A vezetői kompetenciák változásának vizsgálata

Mint napjainkban annyi minden, a vezetői képességek és az azokkal szembeni követelmények is átalakulóban vannak, ezért nagyon nehéz határozott célokat megfogalmazni a vezetők fejlesztésével kapcsolatban. Ezen csak úgy lehet segíteni, ha sikerül előre jelezni a jövőbeli menedzseri kompetenciákat, illetve konkrét fejlesztési programokat kidolgozni ezek alapján. Az alábbi tanulmány ehhez adhat támpontokat és ösztönzést, empirikusan vizsgálva a közép- és felső vezetők kompetenciáinak időbeli változását.

Tárgyszavak: empirikus vizsgálat; humánerőforrás; kompetencia; személyzetfejlesztés; trend.

Tanulmány a vezetői képességek fejlesztésének megalapozásához

Sok vállalatnál a menedzsment területén a személyzetfejlesztést nem lehet hatékonyan működtetni, mert nem világosak a továbbképzési célok. Így sok esetben nem lehet stratégiailag megfelelő operatív tevékenységet folytatni vagy konkrét oktatási terveket levezetni. Előrelépésre csak akkor van lehetőség, ha sikerül a menedzserek jövőbeni fő kompetenciáit előre jelezni, és ennek alapján megfelelő képzési feltételeket teremteni. Jelen tanulmány célja ehhez az alapok lerakása és a menedzseri kompetenciák fejlesztési módszereinek kidolgozása. Ebből a célból kutatók 20 csúcs- és középvezetővel készítettek interjút az érintettek szakmai pályájáról, és összesen 4730 szöveget kódoltak és értékeltek. Ennek során kiderült, hogy a csúcs- és középvezetéssel szembeni követelmények nagyon változók.

A vizsgálódások középpontjában elsősorban a jövőben megkövetelt kompetenciák állnak. Ezek teszik a vezetőket képessé azoknak a jövőbeni kihívásoknak a legyőzésére, amelyeket tartalmilag nem lehet előre meghatározni.

A jövőben szükséges menedzseri kompetenciák kifürkészésére irányuló próbálkozáshoz először is az empirikus tanulmány alapjául szolgáló kompetenciafogalmat kell kiválasztani. Az empirikus tanulmány alapjául jelen esetben a menedzseri kompetenciák Erpenbeck & Sauer által kifejlesztett osztályozása szolgál. A tanulmány kérdésfelvetésének és módszerének ismertetetése után bemutatjuk és összefoglaljuk a lényeges eredményeket.

A kompetencia fogalmával kapcsolatban a jelenleg uralkodó modellek az általánosíthatóság és elhatárolás vonatkozásában még felvetnek néhány kérdést. A kvalitatív biográfiai interjúk alapján felvett adatoknak ezért először a következő kérdésekre kell választ adniuk:

1. Milyen jelentőségük van a kompetenciakategóriáknak (-osztályoknak) a felső és középvezetésben?
2. Hogyan változnak ezek az egyéni karrier során?

A kompetencia fogalmáról

Bár a kompetencia fogalmának már régi hagyománya van, az irodalomban eddig még nincs kielégítő pontosítása és meghatározása. A kompetenciáról beszélve a társadalom- és magatartástudományokban a fogalom nagyon széles körű alkalmazásával találjuk szembe magunkat. A „kompetenciát” a „képesség”, „képzettség”, „potenciál” vagy a „követelmény” szinonimájaként használják.

Fokozatosan kikristályosodnak ugyanakkor a kompetencia fogalmának lényeges elemei. Úgy tűnik, hogy a jelenlegi értelmezés középpontjában a személy önszervezési képessége áll, eszerint a kompetenciák az egyén által szervezett tevékenységet, önszervezési diszpozíciót jelentenek.

A gyakorlat számára az önszervezés ezért a hagyományos irányító mechanizmusoktól való elfordulást jelenti. A kompetenciának a munkatársat képessé kell tennie arra, hogy a vállalati célok eléréséhez meszszemenően önállóan járuljon hozzá. A stratégiai kompetenciafejlesztés középpontjában a képesség és a vállalkozó szellem áll.

A kompetenciák osztályozása

A kompetenciák osztályozása teljesen eltérő szempontokból történik, amelyek azonban egymást nem feltétlenül zárják ki. A legnagyobb jelentősége természetesen a tartalom szerinti felosztásnak van. Sok

rendszer mégis kifejezetten pragmatikusnak tűnik; ezekben az említett osztályok legtöbbször különböző logikai szinteken állnak.

Szisztematikusabb koncepció az, amely abból indul ki, hogy a cselekvések mindig szubjektum és objektum, illetve szubjektumok közötti kapcsolatok, az önszervezett tevékenység magára a személyre vonatkozhat, valamint tartalmi vagy módszertani tekintetben azokra a tárgyakra, akiket/amelyeket meg kell érteni, ill. változtatni. Az önszervezett tevékenység azonban magában foglalja a nem direktív (társadalmi–kommunikatív), ill. direktív (vezetésorientált) kapcsolatokat, valamint speciális karaktertulajdonságokat is. Ezért jelen tanulmány keretében különbséget teszünk

– önrendelkező kompetencia,
– módszerbeli kompetencia,
– társadalmi–kommunikatív kompetencia és
– személyes (tulajdonságorientált) kompetencia között.

Empirikus eredmények

Az Osztrák Nemzeti Bank Jubileumi Alapja által támogatott adatgyűjtés alapját az életpályákra vonatkozó interjú-vezérfonal képezi. A kódolás során meg kellett különböztetni, hogy a szóban forgó képzettség mely időhorizontra (múlt, jelen, jövő) és mely hierarchiafokozatra (felső vagy középvezetés) vonatkozik. Differenciáltak a mindenkori interjúpartner ön- vagy idegenképe tekintetében. Ezeken a különböző perspektívákon belül állapították meg a kódolt kompetenciaosztályok viszonylagos gyakoriságait. 20 interjúban összesen 4730 szövegrészt kódoltak. Az interjúpartnerek szúrópróbaszerű kiválasztása elméleti alapon történt, annak érdekében, hogy a különböző perspektívák lehető legnagyobb spektrumát lefedjék.

13 felső és 7 középvezetővel, köztük 5 nővel készült interjú. Képzettségi szintjük eltérő, a vállalatnál eltöltött idejük fél és 29 év között változott. Az átlagéletkor a felső vezetésben 44,15 év, a középvezetésben 35,29 év volt. Az interjúpartnerek a következő ágazatokat képviselték: tanácsadás, pénzügyi szolgáltatások, fogyasztásicikk-ipar, beruházási javakat előállító ipar, távközlés, gyógyszeripar és közszolgálat.

Először a felső vezetőknek az öt kiválasztott kompetenciaosztállyal kapcsolatos szemléletmódját ábrázolták a múlt–jelen–jövő időtengelyen. Ezt azután összehasonlították a középvezetés azonos kompetenciaosztályának szemléletmódjával és az azonos időtengellyel. Erre felépítve hasonlították össze, hogy a felső vezetők és középvezetők a jövőre nézve milyen ön- és idegenképet mutatnak. Az adatokat a tanulmányból vett

eredeti idézetekkel is alátámasztották, a két hierarchiafokozat vezetőivel kapcsolatos állítások megerősítésére.

A felső vezetés látásmódja

A felső vezetés perspektívájából olyan határozott kép adódik, amely főleg a módszerbeli kompetenciák csökkenésén, illetve a társadalmi–kommunikatív és vezetői kompetenciák növekedésén alapszik. A múltban annak a módszertani ismeretnek volt a legnagyobb értéke, hogy hogyan kell alapítani vagy felépíteni egy üzemet vagy osztályt. Szintén az érdeklődés középpontjában áll a változásmenedzsment, valamint a vállalatfelvásárlás és a fúzió *(1. táblázat)*.

1. táblázat

Az egyes kompetenciák alakulása a felső vezetők körében

	Múlt	**Jelen**	**Jövő**
Önrendelkezés	23,97%	22,12%	20,20%
Módszerbeli	29,75%	24,15%	25,25%
Szociális–kommunikatív	20,66%	29,17%	32,83%
Vezetési	12,40%	17,10%	17,68%
Személyes	13,22%	7,46%	4,04%

Az egyik legfontosabb hajtóerő a törekvés a gyors felelősségvállalásra. Az egyik interjúpartner ezt megerősítette: *„Feltétlenül olyan kisvállalathoz akartam menni, ahol rövid időn belül önállóan, saját felelősséggel dolgozhatom. A nagy konszernek inkább ijesztettek, mert ott csak kevés felelősséget lehet vállalni.”*

A személyi kompetenciák területén a vezetés részéről elsősorban az érvényesítési képesség és a következetesség bizonyult fontosnak: *„Jó adag következetesség, kitűzött cél, és azután mindent megragadni ahhoz, hogy a célt elérjem. És ha egyszer nem sikerül, más nekifutással újból meg kell próbálni. Tehát következetesség és megbízhatóság, kitartással párosítva.”*

Ezen három kompetencia jelentőségének csökkenésével elsősorban a szociális–kommunikatív kompetencia és vezetői kompetencia jelentősége nő. Így változik a vezetőnek a felső vezetésen belüli képe is: *„Inkább csak a részterületeken található meg a klasszikus menedzser, aki célokat tűz ki, megteremti a munka végrehajtásának feltételeit, és azután*

ellenőrzi a célok elérését. Ehelyett a coaching-gondolattal lehet találkozni, amelynek keretében másoknak segítünk abban, hogy sikeresek legyenek."

A vezetést itt egyre inkább bottom-up (lentről felfelé) folyamatnak tekintik, amely a munkatársaknak lehetőséget kínál a részvételre. *„Ha valakinek felelősségteljes munkatársai vannak, együtt kell dolgoznia velük a célok elérése érdekében. Nem lehet mindig hasra ütéssel döntéseket hozni. Aki mégis ezt teszi, az patriarchális vagy autokrata stílusú vezető."*

A vezetők saját maguk is úgy látják, hogy hivatásképük átalakul: *„Szerintem a vezetőnek a rendszeren és nem a rendszerben kell dolgoznia. Én rendszerépítésznek tartom magam."*

A középvezetés szemléletmódja

A múltban a középvezetés számára a rugalmas önrendelkezés állt az első helyen: *„Sok területen nincs előre jelzett út, és ez azt jelenti egyrészt, hogy az embernek nagyobb szabadsága van, másrészt pedig, hogy a mozgásteret ki kell használni, és aki ki tudja használni, a végén sikeres is lesz." (2. táblázat)*

2. táblázat

Az egyes kompetenciák alakulása az időben
a középvezetők körében

	Múlt	**Jelen**	**Jövő**
Önrendelkezés	29,50%	23,54%	21,90%
Módszerbeli	26,06%	25,00%	39,05%
Szociális–kommunikatív	17,42%	25,18%	18,10%
Vezetési	9,48%	16,61%	15,24%
Személyes	17,54%	9,67%	5,71%

A múltban a második helyen a módszerbeli kompetencia állt; elsősorban a projektmenedzsment, a szervezet átalakítása és az analitikus gondolkozás játszott fontos szerepet. Főleg az utóbbi ad nem lebecsülendő biztonságot a vezetésben. *„Ezt a biztonságot a struktúrán és elemzésen keresztül teremtettem meg magamnak."* A jövőben a középvezetők fokozottan támaszkodnak a stratégiai menedzsment módszereire, azért, hogy a felső vezetésbe kerülhessenek. *„Egyszerűen meg kell próbálni, hogy az operatív tevékenységtől lehetőleg függetlenítsük ma-*

gunkat, tehát megteremtsük az utódokat, azért, hogy egyre többet foglalkozhassunk a nem operatív, hanem stratégiai területtel."

A vezetők azonban a nem megfelelő kommunikáció miatt gyakran saját korlátaikba ütköznek: *„Korábban olyan voltam, mint egy magányos harcos. Befelé fordultam, egyszerűen a dolgokra koncentráltam. Nem hagytam magam befolyásolni. A kudarcok, amelyeket ennek során megéltem, meggyőztek arról, hogy bizonyos dolgok azért nem sikerültek, mert magányos harcos voltam. Ez egyszerűen kommunikációs probléma volt."*

A vezetési kompetencia területén most a személyzetfejlesztés a fő feladat, a feladatok egyre szélesebb körű delegálása miatt: *„Nagyon sok feladatot át kell adni, mivel már nem lehet mindent egy személyben áttekinteni, hiszen az ember akkor döntésképtelenné válik."*

A felső vezetéséhez hasonló fejlődés tapasztalható a középvezetők személyi kompetenciái tekintetében is. Itt az egyén ambíciói és változási hajlandósága a lényeges hajtóerő: *„Én szívesen változtatok, és szívesen nézek a jövőbe. Inkább ma kezdenék valami újat, mint holnap.*

Miután a két vizsgált menedzsmentszint szemléletmódja a múlt–jelen–jövő időtengely vonatkozásában kompetenciakategóriák szerinti bontásban rendelkezésre áll, a mindenkori önképre és a változó idegenképre lehet koncentrálni. Először itt is a felső vezetést vizsgáljuk.

A felső vezetés magáról és másokról alkotott jövőképe

A felső vezetés ön- és másokra vonatkozó képének összehasonlításakor *(3. táblázat)* mindenekelőtt a társadalmi–kommunikatív kompetenciák és vezetési kompetenciák területén mutatkozó nagy különbségek tűnnek fel. A középvezetés a felső vezetésben elsősorban az új vezetési stílust fájlalja. *„Meg kell tanulni, hogy visszafogjuk magunkat, és ezzel a munkatársaknak lehetőséget adjunk a kibontakozásra, ugyanakkor világos célokat kell megfogalmaznunk.* Az új vezetési stílus mellett a kommunikációt is megkérdőjelezik. *„A hiányos tájékoztatás miatt kétségtelenül sok minden elvész, és a tájékozódás önmagában nem elég. Tájékozódhatok az intranetről, az internetről és az újságokból is. Az információk megerősítése azonban párbeszéden keresztül történik, és ebből kevés van."*

A középvezetés jövőbeli képe önmagáról és másokról

A középvezetés jövőbeni kompetenciakövetelményeinek kölcsönös becslésekor az eredmények még jobban eltérnek egymástól. Így pl. a

középvezetés stratégiai igényét a felső vezetés mereven visszautasítja, és az önállóságot segítő kompetenciák fejlesztésére koncentrál. Ennek célja a vállalati rugalmasság fokozása: *„A vállalatnál íratlan törvénynek vagy értéknek kellene lennie annak, hogy a rugalmasság kifizetődik. Nemcsak készpénzben, hanem karrierlehetőségekben is. Cégünk állandó változásoknak van kitéve, és ha mi magunk is ugyanúgy változunk, akkor a nyertesekhez tartozhatunk. Ez nagyon brutálisan hangzik, de aki nem tart lépést a változással, az elbukik."* A következő interjúrészletből is látható az a követelmény, hogy a munkatársnak folyamatosan igazodnia kell a vállalati követelményekhez: *„Tudni kell, hogyan érjük el a célokat, és képeseknek kell lennünk önmagunk megszervezésére."*

3. táblázat

A felső vezetés jövőbeli önképe magáról és másokról

	Jövő önkép	**Jövő** kép másokról
Önrendelkezés	20,20%	20,91%
Módszerek	25,25%	23,34%
Szociális–kommunikatív képességek	32,83%	25,09%
Vezetésre	17,68%	27,18%
Személyes képességek	4,04%	3,48%

4. táblázat

A felső vezetés önmagáról és másokról alkotott képe a jövőben

	Jövő önkép	**Jövő** kép másokról
Önrendelkezés	21,90%	34,84%
Módszerbeli	39,05%	27,66%
Szociális–kommunikatív	18,10%	21,11%
Vezetései	15,24%	10,45%
Személyes	5,71%	5,94%

Értékelés

A felmérésből egyértelműen kiderül, hogy a felső és középvezetésnek a jövőbeni feladatmegosztással kapcsolatos várakozásai különbö-

zőek. Míg a mai felső vezetők a saját funkció tekintetében fenntartják a – belső és külső igényeket kielégítő – coach és rendszerépítő vízióját, a középvezetők a jövő felső vezetőjétől elvárják, hogy visszatérjen a hagyományos vezetési funkciókhoz.

A középvezetés jövőre vonatkozó önképe azt mutatja, hogy a vezetők már ugrásra készen állnak ahhoz, hogy felső vezetők legyenek. A saját karriert főként a stratégiai menedzsment átvételének kell elősegítenie. A mai felső vezetők ezzel szemben a jövőbeni középvezetőktől nagy alkalmazkodóképességet és általános alkalmazhatóságot várnak el. Természetesen itt is ellentmondás van a felső és középvezetés között. A fent megfogalmazott kérdésekre válaszként a következő feltevéseket lehet megfogalmazni:

- A meghatározott öt kompetenciaosztály fejlődési iránya az időben eltérő. Jelen tanulmány első eredményei azt feltételezik, hogy a személyi kompetencia általános visszaesésére lehet számítani, de a módszerbeli kompetencia, a társadalmi–kommunikatív kompetencia és a vezetési kompetencia jelentőségének növekedésével az öndiszpozíció fölérendelt képessége is csökken. Ez is oka lehet annak, hogy a menedzsmentben miért panaszkodnak egyre többet a külső rendelkezésre vagy az állandóan növekvő munkaterhelésre; hiszen a munka önálló meghatározásának lehetősége csökken, és ezzel a menedzserek motivációja is. Ellentételezésként érvényes a rugalmasság csökkentése és ehhez az innovációképesség erősítése az önállóság növelése és a vállalkozói programok segítségével.
- A felső és középvezetés változó és különböző elvárásai arra utalnak, hogy a különböző feladatmeghatározások és karrierutak miatt a vállalatoknál két különböző jövőperspektíva kristályosodik ki. Míg a középvezetés elsősorban a saját karrier tervezhető, rendezett továbbvitelére gondol, a felső vezetés rugalmasan alkalmazható problémamegoldókat igényel. A felső vezetés fokozottan kiáll a coaching és kommunikáció kompetenciák mellett.

Ezek az ellentmondások olyan konfliktushoz vezetnek, amelyet a személyzetfejlesztés keretében kell kezelni, és amely a legrosszabb esetben értékes humánerőforrások elveszését is eredményezheti. Lehetséges megoldás lenne szervezeti kompetenciamenedzsment bevezetése, amelyben a felső és középvezetők a vállalati stratégiából közösen vezetnék le a jövőben szükséges kompetenciákat, és alakítanák ki az egyéni karrierterveket. A vállalatoknál csak akkor lehet olyan párbeszédet elindítani, amely a vezetők fejlesztésére célirányos és ésszerű prog-

ramokat tesz lehetővé, és/vagy javíthatja a kiemelkedően tehetséges emberek célirányos kiválasztását és támogatását, ha sikerült feltárni ezeket a differenciált és ellentmondásos igényeket. A mindkét vezetői szinten eddig empirikusan megállapított eltérések az igényekben ezért további és mélyreható tanulmányokat igényelnek. Az eredmények azonban már most elegendő alapot kínálnak a megvitatásra, amelyet a vállalat és az érintettek érdekében a lehető leggyorsabban el kell kezdeni, hogy a megfelelő képzési intézkedéseket időben meg lehessen hozni.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Kasper, H., Mühlbacher, J., Rosenstiel, L.: Manager-Kompetenzen im Wandel. = Zeitschrift Führung und Organisation, 74. k. 5. sz. 2005. szept./okt. p. 260–264.

Bentele, G.; Anders, S.: Ethische Herausforderungen an die Unternehmensführung. = Zeitschrift Führung und Organisation, 74. k. 3. sz. 2005. máj./jún. p. 147–151.