

Miben is áll a főnök szerepe a munkahelyen?

A McKinsey vezetési tanácsadó cég podcastjának leírata alapján

A főnöki tényező azt a tapasztalatot jelöli, hogy **a főnökök óriási hatással vannak a munkavállalók jólétére**, illetve azt, hogy **az emberek munkahelyi elégedettsége óriási hatással van az általános elégedettségükre, életminőségükre is**. Az egészség és az idegállapot nyilvánvalóan döntő mértékben hatnak ki arra, hogy valaki boldog-e az életében. Ennek alakításában viszont kiemelkedő jelentősége van annak, hogy elégedettek-e a munkájukkal. **És a munkával való elégedettséget illetően a legfontosabb tényező a főnökkel való kapcsolatuk**. A főnököknek ezért meghatározó befolyásuk van - nemcsak a vállalkozások pénzügyi teljesítményére, hanem a munkavállalók jólétére is. És ezen a ponton meglehetősen kedvezőtlen tényekbe ütközünk. Miközben a főnökkel való kapcsolat messze a legfontosabb dolog a munkahelyi elégedettség szempontjából, aközben **az emberek több mint 70 százaléka azt mondja, hogy a főnökével töltött idő a leginkább zavaró, stressz keltő idő az egész hét során**. Megdöbbentő, hogy milyen magas az elégedetlenség aránya ezen téren.

Sok jó főnök van, de sajnos **még több a nagyon rossz főnök**. És az is jellemző, hogy **a jó és a rossz főnökök bizonyos munkáltatóknál koncentrálnak**.

Továbbá az is érdekes, hogy **még a nagyon jó főnökök sem feltétlenül ismerik fel, hogy a velük dolgozó emberekre gyakorolt hatásuk jóval túlmutat az üzleti kérdéseken**.

Ha például jó főnökeid vannak, akkor nagyobb valószínűséggel leszel te magad is jó főnök.

Ez azért van, mert ezt látod **példaképpnek, és felismered, hogy ez az, amit elvárnak és értékelnek** a cégednél. A beosztott személyesen is érzi annak a hatását, ha jó főnöke van, olyan főnök, aki együtt érez és törődik veled, mint emberrel.

Hogyan hatott a világjárvány a főnök-beosztotti kapcsolatokra?

Az eddigi bizonyítékok vegyesek. Bizonyos szempontból ez mind a munkavállalótól, mind a főnöktől és a főnök stílusától függ. De mielőtt belemennénk a részletekbe, ne feledjük, hogy az emberek körülbelül 60 százaléka a járvány alatt ugyanúgy dolgozott tovább, mint korábban és csak **nagyjából a 40%-uk tudott áttérni a távmunkára**.

Tehát valójában csak 40 százalék az aránya azoknak, akiknél **a távmunkára való áttéréssel a járvány gyökeresen új munkafeltételeket hozott magával**. A felmérésekből az látszik, hogy bizonyos személyek nagyon jól viselik a távmunkát; javítja a közérzetüket és a termelékenységüket is. Másoknak nehézséget okoz, akár személyes okokból, akár azért, mert az otthoni környezetük erre nem ideális.

Bizonyos főnökök nagyon jók a kapcsolatok ápolásában és építésében, még akkor is, ha ez a kapcsolat távoli, ha csak telefonon vagy videokonferencián keresztül lehet kommunikálni. Más főnökök azonban nagyon rosszak a kapcsolattartásban, amit valószínűleg csak tovább ront, ha távolról próbálnak irányítani. A tapasztalatok tehát meglehetősen vegyesek. Vannak kutatások, amelyek azt jelzik, hogy sokan azok közül, akik otthonról kezdtek el dolgozni, ezt felszabadítónak találják. Úgy érzik, hogy nagyobb önállósággal rendelkeznek. Korábbi ismereteinkből pedig tudjuk, hogy **az autonómia hihetetlenül fontos része annak, hogy elégedettnek érezzük magunkat a saját munkánkkal** - úgy érezzük, hogy van némi beleszólásunk abba, hogyan és mikor végezzük el a dolgokat, és hogy megbíznak bennünk, és felhatalmazást kapunk arra, hogyan szervezzük a saját munkánkat. Feltételezhető tehát,

hogy jó páran valójában elég jól érzik magukat a jelenlegi helyzetükben és az **a bizalomnak köszönhető, mert** ahhoz, hogy egy távmunkaviszony jól működjön, bizalomra van szükség.

Ezt egyes főnökök felismerték, rájöttek arra, hogy a világválságban a legjobb módja annak, hogy hatékony csapatuk legyen, olyan, amely a vállalaton belülről és kívülről érkező óriási nyomás ellenére továbbra is jól teljesít, erre a legjobb mód, ha **bizalmat építenek**. Kellő időt szánnak a beosztottjaikra, kellő figyelmet szentelnek arra, hogy megbeszéljék az új feltételek közötti munkavégzést. Ellenkező esetben előfordulhat, hogy a beosztottak, amikor otthonról dolgoznak, **nem tudják meghúzni a határt a munka és az otthoni teendők között és ez stresszelheti őket, ami kiégéshez vezethet**. Az igazán jó főnökök odafigyelnek erre a veszélyre, megváltoztatják a saját viselkedésüket is, például a megbeszélések és a kommunikáció módját, ami viszont a főnöktől is erőfeszítéseket igényel.

A vezető és a főnök közötti különbség

Sok bizonyíték van arra, hogy **azok a tulajdonságok, amelyek miatt általában előléptetnek valakit, nem feltétlenül azok a tulajdonságok is egyben, amelyek a jó vezetőt jellemzik**. Általánosságban elmondható, hogy azok az emberek, akiket hajlamosak előléptetni, **meglehetősen énközpontúak és nagyon is csak a saját, egyéni teljesítményükre koncentrálnak**. Emellett nagyon jól tudják előadni magukat, és ezért többnyire nem is olyanok, mint, amilyenek a jó vezetőnek lennie kellene. **A jó vezetők lehetőséget biztosítanak az alkalmazottjaiknak** arra, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsák – **gyakran dicsérik és támogatják őket, ahelyett, hogy saját magukat emelnék ki**. Újabban egyre több olyan szervezet található, ahol kezdik felülvizsgálni a hagyományos előléptetési gyakorlatot és, ahol nem a főnökösdő vezetőket léptetik elő, hanem **az un. szolgáló típusúakat**, akik a beosztottjaik teljesítményét igyekeznek maximalizálni és ezen keresztül mérik elsősorban a saját sikerességüket. De ezek a szervezetek sajnos még mindig kevesen vannak.

Hogyan lehet jobb főnök valaki

Az első dolog, hogy egyszerűen csak törődjön a beosztottjaival, legyen figyelmes a beosztottjai iránt, kérdezze meg tőlük, hogy vannak, és valóban akarja tudni, hogy mit felelnek a kérdésére. Legyen elkötelezett feléjük, és ha szörnyen érzik magukat, próbálja megérteni, hogy miért van ez? Nem szabad azonnal ítélni, empatikusnak kell lenni, hogy megértsük, mi történik azzal a személlyel, aki nem boldogul és hogyan tudnánk segíteni, vagy hogyan tudnánk vele együtt megoldani a problémáját.

Ez rendkívül fontos a bizalom kiépítéséhez és a lelki biztonság kialakításához. **Ahol az emberek nem érzik biztonságban magukat, ott kihal az innováció**, ott nem hozzák fel a problémákat, és ezért megoldást sem fognak találni rájuk. Ha nem megy jól az üzlet és **ehhez még a főnöktől való félelem is társul**, ott nem fognak új ötletekkel előállni, nehezebben lesznek készek az emberek a változásra. Az empátia tehát kritikus fontosságú a vezető részéről.

A másik dolog, amiből nem lehet elegendő, az a köszönet nyilvánítás a beosztottak munkájáért. Még ha valami egészen apró dologról van is szó, amit tettek, akkor is köszönetet érdemelnek érte - még akkor is, ha ez a munkájuk része.

Miért ne járna ki a köszönet? Először is, ez egyáltalán nem kerül semmibe. Másodsorban, az illető jobban érzi magát tőle. Számos kutatás szerint az igazán kis tettek megünneplése is

kell ahhoz, hogy az emberek elérjék a nagy célokat. **A köszönet fontos módja a csapatban a jólét, az elégedettség és a boldogság fokozásának.** Ahhoz persze, hogy ezeket a dolgokat jól tegyék, hogy szívből tegyék és ne csak fejből, **a vezetőnek kellő önismerettel is rendelkeznie kell.** Fel kell tudnia ismerni a dolgozókkal való érzelmi kapcsolat fontosságát. Ez nem mindenkinek könnyű. A menedzserek és a vezetők azonban sok mindent tehetnek az önismeretük fejlesztése érdekében, akár egy tréningre való bejelentkezés, akár egy kis idő eltöltésével az elmélkedésre, akár **a visszajelzés megkérésével a beosztottak részéről.** Mindezek a dolgok segíteni fogják őket vezetői szerepükben. Talán egy kicsit alázatosabbá teszik őket, és ezáltal jobban megfigyelhetik, hogy milyen hatással vannak a körülöttük lévő emberekre.

A főnöki viselkedés határokon átvéelő hasonlóságokat mutat

Meglepően kevés különbség van a főnöki viselkedésben a különböző korosztályok, a különböző földrajzi területek, országok, vagy akár különböző nemek között. Bizonyos szempontból ez nem meglepő. A világ végső soron emberekből áll, és az emberek végső soron a kapcsolatokról élnek. A kapcsolatok pedig fontosak abból a szempontból, hogy hogyan érzik magukat, és hogy aztán milyen jól tudnak teljesíteni.

Ahol némi különbség tapasztalható, az a gazdasági ágazatok szerint figyelhető meg. Korábban már volt szó arról, hogy minél önállóbbnak érzik magukat az emberek, és minél nagyobb felhatalmazással rendelkeznek, annál boldogabbak, nemcsak a munkájukban, hanem az életükben is.

Sok olyan ágazat van - különösen a szolgáltatások és a kreatív iparágak területén -, ahol az emberek könnyebben kerülhetnek ilyen helyzetbe. De van jó néhány olyan ágazat is, ahol az emberek kevésbé érzik úgy, hogy önállóan végezhetik a munkájukat, ahol a munka és a vezetési kultúra inkább **a felülről lefelé irányuló parancsolgatásban és utasításokban** merül ki. De, ha mélyebbre tudnánk ásni ebben a kérdésben, akkor kiderülne, hogy még ezekben az ágazatokban is vannak olyan vállalkozások, amelyek sokkal nagyobb mértékben képesek az autonómiát érvényesíteni a munkavállalók felé. Nem kell hozzá sok minden. Még ha mondjuk **egy gyártóüzemben** dolgozunk is, az egyik dolog, amit tehetünk, hogy **minden műszak elején tartunk egy ötperces megbeszélést, ahol megkérdezzük: "Hogy van mindenki?"** „Van-e valami új ötletet, hogyan tudnánk javítani azon, amit ma csinálunk?” Nyilvánvaló persze, hogy ezt akkor lehet így csinálni, ha már kialakult némi bizalom a vezetés és a dolgozók között, ha már létrejött az a kultúra és környezet, hogy **alulról felfelé jövet is várják az ötleteket,** és az emberekben kialakul az érzés, hogy a csoportban, a gyárban vagy a munkahelyen történetek nagy része az övék is, amiről elvárják a véleményüket.

A bizalom és az üzleti siker közötti kapcsolat

Mostanában rengeteg kutatás bizonyítja, hogy **a boldogabb alkalmazottak termelékenyebbek, elkötelezettebbek** és lojálisabbak. Jobb ügyfél kapcsolatokat alakítanak ki és kisebb valószínűséggel hagyják el a céget. Mindezek a pozitív visszacsatolási körök pedig azt jelentik, hogy ezen mindenki nyer. És amikor az adatokat nézzük, nagyon szembetűnő a főnökök hatása, az, hogy **a munkahelyi elégedettség főleg azon múlik, milyennek tartják a dolgozók a főnökükkel való kapcsolatukat.** Azt gondolnánk, hogy a

munkahelyi elégedettség elsősorban olyan dolgokon múlik, mint a fizetés, vagy hogy mennyire izgalmas, érdekes vagy fontos a munka. De valójában a legnagyobb hatást a főnökkel való kapcsolat gyakorolja, még akkor is, ha a munka meglehetősen hétköznapi.

Elgondolkoztató, hogy amikor **a vállalatok társadalmi felelősségvállalásáról folyik a szó**, akkor többnyire azt nézik, hogy mit tesz a cég a vállalaton kívüli közösségért, a környezetért, az ellátási lánc fenntarthatóságáért, vagy azért, hogy hogyan csökkentheti a környezeti „lábnyomát”. De jó lenne, **ha a kapun belülről is látnánk**, látnánk azt a sokszor több ezer embert, akiket a nagyvállalatok foglalkoztatnak, mert **a társadalmi felelősségvállaláshoz az is hozzátartozik, hogy a saját munkavállalóinkról gondoskodunk**, arról, hogy ezek az emberek jobban éljenek, hogy elégedettebbek legyenek az életükkel, mert elégedettebbek a munkájukkal.

Az emberek előléptetése az értékek - és a teljesítmény – alapján történjen

Az előléptetés és az elismerés különböző fajtái erőteljes jelzést küldenek mindenkinek, aki egy szervezetnél dolgozik. **A karrier építés útja és módja alapvető jelentőségű abban, hogy megváltoztassuk a szervezeten belüli főnöki viselkedést.** Ha nem változtatunk azon, hogy kiket léptetünk elő, akkor a szavainkkal ugyan üzenhetjük azt, hogy szeretnénk, ha a szervezetünk befogadó, a munkavállalók jólétével törődő szervezet lenne, de a munkavállalók nem fognak hitelt adni ennek. Ha ezt nem támasztják alá a tényleges tettek akkor, amikor az emberek előléptetéséről van szó - **ha olyan embereket léptetnek elő, akik szupersztárok, mondjuk, az ügyfélszámuk és az értékesítés terén, de valójában rosszul bánnak az embereikkel -, akkor ez nagyon ellentmondásos jelzést küld a vállalat, a helyi közösség felé.** A tettek hangosabbak, mint a szavak. Változtatni kell azon, hogy kit és miért dicsérnek meg, támogatnak, értékelnek, ki, milyen teljesítményértékelést kap, mit néznek meg és mit emelnek ki!

A legfelsőbb vezetőknek a mindennapi munkájukban, a munkatársaikkal való mindennapi kapcsolattartás során is meg kell mutatniuk és ki kell mutatniuk ezeket a tulajdonságokat. Akkor azok az emberek, akik felnéznek a szervezet csúcsán lévő példaképekre, felismerhetik, hogy ez fontos, hogy komolyan gondolják, amikor ezt mondják.

Mit tehet a vezető azért, hogy jobb főnök legyen

Ez egy hihetetlenül fontos kérdés, amit, bár egyszerű megfogalmazni, nem feltétlenül könnyű rá a válasz. És részben azért nem, mert sok vezető nem szokott ahhoz hozzá, vagy nem tanították meg arra, hogy az érzelmeit és a teljes énjüket bevigyék a munkába. És ha olyasmit csinált eddig, ami ugyan eléggé sikeressé tette őt, de kizárta belőle ezt az [érzelmi] dimenziót, akkor az újratanulás és az újbóli megnyílás erre a követelményre időt vesz igénybe.

Azt mondják, két különböző megközelítés létezik, és lehet, hogy mindkettőt párhuzamosan kell csinálni. Egyrészt számos olyan képzés és tréning létezik, amelyek segíthetnek abban, hogy átértékelje a vezető azt, ahogyan önmagáról és a munkatársairól a munkahelyén gondolkodik, és ahogyan a sikerhez vezető utat elképzeli, ahogyan az általa létrehozott értékről gondolkodik. Óriási mennyiségű értéket lehet teremteni már azzal, ha egyszerűen

csak kedves azokkal az emberekkel, akikkel együtt dolgozik, mert ez jobbá teszi az életüket. És mi lehet fontosabb annál, hogy jobbá tegyük az emberek életét? Ráadásul a végeredményt tekintve, bónuszként a csapat teljesítménye is javulni fog. Tehát van ez a fajta feloldás, megnyílás, talán a coaching, vagy tréning segítségével, vagy bizonyos esetekben még olyan dolgokkal is, mint a meditáció vagy az önvizsgálat.

Addig színlelj, amíg nem érzed az őszinteséget

De a másik dolog, ami gyakran segíthet, hogy bizonyos esetekben érdemes addig színlelni, amíg nem válik a dolog őszinte felismeréssé. Például azzal a tanáccsal kapcsolatban, hogy mindenkinek köszönetet kell mondani a legkisebb teljesítményért is, kérdezd csak meg magadtól: **tényleg olyan rosszul esik, hogy megköszönj valamit?** "Tényleg nem akarsz megköszönni?". Valószínűleg mindenki találhatna egy-két dolgot, amit minden nap őszintén megköszönhetne a csapatában. A "színleld, amíg nem jön ki belőled őszintén" megközelítésnek az a szépsége, hogy amikor elkezded látni a pozitív hatást az emberekre, az energiaszintjükre és a munkakedvükre, akkor még gyakrabban akarsz alkalmazni azt, amiben addig nem hittél magad sem. Akkor hirtelen már nem is színlelsz többé. Valójában csak azért csinálod, mert akarsz csinálni, mert látod és érzed az előnyeit. Az a valószínű tehát, hogy minden vezető és minden főnök a maga módján tudja majd megoldani ezt a kérdést.

A főnök változó szerepe a jövőben

A COVID-19, az automatizálás és a munka jövője mind olyan fejlemények, amely az eddigi kihívásokra rakódnak rá. És ebben az értelemben a főnök szerepe egyre fontosabbá válik. Tehát igen, a munkahelyeken egyre több változás lesz. Ezt a változást olyan főnököknek kell majd kezelniük, **akik érzékenyek arra, és képesek is rá, hogy támogassák a munkavállalókat abban, hogy más feladatokat is el tudjanak látni, vagy új készségeket sajátítsanak el.** Emellett a jövőben egyre több olyan munkakör lesz, **amelyet csak emberek tudnak végezni**, szemben a gépekkel - amelyek ugyan sok számítást és sok automatizált feladatot el tudnak látni, **de éppen azt nem, ami az emberi szükségletek kielégítéséhez, az emberek kiszolgálásához kell, például az ügyfélkapcsolatok területén, az egészségügyben vagy a közsférában.** A jövő főnökének **kiváló érzelmi intelligenciával** kell rendelkeznie ahhoz, hogy ne csak irányítani és ellenőrizni tudja a beosztottjait, hanem ténylegesen támogatni is tudja őket abban, hogy azt tegyék, **amit ők, a frontvonalban dolgozók tudnak a legjobban, hogyan kell tenni, egy adott ügyfél, vagy egy adott beteg érdekében, mondjuk egy kórházban.**

Ez a követelmény bizonyos típusú vezetők, vagy menedzserek számára, akik inkább a parancsolgató és utasító környezetben nőttek fel, nagy kihívás lesz. Olyan helyzetbe fognak kerülni, ahol emberek nagy csoportjait **kell nem technokrata módon, hanem velük törődve, őket támogatva irányítani**, különben képtelenek lesznek ellátni a feladataikat. A vezetőkkel szembeni elvárásnak bizony része lesz a lelki biztonság, a bizalom és a munkatársi kapcsolatok kiépítése, megerősítése, amely valóban segít majd az embereknek abba, hogy értelmes munkájuk legyen, ahová szívesen jönnek dolgozni.

Hogyan segíthetünk mi, mint munkavállalók abban, hogy a főnökeink jobbak legyenek?

Nem mindenki boldogtalan persze a munkahelyén, de a legtöbb esetben, a legtöbb szervezetben és a legtöbb csapatban mindenképpen van hová fejlődni. **Minden a kapcsolatokról szól. És az a mód, ahogyan jó kapcsolatot építesz az alkalmazottaiddal, nem sokban különbözik attól, mint ahogyan Te a saját főnököddel építheted ki a jó kapcsolatot:** például elfogadod, hogy ők is emberek. Megérted, hogy időnként ők is stresszelnek. Felismered és átérzed a rájuk nehezedő nyomást. És olyan bizalmon alapuló kommunikációt igyekszel kiépíteni velük, amely lehetővé teszi, hogy megértsd, mi történik velük, és talán eközben mód nyílik arra is, hogy megkérdezzék ők is, mi történik veled.

Ha a munkavállaló azt szeretné, hogy felhatalmazást kapjon, és önálló szerepet kapjon, akkor meg kell mutatnia, hogy a vezető megbízhat benne. Megbízhatónak kell lennie, el kell végeznie, ami a feladata, amivel megbízták, és **kölcsönös elismerést kell kivívnia** - ez mind a főnök, mind az alkalmazott számára előnyökkel jár majd.