

3.1 | A személyiség kibontakozása a munkában

*Tárgyszavak: „élharcos vezetés”; minőségi munka;
munkafeltételek.*

Nem állja meg a helyét az a felfogás, amely szerint a vezetés egyszerűen utasítások kiadásából áll, elhallgattatva az ellenvéleményeket. Az „élharcos vezetés”^{*} összetett fogalom, amelyet nem lehet egyszerűen leírni, és még kevésbé könnyű működésbe hozni.

A parancsuralmi stílusú vezetés a gyáripar történetének kezdeti szakaszában működhetett, amikor a Taylor-f. munkaszervezési rendszer még elég hatékony volt a betanított (alacsony képzettségi fokú) munkások foglalkoztatásában. Ekkor a dolgozó munkájáért viselt felelőssége alig létezett, még utólag számon kért értelemben is.

A munkáért előre vállalt felelősséget az az erős óhaj váltja ki, amelyet a dolgozó a rá bízott munka jó elvégzéséért érez. Ma – egy évszázaddal Taylor elképzeléseinek kialakulása után – az emberek képzettségi színvonalának emelkedése, életvitelük gyökeres megváltozása folytán jelentősen csökkent a darabbéres teljesítményszámolási rendszer alkalmazása. A pénz önmagában alig hatásos a dolgozók elégedettségének kiváltására. Ma már nem uralkodik az a felfogás, amely szerint a munka nem egyéb, mint a pénzkereset eszköze. Viszont erőteljes társadalmi fejlődési iránynak mutatkozik a személyiség kibontakozása a munkában, a dolgozói részvétel a döntésekben. Ehhez a hozzáálláshoz új típusú vezetési stílusra is szükség van, amelyben a vezetői magatartás az „élharcos vezetés”, a dolgozókkal közös célért az első sorban való küzdés. A közös célokhoz tartozik az adott munkásnak legjobban megfelelő munkafeladat megtalálása, a közös célok és „vágyálmok”, a különleges jellemzők és a minőségismérvek megfogalmazása, az együttműködés, a vetélkedés és az alkotókészség kibontakozásának elősegítése stb.

^{*} Leadership = vezetői képesség, de az angol nyelvű szakirodalomban élenjáró, „élharcos” vezetés értelmet is kapott.

Az adott személyre szabott munka

Több mint 30 éves az az elképzelés, amely szerint személyhez kell választani a megfelelő munkát, nem pedig „a megfelelő embert a megfelelő helyre” választani. Eszerint célszerűbb megfelelő munkakörnyezetet teremteni (vagy a munkakörnyezetet jobbítani), hogy az emberek képességeiket a legjobban ki tudják fejteni, nem pedig a meglévő munkahelyekre egyszerűen beszoztani az embereket. A vezetők első és legfontosabb feladata éppen ez.

Adott cél, választható módszerek

Az ipari folyamatokban a munkával kapcsolatos követelmények a következőket tartalmazzák:

1. A célok: a folyamatban elérendő minőségsszabványoknak felelnek meg.
2. A munkavégzés korlátozó tényezői: a munkafolyamat végrehajtására előírt feltételek (pl. munkavédelmi szempontok, a további megmunkáláshoz szükséges minőség tartásának feltételei).
3. A munkafolyamat végrehajtásában alkalmazandó eszközök és módszerek.

A felsorolt háromból az 1. tételt mindig el kell érni, a 2. tételt körültekintően be kell tartatni annak, aki a munka végrehajtásáért felelős. Minél kevesebb megszorítást tartalmaznak a 2. pontban sorolt feltételek, annál egyszerűbb a munka, ezért gondosan tanulmányozni kell, melyek azok a megszorítások, amelyekre feltétlenül szükség van, ill. melyeknél lehet egyszerűsíteni. A 3. ponthoz tartozó követelményeket óvatosan kell kezelni, hiszen itt felmerülhet (mint a Taylor-rendszerben) olyan törekvés, hogy – a szigorú műszaki előírások betartására hivatkozva – a dolgozó kerülje a felelősséget munkájáért. Helyesebb erősíteni a dolgozó belső törekvését a kitűzött célok és a jó minőség elérésére, amihez támogatást nyújthatnak a következők:

- pontosan meg kell határozni a munka célját;
- a teljesítés módszereiben a dolgozónak – amennyire csak lehet – szabad kezet kell adni.

E két feltétel egymást erősíti; ha az első feltétel teljesül, a dolgozók számára eszközökben és módszerekben adott szabadság mértékével együtt erősödik a munkájukért általuk érzett és vállalt felelősség. Tapasztalatok szerint ez esetben a dolgozók alkotókészsége is kibontakozik ilyen körülmények között, ami rendkívül erős motivációs tényező.

Közös célok és az ember „álmai”

Nem új filozófiai felfogás az, amely szerint az emberi lénynek nem jelent gyönyörűséget a puszta létezés, viszont örömet lel a „jó létezésben”. Az „emberi lény” szavakat – feltételesen – a „vállalat” szóval helyettesítve, olyan kö-

vetkeztetéshez jutunk, amely szerint azok a vállalatok, amelyek „jól léteznek”, a maguk tevékenységével lényeges dologgal járulnak hozzá a társadalom szükségleteihez (nem csupán nyereséget termelnek). Különösen a jövő tehető társadalma számára rendkívül fontos lesz, hogy minden cég munkálja ki azt az alapvető üzleti filozófiát, amelyet valamennyi dolgozója elfogad, ugyanakkor vonzó az üzletfelek, fogyasztók számára is.

Mivel az emberi tevékenységek mindig csoportos formában valósulnak meg (család, vállalat, sportklub stb.), nagyon fontos, hogy a csoport céljai egyúttal valamennyi tag számára elfogadhatók, a társadalom számára jótékony hatásúak legyenek. Ha az egyes ember érdekesnek, érdekesnek, vonzó, képességei kiemelésére alkalmasnak látja feladatát, ez ösztönzi munka iránti vágyát. Összességében az ember „álmai” fejeződhetnek ki a munkában, de ez nem lehet mindenki számára egyforma. Ezért kap itt különös jelentőséget a vezető képessége a meggyőzésben, abban, hogy az egyén „ne adja fel”, tartsa meg a munkája iránti törekvést és örömet.

A minőség sajátos jellemzői

Az olyan fontos vezetési jellemzők közül, mint a minőség, a költség és a termelékenység, a legrégebb a minőség, miközben az egyetlen, amely egyaránt fontos mind az előállító, mind a felhasználó számára. Így elmondható az is, hogy a minőség „emberibb”, mint a több jellemző. Ez utóbbi következtetésből az is levezethető, hogy a minőségjobbítást sokkal nagyobb empátiával fogadják a dolgozók, mint a költségcsökkentés vagy a termelékenységnövelés igényét. A minőségszínvonal alkotó jobbítása gyakran vezet költségcsökkentéshez, ill. a termelékenység növekedéséhez, ugyanez azonban fordítva alig valósul meg.

Az alkotókészség támogatása

Az ember vágya a munkára rendkívül szoros kapcsolatban van az alkotókészséggel. Néhány fontos lépés munkánk alkotóbbá tételéhez:

- Amikor munkával kapcsolatos utasításokat adunk, világosan jelezni kell a munka céljait. A cél több legyen a nyereségre törekvésnél, vonzó, és minden résztvevő számára elfogadhatónak kell lennie.
- Fel kell építeni az emberekben a munkájuk iránti felelősségérzetet. Ez a felelősség egyúttal ösztönzi az alkotó elképzelések kialakítását a kiadott munka céljának megfelelően. Ez utóbbiak az eszközökre és módszerekre értendők. Ugyanakkor törekedni kell a felesleges korlátozó tényezők elhárítására, különösen, ha azok kártékony hatásúak lehetnek. Mindemellett tisztában kell lenni azzal, hogy az emberek – irracionális oldalon – hajlamosak a lehetetlent is megtenni az általuk el-

képzelt cél érdekében (pl. selejt átadása). Ilyenkor a vezető dolga e találékonyság jó irányba terelése.

- Időt kell hagyni jó ötletek, elképzelések kialakítására. Amikor valamilyen probléma felmerülése miatt a jó szándékú dolgozó akadályoztatva érzi magát a számára megjelölt cél elérésében, szinte mindig belső készletet érez a nehézségek megoldására, és nagyon sokszor eljut a probléma gyökeréhez; kellő ösztönzéssel a megoldáshoz is. Kínai mondás szerint a jó ötletek leggyakrabban lóháton, párnán és az árnyékszéken keletkeznek, vagyis olyan helyzetekben, amikor az embernek módja van ellazulni, gondolataiban elmerülni. Bármilyen legyen is a gondolatok ébredésének helye, mindenki számára meg kell adni az időt és lehetőséget az alkotó gondolkodásra.
- Ápolni kell a gondolatokat, és meg kell érlelni az ötleteket. Az új, alkotó gondolatokat – bármilyen kitűnőek is legyenek azok – újszülötteknek kell tekinteni, ki kell azokat érlelni, alaposan meg kell vizsgálni hatásait. Sajnos az emberek inkább hajlamosak az új ötletek blokkolására, semmint a kifejlesztésükre, ezért rendszerint pártfogóra van szükség az elképzelések kiteljesedéséhez, majd megvalósulásához. Az új ötletek ápolására, támogatására, kiagyalóik ösztönzésére, bátorítására nagy tekintélyű szakemberek, elsősorban vezetők alkalmasak.

A kitűnő ötletek valóra váltásával a dolgozó érezni fogja a valódi eredmény elérésének örömét és a kellő önbizalmat.

Együttműködés és versengés

A TQM egyik kiemelkedően értékes jellemzője a munkavállalók széles körű részvétele és elkötelezettsége, ami lehetővé teszi, hogy a különböző osztályokhoz tartozó, eltérő beosztású, más-más tevékenységű munkatársak egy csoportban, közös munkán dolgozzanak.

A jó csoportmunka feltétele az, hogy a tagok értsék meg és fogadják el a közös célokat, miközben tevékenységüknek még jót is tesz a tagok némileg eltérő álláspontja, hiszen ez ösztönzi az alkotó gondolatok felmerülését.

Tisztában kell lenni azzal is, hogy rendkívül erős az emberek vetélkedési hajlama, aminek kívülről való elnyomása, semlegesítése csak elégedetlenséget, rossz közérzetet okoz. Ilyen kérdésekben a vezető egyetlen feladata annak biztosítása, hogy tartsák be a „játékszabályokat”. A „versenyzők” pedig értsék meg, hogy feladatuk nem a másik ötleteinek leblokkolása, keressék inkább azt, hogy saját ötleteik kifejtésével, jóságának bemutatásával hogyan tudnak meggyőzni másokat.

A jól működő munkacsoportban a versenyzés és az együttműködés ugyanannak az éremnek a két oldala. A versengés ellentétpárja nem a harmónia, hanem az együttműködés, a harmónia rendszerint kompromisszum eredménye. Az együttműködés ennél tevékenyebb és előremutatóbb állapot,

amely hamarabb és közelebb visz a kitűzött közös célhoz, mint a harmónia. A versenyzés rendkívül erőteljes motiváló tényező lehet.

(Cserhalmi Ferenc)

Yoshio, K.: The line-up of leadership. = TQM Magazine, 14. k. 6. sz. 2002 nov./dec. p. 339–344.

Pirkner, P.: HCM – Human Capital Management – Gemeinsam besser werden. Mit System. = VDI-Berichte, 2002. 1726. sz. p. 34–101.