

A magukra hagyott vezetők – cikksorozat 2. rész

Amikor senki nem tanította meg az embert vezetni

Az előző részben Fodor Zsuzsa mentálhigiénés tanácsadóval és Hegyemegi István addiktológiai konzultánssal arról beszélgettünk, hogyan öröklődik tovább a nyomás egy magyar kkv-ban: fentről érkeznek az elvárások, középen valaki folyamatos tűzoltásra kényszerül, a szervezet alján pedig valaki csendben elfárad. Kiderült, hogy a stresszlánc nem az egyénnél kezdődik, hanem magában a rendszerben – és ott is szakadhat meg, ahol a vezető képes megállni, kérdezni, valamint teret adni a visszajelzéseknek.

Csak hogy nem elég a jó szándék: megfelelő eszközökre is szükség van. Ezek azonban sok esetben hiányoznak. Ebben a részben azt járjuk körül, mi történik akkor, amikor a vezetők valódi vezetői eszköztár nélkül próbálnak motiválni, delegálni, visszajelzést adni vagy éppen határokat kijelölni. Mert a magyar kkv-k jelentős részében nem tudatosan felkészített, hanem magukra hagyott vezetők dolgoznak – olyan emberek, akiknek soha senki nem tanította meg, hogyan kell embereket vezetni.

Az operátorból lett igazgató

Kálmán Edina (üzlet- és szervezetfejlesztő, a Knowhouse Consulting ügyvezetője): Az előző beszélgetésünkéből az rajzolódott ki, hogy a vezető kulcsszereplő: nála szakad meg vagy éppen halad tovább a nyomás. Ugyanakkor azt is említették, hogy a legtöbb vezető nincs felkészítve erre a szerepre. Mit tapasztaltatok pontosan?

Hegyemegi István (addiktológiai konzultáns): Azt, hogy a vidéki kkv-k vezetőinek többsége semmilyen vezetői ismerettel nem rendelkezik. A tipikus életút az, hogy valaki operátorként kezd a gyártósoron, jól dolgozik, lojális, ismeri a céget, majd egyszer csak termelési igazgató lesz belőle. Ez önmagában egy szép történet, csak hogy hiányzik mögüle az elméleti háttér. Megvan a jó szándék, az elköteleződés és a szakmai tapasztalat, de a vezetéselméleti alapismeretek egyszerűen nincsenek jelen.

Kijelenthetem, hogy abból a nyolc cégből, amellyel együtt dolgoztunk, egyetlen közép- vagy felsővezető sem volt tisztában azzal, mit jelent a helyzetfüggő vezetés. Pedig ügyvezetőkkel és igazgatókkal is találkoztunk.

KE: Miben különbözött ez attól, amit korábban, budapesti multinacionális vállalatoknál tapasztaltál?

HI: Korábban kizárólag budapesti székhelyű cégekkel dolgoztam, és ott alapvető elvárás volt, hogy egy vezetői pozícióban lévő ember rendelkezzen a szükséges szakmai végzettséggel. Az már egy másik kérdés, hogy emberileg mennyire alkalmas a szerepre, de az elméleti háttér megvolt. Itt viszont ezt is pótolni kellett. Először meg kellett mutatni néhány alapvető vezetői eszközt, hogy egyáltalán megszülessen bennük az igény: „Ja, hogy ilyen is létezik?” Onnantól viszont már nem az én feladatom a fejlesztés, hanem a szervezetfejlesztőé, aki tovább tudja építeni ezt a tudást.

Delegálás, ami tízből nyolcszor kapufa

KE: Tudsz mondani egy konkrét példát arra, hol csúszik el ez a gyakorlatban?

HI: Volt egy vezető, aki mindenkinek ugyanúgy delegált feladatokat. Mondtam neki, hogy ez önmagában rendben van, csak hogy tízből nyolcszor kudarc lesz a vége, mert a munkatárs fejlettségi szintje még nem teszi lehetővé, hogy teljesen szabad kezét kapjon. A helyzetfüggő vezetés éppen erről szól: nem mindenkit ugyanúgy kell vezetni, hanem fel kell mérni, hogy az adott munkatárs készség- és képességszintje hol tart, és ehhez kell igazítani, mekkora önállóságot kap.

Ha ez elmarad, annak mindkét fél megissza a levét. A munkatárs rosszul érzi magát, mert olyan feladatot bízunk rá, amelyre még nincs felkészülve, a vezető pedig azért csalódik, mert az eredmény elmarad a várakozásaitól. Idővel mindkettőjükben feszültség halmozódik fel: szoronganak, pszichoszomatikus tünetek jelentkeznek, a kommunikáció elmérgesedik, végül

pedig állandósult működési zavar alakul ki. Mindez nem azért történik, mert bárki rossz szándékú lenne, hanem azért, mert hiányzik egy alapvető vezetői szemlélet és a hozzá tartozó eszköztár.

KE: Vagyis sokszor nem leaves a szándékkal van a probléma, hanem azzal, hogy a vezetőnek egyszerűen nincs meg az a fogalomkészlete, amelynek segítségével felismerhetné, mi történik valójában.

HI: Pontosan. Az anyagomba például bekerült néhány dia a helyzetfüggő vezetés alapjairól, illetve arról, hogyan lehet felmérni egy munkatárs készenléti, fejlettségi szintjét. Ezek az ismeretek egyszerűen hiányoztak. Amikor először hallottak róluk, rengeteg „aha-élmény” született. Nem azért, mert bonyolult fogalmakról van szó, hanem azért, mert korábban senki sem mutatta meg nekik ezeket.

A szerepek, amiket összekevernek

Fodor Zsuzsa (mentálhigiénés tanácsadó): Én ugyanezt látom, csak egy másik nézőpontból. Sok esetben nem is a vezetéselméleti ismeretek hiányoznak elsősorban, hanem annak a felismerése, hogy egy vezető egyszerre többféle szerepben is működhet. Volt például egy cégvezető, aki a munkatársait családtagként mentorálta – gyakorlatilag apaszerepben viselkedett. Nem értette, miért nem működik a kapcsolat, és miért beszélnek vele úgy, ahogyan.

Amikor elkezdtünk dolgozni azon, hogy felismerje: ebben a helyzetben nem édesapaként, hanem munkáltatóként kell jelen lennie, az számára kifejezetten felszabadító élmény volt. Később egy kamarai rendezvényen újra találkoztunk, és odajött hozzám elmesélni, hogy megfogadta, amiről beszéltünk. Azt mondta, azóta sokkal hatékonyabban tud együtt dolgozni a kollégáival, mert már nem pattintják le, amikor megszólal. Egyszerűen megtanulta elkülöníteni a vezetői szerepét.

KE: Vagyis nemcsak a vezetői szerep értelmezése hiányzik, hanem sokszor annak a felismerése is, hogy egyáltalán különböző szerepekben lehet és kell gondolkodni. Nem tudatosan választanak rossz szerepet – egyszerűen fel sem merül bennük ez a szempont.

FZS: Pontosan. Amíg ez nem válik tudatossá, addig ösztönösen azokat a mintákat követik, amelyeket korábban maguk is megtapasztaltak. Volt például egy vezető, aki azért nem tudott dicsérni, mert egy olyan közegben nőtt fel, ahol az érzelmi intelligencia fejlesztésére nem helyeztek hangsúlyt – őt magát sem dicsérték soha. Nem arról van szó, hogy rossz ember lenne. Egyszerűen hiányzik az eszköztárából a dicséret, mint vezetői eszköz.

A vezető, aki kétszer annyira jónak látja magát

KE: Gyakran visszatérő megállapítás, hogy a vezetők nagyjából kétszer olyan jónak értékelik a saját vezetői készségeiket, mint amennyit a valóság indokol. Ti ezt hogyan tapasztaltátok?

HI: A felsővezetőkkel meglehetősen ritkán találkoztunk, ami önmagában is sokat elárul. Az ügyvezetők többnyire távol maradtak, a folyamatot a HR-esekre bízták. Ahol viszont mégis lehetőségünk volt leülni velük, ott gyorsan kirajzolódott egy visszatérő minta: az önreflexió hiánya. Nehezen viselik, amikor szembesülniük kell azzal, hogy nem minden működik tökéletesen a szervezetükben.

FZS: Ez egy teljesen természetes elhárító mechanizmus. Az első reakció sokszor az, hogy: „*Velem nincs gond, én mindent jól csinállok.*” A nehézség az, hogy ez kétféleképpen jelenhet meg. Az egyik az ellenállás, amellyel ugyan kihívást jelent dolgozni, de kezelhető. A másik viszont az érdeklődés teljes hiánya: „*Itt van egy ingyenes lehetőség, persze, csináljátok, de engem ez nem érint.*” Ezzel sokkal nehezebb bármit kezdeni, mert nincs mihez kapcsolódni.

KE: Vagyis már az is sokat elárul egy szervezet működéséről, ha a vezető még egy nyitó gondolat erejéig sem vesz részt a folyamatban.

HI: Így van. Az első etapból mi is levontuk ezt a tanulságot: legközelebb mindenképpen el kell jutnunk a felsővezetőig. Ha másra nem is, legalább egy rövid bemutatkozásra vagy

véleménykérésre szükség van. Fontos, hogy valamilyen módon bevonjuk őt a folyamatba, mert amíg a vezető kívül marad, a szervezet számára is azt üzeni, hogy ez az egész valójában nem fontos.

Amikor a kompetenciahiány rendszerré válik

KE: Említettétek, hogy nemcsak a vezetői ismeretek hiányoznak sok helyen, hanem egészen alapvető kompetenciák is.

HI: A szervezetekben nagyon sokféle kompetenciahiány jelen van. Volt például olyan külföldi tulajdonú vállalat, ahol a HR-vezető nem beszélt idegen nyelvet. Felmerül a kérdés: hogyan tudja így megfelelően képviselni a szervezetet? Folyamatos szorongásban él, kerüli a felsővezetéstől érkező meetingeket. Hogyan vesz át információkat, hogyan adaptálja azokat, és hogyan közvetíti vissza a szervezet felé? Legfeljebb közvetett módon, nehézkesen. Idővel ez a működés normalizálódik. A magyar tulajdonú vállalatoknál ráadásul gyakran autokratikus vezetési kultúrával találkozunk, ahol minden döntés egyetlen embernél, a tulajdonosnál összpontosul. Ő válik a szervezet legszűkebb keresztmetszetévé: nála akad el minden, a stratégiai kérdésektől egészen a mindennapi működés apró részleteiig. A tulajdonos dönt arról is, mennyi vizet rendeljenek, kifizessék-e a villanyszámlát vagy vegyenek-e új bútort a tárgyalóba. Ennek következményeként a szervezet működése lelassul, megreked, és fokozatosan eltűnik belőle az innováció.

FZS: Pedig sokszor éppen a bevonás lenne a legegyszerűbb és leghatékonyabb eszköz. Elég lenne meghívni egy értekezletre valakit, aki nem is azon a területen dolgozik, és egy teljesen új nézőponttal gazdagíthatná a gondolkodást. Akár a takarítót is meg lehet kérdezni arról, milyen szönyeget érdemes a bejáráshoz választani, és könnyen kiderülhet, hogy csúszásmentesre lenne szükség, mert mindenki elcsúszik. Az ilyen apró, mégis fontos döntésekbe való bevonás azonban a legtöbb helyen egyáltalán nem része a szervezeti kultúrának.

Ahol a nyomás csak egy irányba áramlik

KE: Az előző részben arról beszéltünk, hogy a nyomás egyirányú: fentről lefelé halad, visszafelé viszont alig jut el információ. Ez is összefügg a vezetői eszköztelenséggel?

HI: Teljes mértékben. A működés sok helyen valóban egyirányú: felülről érkezik a stratégia, a cél és az elvárás, visszafelé viszont alig áramlik információ. Jól látható tünet, hogy amikor a vezető belép a csapatba, mindenki elhallgat. A munkatársaknak nincs lehetőségük arra, hogy asszertíven adjanak visszajelzést, mert maga a vezető sem kap ilyen mintát. Őt is nyomás éri felülről, amit aztán továbbad lefelé – nem rossz szándékból, hanem azért, mert csak ezt a működési módot ismeri.

Amikor azonban elkezdjük közösen gyakorolni, hogyan lehet visszafelé is üzeneteket küldeni, megszületnek az első felismerések. „Uristen, hát ez működhet is.” A vezetők ilyenkor gyakran maguk is meglepődnek, mennyi értékes gondolat van a munkatársaikban. Rádöbbennek, milyen sok múlik azon, hogy a problémák és a vélemények kimondhatóvá váljanak.

KE: Vagyis ismét eljutunk a kimondhatóság kérdéséhez, csak ezúttal már nem a munkatársak, hanem a vezetők oldaláról. A vezetőnek permits meg kell tanulnia visszajelzést adni és fogadni.

FZS: Igen, és ez tanulható. Nem jellemkérdésről van szó, hanem egy fejleszthető készségről. Csak szükség van valakire, aki megmutatja az eszközöket. Mert amíg a vezető úgy gondolja, hogy a vezetés kizárólag utasításból és kontrollból áll, addig a szervezetben rejlő lehetőségek jelentős része kihasználatlan marad.

A jó hír: ez fejleszthető

KE: Ha mindezt összerakjuk, meglehetősen borús kép rajzolódik ki: eszköztelen vezetők, hiányzó ismeretek, torz önértékelés. Van ebben valami biztató?

HI: Igen. Az, hogy ezek nem személyiségbeli hibák, hanem pótolható hiányosságok. Ha egy vezető megérti, hogy a delegálás azért vall kudarcot tízből nyolcszor, mert nem mérte fel

megfelelően a munkatárs fejlettségi szintjét, legközelebb már másképp fog hozzáállni. Ugyanez igaz arra is, amikor felismeri, hogy nem édesapaként, hanem vezetőként kell jelen lennie: ettől a kapcsolatok is letisztulnak. Ezek nem bonyolult felismerések, mégis óriási változást hozhatnak – egyszerűen azért, mert korábban senki nem mutatta meg őket.

FZS: És talán ez a legfontosabb: a vezetők maguk is igénylik ezt a tudást. Nem olyan előadásokra vágnak, amelyek után nem tudják, hogyan alkalmazzák a hallottakat a mindennapokban. Konkrét eszközöket szeretnének: mit mondjanak, mikor mondják, hogyan reagáljanak egy-egy helyzetben. Az igény tehát megvan bennük – eddig egyszerűen nem volt, aki ezt a tudást a kezükbe adja.

KE: Akkor azt mondhatjuk, hogy a magukra hagyott vezető nem attól válik jó vezetővé, hogy okosabb vagy tehetségesebb lesz, hanem attól, hogy végre használható eszközök kerülnek a kezébe.

FZS: És attól is, hogy valaki végre azt mondja neki: *nem baj, hogy ezt eddig nem tudta. Nem is tanította meg senki. De innentől lehet másképp.*

A cikksorozat következő részében Fodor Zsuzsával és Hegymegi Istvánnal azt járjuk körül, melyek azok a konkrét vezetői eszközök, amelyek valóban működnek a gyakorlatban. Szó lesz az egyperces menedzser módszeréről, a „nem” konstruktív kimondásáról, a forró szék gyakorlatról, valamint arról a rejtett tartalékról is, amely akkor szabadul fel, amikor egy közösségben újra kimondhatóvá válnak a gondolatok.

A 2026 áprilisa és novembere között megvalósuló [Megtartó Műszakok program](#) azért jött létre, hogy a cikksorozatban bemutatott problémákra gyakorlati válaszokat kínáljon. Célja, hogy a magyar kkv-k ne csupán felismerjék a munkahelyi stressz, a kiégés, a függőség és a fluktuáció mögött húzódó mintázatokat, hanem kézzelfogható támogatást is kapjanak egy megtartóbb, egészségesebb és emberközpontúbb szervezeti működés kialakításához.

A Megtartó Műszakok program a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Vállalkozásfejlesztési Projektjének megbízásából, Magyarország Kormányának támogatásával valósul meg.