

# Mi a karizma titka? Beszélgetés Deiric McCann HR-guruval

2011. április 22. péntek 17:04:59 <http://www.mfor.hu/dosszitek/1225.html>



Frissen megjelent, vezetői karizmáról szóló könyvéről beszélt az mfor.hu-nak Deiric McCann, a Profiles International elnökhelyettese. A 400 ezer alkalmazott online megkérdezésén alapuló kutatás eredményeit összefoglaló könyv a több hasonló művet is jegyző szerző kedvence, mert sokan vitatják a kutatásban észlelt megállapításokat.

IV. Mfor HR Konferencia

- \* Szervezetfejlesztés 2011
- \* A HR és a social media kapcsolata
- \* Toborzás és kiválasztás 2011
- \* Kompetenciavizsgálat új kutatási trendjei
- \* Coaching trendek 2011

Bár a karizmatát a legtöbben született tulajdonságnak tartják, McCann szerint erről korántsincsen szó, hiszen maga a karizma is csupán társadalmi környezetben nyer értelmet. A kutatás során azt vizsgálták, hogy milyen tulajdonságok szükségesek annak érdekében, hogy egy vezetőt karizmatikusnak tartsanak beosztottai. McCann szerint nem igaz, hogy a karizma valami isteni ajándék, különleges képesség lenne, ami a görög szónak a fordítása, hanem különböző képességeknek az olyan együttállása, melynek köszönhetően a vezető képes alkalmazottai elkötelezettségének és produktivitásának növelésére.

## Főszerepben a kommunikáció

Nem meglepő, hogy a kutatásban felsorolt 70 vezetői tulajdonságból legfontosabbnak bizonyuló kompetenciák jelentős része a kommunikáción, és az alkalmazottak meghallgatásán alapul. A karizmatikus vezetőnek jelentős időt és erőfeszítést kell arra áldoznia, hogy munkatársaival személyes kommunikációt folytasson, és képes legyen őket inspirálni.

A dolgozók elkötelezettségének növelésére a leghatékonyabb módszer McCann szerint a pozitív visszacsatolások adása lehet, melyek növelik a munkavállalók önbizalmát és produktivitását is. Ez természetesen nem jelentheti az állandó dicsőítést, de fontos, hogy a mérleg inkább a pozitív irányba billenjen.

## A Profiles kutatása

A nemzetközi HR-cég a vezetői karizma vizsgálata során 400 ezer alkalmazottat kérdezett meg online, hogy értékeljék vezetőiket 70 vezető számára fontosnak gondolt tulajdonság alapján. A 40 ezer vezetőt 1-5-ig tartó skálán értékelték beosztottjaik, ami alapján képet kaphatunk a jó vezető legfontosabb erőiről. A kutatás során a vezetőket képet kaphatnak arról, hogyan látják őket alkalmazottaik, és milyen téren szükséges fejlődniük.

Ahhoz, hogy az alkalmazottak magas szinten tudjanak teljesíteni, figyelembe kell venni azok igényeit, elvárásait is, hiszen ezek kielégítése elkötelezettebbé és motiváltabbá teheti azokat. Az elégedett és elkötelezett munkavállaló jóval magasabb teljesítményre képes, mint túlélsre játszó társai. McCann kiemeli, hogy a nem motivált alkalmazottak a vezető kudarcát is jelentik, ilyenkor különösen fontos lehet az önvizsgálat, illetve a beosztottak véleményének megvizsgálása. Ez megteremtheti azt a képet, melynek segítségével meghatározható a fejlődés további iránya.

## Tanulni, tanulni, tanulni

Ez azért lehet fontos, mert az alkalmazottak inspirálása, a karizma létrehozása tanulható. Ugyanakkor a karizma maga társadalmi viszony, mely bizonyos emberek között jön létre, és fenntartására éppúgy áldozni kell, mint új környezetben annak kialakítására.

A kutatás során az is kiderült, hogy melyek azok a képességek, amelyek a karizma megteremtéséhez kulcsfontosságúak. A fejlődésben sokat segíthet ezek ismerete, de kétségtelen, hogy a karizma kialakítása hosszadalmas, kemény munkával járó folyamat. Azonban itt is igaz lehet, hogy a relatív javulás már hozhat eredményeket, akárcsak egy zsonglőr esetében, aki vetélytársainál lehet hogy csak egy labdával tud többel játszani. Ez a kis különbség azonban már elegendő, hogy nyilvánvalóan őt tartsák a jobb zsonglőrnek. Egy hasonlóan kicsi fejlődés segítségével a vezető is könnyen alakíthat ki pozitívabb képet magáról. Továbbá akárcsak a zsonglőröké, a vezetés tudománya is tanulható és ott is csak fokozatosan mehet végbe a fejlődés.

## Mi a karizma?

A Profiles definíciója szerint a karizmatikus vezető képes olyan munkakörnyezetet teremteni, melyben az alkalmazottak képesek a lehető legjobb teljesítményt kihozni magukból. A karizma tehát a vezető viselkedésén alapul, ugyanakkor nagyon fontos, hogy társas interakció keretén belül jön létre és folyamatosan változik. A karizma így végső soron az adott személyről alkotott kép, melyet különböző viselkedési minták gyakorlásával erősíteni lehet.

A motiválás terén rendkívül fontos, hogy az alkalmazottak is elérjék munkahelyi céljaikat, legyen az biztonság, fejlődés vagy karrierlehetőség. A legtöbb ember önérdekkövető, éppen ezért kell hangsúlyt helyezni az alkalmazotti vágyak figyelembe vételére is. A jó vezető el tudja érni, hogy a munkavállalók saját maguk számára is hasznosnak tekintsék a munkavégést, noha a teljes állomány elkötelezettségét várni döreség lenne. A kis változások is nagy hatást képesek generálni, azok a vállalatok, ahol magas a dolgozók elkötelezettsége, 19 százalékkal tudták növelni árbevételüket egy év alatt, és 28 százalékkal nőtt a részvényeik értéke. Az alacsony elkötelezettségű dolgozókat foglalkoztató cégek árbevétele ugyanabban az évben 32 százalékkal csökkent, és ez 11 százalék esést eredményezett a cégek részvényeinek értékében a Towers Perrin kutatása szerint.

A motiváció során az elvárások megfogalmazása is kulcsszerepet kaphat, fontos, hogy azok szintje magas, de ne teljesíthetetlen legyen. A magas elvárásokkal szembesülő alkalmazottak karizmatikus vezetés alatt hajlamosak internalizálni ezeket a magas elvárásokat és azoknak megfelelően teljesíteni.

Az, hogy valakit mennyire tartanak karizmatikusnak, egyenes arányosságban áll azzal, hogy mások mennyivel érzik jobban magukat, illetve mennyivel megy jobban a soruk az adott személlyel való egy-egy érintkezést követően.

## Kosztolányi Bálint