

# MIÉRT ÉRZED ÚGY VEZETŐKÉNT, HOGY MINDENT TE CSINÁLSZ – MÉGSEM HALAD SEMMI?



## VEZETŐI DIAGNOSZTIKAI MINI-KÉZIKÖNYV

12 TÍPIKUS VEZETŐI CSAPDA, AMIBE AZ ÉRTELMES EMBEREK BELEESNEK

## HOGYAN HASZNÁLD EZT AZ ANYAGOT?

Ez nem tankönyv. Nem tréninganyag. Nem motivációs olvasmány.

### **Ez egy tükör.**

Olvasd lassan. Ne keresd benne azonnal a megoldást.

Ne védekezz. Ha egy mondatnál összerándulsz, ott érdemes megállni.

Nem kell mindennel egyetértened. Elég, ha felismered magad benne.



# Bevezető – amit ritkán mondanak ki vezetőknél

Ha ezt a kézikönyvet a kezében tartod, nagy eséllyel már nem kezdő vezető vagy.

Tettél le dolgokat az asztalra. Átmentél nehéz helyzeteken. Megtanultál dönteni, felelősséget vállalni, emberekkel bánni.

És mégis, egy ponton elkezdett valami elcsúszni.

Nem látványosan. Nem egyik napról a másikra. Hanem csendben.

Egyre több minden futott át rajtad. Egyre több döntést halasztottál el. Egyre több konfliktust oldottál meg „majd később”.

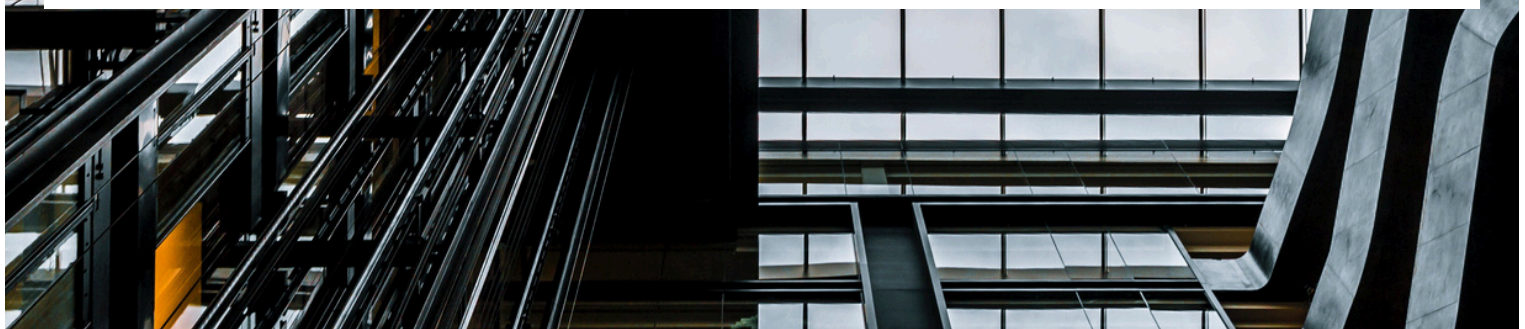
Kívülről még működik.

Belülről viszont már nem ugyanaz.

Ez az anyag nem azt akarja megmondani, **mit csinálj másképp.**

Először azt mutatja meg, **hol csúszott el a szereped.**

Mert nagyon gyakran nem a vezető romlik el – hanem a szerep nő túl rajta.



## 1. A „majd én megoldom” csapda

Ez az egyik leggyakoribb és leginkább félreértett vezetői minta.

Gyorsabb vagy. Több tapasztalatod van. Átlátod az összefüggéseket. Tudod, mi lenne a jó megoldás.

Ezért beugrasz. Elintézed. Rendes vagy. Hatékony vagy.

Rövid távon.

Hosszú távon viszont észrevétlenül azt tanítod meg a szervezetnek, hogy **nélküled nem működik**.

Nem azért, mert rosszak az emberek. Hanem mert erre állnak rá.

A csapda nem az, hogy segítesz.

A csapda az, hogy **rendszeresen helyettesíted a struktúrát**.

## 2. A túlzott empátia csapdája

Sok vezető büszke arra, hogy „emberközpontú”.

Érted az embereidet. Figyelsz rájuk. Nem vagy érzéketlen.

Ez önmagában erény.

A gond ott kezdődik, amikor az empátia **kiváltja a vezetői döntést**.

Amikor azért nem húzol határt, mert sajnálsz.

Amikor azért nem mondod ki, mert érted a hátteret.

Ilyenkor nem emberségesebb leszel – hanem kiszámíthatatlan.

## 3. A lojalitás félreértése

A lojalitás nem azonos a maradással.

Egy ember lehet régóta itt, és közben már rég nincs jelen.

A lojalitás valójában felelősségvállalás.

Ha ezt nem tisztázod, két dolog történik:

- rossz minták maradnak érintetlenül,
- a jó emberek azt érzik, hogy nincs különbség teljesítmény és jelenlét között.

## 4. A jófej vezető mítosza

Sokan azt hiszik, hogy a jó hangulat egyenlő a jó működéssel.

Nem az.

A csapat nem barátot keres. Hanem irányt, kereteket és következetességet.

A túlzott jófejség ára:

- elmosódó határok,
- kimondatlan elvárások,
- passzív elégedetlenség.

## 5. A motiváció hajszolása

Amikor egy vezető motivációs problémáról beszél, valójában struktúraproblémáról beszél.

A motiváció nem ok.

A motiváció tünet.

Ha nincs világos felelősség, döntési tér és visszacsatolás, akkor nincs, ami tartósan hajtson.

## 6. A kulcsembert-függőség

Egy ember tud mindent. Egy ember viszi a hátán a dolgokat.

Ez kényelmesnek tűnik. Egészen addig, amíg el nem megy, ki nem ég, vagy meg nem áll.

A kulcsembert nem erőforrás.

**Kockázati pont.**

## 7. A konfliktuskerülés ára

A konfliktus nem rombol. A halogatott konfliktus igen.

A kimondatlan feszültség mindig utat talál.

Teljesítményromlásban. Cinikus megjegyzésekben. Csendes ellenállásban.

## 8. A kontroll illúziója

Minél inkább próbálsz mindent kézben tartani, annál inkább elveszted az áttekintést

- Mert embereket irányítasz rendszer helyett.

## 9. A struktúra nélküli szabadság

A szabadság nem a keretek hiánya.

A szabadság **jól meghatározott keretek között működik**

- Enélkül a szervezet nem felszabadul, hanem szétesik.

## 10. A „régén működött” vaksága

Ami idehozott, nem biztos, hogy továbbvisz

- Ez nem kudarc. Ez környezetváltozás.

## 11. A HR-re tolt felelősség

A HR nem vezet helyetted.

Ha ott keresed a megoldást, miközben vezetői döntésre lenne szükség, csak időt nyersz.

## 12. Az egyedül maradt vezető

Ez a leggyakoribb, mégis legkevésbé kimondott állapot.

Fent vagy. Minden rajtad fut át. És nincs tér, ahol valóban őszinte lehetsz

- Ez nem személyes kudarc.

Ez pozíciós magány.

## Gyors önellenőrző tükör

Jelöld be magadban, ami igaz:

- Gyakran érzem, hogy nélkülem megállna a működés
- Nehéz határt húznom emberileg és szakmailag
- Túl sok döntés fut át rajtam
- Ugyanazokat a problémákat oldom meg újra
- Többet adok, mint amennyit visszakapok

Ha háromnál többet bejelöltél, akkor nem motivációs problémád van.

**Vezetési struktúra problémád van.**

**És ezen lehet dolgozni.**

**De nem gyors megoldásokkal.**



---

**Papp Zoltán**

Adaptív HR – Vezetői struktúrák