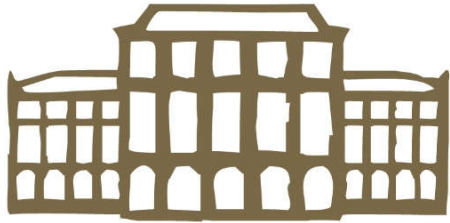


A MAGYAR

TUDOMÁNY ÜNNEPE



2016. NOVEMBER 3–30.

A participatív vezetés és a munkavállalói érettség összefüggései

(Bakacsi Gyula)

előadás

**A tudomány napja alkalmából Farkas Ferenc tiszteletére
rendezett emlékkonferencián**

2016. november 15.

Budapest, MTA

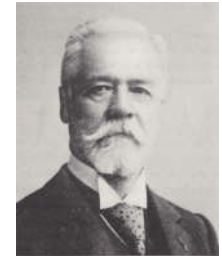


In memoriam Farkas Ferenc professor



A vezetés nem volt mindig participatív ...

Fayol: commandement,
l'unité de commandement



Taylor: ha az utasítás egységében nem is,
az utasításban magában hitt (7 mester)

Weber: autoritás (karizma, racionalitás)
szolgálati út (le: utasítás, fel: jelentés)



Az autoritás alulról jön

Barnard felismerése szerint az autoritás alapvetően attól függ, hogy a beosztottak *hajlandóak-e elfogadni* feletteseik utasításait. Tehát az autoritás (tekintély) és a legitimáció közötti kapcsolat megfordítása: érvelése szerint az autoritás azoktól eredeztethető, akiket vezetnek, és nem azoktól akik vezetnek.



Follett Parker „A vezető nem az az ember, aki saját, egyéni akaratát bizonygatja, s rávesz másokat, hogy kövessék azt..., hanem az, aki tudja, hogy e különböző szándékokat hogyan kapcsolja össze úgy, hogy azok egy közös vezérlő erővé formálódjanak.”

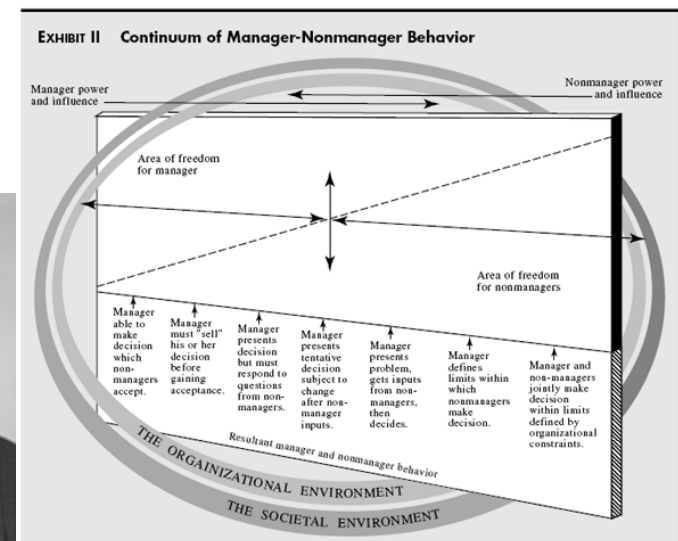
„Ha a vezető képes integrálni a nézeteket, akkor kölcsönös alkufolyamat alakul ki, melyben az egymástól függő viszonyban levő felek együtt dolgoznak egy kreatív, mindenki számára megfelelő megoldás kidolgozásán.”

Demokratikus vezetés

Lewin: demokratikus vezetés
vonzóbb, elégedettebbek
nem feltétlenül hatékonyabb



Tannenbaum & Schmidt:
a beosztotti részvételt a
teljes probléma megoldási
folyamatra kiterjesztették



És jöllehet néhány kutatási eredmény a paternalista vezetésfelfogás „renaissance”-ára mutat rá ...

- Pellegrini – Scandura (2008)
- Evert Van de Vliert (2006)
- Bakacsi – Heidrich (2011)

... történeti értelemben a kérdés eldőlt: nincs alternatívája a participatív vezetésfelfogásnak (legalább is: tudásintenzív iparágakban)

Két markáns független változó kényszeríti ezt ki: a munkavállalói érettség (motiváció) és a környezeti változások intenzitása, turbulenciája

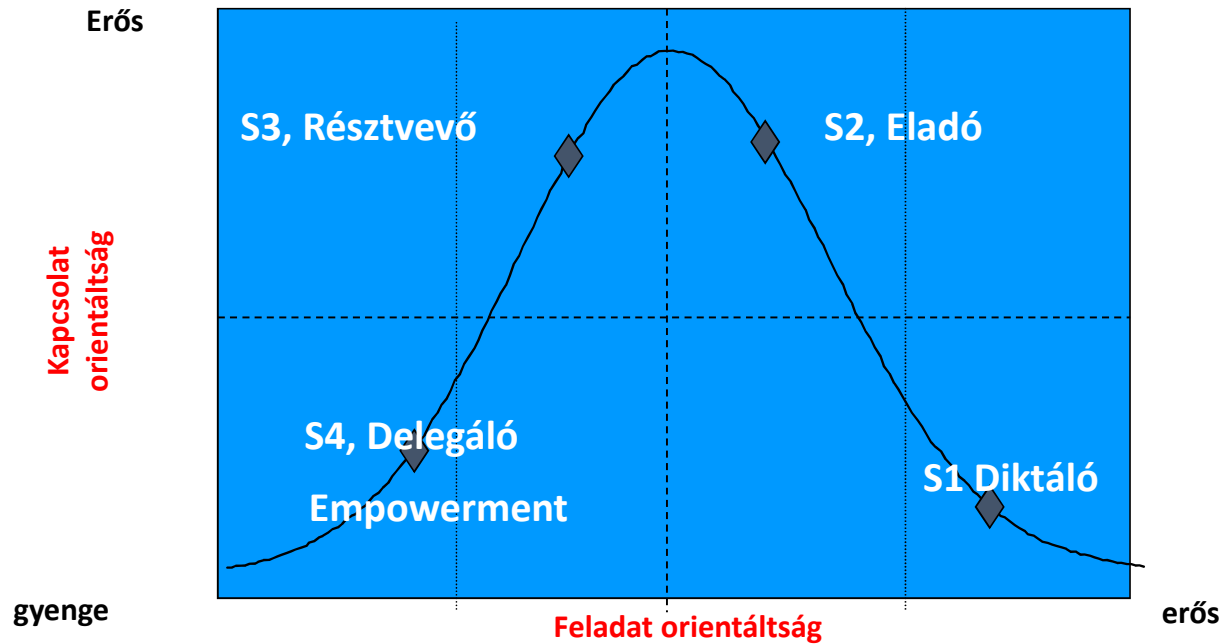
Helyzetorientált vezetés modell



Paul Hersey

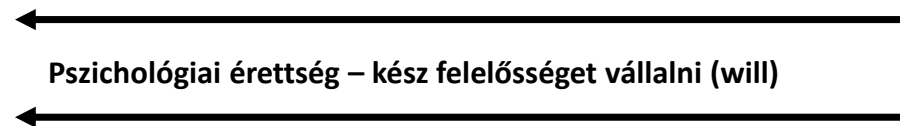


Ken Blanchard



Professionális felkészültség– képes (skill)

Képes (Skill)
magas
Akar (Will)



Érettség

alacsony



Az érettség szükségessége egyébként már ott van a Tannenbaum és Schmidt modellben is ...

A nagyobb átengedett beosztotti szabadságfok alapfeltételei:

- ha a beosztottnak a függetlenségre irányuló szükséglete relatíve nagy
- ha a beosztottak készek a döntéseikért felelősséget vállalni
- ha relatíve jól tűrik a bizonytalanságot
- ha érdekli őket a probléma és azt fontosnak találják
- ha megértik a szervezet céljait és azonosulnak vele
- ha van a probléma megoldásához szükséges tudásuk és tapasztalatuk
- ha megtanulták várni a részvételi döntéshozatalt

Tannenbaum – Schmidt: How to Chose a Leadership Pattern,
HBR, May-June 1973

Mikor lépjük át a Rubicont ?

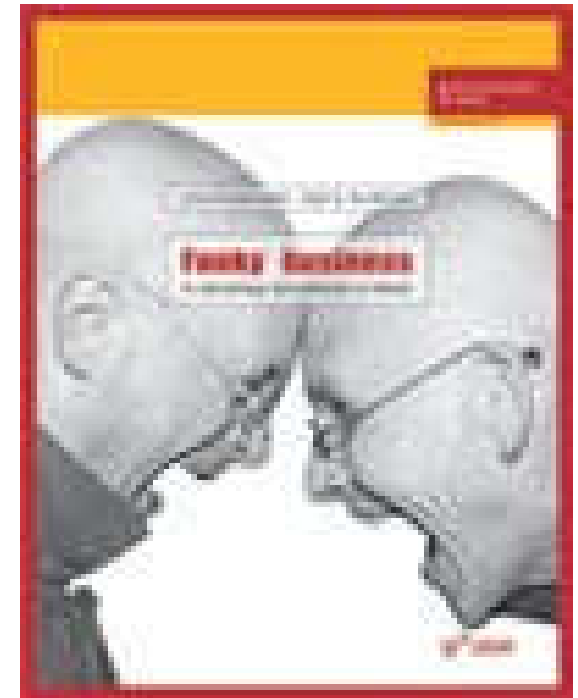
Amikor megjelenik a szervezetekben az önálló problémamegoldó **munkatárs**

Magatartástudományi döntéselmélet

„Az agyak háborúja”

Amikor a tehetség táncoltatja a tőkét

Kritikus erőforrás (függés): a gondolat, eredeti ötlet – ami új értéket hoz létre



Jonas Ridderstrale - Kjell Nordström:
Funky Business, KJK-Kerszöv, 2001

Az önálló problémamegoldó megjelenése vezetői archetípus váltást kényszerít ki

Vezetői archetípus #1

A vezető maga a problémamegoldó (feladatorientált)

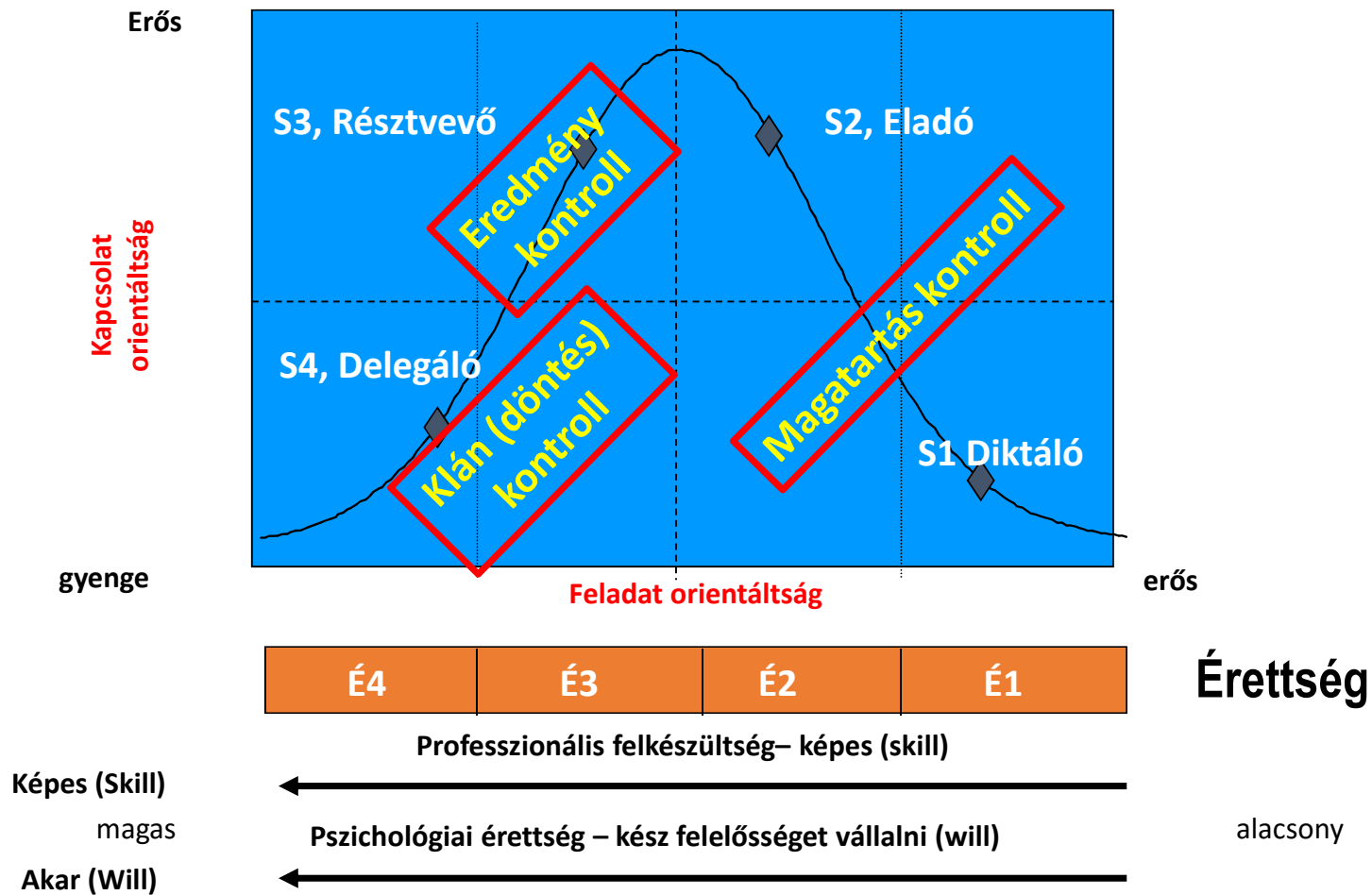
Vezetői archetípus #2

A vezető **önálló problémamegoldásra képes munkatársakra** támaszkodik (feladatorientáltságra)

A vezető maga ezen önálló problémamegoldásra képes munkatársak problémamegoldásának feltételrendszerét teremti meg (pénz, paripa, fegyver)

... és a problémamegoldók problémáit oldja meg!!

... és a kontroll filozófia változását is

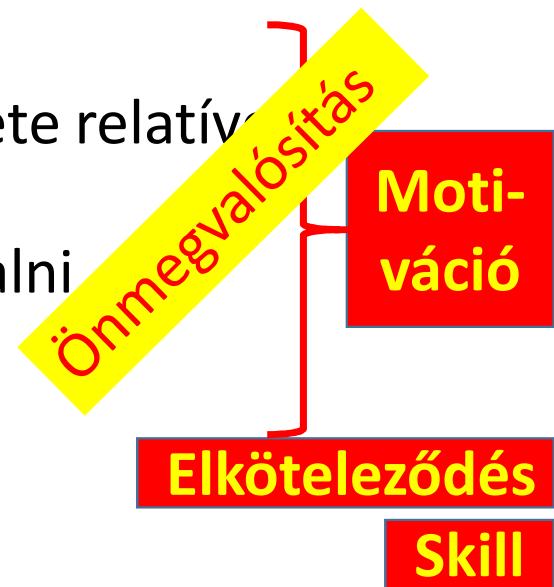


Az érettség: skill & will



Vegyük észre: Tannenbaum és Schmidt feltételei közt mindhárom ott van:

- ha a beosztottnak a függetlenségre irányuló szükséglete relatív nagy
- ha a beosztottak készek a döntéseikért felelősséget vállalni
- ha relatíve jól tűrik a bizonytalanságot
- ha érdekli őket a probléma és azt fontosnak találják
- ha megértik a szervezet céljait és azonosulnak vele
- ha van a probléma megoldásához szükséges tudásuk és tapasztalatuk
- ha megtanulták várni a részvételi döntéshozatalt



Ami a motivációt illeti



Önmegvalósítás

Elismerés

(önbecsülés, mások elismerése, becsvágy, hírnév)

Szeretet, valahová tartozás igénye

Biztonsági szükséglet

(fizikai védelem, kiszámíthatóság)

Fiziológiai szükségletek

(éhség, szomjúság, fáradtság, szexualitás)



True motivation comes from achievement, personal development, job satisfaction, and recognition.

— Frederick Herzberg —

AZ QUOTES



Ami e fölött van: csak az a valódi motivátor

- Belülről jön (intrinsic)
- Magam akarok jól teljesíteni („önjáró löveg”)



Ami ez alatt van: higiénés tényező

- ha nem kapom meg, morgok
- Ha megkapom, csak a morgás szűnik meg, de érdemi motivációhoz nem jutok

Extrinsic

Répa-bot

Elismertség és önmegvalósítás („ég és föld”)

Elismertség (státusz, hatalom) (Maslow 4)

Önmegvalósítás (Maslow 5)

Kielégítendő szükséglet

Mások elé rangsorolódni!
Versengő motívum (ego, hiúságok vására):
„jobbnak lenni, mint mások”

Használni és fejleszteni a „tálerumomat”
Nem másokkal versengő motívum:
„jónak lenni” („kifutni azt, amire képes vagyok”, önmagammal versenyek)

Mikor elégül ki?

A közvetlen környezetem státusz rangsorában
külső elismerés (vezetőé, versenytársaké) az
elérhető legmagasabb pozícióba rangsorol

Legjobb képességeim szerint létre hoztam
(teremtettem), megcsináltam valamit
„Jelet hagytam magam után”
Flow élmény (Szentmihályi)

Vezetői eszköz

Verseny aréna
„A státuszodat akkor kapod meg, ha a szervezet
szempontjából fontos teljesítmény kritériumok
szerint másoknál jobban teljesítettél!”

„A homokozó” (amiben élvezettel játszom)
A képességek határait feszegető, kihívó
feladatok (projektek)
A jutalom kettős:
- Ha megcsináltam, kapok még kihívóbbat
- Nemcsak használtam, közben
fejlesztettem is a „tálerumot”

Ha ezt lefordítjuk „will”-re ...

Will

Elismertség (státusz, hatalom)
(Maslow4)

Önmegvalósítás
(Maslow5)

Motiváció

„Bajnoknak lenni”
„Mindig magasabbra” – mászni felfelé a létrán,
minél jobbnak lenni
A karrier pálya hierarchikus – a magasabb
fizetés magasabb pozícióval jár

„Alkotónak lenni”
„Minél jobb/szebb/hasznosabb/értékesebb
alkotásokat létrehozni”
A karrier pálya lehet laterális (oldalirányú) –
az új kihívást jelentő problémákat keresem,
nem feltétlenül az előmenetelt

Elköteleződés

Az elköteleződés a verseny aréna iránt alakul ki
„Nem mindegy melyik bajnokságot nyered
meg” – minél jobb bajnokságban minél
jobbnak lenni (ko-opetítív logika)
A jobb versenyarénának nagyobb a presztízse

Az elköteleződés a „homokozó” iránt alakul ki
A képességek határait feszegető, kihívó
feladatok (projektek) (kooperatív logika: az
önmegvalósító egyén abban éli meg saját
sikerét, hogy **közvetlenül** valósít meg
szervezeti célt (önmegvalósításának tárgya
egy szervezeti probléma megoldása)
A jutalom kettős:
- Ha megcsináltam, kapok még kihívóbbat
- Nemcsak használtam, fejlesztettem is a
tálciumot

A participáció és az érettség (konklúzió)

1. A participáció tehát nem demokrácia – nem a többségi preferencia érvényre juttatása
2. A participáció mértékének fedezete az értékteremtő problémamegoldó képesség
3. Ha a participáció elismertség (státusz, hatalom) motivációval párosul:
 - a versenyarénában az értékteremtés ko-opetitív
 - a részvétel elismertség, hatalom, státusz („vanity fair”)
4. Ha a participáció önmegvalósítás motivációval párosul:
 - az értékteremtés tisztán kooperatív (win-win)
 - a részvétel alkotás, tudáscsere, a közösen elfogadható célok, értékek megvitatása

In memoriam Farkas Ferenc professor



Vezetői föladványok (1)

- Kiválasztás – megtalálni és magamhoz csábítani a tehetséget
 - Alap-szűrő (toborzás): skill
 - A „short-listen” (kiválasztás): will (motiváció, elkötelezettség, a személyiség és az értékrend illeszkedése)
 - „Fejvadászok” – átcsábítás
- Ott tartani a szervezetben (ne menjen el) – a motivációjának megfelelő „jutalmat” újra és újra kapja meg
 - Hierarchikus/laterális karrier utak – karriertervezés
 - HiPo (High-potential): Utánpótlás/vezetés kiválasztási és -fejlesztési programok (FTP - „Fiatal Tehetség Program”)
 - Fejlesztés (teljesítmény potenciál növelő is, meg motiváló is)
 - Mentorálás, coaching – problémamegoldó képesség fejlesztése, személyiség fejlesztés
- Vonzó, kihívó célok – a maguk elé komoly célokat kitűző, sikeres szervezetek vonzzák a maguk elé komoly célokat kitűző, sikeres embereket
 - Az elismertségre törekvő munkavállalónál fontos, hogy maga is részese legyen a cél megfogalmazásának (az is „státusz”)
 - Az önmegvalósításra törekvő munkavállalónál az a fontos, hogy minél inkább „megpróbáló” („stretching”) legyen a cél – ez lehet akár top-down is!

Vezetői föladványok (2)

- Teljesítmény-mérés és értékelés (teljesítmény-menedzsment)
 - Kompenzációt & fejlesztést alapoz meg – megjelenik a fejlesztési hangsúly
 - A teljesítmény értékelés a státusz-rangsorolás illetve az új feladatok odaítélésének alapja
 - Jó teljesítmény kritériumok! „Amit a teljesítményértékeléssel mérünk, az a teljesítmény” - az elismerés alapjául szolgáló egyéni teljesítmény érdemben járuljon hozzá a szervezet egészének a teljesítményéhez
 - Az elismertségre törekvő munkatárs: az előre rangsorolásban érdekelt – ezért pontosan azt fogja teljesíteni, amit várnak tőle (ha ez rosszul képezte le a szervezeti teljesítmény, akkor az vezetői hiba) -
 - Az önmegvalósításra törekvő munkatárs a képességek kihasználásában és fejlesztésében érdekelt - kompetencia alapú mérés és értékelés

Vezetői föladványok (3)

- Kompenzáció
 - a pénz feltétel, de nem motiváció (higiénés tényező)
 - Az elismertségre törekvő munkavállalónál a több pénz a magasabb státusz kifejezése
 - Az önmegvalósításra törekvő munkatársaknál a pénz „másodlagos” (de ha a teremtett többlet érték szétoztása méltányos – és persze: ha ott akarom tartani – akkor a pénz „úgyis jön”)
 - „Csak pénzzel” nem tudom ott tartani!
 - Közzolgálat: „motivált morgás”!?
 - A motivációnak megfelelő (versenyaréna vagy homokozó)
- Neo-karizmatikus (értékközpontú) leadership: az általam képviselt értékekre és ne a személyemre nézzen föl (mellérendelt viszony, kölcsönös függés).
 - A leadershipből már hiányzik a feladat-orinetált elem
 - Participatív vezetésfelfogás – ahol a participáció mértékének „fedezete” a problémamegoldó képesség komplexitása
- Érzelmi intelligencia: „... a problémamegoldók problémáit ...” (támogató)
- „Burn-out management”: az önjáró löveg saját magát hajtja - olykor meg kell védeni saját magától