



### **A vezetői tulajdonságok Janus-arca**

A siker receptje a születésétől fogva érdekli az emberiséget, bármiről is beszélünk. Mindenki szeretné tudni, hogy mitől lehet felkapaszkodni a ranglétrán, mivel lehet elismertséget és tekintélyt szerezni, vagy egyszerűen jó vezetővé válni. Természetesen a válasz nem egyszerű, amit sok esetben éppen az az észrevétel okoz, hogy jó vezetői adottságokkal rendelkező személyekről egyszerűen kiderül, hogy bukásra állnak.

Ilyenkor sok esetben szituatív (ez az jelenti, hogy a helyzettől függő? akkor inkább azt írjuk) magyarázathoz nyúlunk, de ezt rosszul tesszük. A siker receptje ugyanis legalább annyira belénk van kódolva, ahogy a bukásé is, csak legfeljebb nem szeretjük számba venni a rizikóinkat.

Úgy gondoljuk, hogy ha sikerül elérni a jó dolgokat, legyen az akár egy tulajdonság, akár egy viselkedésminta, akkor azzal egyben a rizikóktól is megválhatunk. Sajnos ez nem így van, ha a vezetésről van szó, ez esetben ugyanis a jó nem jelenti következtetésképpen a rossz hiányát, és mivel a buktatóinkat is már gyerekkorunk óta magunkban hordozzuk, csak az aktiváló tényezőtől függ, hogy mikor kerülnek előtérbe. Ez a tényező pedig sokszor maga a vezetővé válás, az a pillanat, amikor valaki egy csapat első emberévé válik, és ezáltal nagyobb felelősség, változás és feszültség kerül a képbe.

Hogy ez mennyire igaz, arról számos coach és egyszerű alkalmazott tudna beszámolni, és ha a nap végén megkérdeznénk őket, hogy mik is ezek a rizikófaktorok, akkor szinte biztos, hogy 11 jól elkülöníthető, önálló dimenziót kapnánk, a vezetői buktatók rendszerét.

Természetesen jogos kérdés az, hogy valamiből miért lesz buktató, miután vezetővé vált a gazdája, a válasz azonban

épp a vezetés lényegében rejlik. A vezetéssel ugyanis számos tényező jár, kezdve a hatalomtól a magasabb fizetésig, de igazából csak a csapat számít. A vezető feladatát bár sokféleképpen meg lehet határozni, a dolga leginkább mégis az, hogy egy jó csapatot egyben tartson és sikerre vezessen. Az Assessment Systems értelmezése szerint - még nem sikerült jobb összefoglalót találunk- a vezetés egy olyan valami amely egy jól teljesítő, sikeres csapat megformálásának és hosszú távú működtetésének képességével jellemezhető. A vezető sikeressége kizárólag e mentén értékelhető, és ha sokszor jó tulajdonságokkal rendelkező vezető ezt nem képes létrehozni, a miértek a buktatói rendszerben keresendők.

Éppen ezért a vezetői buktatók rendszerében nem azt kell megérteni, hogy egy tulajdonság miért rossz személynek magának, hanem, hogy miért rossz a csapatának, arról nem is beszélve, hogy a legtöbb veszélyzóna kapcsán az emberek azonnal képesek megindokolni az adott tulajdonság jelenlétét, és megmagyarázni, hogy miért van arra szükségük. A probléma ezzel csak az, hogy a vezető már nem csak önmagáért felel, és rajta már nem csak a saját sikeressége múlik, hanem egy szervezeté.

Mindebből magától értetődően adódik a felismerés, miszerint a vezetői buktatók többsége egy erősség túljátszásából adódik. A fékek kiengedése ezért minden esetben döntő fontosságú, és nem csak a magabiztosság csaphat át arroganciába vagy a bátorság vakmerőségbe, hanem az ötletesség is különbségbe vagy éppen az alaposág a perfekcionizmusba. Bármiről is beszélünk rögtön látható, hogy az ember önmagától kevéssé lesz képes felismerni ezeket, és ha ki akarjuk fejteni az előbb felsoroltak jelentését, vagy meg akarjuk magyarázni azt, hogy ezek miért negatívak, láthatóvá válik a fentebb leírt



társas veszély: mert lekezelően bánik az alkalmazottakkal és nem kéri ki a véleményüket (túlzott magabiztosság); mert a másik munkája sohasem elég jó (túlzott alaposág) vagy mert soha nem mond semmit, és csak találgatják, hogy mit hogyan szeretne (túlzott tartózkodás).

A vezetői buktatók tehát nem alkotnak könnyű rendszert, különösen akkor nem, amikor kezelnünk kell őket, de mindjárt jó úton járunk ha felidézzük a híres mondást, miszerint „Jóból is megárt a sok!”

A vezetői buktatók felmérésére fejlesztette ki Dr Robert Hogan a Hogan Development Survey tesztet, amely egyedülállóan emeli ki azokat a tényezőket amelyek figyelembevételével minden vezető jobbá és sikeresebbé válhat.