

Szelei Ildikó

GONDOLATOK A VEZETŐ MINDENNAPI KIHÍVÁSÁIRÓL

E tanulmány azt kívánja fókuszba állítani, milyen mindennapi problémákkal, nehézségekkel kell megküzdeni a vezetőknek a hétköznapiakon. Embereket vezetni, sokkal összetettebb, nehezebb, mint azt sokan gondolják. De mindez akkor hatékony, ha a vezető felelősségteljes és rendelkezik érzelmi intelligenciával. A jó vezető Senge szerint, egyben jó pedagógus is, mivel neki beosztottjait támogatni, serkenteni, segíteni kell. A következőkben első-sorban, a vezető "pedagógusi" oldalát kívánom felvillantani.

Kulcsszavak: vezetés, pedagógia, motiváció

BEVEZETŐ

A vezető – legyen az polgári vagy katonai – felelős azért a tevékenységért, amely hatással van a szervezet teljesítőképességére és az egyén eredményességére. Egyszerűen megfogalmazva mit jelent vezetőnek lenni kimondható, hogy több ember munkájának összehangolása a szervezeti célok elérése érdekében, számos tényező együttes figyelembevételével. E munkában azonban csupán a vezetői munka humánus oldalát érintem, döntően annak pedagógiai vonatkozásait vizsgálva.

Senge azt vallja, a jó vezető támogatja, serkenti, segíti beosztottjait. Továbbá fontos, hogy a vezető értékelje az alárendeltjeit, hiszen minden ember visszacsatolást vár a munkájáról. De szükség van arra is, hogy pozitív légkört biztosítson a szervezetben, követeljen, biztosítson sikerélményt az alárendeltnek, ugyanakkor önmaga mutasson példát akár emberként, akár a motiváció terén, mivel a kevésbé motivált vezető, demotiválóan hat az egyénre.

A lineáris szervezetekben, - amelyekben mi is dolgozunk – mindenki azt szeretné, hogy a vezetők (parancsnokok) lássák, ismerjék el munkáját. Vágyunk a pozitív visszacsatolásra, többségünk annál sikeresebbnek érzi magát, minél nagyon elismerést, dicséretet kap. De pl. a hadseregben nem csak a parancsnoki elismerésért dolgozik az egyén, hiszen ez alapvető, mivel itt az önfeláldozásnak és a szolgálatnak magától értetődőnek kell lennie.

FOGALMAK, MEGHATÁROZÁSOK

Fogalmi tisztázásként célszerű értelmezni a pedagógia szó eredeti jelentését, mely a görög pedagógosz szóból származik. Az ókori Görögországban így hívták azokat a személyeket, akik iskolába kísérték, vezették a gyerekeket. Napjainkban is fontos vezetői feladat a beosztottak támogatása a munkafolyamatokban, valamint az egyéni célok elérésében is.

A pedagógia kettős arculatú tudomány. Egyrészt kutató, vagyis a különböző korcsoportú emberek tanításának és taníthatóságának lehetőségeivel, „vezetésével” foglalkozik, ez pedig nem más, mint a vezetői tevékenység. Másrészt - hitem szerint - a vezető, a jó parancsnok egyben nevelő is, hiszen a mindennapi életét az emberekkel való törődés, viselkedésbefolyásolás teszi ki. Valójában, egész nap „nevel”. Hogyan is definiálhatjuk a nevelést?

A pedagógiának a tekintélyi viszonyra való alapozása – legalábbis az elméletben – Friedrich Paulsen nevéhez köthető, aki a maga jelentős, de fölöttébb ellentmondásos nézeteit így fejtette ki az autoritásról: „a nevelt csak azt szereti, akire felnézhet”. Tehát a vezetésben kell a tekintély, de nem az elrettentésre, megfélemlítésnek, hanem a jó kapcsolat, a motiválás, a serkentés eszközeként. Paulsen az autoritást – nem alaptalanul – fölénynek fogva fel, annak három alapvető formáját nevezte meg: a testit, a gazdaságit és a szellemi-erkölcsit. A legfontosabb, hogy mekkora szerepet tulajdonítunk a tekintélynek: rá alapozzuk a nevelést, vagy egy sok összetevőjű kapcsolatrend egyik elemének tekintjük. A *tekintélyelvű* pedagógia a parancsok és tiltások minden kritikát kizáró rendjére épül. Úgy, ahogyan *Thomas Mann* írja le a kaszárnyapedagógia lényegét, amikor Varázshegyének Naphtájával azt mondatja: „Minden valóban nevelő célú testület elejétől fogva tudta, hogy valójában mindenkor és minden pedagógiában miről van szó: az abszolút érvényű parancsról, a vasszilárdságú kötöttségről, fegyelemlről, áldozatról, az én megtagadásáról, az egyéniség erőszakos elfojtásáról.” Vagy egy másik irodalmi idézet *André Gide-től*: a tekintélyelv további illusztrációjaként: „a neveltnek akkor is alá kell vetnie magát a felnőtt döntéseinek, ha nem érti, miről van szó.” *Michel Foucault* nagy hatású filozófiája szerint a hatalom gyakorlása a viselkedés vezérlésében áll, az erőszak ennek csupán esetleges eszköze, miként maga a tekintély is. De nem igazolhatók a szélsőségesen tekintélyellenes nevelés elméletei sem. (Zrinszky, 2003. pp. 52-55.) Zrinszky László nyomán, a vezetői nevelés olyan tevékenységként definiálható, amely során a vezető úgy kíván hatni a beosztottakra, hogy azok optimálisan fejlődjenek, abban, amit a vezető fontosnak, elvárandónak tart, valamint, változzanak abban is, amit nem tart kívánatosnak.

MILYEN IS LEGYEN A VEZETŐ?

A beosztottak, mindig szerepmodellnek tekintik a vezetőket, ők azok, akire szakmailag, emberileg fel lehet nézni. De minden vezetőre így tekintenek? Nyilván nem. Vajon milyen tulajdonságokkal kell rendelkeznie, hogy serkentő, facilitátorrá¹ váljon? Mi lehet az oka annak, hogy egyes főnököket, vezetőket a beosztottak követendő mintának tekintenek, míg másokat kevésbé? Természetesen ebben több tényező is szerepet játszhat. Az önmagát elfogadó, motivált vezető jobban odafigyel beosztottjaira, pozitívabb, empatikusabb kapcsolatot alakít ki velük, könnyebben azonosul azok problémáival, kevesebbet kritizál, hatékonyabban látja el irányítói feladatait. Ismeri beosztottjait, segíti a tovább jutásban, továbbképzéseiben. Ebből következően ők a jó érzelmi környezetben, szívesebben végzik feladatukat, könnyebben elfogadnak értelmetlennek tűnő utasításokat is. A vezető nem csupán döntő, ellenőrző, irányító, bíraskodó funkciókat lát el, hanem az emberi folyamatok pszichológiai szabályozása is feladatkörébe tartozik. Ezt a közvetlen részvételen és kommunikáción át végzi, vagyis részese a folyamatoknak, nem tarthatja magát azoktól távol. Ehhez le kell vetkőzni a hagyományos, tekintélyelvű vezetői attitűdöt, ami igen nehéz, mivel e viselkedésformának nagy hagyományai vannak, és sok pszichológiai előnyt biztosít alkalmazójának. Ha ettől csak egyszerűen akarattal próbál megszabadulni, akkor általában egy másik, hibás magatartásformát választ, túlzottan engedékennyé válik, ahogyan ezt nevezik, „laissez faire” (jelentése: "engedjétek csinálni") módon vezet. Ennek során ugyanúgy elkerüli a részvételt, mint az autokratikus módszerrel.

¹ A **facilitátor** egy olyan személy aki facilitál, azaz segít csoportoknak, csapatoknak megérteni a közös céljaikat és segít megtervezni, hogy hogyan ériék el ezeket. Eközben ő semleges marad, nem foglal állást a kérdésekben. Ehelyett a csoport figyelmét vezeti és azt a csoportnak fontos dolgokra fókuszálja. [Wikipedia]

A tekintélyelvűséget azért is nehéz felhagyni, mert a beosztottak is gyakran mintegy elvárják, megkövetelik ezt. Az igazi demokratikus vezetési mód problémái és a megfelelő kommunikáció elcsúszása miatt kezdték el világszerte a vezetők személyiségfejlesztő képzését. Ennek során többnyire csoportmódszerek segítségével elsősorban az interperszonális érzékenységet igyekeztek fokozni.

Nagyon sokat tehet a vezető a jó munkahelyi légkörért is, ami igen fontos, hiszen ilyenben az egyén szívesebben dolgozik. Erre a vezetés befolyási lehetősége sokrétű, mivel letéteményese a munkahelyi szabályok, előírások, normák igazságosságának. Ez a beosztott számára rendkívül fontos, lényegében ez az, amelyet leginkább tudatosítani képes a munkahelyi viszonyokat. Ezek nagyobb része úgy is tudattalanul, öntudatlanul érvényesül benne és körülötte, így tehát érthető, hogy ezt hajlamos túl is értékelni. Ha a jutalmak és a büntetések elosztása nem igazságos az automatikusan csökkenti az azonosulást. Ilyenkor a beosztottak csak annyit tesznek, amennyi elkerülhetetlenül szükséges, és inkább a látszatra törekednek, mint a tényleges teljesítményre. Amennyiben a vezető visszaél az ellenőrzési funkciójában foglalt jogokkal, vagy éppen ebből a jogkörből eredő kötelességeit hanyagul teljesíti, súlyosan károsítja a szervezetet, mert megakadályozza az azonosulást, rontja a munkahelyi légkört.

A vezető irányító és döntő funkciójában a vezetési stílus(ok) lényeges a munkahelyi légkör szempontjából. Ezek igen finom, gyakran nehezen tudatosítható viselkedésbeli megnyilvánulásokból állnak össze. Hatásuk a beosztottakra mégis nagy. Ahogyan a vezető utasításait kiadja, ahogyan információkat kér, amilyen módon döntéseit hozza, ahogyan társas helyzetekben viselkedik, az a beosztottak figyelmének reflektorfényében áll. E megnyilvánulások könnyen okoznak sérelmeket, könnyen teszik az alárendeltet gátlásossá, hamar elérik, hogy nem mernek ellentmondani, hamvában halnak el a jó ötletek, konstruktív javaslatok, mert nem kiszámíthatók a várható vezetői reakciók. Utóbbi különböző félelmeket, gyakran gyanakvást is szülhet a beosztottakban, ami néha az egész paranoid méretekig erősödhet, gyengítve a szervezeti mentálhigiénét.

Amennyiben a vezető ezt a körülményt nem ismeri fel, ha nem tudja beleélni magát beosztottjai helyzetébe, nem tud kissé azok „fejével is gondolkodni”, észrevétlenül sok hibát vét. Gyakori, szinte természetszerű vezetői hiba a hatalom gyakorlásának előtérbe helyezése, ennek részeként komolyan veszik, megszokják, majd később természetesnek tartják azt a megkülönböztetett figyelmet, amely pozíciónak és nem személynek szól. E szerep mögött vagy elvész, vagy torz körvonalakban mutatkozik meg később az ember. Aki mindinkább a tekintély elvére alapoz, elmulasztja a közvetlen kommunikációt, amit beosztottak igényelnek, a nézetek szabad cseréjét, amelyre különben a döntések, határozatok érdekében is szükség lenne, benne az ellenvélemények toleranciáját. Lassanként szakadék támad közte és alárendeltjei között, ami láthatatlan, de következményei annál súlyosabbak. Azonosulás helyett az érintettek inkább elidegenednek a szervezettől.

Gyakran hallani, hogy az emberek panaszkodnak munkahelyükre, mint idegességük forrására, lelki egyensúlyukat zavaró körülményekre. Érdekes megfigyelni, hogy a frusztrált ember, sokat kritizál, panaszkodik, ez persze nem azonos a szenzitív emberekre jellemző tipikus viselkedési módokkal. E a lelki bajok, komoly testi tüneteket is okozhatnak. A vezetői munka számos stresszforrást rejt magában: a határidőket, szervezeti problémákat, panaszkodó beosztottakat. A szerepkonfliktusok, a túlterhelés, az alul terhelés- stresszhez vezethet. Különösen jelentős a főnök, mint stresszforrás, negatívan hathat az énképünkre, ronthatja karrierkilátásunkat. Ha a beosztott úgy érzi, főnöke el-

lenséges vele, nem kedveli, szorongást válthat ki, rengeteg negatív következménnyel járhat, nemcsak az önbecsülését ronthatja, de a munkára való koncentrálását is csökkenti. Mindenképpen érdemes a vezetőknek átgondolni saját felelősségüket, módszereiket, hiszen a mai kor következményeként nagy a felelősségük az egyének mentális egészségvédelmében.

Amikor valaki belép egy munkahelyre, örül, hogy van állása, szeretné képességei legjavát nyújtani. Ilyenkor fennálló igényeit – pénz, karrierlehetőség, erőpróba, biztonság stb. – az állás megszerzésével már kielégítette, boldogság tölti el. Ugyanakkor mindenki teljes személyiségével van jelen munkahelyén, a munkával kapcsolatos igényei és érdekei mellett a személyes vonatkozásúak is megjelennek. Ha úgy érzi, hogy vezetője figyelmen kívül hagyja szükségleteit, vagy akadályozza érdekei megvalósításában, akkor elveszti lelkesedését munkája iránt. Az embereket személyes céljaik mozgatják, a jól végzett munkából származó előny vagy jutalom már a munkavégzés során is kellemes érzéssel tölti el őket. Bár kevesen látják át és többnyire nem is értik az érdekeik mögött húzódó indítékokat, mozgatórugókat, azok vagy a magyarázat ott lapul minden cselekedet mögött. Amíg indítékaink sugallatára meg nem teszünk valamit, nem is tudunk a létezéséről, mindössze hiányérzetet, bizonytalanságot, vágyat érzünk. E homályos késztetés ösztönöz bennünket, hogy csökkentsük hiányérzetünket vagy igényeinknek érvényt szerezzünk. Ebben rejlik a motiváció lényege. Minden ember szeretne valamit kezdeni magával, szeretné munkáját szívesen végezni, ezt a hajtóerőt kellene a vezetőnek kihasználni a hatékony munkavégzés érdekében, fenntartani igyekezetüket, lelkesedésüket. De hogyan lehetséges ez? Milyen tényezők szükségesek ahhoz, hogy az egyén feladatát szívesen végezze, munkahelyén jól érezze magát?

Az irányítás hatékonyságának nélkülözhetetlen szegmense, kulcsa, hogy a vezető miként tudja motiválni, befolyásolni a kollegáit. A motiváció vizsgálata azért nehéz, mivel csak közvetve, más tényezők kapcsán lehet megfigyelni, nyomon követni és általában összekapcsolják azzal a kérdéssel, hogy mi indítja el, és mi működteti a viselkedést. Mindez pusztán nyers adatokat szolgáltat, amelyekből arra következtethetünk, hogy milyen lehet az egyének motivációja. Ugyanakkor e tapasztalatok, információk segíthetik a vezető munkáját, és egyben az egyének motivációs állapotának felmérését is szolgálhatják.

A motiváció szó a latin *movere* – mozogni, mozgatni, kimozdítani igéből származik. Jelentése is ez, kimozdító, mozgató „erő”. A motiváció fogalma akkor merül fel, amikor kíváncsiak vagyunk arra, miért viselkednek az emberek úgy, ahogy érzékeljük. Tulajdonképpen egy gyűjtőfogalom, amibe beletartozik minden cselekvésre, viselkedésre készítő belső tényező. Fogalmát sokan próbálták körül írni, meghatározni különböző szempontok alapján. A viselkedés, a készítés okának magyarázata az évek során sokat változott, alakult. Az alábbiakban néhány jellegzetes fogalmi definíciót olvasható a vonatkozó szakirodalomból. A Pszichológiai Lexikon szerint a motiváció tartalma a „dinamikus tényezők összessége, amelyek az egyén viselkedését meghatározzák. Viselkedésünk gyökerében valójában nemcsak egyetlen ok rejtőzik, hanem tudatos és tudattalan, fiziológiai, értelmi, érzelmi és társadalmi tényezők szétválaszthatatlan összessége, amelyek kölcsönhatásban vannak egymással.”([8], p. 181.)

A Pedagógiai Lexikonban ([5] p. 588.) az található, hogy a motiváció a viselkedést kiváltó belső készítés, indíték, amelynek sokféle típusa létezik, s ezek több szempont alapján csoportosíthatók.

A motiváció Fraisse szerint erőelv, amely a szervezetet egy bizonyos cél elérésére mozgatja. Pieron meghatározásában, a viselkedés alkalmazkodás béli iránya [6]. Pavlov értelmezésében az agykéreg

uralkodó ingere, amely belső szükségletek és a külső ingerek szintéziseként jön létre. Kiss Árpád pedig ezt írja: „olyan viszonylagos tartós inger, mely befolyása alatt tartja az egyén magatartását mindaddig, míg a megfelelő válasz (reakció) az izgalmi állapotot meg nem szünteti” ([7]. p. 9.).

A motiváció Kozéki értelmezésben a tevékenység rugója, az a belső feszültség, mely a személyiséget arra készíti, hogy erőfeszítéseket tegyen adott szükségletei kielégítése érdekében. Ennek potenciális oldala maga a motívum, aktív oldala pedig a motiváció ([5] p. 57.).

Mint azt a fentiekben láthattuk, a motiváció fogalmának meghatározására széles skála áll rendelkezésünkre, mivel ahány teoretikus foglalkozott e kérdéskörrel, mind igyekezett saját álláspontját is kifejezésre juttatni. A motiváción vagy motívumon tehát a szükséglet indította, célra irányuló meghatározót értjük. A szükséglet és a motiváció azonban jól elkülöníthető egymástól. A közöttük levő különbséget az jellemzi, hogy az utóbbi érzelmileg színezett, az ember gondolataiban és elképzeléseiben megjelenő, kívánatos vagy nem kívánatos célkategória, amely cselekvésre, tevékenységre ösztönöz, így tehát nem csak a szükségletek befolyásolják, hanem a környezet és maga a személyiség is.

KÖVETKEZTETÉSEK, AJÁNLÁSOK

Az ember megismeréséhez és formálásához egyaránt elengedhetetlen a motiváció elmélyült ismerete, s ennek tudatos működtetése a vezetői munkában, legyen az bármilyen szervezet, intézmény, hiszen az embert csak az készíti tartósan tevékenységre, aminek számára személyes jelentősége van. Az egyén motivációja azonban nem magától jön létre, hanem a szocializáció hatására formálódik. Az ember tevékenységét saját belső ösztönző rendszere határozza meg, a motivációs hierarchiája viszont a tevékenysége, szocializációja során nyert tapasztalatok alapján fejlődik, ezért nem mindegy hogyan szocializálódik.

Az egyének motiváltságának, elhivatottságának egyik fontos meghatározója a vezetők, felettesek személyes példaadása, ami a legmarkánsabban a mindennapokban nyilvánul meg, hiszen egy vezető leginkább személyes viselkedésével, magatartásával nevel, példát szolgáltat minden mozdulattal, cselekedetével. Észrevétlenül saját motiváltságát, attitűdjét is felszínre hozza minden pillanatban, ami különösen káros, abban az esetben, ha maga is negatív motiváltságot, fásultságot mutat a feladattal, a szakmával kapcsolatban. A vezetők személyes tevékenysége és magatartása azért tekinthető példaképformáló tényezőnek, mert a különleges, pedagógiai és pszichológiai értelemben fölérendelt helyzetéből fakadóan, szándékától függetlenül magatartási és tevékenységi mintát közvetít. Ez a hatás nem mindig érvényesül optimális szinten és minőségben. A személyes példa egyik alapfeltétele a tekintély, amely a fegyveres szervezetekben talán a legszembetűnőbb. Ez csak akkor valósulhat meg, és akkor lehet pozitív üzenete, ha az adott vezető hiteles, vagyis van szakmai, erkölcsi, emberi, pedagógiai kompetenciája. Ha a szakmát jól ismeri, kulturált megjelenést, megfelelő fizikumot tükröz, s követel, s maga is így áll ki a beosztottak elé. A motivációban igen fontos szerepe van a váagnak is, amely a viselkedésünk céljává válik. Ilyen lehet az előmenetel, a sikerélmény, a mások általi elismertség. A cél elérésével a motivált viselkedés leáll, megszűnik, ilyenkor különböző érzések, pl. örömezt, elégedettséget élünk át, ezért fontos, hogy mindig legyenek rövid és hosszú távú céljaink a munkában, amiben sokat segíthet a kreatív vezető [4].

Minden emberben jelentkezik a kompetenciára irányuló készítés, ami azt jelenti, hogy képes környezetében hatékonyan cselekedni, arra hatást gyakorolni. Ha a környezetünkkel bánni tudunk, kellemes érzést élünk át, sikeresnek érezzük magunkat, s ez növeli önérzetünket, önbecsülésünket [10].

Arra a kérdésre, hogy mivel lehet valakit motiválni, valószínűleg az emberek többsége azt válaszolná, hogy pénz, pénz, pénz. De ez az esetek többségében nem így van, fontos lehet az előléptetés, a felelősségvállalás, az erőpróbát jelentő feladat, a jó munkahelyi légkör, az elismerés stb. Maslow szerint az emberek teljesítménye úgy növelhető, ha „teret adunk emberi mivoltuknak” [5].

Olyan munkahelyi környezetet kell teremtenünk, amelyben az ott dolgozók velünk, önmagukkal és egymással összhangban tevékenykednek és hisznek abban, hogy a csoportérdek mellett saját szükségleteiket is kielégíthetik. A vezető bátorító, segítőkész magatartása elősegítheti ezt. Természetesen a jó és a rossz cél érdekében egyaránt ösztönözhetünk másokat, kiválthatjuk belőlük a legjobbat és a legrosszabbat is, gondoljunk csak John Kennedyre és Adolf Hitlerre.

Az egyén nyitottságát, fogékonyságát kell kihasználni, akit akkor is motiválhatunk, ha a készítése gyenge vagy éppenséggel hiányzik. Ha azonban nem azonosul a feladattal vagy a tevékenységgel, akkor viselkedése nem lesz tartós. Annak, akire hatást akarunk gyakorolni, azonosulnia kell valamelyest a feladattal, mert különben ellen fog állni minden igyekezetünk ellenére, ennek pedig az az oka, hogy az egyén más irányba motivált.

A jó vezető, mint parancsnok, pedagógus megóvjá a szervezetét, a belső rivalizálásóktól, amely aláássa a szervezeti kultúrát. Ha egymás ellen kell védekeznünk, azt a munkahely megszenvedi. Ha viszont a bizalom és az együttműködés a meghatározó, akkor „együtt toljuk a szekeret”, és ez a szervezet megerősödéséhez vezet. Az emberben működő rendszerek megóvnak minket a veszélytől, és az érdeünkben álló cselekvések ismétlésére ösztökélnek, arra a környezetre reagálnak, amelyben élünk és dolgozunk. Ha veszélyt érzünk, védekező állásba merevedünk. Ha biztonságot érzünk a munkahelyünkön, ellazulunk, és nyitottabbá válunk a bizalomra és az együttműködésre. A tanulmány néhány gondolatot villantott csupán a vezetők mindennapi kihívásairól, azokról a feladatokról, kihívásokról, amit a vezető, a pedagógus nap mint nap végez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Buda Béla - Havas Ottóné (1974): A felnőttkor küszöbén. Tankönyvkiadó, Bp.
- [2] Czeizel Endre (1994): Az érték mindig bennünk van. Akadémia Kiadó, Bp.
- [3] Jakab Zoltán: In: Báthory Zoltán –Falus Iván (1977): Pedagógiai Lexikon. Keraban Kiadó, Bp.
- [4] Kozéki Béla (1975): A Motiválás és motiváció. Tankönyvkiadó, Bp.
- [5] Kozéki Béla (1986): Motivációs és orientációs típusok vizsgálata magyar és brit iskolákban. Magyar Pszichológiai Szemle, 6. sz. Bp.
- [6] Mészáros László (2004): Pedagógia I. ZMNE, Bp.
- [7] Réthy Endréné (1978): Motiváció a tanítási órán. Tankönyvkiadó, Bp.1978.
- [8] Sillamy, Norbert (1992): Pszichológiai Lexikon. Corvina Kiadó, Bp.
- [9] Szilágyi Klára-Völgyesy Pál (1985): A pályafejlődés vizsgálatának módszertani lehetőségei a felsőoktatásban. Oktatókutató Intézet, Bp.
- [10] Szegedi Péter, Turcsányi Károly, Tóth József: Competence-Centered Education of Officers Thoughts about a recent Research of Competencies in Military Aviation Maintenance REVISTA ACADEMIEI FORTELOR TERESTRE / LAND FORCES ACADEMY REVIEW XXII:(2) pp. 103-109. (2017)
- [11] Szilágyi Klára (1987): A Super-féle munkaérték kérdőív. Oktatókutató Intézet, Bp.
- [12] Zrinszky László (2003): Nevelélmélet. Műszaki Kiadó, Bp.

THOUGHTS ABOUT THE DRIVER'S EVERYDAY CHALLENGES

This study focus on which everyday problems and difficulties have to be faced by managers on daily level. Leading people is more complex and more difficult than many people think. But it is only effective if the leader is responsible and possesses emotional intelligence. According to Senge, a good leader is also a good teacher because he needs to support, encourage and help his staff. This essay mainly focuses on the "pedagogical" side of the leaders.

Keywords: leadership, pedagogy, motivation

Szelei Ildikó (PhD)
Egyetemi docens
Nemzeti Közszerológati Egyetem
Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar
Katonai Vezetőképző Intézet
Katonai Vezetői és Közismereti Tanszék
szelei.ildiko@uni-nke.hu
orcid.org/0000-0002-6770-2969

Ildikó Szelei (PhD)
Associate professor
National University of Public Service
Faculty of Military Science and Officer Training
Department of Military Leadership and Generalsubject
szelei.ildiko@uni-nke.hu
orcid.org/0000-0002-6770-2969



http://www.repulestudomany.hu/folyoirat/2017_3/2017-3-25-0500-Szelei_Ildiko.pdf

