Y generációsok, egy esetben az X generációsok javára. A 35 év alattiakra jellemzőbb, hogy az utóbbi fél évben elérték kitűzött céljaik többségét, és az is – talán nem meglepő módon –

hogy a céljaik elérését szolgáló időbeosztás szerint dolgoztak. Ők tehát valamivel céltudatosabbnak tűnnek. Emellett azonban az X generációsoknál kisebb arányban igyekeztek megismerni beosztottaik motivátorait.

A többi 15 állításnál elhanyagolható a különbség a két generációhoz tartozó válaszadók között. Bár 2012-ben nem vizsgáltuk a generációk közötti különbséget, azt akkor is megállapítottuk, hogy az életkor nem számít megkülönböztető tényezőnek a vezetői tudatosság terén.

Nyelvtudás

Tavalyi kutatásunkból kiderült, hogy a tárgyalóképes idegennyelv-tudással bíró válaszadók 8 vezetői gyakorlattal kapcsolatban 10-20 százalékponttal nagyobb arányban állították, hogy végezték az adott tevékenységet, összehasonlítva az alacsonyabb nyelvtudással bírókkal. Az újítások támogatása (+21%), a jövőkép megosztása (+19%), a gyengeségek javítása (+18%), a visszajelzés kérése (+17%), az erősségekre építés támogatása (+15%), a munkatársi kapcsolatok erősödésének elősegítése (+12%), a konkrét, mérhető célkitűzés (+11%) és a célok elérése (+11%) terén mutatkoztak tudatosabb vezetőknek.



„Attól, hogy valaki több éve irányít embereket, még nem lesz szakszerűbb, tudatosabban működő vezető.”

Új és régi vezető kollégák

Öt évvel ezelőtt nem találtunk statisztikailag szignifikáns különbséget a vállalatnál és az adott pozícióban viszonylag újnak számító vezetők és a régebben ott dolgozó menedzserek között. Bár óriási eltérést most sem érzékelünk, megállapítható, hogy a jobban „megmelegedett” vezetők egy kicsit hajlamosabbak az elkényelmesedésre a vizsgált vezetői gyakorlatok használata tekintetében, mint frissebben érkezett vagy pozícióba került társaik. 12-14 állításnál is valamivel kevésbé volt rájuk jellemző az adott gyakorlat alkalmazása. Három helyen láttunk 10 százalékpont feletti eltérést. Az 5 évnél régebb óta a cégnél dolgozók kevésbé kérnek visszajelzést, és a két évnél régebben kinevezettekre jellemző kevésbé az újító kezdeményezések támogatása és a szervezeten belüli kapcsolatépítés más területekkel.

A vezetői tapasztalat években mért mennyisége összességében nem bizonyult vízválasztónak sem 2012-ben, sem 2017-ben. Attól tehát, hogy valaki több éve irányít embereket, még nem lesz szakszerűbb, tudatosabban működő vezető.

Vezetők vezetői

Úgy tűnik, hogy a magasabb pozícióban dolgozó, vezetőket irányító vezetők az állítások három-negyedével valamivel nagyobb arányban értenek egyet, mint a középvezetőként tevékenykedő válaszadók. Három olyan állítás van viszont csak, ahol jelentősebb, 15-17 százalékpontos különbséget mértünk. A vezetők vezetői közül többen támogatják az újításokat, segítik a konfliktusmegoldást és osztják meg a jövőképüket a kollégáikkal. Ez utóbbi különbséget 2012-ben is ugyanígy megfigyelhettük: a felső vezetőkre 16 százalékponttal jellemzőbb volt a jövőkép megosztása, mint a középvezetőkre.

Magyar és külföldi cégek

Mindkét kutatásunkban megállapítottuk, hogy egyes vezetői gyakorlatok a külföldi tulajdonú vállalatoknál elterjedtebbek. Öt éve három ilyen területet találtunk: a rendelkezésre álló információk megosztása (+16%), konkrét és mérhető célkitűzések (+13%), és az egyéni fejlesztési terv készítése (+16%). 2017-es felmérésünk hat ponton mutatott eltérést a külföldi cégek javára: beszélgetés a munkatársakkal arról, hogy mi motiválja őket (+20%), kapcsolatépítés más területekkel szervezeten belül (+16%), a munkatársak egymás közti kapcsolatainak erősítése (+13%), a konkrét, mérhető célkitűzések (+13%), az egyéni fejlesztési terv készítése (+12%), valamint a saját vezetői fejlődéssel való foglalkozás (+11%). Ahogy látható, az öt évvel ezelőtti háromból két gyakorlatban ma is jobbak a külföldi cégek: a teljesítménycélok és a személyes fejlesztési célok konkretizálásában. Emellett azt is kijelenthetjük, hogy az állítások kétharmadával kapcsolatban nincs szignifikáns eltérés a hazai és a külföldi cégeknél.

Kis-, közép-, és nagyvállalatok

Az általunk vizsgált vezetői gyakorlatok közel felénél figyelhettük meg, hogy minél nagyobb szervezetről van szó, annál jellemzőbb az adott gyakorlat alkalmazása. Ezek a konkrét és mérhető célkitűzés, az őszinte visszajelzés, a személyes fejlődés tervezése, a konfliktusmegoldás támogatása, az egyéni motivátorok megismerése, az erősségek kibontakoztatásának támogatása, a gyengeségek javításának elősegítése, és a saját vezetői képességek fejlesztése. Korábban már írtunk arról, hogy a nagyobb szervezetekre jellemzőbb a klasszikus vezetőfejlesztő és visszajelző rendszerek alkalmazása.

„Az öt évvel ezelőtti háromból két gyakorlatban ma is jobbak a külföldi cégek: a teljesítménycélok és a személyes fejlesztési célok konkretizálásában.”

„Míg gyermekkorunkban a tanulás igen fontos módja az utánzás és a példakövetés, úgy tűnik, hogy a felnőttkori vezetői viselkedésünket más tényezők határozzák meg.”

Úgy tűnik tehát, hogy ezen rendszerek használata pozitívan összefügg számos általunk vizsgált vezetési gyakorlattal. Azt természetesen nem merhetjük kijelenteni, hogy a kettő között ok-okozati összefüggés is van, azaz hogy biztosan a HR rendszereknek és támogatásnak köszönhető az üdvözítő különbség.

A közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok hatása

2012-ben végzett kutatásunk tervezése során azt gondoltuk, hogy a közvetlen felettes által alkalmazott vezetési gyakorlatok jelentősen befolyásolhatják a válaszadók saját vezetői működését. A normakövetés, valamint a jó és a rossz példák lehetőséget adnak a tanulásra. A statisztikai elemzés viszont azt mutatta, hogy többnyire nincs korreláció a vezetőtől látott és a saját gyakorlatok között. 2017-es felmérésünk elemzésekor ugyanerre a következtetésre jutottunk: nem nagyon befolyásolja a felettes vezetői működése az általunk vizsgált gyakorlatok alkalmazását. Míg gyermekkorunkban a tanulás igen fontos módja az utánzás és a példakövetés, úgy tűnik, hogy a felnőttkori vezetői viselkedésünket más tényezők határozzák meg. Az is lehetséges, hogy a mintakövetés más viselkedési jellemzőknél valósul meg, nem az általunk vizsgált vezetési gyakorlatoknál. Ahogy az előzőekben láthattuk, a felettes vezetői működésénél sokkal erőteljesebb befolyásoló tényező a vállalat mérete és tulajdonlása, ami a szervezet kultúrája tekintetében meghatározó lehet.

Az erősség/gyengeség fókusz hatása

Érdekelt bennünket, hogy van-e különbség azok között a válaszadók között, akik az erősségeik fejlesztésében támogatják a kollégáikat (de a gyengeségek javításának támogatását nem jelölték meg), illetve azok között, akik a gyengeségek javításával kapcsolatban válaszoltak igennel (de az erősségek fejlesztésének támogatására nem kattintottak a kérdőíven).

Azt találtuk, hogy a munkatársaik erősségeinek fejlesztését előtérbe helyező vezetők közül többen foglalkoznak a beosztottaik személyes motivációjával (+19%), a csapaton belüli kapcsolatok erősítésével (+13%) és a konfliktusok megoldásában való aktív részvétel (13%). Azok körében pedig, akik inkább a gyengeségeket igyekeznek javítani, valamivel jellemzőbb a konkrét célok kitűzése (+11%) és az őszinte visszajelzésadás (+12%). A többi 11 állításnál statisztikailag szignifikáns különbséget nem találtunk.

A vállalati vezetőfejlesztés hatása

Örömmel állapíthattuk meg az összefüggések vizsgálata során, hogy a vállalati vezetőfejlesztő és visszajelző rendszerek mindegyike kivétel nélkül pozitív hatást gyakorol az összes vizsgált vezetői gyakorlat használati valószínűségére. Általánosságban elmondható, hogy a céges vezetőtámogató eszközök áldásos hatásában részesült válaszadók körében átlagosan másfélszer annyian végzik az általunk vizsgált gyakorlatokat, mint azok a menedzserek, akik ilyen segítséget nem kaptak munkáltatójuktól.

„A vállalati vezetőfejlesztő és visszajelző rendszerek mindegyike kivétel nélkül pozitív hatást gyakorol az összes vizsgált vezetői gyakorlat használati valószínűségére.”

Van négy olyan terület, amire a vezetői fejlődést támogató eszközök mindegyike igen erős pozitív hatást gyakorol (35-50 százalékponttal jellemzőbb a vezetői fejlődést támogató eszközökben részesülő vezetőkre):

- saját prioritások és célok meghatározása
- a rendelkezésre álló információk megosztása a kollégákkal
- őszinte visszajelzésadás
- beszélgetés a beosztottakkal a motivátoraikról

Három területre viszont önmagában egyik módszer sem bizonyult a többi gyakorlattal összehasonlítva jelentős megkülönböztető tényezőnek (csak 10-20 százalékponttal jellemzőbb a vezetői fejlődést támogató eszközökben részesülő vezetőkre, de itt is van összefüggés):

- a célok eléréséhez szükséges időbeosztás alkalmazása
- a munkatársak tervezett fejlesztése
- a munkatársak gyengeségeinek javítása

Megállapítható továbbá, hogy az egyes fejlesztő-visszajelző eszközök igénybevétele más-más arányban hatott a többi vezetési gyakorlat alkalmazására. A vezetőfejlesztést támogató eszközök hatására általánosan jellemző, eddig részletezett kapcsolatok mellett az alábbiak figyelhetők meg:

- A vezetői teljesítményértékelés szignifikáns pozitív hatással van arra is, hogy a válaszadók mennyire tudatosan törekednek a munkájukat a vállalati értékekkel összhangban végezni, valamint arra, hogy igyekeznek-e a csapatukon belüli kapcsolatokat épülését elősegíteni.

„A vezetői tréningek a pozitív pszichológia alapvetéseinek használatát valószínűbbé teszik.”

- A 360 fokos értékelés számottevően valószínűbbé teszi azt is, hogy a vezetők segítsék a konfliktusok megoldását, de nincs jelentős hatással a célok elérésére.
- A dolgozói elégedettségi felmérés alkalmazása ugyancsak jelentős mértékben pozitívan korrelál a konfliktusmegoldásba való vezetői bevonódással, a csapaton belüli kapcsolatok építésének elősegítésével és a más osztályokkal folytatott kapcsolatépítéssel. Talán nem meglepő, hogy a dolgozói elégedettségi felmérés használata a legkisebb arányban kapacitálja a vezetőt arra, hogy a munkatársak gyengeségeinek javítására koncentráljanak.
- A vezetői tréning résztvevői a fent felsoroltak mellett a cégen belüli kapcsolatépítéssel és a munkatársak erősségeire építéssel van erős pozitív összefüggésben. Nem teszi valószínűbbé azonban a beosztotti gyengeségek javításának támogatását. Úgy tűnik tehát, hogy a vezetői tréningek a pozitív pszichológia alapvetéseinek használatát valószínűbbé teszik, miszerint érdemesebb a meglévő adottságok és erősségekre építeni, a gyengeségek javítására helyett.
- A coaching csak arra a négy viselkedésre volt kiemelkedő mértékben pozitív hatással, amelyekre a többi fejlesztő és visszajelző eszköz is. Legkevésbé pedig abban a tekintetben emelkedik ki a coachingban részesülő vezető, hogy a jövőképeről beszéljen a kollégáival, valamint abban, hogy a beosztottai gyengeségeit javítsák.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy vajon a támogató eszközök különféle kombinációi hogyan hatnak a gyakorlatok alkalmazására. Azt találtuk, hogy mind a fejlesztő kezdeményezések párosa, mind a visszajelző-értékelő HR rendszerek kombinációi hasonlóan pozitív hatással vannak, azaz nem jelenthető ki egyik megközelítésről sem, hogy egyértelműen hatékonyabb lenne a másiknál.

„Ha azt szeretnénk, hogy a vezetőink támogassák a munkatársaikat személyes fejlődési terv készítésében, akkor azt HR rendszereken keresztül tudják inkább elérni.”

Mindössze néhány gyakorlat esetében találtunk markánsabb eltérést a megvizsgált kombinációk esetében.

- A tréningben és coachingban egyaránt részt vettek körében értelemszerűen sokkal jellemzőbb, hogy többször is időt fordítottak a vezetői képességeik fejlesztésére, összehasonlítva azokkal, akiknél nem volt ilyen támogatás. Ennek ellenére az ilyen segítséget nem kapó vezetők 40-50%-a valamilyen más módon mégis szánt időt a saját fejlesztésére. Ez megerősíti a feltételezést, hogy a belső motiváció a vezetői tanulásra jobban jellemző ma, mint öt évvel ezelőtt.
- A munkatársak tervszerű fejlesztése jellemzőbb azokra a válaszadókra, akiknél értékelő-visszajelző rendszerek működnek, míg a tréning-coaching kombináció önmagában nem vált ki pozitív hatást e téren. Ha tehát azt szeretnénk, hogy a vezetőink támogassák a munkatársaikat személyes fejlődési terv készítésében, akkor azt nem képzéssel, hanem HR rendszereken keresztül tudják inkább elérni.
- A tréning és coaching kombinációban részesülőkre számottevően kevésbé jellemző a gyengeségek javítására való fókuszálás, mint azokra, akiknél vannak visszajelző rendszerek, de nem volt tréning és coaching. A két fejlesztő eszköz alkalmazása tehát inkább az erősségek fejlesztése felé tolja a vezetőket a gyengeségek javítása helyett. Az értékelő rendszerek viszont pont ezzel ellentétes hatást gyakorolnak, növelve a valószínűségét a gyengeségekre való összpontosításnak a fejlesztésben. Összefoglalva: kellenek a HR rendszerek, hogy legyen tervezett fejlesztés, míg a tréning-coaching kombináció az erősségalapú fejlesztéshez ad megfelelő szemléletet a menedzserek számára.

„A belső motiváció a vezetői tanulásra jobban jellemző ma, mint öt évvel ezelőtt.”

Konklúzió

Miután elvégeztük az adatelemzést és megírtuk a beszámolót, összedugtuk a fejünket a Menedzsmentor csapatával, hogy kiemeljük a felmérés számunkra legfontosabb és legérdekesebb tanulságait, melyeket a következőkben foglalunk össze.

Annak ellenére, hogy a vezetőfejlesztő eszközök és visszajelző rendszerek használata stagnált vagy akár csökkent az elmúlt öt évben, a vezetők mégis jelentősen több kívánatosnak tartható gyakorlatot végeztek 2017-ben, mint 2012-ben. Üdvözlendő viszont, hogy a coaching, mint fejlesztő eszköz előtérbe került a hazai cégeknél és a kkv-szektorban. Saját tapasztalataink is megerősítik, hogy az utóbbi évtizedben egyre jellemzőbb a kisebb és közepes méretű magyar cégekre a vezetőfejlesztő beavatkozások alkalmazása. Egyértelműen látszik, hogy a vezetőfejlesztő és visszajelző rendszerek hadrendbe állításának van pozitív hozadéka: a vizsgált gyakorlatok használatát átlagosan harminc százalékponttal valószínűbbé teszi. Az is megfigyelhető azonban, hogy ezek az eszközök nem tudnak elég eredményesek lenni abban, hogy a vezetők többsége a céljai elérését támogató időbeosztással dolgozzon, de abban sem, hogy tervezetten támogassa a beosztottai fejlődését. Úgy tűnik tehát, hogy itt sem a tudásszerzés, sem a rendszerbeli elvárás nem elégséges. Az ismeretek gyakorlatba ültetését kell erőteljesebben és vélhetően személyre szabottan segíteni.

Öt év eltéréssel végzett két kutatásunk több területen is egybehangzóan megcáfolt néhány általánosan elterjedt vélekedést. A vezetői tudatosság nem függ az életkortól. Sem a sok éves gyakorlat, sem a fiatalos gondolkodás és lendület nem meghatározó. Bármennyi szó is esik az X és az Y generáció közötti különbségekről a sajtóban és a közösségi médiában, a két válaszadói csoport vezetői viselkedése között nincs érdemleges eltérés. Lehet, hogy mást várnak el a munkahelyen az Y generáció tagjai, de ettől még nem végzik másként a vezetői munkájukat.

Arról is sokat lehet hallani, hogy vajon a nők vagy a férfiak alkalmasabbak-e vezetői feladatokra. Mindkét tábor képviselőit ki kell ábrándítsuk: egyik felmérésünk sem mutatott statisztikailag szignifikáns eltérést, sem összességében, sem az egyes gyakorlatok tekintetében. Egyenlő eséllyel válhat kiváló vezető egy nőből és egy férfiből is.

2012-ben magunk is meglepődtünk azon, hogy a felettes által végzett vezetői gyakorlatok nem öröklődnek át. Tehát attól, hogy én nem kapok például rendszeres visszajelzést, még nyugodtan adhatok, de az sem teszi valószínűbbé, hogy adjak, hogy a felettesem alkalmazza ezt a gyakorlatot. 2017-es kutatásunk pontosan ugyanezt igazolta vissza. Úgy tűnik tehát, hogy míg gyermekkorban nagyon jellemző tanulási mód a mintakövetés, és az is igaz, hogy bizonyos viselkedések tekintetében kultúráteremtő a felettesi működés (fejétől búzlik a hal), a vezetői tudatosság tekintetében mégsem ez a meghatározó. Az egyéni indíttatás, a belső motiváció szerepe látszik jelentősnek. Ezzel nem akarjuk azt állítani, hogy a pozitív felettesi minta ne lenne kívánatos, de a jó példa önmagában nem elégséges, és a rossz példa sem feltétlenül akadály.

A fentiekből következik, hogy van értelme és hatása a vezetőképzéseknek és a visszajelző rendszereknek is, de leginkább a kettő együttes alkalmazásának. Azt is be kell azonban látni, hogy minden követendő vezetői gyakorlat terén nem elég hatásosak, továbbá azzal is szembe kell nézni, hogy az egyén belső motivációja nélkül hiábavalóak ezek az erőfeszítések. Mi tehát a kötelező „beutalás” helyett a fejlesztő programok önkéntes jellege mellett törünk lándzsát. Ezek működőképességét egyébként a tizedik éve végzett, önkéntes jelentkezéssel induló, kb. féléves Tudatos Vezetés programjaink is visszaigazolták, több mint negyven vezetői tanulócsoporthoz.

A visszajelző rendszerek megtervezésével kapcsolatban érdemes óvatosnak lenni, mert hajlamosabbá teszik a vezetőket arra, hogy a munkatársak gyengeségeit próbálják javítani, ahelyett, hogy a korszerű pozitív pszichológia iránymutatásaira hallgatva az erősségek fejlesztésére összpontosítanának. Ezen könnyen lehet segíteni azzal például, hogy a teljesítményértékelési segédanyagokban nem a gyengeségek elemzésére és korrigálására hanem elsődlegesen az erősségek fejlesztésére helyezik a hangsúlyt. A tréning és a coaching alkalmazásának kombinációja viszont kutatásunk szerint erősíti a vezetőkben az erősségfókuszot, tehát ebből az irányból is nyújthatnak támogatást a szervezetek a vezetőiknek.





Hogyan tud segíteni a Menedzsmmentor csapata?

A [Tudatos Vezetés I.](#) alapképzésünk segít a legfontosabb vezetési ismeretek megszerzésében és gyakorlatba ültetésében.

A [Tudatos Vezetés II. – A csapatkohézió fejlesztése](#) elnevezésű programunk támogatja a vezetői csapatokat abban, hogy a tagok erősségeire építve egy irányba húzzanak.

[ManageMentor vezetőfejlesztő applikációnk](#) nagyszerű kiegészítője lehet a személyes vezetőképző programoknak, hatékonyan segítve a megszerzett tudás felelevenítését és gyakorlatba ültetését.

[Változásmenedzsment](#) projektjeink során nem a frankót mondjuk meg, hanem veled együtt csináljuk.

[Iratkozz fel a Menedzsmmentor hírlevélre!](#)

