

Ikonok útján

A személyre szabott pozitív visszajelzések mellett egy hatni akaró vezető számára az is fontos, hogy képes legyen meghallgatni a beosztottjait, és érdemben reagáljon.

Már csak azért is megérdemlem ezt az elismerést, mert végre megtanultam megkötni a csokornyakendőmet” – ezekkel az önironikus szavakkal vette át Zwack Péter, a Zwack Unikum Nyrt. igazgatóságának tiszteletbeli el-

nöke az Ernst & Young Év vállalkozója gáláján a Példakép díjat. Bár a családi vállalatot újra felépítő 85 éves üzletember nem maradt sokáig, sokan keresték a társaságát, noha a céget négy éve már nem ő, hanem Sándor fia vezeti.



Zwack Sándor és Zwack Péter. Van kitől tanulni

Karizmatikus magyarok

■ A Profiles International felmérését Magyarországon is elvégezték 150, különböző gazdasági szektorban dolgozó vezető beosztottainak részvételével. A magyar válaszadók számára a külföldi társaiknál fontosabb, hogy főnökük jól kezelje az emberi kapcsolatokat, emellett az elvárások világos jelzése is különösen lényeges. A kérdőívben 10-es skálán pontszámmal kellett értékelni. Mint kiderült, a magyar beosztottak átlagosan majdnem egy egész ponttal karizmatikusabbnak értékelik vezetőiket, mint a külföldiek. ●

Egy karizmatikus vezető részben épp arról ismerszik meg, hogy az emberek szeretnek a társaságában lenni, hiszen energiát és önbizalmat ad a környezetének. „A karizmatikus vezető legfőbb eszköze a pozitívítás és a hatékony kommunikáció” – hangsúlyozta a Figyelőnek nyilatkozva Deiric McCann, a Profiles International tanácsadó vállalat európai vezetője. A társaság a közelmúltban végzett egy átfogó kutatást, 40 ezer főnökről mondta el véleményét 400 ezer beosztott. (A kutatás magyarokkal kapcsolatos néhány megállapítását lásd a *keletes írásban.*)

Az ír tanácsadó guru budapesti előadásában érdekes megvilágításba helyezte a karizmatikusság, a pozitívítás és a kommunikáció fogalmát. Szerinte a karizma a jó vezető legfontosabb ismerve, hiszen ez az elköteleződés alfája és ómegája. Elköteleződés alatt

azt az őszinte lelkesedést érti a szakember, amelyet egy beosztott ideális esetben a cége és a vezetője iránt érez. Ilyenkor az alkalmazott nemcsak megfelel az elvárásoknak, hanem belead apait-anyait, azt a pluszt, amely egy cég sikerének záloga lehet.

TARTALOM ÉS FORMA

A karizmára általában mint adottságra gondolnak, de Deiric McCann hisz abban, hogy ez megtanulható, legalábbis érdemben fejleszthető. A legfontosabb a már említett pozitív visszajelzés, valamint a kommunikáció. Előbbi már közhelyszámba megy, de Deiric McCann többször is hangsúlyozta, hogy pozitív hozzáállás, visszajelzés alatt nem a tartalmatlan, udvariaskodó mézes-mázosságot érti. Szerinte a lényeg, hogy legyen valódi tartalom a dicséretek mögött, ezt konkrétumok felidézésével lehet elérni. Nem elég visszajelezni egy munkatársunknak, hogy általában elégedettek vagyunk vele. Egészen más hatást érünk el, ha például egy adott projektben az általa elért konkrét megoldásra vagy eredményre reagálunk elismerően.

Az embereket mindig az önérdék vezérli – állapította meg az ír előadó –, még jóteknonykodás közben is magunknak okozunk örömet. Ezt a tényt szem előtt tartva az embernek vezetőként arra kell koncentrálnia, hogy mit tud adni másoknak. Ez az elmélet áll a pozitív visszajelzés mögött: egy karizmatikus vezető energiát, önbizalmat, motivációt, elismerést ad. A fogadó fél pedig kevésbé tudatosan csak annyit érez ebből, hogy jó az illető társaságában lenni.

Ez persze nem állandó bókolást jelent, ezt a pozitív légkört el lehet érni azzal is, ha például jó hírt osztunk meg a másikkal, jó ötletet adunk neki, egyszerűen pozitívak vagyunk. Ez az elköteleződés alapja. Másrészt kutatások bizonyítják, hogy mindent, amit kapunk, tudat alatt viszonzni akarunk. Ez érzelmek szintjén is működik, és munkahelyi relevanciája is van. Az önbeteljesítő jóslathoz való igazodás egy főnök-beosztott viszonyban is működik, ezért javasolja Deiric McCann a megelőlegezett bizalom kommunikálását.

MOTIVÁCIÓS KÉRDÉS

Más kérdés, hogy karizmatikus vezető egészen más stílussal is lehet valaki. Steve Jobstól, az Apple tavaly elhunyt alapítójától



Deiric
McCann.
A karizma
fejleszthető

A karizmatikus vezető ismérvei:

- pozitív légkört teremt
- hatékonyan kommunikál
- víziót ad
- energikus
- felismeri a másokban a jót
- megelőlegezi a bizalmat

például aligha vitatná el bárki is ezt a címet, pedig ő aztán sok minden volt befelé, csak nem pozitív. A hőskorban, a 70-es években például gyakran ordibált az alkalmazottai- val, és olyannyira mindent kézben akart tartani, hogy még az üzemi konyha séfjét is ő felvételiztette. Előfordult, hogy egy tévéműsorból kirohant, mert neki nem tetsző kérdést kapott; a céges logóra vonatkozó megrendelés leadásakor pedig egyetlen kikötése volt: ne legyen aranyos.

Amiben viszont Jobs szinte felülmúlhatatlan volt, az az, hogy képes volt víziót adni munkatársainak, márpedig ez a karizmatikus vezető további ismérve. John Sculley-t, a Pepsi vezérigazgatóját például azzal csábította át az Apple-höz, hogy megkérdezte tőle: „Cukrozott vizet akarsz eladni a hátralévő életedben, vagy jössz velem, és megváltod a világot?” A vezetők nagy része persze megelégedne Steve Jobs karizmájának a töredékével is, és a tisztánlátás érdekében jó,

ha tisztában vannak az alkalmazottak főbb motivációival azon kívül is, amelyet ő igyekszik sugározni.

A HALLGATÁS EREJE

Ami pedig a kommunikáció jelentőségét illeti, nem csak arról van szó, mit és hogyan mond valaki. A kutatás ugyanis arra világított rá, hogy a kommunikáción belül a beszédnél és más önkifejezési eszközöknél fontosabb az aktív figyelem. Az embereknek olyan sokat számít, ha a főnökük valóban meghallgatja őket és adekvátan, segítőkészen reagál, hogy ezzel igen sokat lehet tenni az elköteleződés kialakulásáért. Így már érthető, miért szerepel 40 százalékos súllyal a karizmaépítés elemei között a kommunikáció.

Mivel teljesen nem formálhatjuk át a személyiségünket, az ír szakember szerint azazal a területtel érdemes kezdeni a változást, amely a legkevésbé áll távol tőlünk. Törekedjünk arra, hogy egy-egy lépést tudatosítsunk, hogy szokássá tudjon válni, így egy vezető nemcsak a cégéért, hanem ennek mellékhatásaként magáért is sokat tud tenni.

GÁBOR FANNI

HIRDETÉS

Van üvegvágód?

Keynote előadók:

Jose Carlos Eiras, Practical CIO és a DHL Global CIO

Dr. Werner Vogels, www.amazon.com CTO

Fehér Gyula, Ustream Inc. CTO

Halácsy Péter, www.prezi.com alapító

Adriana Karaboutis, Dell CIO & VP

Klotz Tamás, Magyar Posta CIO

- IT vezetők szerepének megváltozása: Szakemberből üzleti vezetővé - **Hogyan törje át a láthatatlan üvegfalont?**
- Hallja elsőkézből, vagy kérdezzen közvetlenül más CIO-k tapasztalatairól
- Aktuális kérdések és válaszok - legújabb iparági trendek

FIGYELŐ
KONFERENCIÁK

Chief
Information
Officer
FORUM 2012

2012. MÁJUS 17-18.
SILVANUS HOTEL, VISEGRÁD