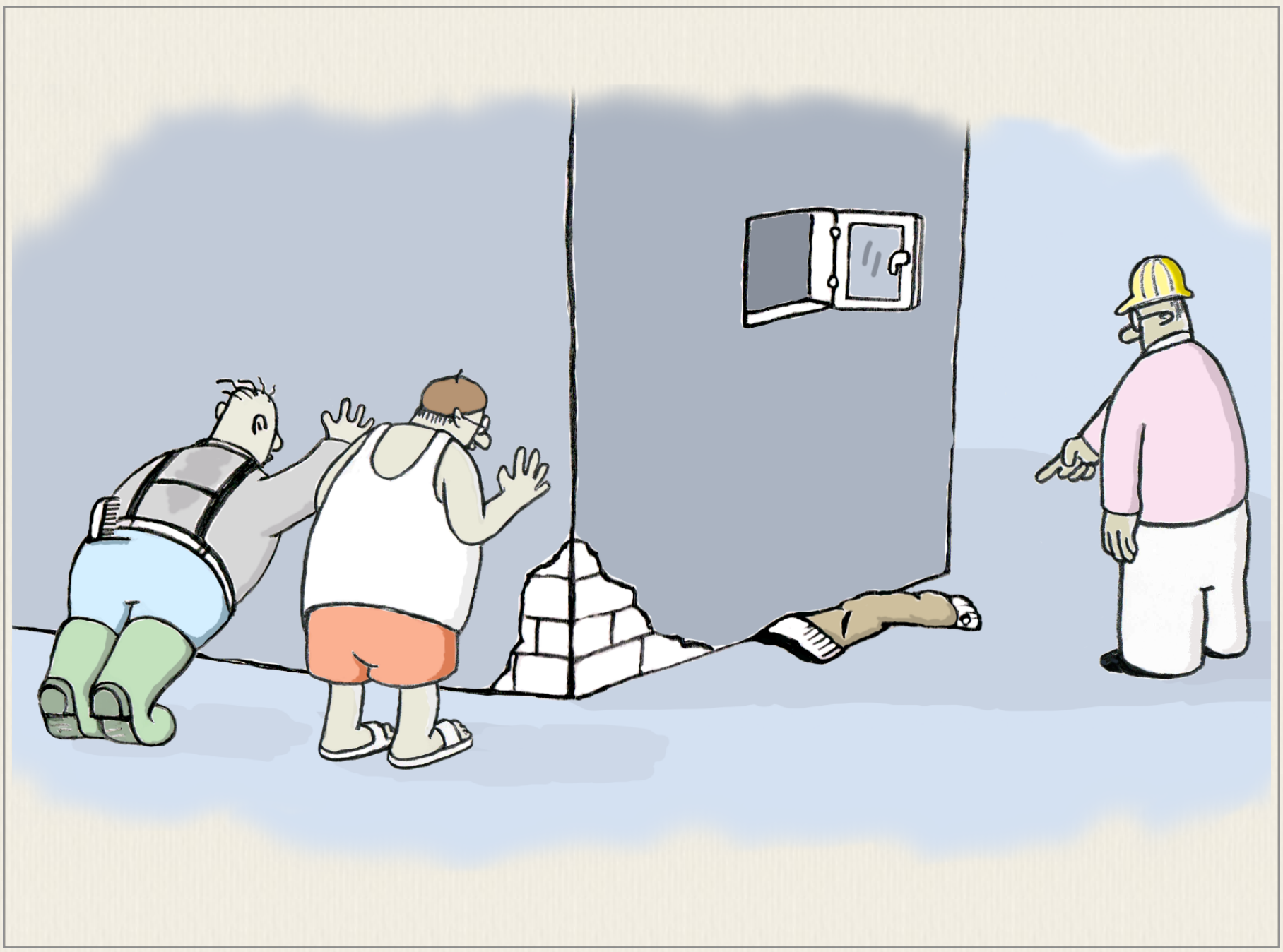
Ettől lesztek jó vezetők, Béláim!

CSERVENYÁK TAMÁS



Cservenyák Tamás: Ettől lesztek jó vezetők, Béláim!

© Cservenyák Tamás 2013

Lektorálta: Kamrás Orsolya

Borítókép: Pusztai Csaba

Az e-könyv ingyenes megjelenését bőkezűen támogatta a Tudatos Vezetés Konglomerátum Holding.

ISBN 978-963-08-6647-7

Minden jog fenntartva. A könyvet vagy annak részleteit tilos a szerző engedélye nélkül közölni, megfilmesíteni, színpadra állítani, falvédőre hímezni. Jelen formájában viszont bátran lehet terjeszteni. Ingyen.

Honlap: http://tudatosvezetes.blogspot.hu

E-mail: cservenyak@tudatosvezetes.hu

Miért Béláim?

A legényanya című, 1989-ben készült film helyszíne Rátót, ahol minden férfit Bélának hívnak, csak egy szerencsétlent neveznek el Józsinak. Józsi később várandós lesz és gyermeke születik, bár mindez most számunkra lényegtelen. A film egyik jelenetében Béla, a tanácselnök irányításával a falu lakossága puszta kézzel igyekszik félretolni az épp útban lévő kocsmát, addig a pontig, amit vezetőjük a kabátja lefektetésével jelölt ki. Egy arra vetődő német autós a kabátot összeszedi a földről, így amikor a tanácselnök ellenőrizni próbálja a haladást, sehol se látja a ruhadarabot. Lélekszakadva rohan vissza Béláihoz, megosztva velük következtetését: "Rátoltuk a kabátra! Rátoltuk, túltoltuk! Emberek, álljunk meg! Túltoltuk, rátoltuk a kabátra!"

Kedves Bélák, Józsik, illetve minden más keresztnév büszke birtokosai! Rövid kis könyvem azt a célt szolgálja, hogy magasabb szinten műveljétek a vezetést, mint Rátót tanácselnöke. Esküszöm, hogy markánsan ki fogtok tudni emelkedni a mezőnyből.

Szerencsére lektorom még időben felhívta rá a figyelmemet, hogy a kézirat első olvasatban meglehetősen hímsovinisztának tűnt, ami igen távol állt szándékomtól. Bölcs meglátása szerint "a megszólított Bélák nők is lehetnek". Tagadhatatlan. Ezért a Bélák mellé az olvasás során kéretik odaérteni a Bellát is.

Szeretnék köszönetet mondani két Bélának, akikkel sokat tanultunk közösen a vezetésről: Apáti Béla és Tóth Béla cégvezető barátaimnak. Rajtuk kívül köszönöm még a bizalmat Lukács Jánosnak, Mészáros Dávidnak, Dr. Tomka Jánosnak és Vecsernyés Csabának. Az általuk irányított cégek keretei között az utóbbi öt évben végzett vezetőfejlesztő programok sokat segítettek nekem is abban, hogy az itt leírt gondolatok kikristályosodjanak. Hálás vagyok Kamrás Orsolyának a lektorálásért és Pusztai Csabának a borítóképért. Az e-könyv létrejöttében fontos szerepe volt még az Emich Szabolccsal, Juhász Gáborral, Novák Magdolnával és Tarsó Bélával folytatott beszélgetéseinknek. Végül természetesen minden képzésrésztvevőmnek köszönöm, hogy együtt fejlődhettünk.

Bevezetés

Béláim! Aki volt már általam tartott vezetőképző programon, vagy olvassa a blogomat, tudja, hogy nem szoktam osztani az észt. Bevált gyakorlatokat, valamint a nemzetközi vezetési szakirodalomból származó ismereteket osztok meg, aztán rábízom az emberekre, hogy kiválasszák, mit tartanak saját maguk számára hasznosnak. Nem lehet ugyanis minden helyzetre alkalmazható recepteket felírni. Továbbá kínosan ügyelek rá, hogy mindig rögtön hivatkozzak arra a hiteles forrásra, akitől a tudomány származik, és arra is, hogy a kivételekről is essen szó.

Ez a kis e-könyv viszont más lesz, Béláim. A következő oldalakon meg fogom nektek mondani a tutit. Az itt leírtak továbbra se adnak választ minden felmerülő vezetői kérdésre, de a mindennapok 80%-ára jól alkalmazhatók lesznek. Ha tehát úgy viselkedtek, ahogy most itt javaslom, garantáltan sokkal jobb vezető lesz belőletek. Az ügyek maradék részében a jövőben is kénytelenek lesztek valamit improvizálni a saját tapasztalatotokra építve.

Eddig 17 évet töltöttem vezetőkkel dogozva. Az volt az érzésem, hogy nem túl elterjedt a hazai vezetők körében, hogy alkalmaznák az egyébként könnyen elérhető és agysebészetnek sem nevezhető vezetési ismereteket. Tavaly aztán mindez be is igazolódott, amikor kutatást végeztünk a témában. Tizenhat elvárható vezetői viselkedésmodell közül alig volt néhány, amit a válaszadók több mint fele alkalmazott a mindennapokban. Megkérdeztünk benneteket arról is, Béláim, hogy mit tartotok a legfontosabbnak egy vezető részéről. A top öt vezetői gyakorlatot a válaszadók fele se alkalmazta, sőt olyan is volt ezek között, amit a negyedük se. Szóval azt se csináljátok, amit fontosnak véltek.

E korszakalkotó mű két részre tagolódik. Az első az emberek vezetésének tizenkét aspektusával kapcsolatban közli veletek, hogy mit kéne csinálni, a második rész négy fejezete pedig önmagatok menedzseléséről fog szólni. Ez utóbbi alatt nem az önfényezést értem. Hogy veszi valaki a bátorságot arra, hogy másokat irányítson, ha saját magát sem képes hatékonyan menedzselni? Ha nem vagy képben saját erősségeiddel, gyengeségeiddel, motivátoraiddal, értékeiddel, elveiddel, szerepeiddel, céljaiddal kapcsolatban, ha gondjaid vannak az időmenedzsmenttel, ha nem tudod kezelni a rád nehezedő stresszt, ha nem sikerül elérni a célokat vagy hozni az eredményeket egyéni szinten, akkor hogy a fenébe fogod a csapatszintű vagy szervezeti célokat egy kupac emberrel a nyakadban elérni? Ízlés szerint lehet kezdeni az olvasást az első vagy a második résszel.

Próbálok lényegre törő és könnyen olvasható lenni. Ezért nem fogom az állításaim és tanácsaim mögött megbúvó tudományos és tapasztalati hátteret folyamatosan beleszőni a sorokba. A végén található egy lista a kapcsolódó irodalomról, mert nyílván ezt a sok okosságot nem én találtam ki. Ugyanezen okból nem feltétlenül veszem mindig a fáradságot, hogy a kivételekről szót ejtsek. Természetesen minden javaslatom és megállapításom alól lehet találni kivételt, de attól, hogy nem írtam oda, nem jelenti, hogy nem tudom. A lényeg, hogy többnyire úgy van. Igyekszem továbbá olyan stílusban fogalmazni, ahogy nektek, Béláim, mindezt személyesen, két fröccs között elmondanám a teraszon. Na jó, annál kicsit finomabban.

Az egyes fejezetek végén kérdéseket találsz. Ha komolyan veszed őket, és igyekszel megválaszolni mindet, akkor elindulhatsz a jó vezetővé válás rögös útján. Háromféle feldolgozási mód közül választhatsz. Az első, hogy végigolvasod az egész kis könyvecskét, nagyokat bólogatsz, alkalmanként fejed csóválva megállapítod, hogy "ez a Cservenyák miket ki nem talál!?!?", majd pedig nem változik semmi a vezetői működésedben. A második megközelítést válaszd, ha tényleg akarsz fejlődni, és elég fegyelmezett vagy. A tizenhat fejezetet a következő tizenhat hétben olvasd el újra egyenként, majd a kérdésekre adott válaszok alapján minden héten változtass valamit a működéseden a tanácsoknak megfelelően. Fél év alatt kvantumlépéseket fogsz tenni vezetői képességeid fejlesztése területén. A harmadik opció az, hogy ha nem akarsz egyedül nekivágni, és sikerült elnyernem

a bizalmadat ezzel az e-könyvvel, együtt négy-hat hónap alatt, nyolc coaching megbeszélés keretei közt beépítjük a számodra fontos változásokat a vezetői gyakorlatodba. Vagy persze más, vezetőfejlesztésben tapasztalt coach kollégával is megteheted ugyanezt.

Kezdjük tehát az emberek vezetésének követendő gyakorlataival!

1. Alakíts ki bizalmi légkört!

Könnyű mondani, mi? Ha bizalom van, minden van. A kollégák tudják a dolgukat, és el is végzik. Nem kell folyamatosan rettegned attól, hogy honnan kapod a következő maflást. Nem félsz tőle, hogy a tennivalókat elsumákolják, nem csinálják meg időre, és tré lesz a végeredmény. Az esetek nagy többségében számíthatsz rá, hogy amit és ahogy megbeszéltetek, az úgy és akkor fog megtörténni. Ha valami megakasztja a fogaskereket, akkor időben és nem csak utólag értesülsz róla. Számíthatsz arra is, hogy az emberek magukénak érzik a feladatokat és a problémákat, és tudásuk legjavát fogják beleadni. Elég az adott szó, a tenyérbe csapás, és mindenki nyugodt lehet afelől, hogy nem fogják szándékosan átverni.

Ha nincs bizalom, az nagyon lassúvá, nehézkessé és drágává teszi a dolgokat. Elég arra gondolni, hogy milyen tortúra felülni egy repülőre. Vagy milyen időigényes és költséges nyélbe ütni egy komolyabb üzleti tranzakciót, ahol a bizalom helyett a könyvvizsgálók és az ügyvédek tudják csak elhitetni velünk, hogy nem becsapni készülnek épp bennünket. Cégen belül pedig folyamatos és erős kontrollra, botra és répára van szükséged ahhoz, hogy a munkatársaidat rábírd az engedelmeskedésre, vagy elvedd a kedvüket attól, hogy áthágják a szabályokat.

Mitől alakul ki tehát a kölcsönös bizalom? Hát ez se megy parancsszóra, annyi biztos. Bélám! A folyamat tőled indul. Első lépésként be kell bizonyítanod, hogy rászolgálsz a környezeted bizalmára. Az a rossz hírem van, hogy a bizalmi közeg felépítése lassú, küzdelmes és macerás. Eljátszani a bizalmat viszont egyetlen laza mozdulattal lehetséges. Az asztalon gőzölgő újházi tanyasi tyúkhúslevesbe is elég egyetlen csepp vizelet, hogy a lefolyóban végezze.

Bizalmat épít például, ha mindenféle kavarás helyett azt mondod, amit gondolsz. Nem úgy értem, hogy érzéketlen tuskóként viselkedve keverd össze az őszinteséget a tapintatlansággal. Hanem úgy, hogy megfelelő stílusban közlöd a másikkal a tényleges véleményedet, szándékodat, érzéseidet.

A következő javaslatom, hogy tartsd be, amiket ígérsz. Azt, akkorra, úgy. Kis dolgokban és nagyokban egyaránt lehessen rád számítani. Ide tartozik az is, hogy a másik idejét tiszteled. Tízből egyszer előfordul persze, hogy valami közbejön, akkor tudsz előre szólni, de minimum utólag elnézést kérni. Ez azonban ne a norma legyen, hanem a ritka kivétel.

Bizalmat ébreszt, amikor tiszteletet fejezel ki a másik felé, valamint az is, ha a távollévőkről tisztelettel beszélsz. Ne becsmérelj senkit, aki nincs jelen, mert beszélgetőtársadban fel fog merülni, hogy esetleg róla is ekként nyilatkozol, amikor máshol van.

A munkatársad akkor fog bízni benned, ha meghallgatod a mondanivalóját, és ha el is fogadod az ő saját nézőpontjából kialakított véleményét. Nem kell vele egyetérteni, csak elfogadni, hogy ő így gondolja. Ha ellenben hülyeségnek vagy baromságnak titulálod az álláspontját, akkor is erodálódik a bizalom, ha történetesen igazad van.

Emellett sokat segít, ha tisztázod a másikkal a kölcsönös elvárásokat, és aztán később ez alapján értékeled a működését. A kedves gesztusok is pozitív hatással vannak a bizalmi szintre, mivel kifejezik, hogy odafigyelsz a másik emberre.

Végül a becsületességet szeretném megemlíteni, mint a bizalmi légkört építő tényezőt. Ha a kollégáitok azt tapasztalják rólatok, Béláim, hogy nem tartjátok be az írott és íratlan szabályokat, és saját magatok is a zavarosban halásztok, akkor könnyen feltételezhetik, hogy velük szemben sem elvárás a keretek betartása és összességében a becsületes működésmód.

Talán az aranyszabály segít leginkább: úgy viselkedj másokkal, ahogy szeretnéd, hogy veled viselkedjenek. Így tud a kölcsönös bizalom felépülni, és ezt az egészet vezetőként neked kell kezdeményezned.

<u>Kérdések:</u>

Hogyan értékeled a saját csapatodban a bizalom mértékét?

Milyen bizonyítékaid vannak erre?

Ha őszintén magadba nézel, milyen szokásaid nem építik a bizalmat a környezetedben?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

2. Legyen jövőképed, és ezt kommunikáld rendszeresen!

Béláim! Az hogy valaki vezető, feltételezi, hogy vannak, akik követik. Nem nevezném követésnek, ha az emberek azért mennek utánad, mert történetesen te vagy a terület menedzsere, vagy azért, mert fizetést kapnak érte. Ebben az esetben csak valami kényszeredett, lelketlen battyogás van utánad.

Ahhoz, hogy egy csapat ember önként és dalolva veled kívánjon végigmenni egy úton, elengedhetetlenül szükséges egy elképzelés arról, hogy hova akarsz eljutni. Ha elolvasol egy könyvet a nagy és sikeres vállalatvezetőkről, könnyen elbizonytalanodsz, hogy a saját kis területeden miféle vonzó jövőképpel tudsz előállni. Hát ki kell valamit találni. Ezért vagy te a vezető, Bélám, és nem más. Természetesen vonzó az embereknek, ha egy nagyszerű termék vagy szolgáltatás előállításában részt tudnak venni, de az is lelkesítő lehet, ha például egy munkafolyamatot jobban, szebben, gyorsabban, nagyobb megelégedésre tudnak elvégezni. Tehát nemcsak az okostelefon-gyártók meg a gyógyszerkutatók képesek nagyszerű elképzeléseket kifundálni, hanem egy közepes magyar cég számviteli vezetője is, ha nem csak annyi az igényszintje, hogy leteljen a nap, és hogy huszadikáig befizessék az áfát. Értelmes embereknek szükségük van rá, hogy a mindennapi darálás mellett valami fejlődés, előrelépés, javulás, szépülés történjen a környezetükben. Különben belefásulnak a munkába. Ha viszont vannak olyan előremutató ötletek, amelyek az elkövetkező hónapokra, esetleg évekre lekötik az alkotó energiákat, mindaz a hajtóerő, ami az emberekből jön, befogható a szervezet vitorláiba, és egyúttal a munkatársakat is karbantartja.

Kétféle megközelítés közül is választhatsz, ha az a célod, hogy a csapatodat összekovácsoló, közös, vonzó jövőkép álljon rendelkezésre. Az egyik, hogy saját magad kitalálod, hova akarsz eljutni a rád bízott emberekkel, majd eladod nekik az elképzelést. Ebben az esetben fontos arra is rájönni, hogy vajon a te jövőképed mitől lesz vonzó a többieknek. Mert az nem fogja őket lázba hozni, hogy te nagyobb házat veszel, vagy téged előléptetnek.

A másik lehetőség, hogy az emberekkel elvonulsz egyszer egy nyugodt helyre, összedugjátok a fejeteket, és kitaláltok egy mindenki számára kedvező irányt. De nem árt tisztában lenni azzal a veszéllyel, hogy a végeredmény eltérhet a te saját személyes elképzelésedtől. Annál pedig nincs demoralizálóbb, mint amikor elviszik a kollégákat egy efféle szellemi és fizikai kirándulásra, majd pedig magasról tesznek rá, mit találtak ki ott közösen, és minden megy tovább a vezető által kijelölt mezsgyén. Ha viszont sikerül előállítani egy olyan jövőképet, amit a többség kívánatosnak talál, sokkal egyszerűbb lesz az embereket a mindennapokban az együtt kigondolt elképzelés felé vezető irányban tartani. Olyan lesz, mint egy iránytű.

Azzal, hogy megfogalmaztad, vagy közösen megalkottátok a jövőképet, még nem végeztél a dolgoddal. A víziót ugyanis egyrészt folyamatosan kommunikálni kell, mert a hétköznapok sodrásában hajlamosak a népek elfelejteni, másrészt a jövőképnek tükröződnie kell a napi szintű döntéshozatalban és viselkedésben. Azonnal hitelét veszti az egész macera, ha például egy kiváló minőséget produkáló osztály megvalósítása a cél, ugyanakkor egy vállrándítással elintézünk egy vevői minőségi kifogást, vagy azt mondjuk arra, amit kiadunk a kezünkből, hogy falura jó lesz.

Kérdések:

Hogy szól a jövőképe a cégnek, területnek vagy csapatnak, amit vezetsz?

Milyen bizonyítékaid vannak arra, hogy ez a jövőkép nem csak neked vonzó?

Milyen rendszerességgel beszélsz az emberekkel a jövőképről és annak a mindennapi munkában való tükröződéséről?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

3. Teremts tiszta kereteket!

Azt hiszem, Béláim, hogy a munkaköri leírások felett eljárt az idő. Ahol van ilyen, ott se frissítgeti senki, és annyi a változás a mindennapokban, hogy hat-tizenkét hónap alatt egész biztosan elavulnak. De ez nem jelenti azt, hogy az egyénnek ne kellene tudni, miért felelős, és azt se, hogy ne lenne szükség szervezeti szinten tiszta viszonyokra. Sőt. A konfliktusok keletkezése és az eredmény elmaradása gyakran vezethető vissza kétféle tipikus problémára. Az egyik, hogy az emberek egymás lábára lépkednek, és belemásznak a másik territóriumába, a másik, hogy a munkakörök vagy az osztályok közötti senki földjén nem akaródzik felvenni a fonalat a környéken lévőknek. Inkább a túlpartra mutogatnak.

A tiszta keretek egyik első eleme a korábban említett jövőkép. A célokat ebből kéne levezetni, Béláim. Hogy milyen időszakokra van értelme tervezni, azt mindenki maga tudja csak meghatározni, de szerintem az a minimum, hogy eldöntsétek, mit akartok elérni az adott évben. Az egyes területek céljai ezeket a szervezeti célokat kell, hogy szolgálják. Az már ízlés kérdése, hogy végül csapat- vagy egyéni szintig kerülnek a célok lebontásra. Ahol a produktumokat alapvetően csoportok hozzák létre, lehet, hogy nagyon mesterséges és értelmetlen az egyéni munkacél. Máshol pedig nagy szükség van rá.

Annak érdekében, hogy ne kelljen folyamatosan küzdeni egymással, rá kell szánnod az időt, hogy a vezetésed alatt működő szervezetben, területen vagy csoportban legjobb tudásotok szerint meghatározzátok, hogy ki miért felelős, akár egyénileg, akár másokkal együtt. Az is kevés, ha csak ti magatok tudjátok. Ésszerű a szervezet más részei felé ezt kommunikálni. Mivel mindenre nem tudsz előre gondolni, és a környezet is rendszeresen átalakul, arra is ki kell találni egy

módszert, hogy mit tesztek azokban az esetekben, amikor valami nem egyértelműen rendelhető egy személy vagy csoport felelőssége alá. Mi a szokásos eljárás, ha senki se érzi magáénak? Mit kell tenni, ha többen is a sajátjukénak gondolják? Azt akarom ezzel mondani, hogy elengedhetetlen a keretek lefektetése, de ez egy dinamikus rendszer, aminek egyensúlyban tartásához rendszeres szervizelésre lesz szükséged. A szerviz pedig ebben az esetben kommunikációs alkalmakat jelent, ahol a határeseteknél meg lehet közösen határozni a felelős személyeket, területeket.

A felelősség leosztása mellett ugyancsak jó ötlet a döntési mozgásteret meghatározni az egyes munkaköri szinteken. Mik azok a dolgok, amiket saját maga eldönthet a munkatársad? Mi az, amiről ő döntsön, de utána tájékoztassa felettesét? Milyen esetekben kell másokat bevonnia a döntéshozatalba? Mikor kell a főnökének döntenie helyette? Tudom, hogy nem könnyű általános érvényű szabályokat kitalálni erre, de minél tisztábban látják az emberek a saját működésük kereteit, annál jobban fogják magukat érezni a munkahelyen, és annál önállóbban tudnak dolgozni. Te pedig bízhatsz benne, hogy ha indokolt, téged is be fognak vonni. Gondolom azt nem kell hosszasan ecsetelnem, hogy miért nem akarsz mindenben te dönteni, vagy folyamatosan igazságot tenni egymással összeakadt, felbőszült kollégák között.

Kérdések:

Mennyire vannak képben a munkatársaid a céges, területi és csoportos/egyéni céljaikkal kapcsolatban?

Hogyan szolgálják a kitűzött célok a magasabb szintű célokat?

Mennyire tiszták az általad vezetett szervezetben a felelősségek?

Hogyan kezelitek a területek közötti konfliktusokat vagy éppen a senki földjén felbukkanó problémákat?

Tisztában vannak-e az emberek a döntési mozgásterükkel? Van-e nekik egyáltalán ilyen?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

4. Tűzzetek ki jó minőségű célokat!

Béláim, nem véletlen a többes szám! A rájuk erőltetett célokat zsigerből utasítják el az emberek. Ellenben ha bevonod őket a célok kijelölésébe, nagyobb valószínűséggel fogják azokat magukévá tenni. Arra is van bőven esély, hogy a munkatársad magától is felteszi a megfelelő magasságra a lécet. Ha nem, akkor még mindig van lehetőséged egyezkedni. Előfordulhat, hogy nem juttok megállapodásra, és a kollégának el kell fogadnia a magasabb elvárást. De ebben az esetben is fontos, hogy egyáltalán volt alkalma kifejteni a véleményét. Az értelmes célok gondolkodásra késztetik az egyént, és pozitívan hatnak a kitartásra, így sokszor előfordul, hogy az emberek végül többre lesznek képesek, mint amit eredetileg gondoltak, vagy akár te feltételeztél róluk. Ebből lesz az emlékezetes sikerélmény.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy egyes célok jobb minőségűek, mint mások, azaz nagyobb valószínűséggel teljesülnek. Hogyan tűzz ki ilyeneket? A cél legyen konkrét, mérhető és elérhető. Nem baj, ha nyújtózkodni kell érte, mert a magasabb célok általában nagyobb teljesítményt eredményeznek, de a megvalósíthatatlannak érzett célok nem motiválnak. Fontos a biztatás és a bizalom kifejezése a vezető részéről, mert az is sokat számít, hogy az illető munkatárs mennyire érzi magát képesnek a cél elérésére. Lényegtelen vagy értelmetlen dolgokon senki se szeret ügyködni, tehát tisztában kell lennie minden érintettnek azzal, hogy miért fontos az a cél vagy feladat. Végül legyen határidő hozzárendelve, különben sose valósul meg. A mérhetőségre visszatérve, egyes dolgokat könnyű számokban kifejezve mérni, másokat nem is nagyon lehet. Ettől függetlenül az például egyszerűen megállapítható, hogy valami megvalósult vagy sem, ahhoz nem kellenek számok. Más céloknál pedig a végkifejlet irányába

mutató erőfeszítések lehetnek mérhetőek. Mondjuk ha a prezentációs készségedet szeretnéd fejleszteni, akkor arra nehéz mérhető végcélt kitalálni, de az már mindjárt könnyen utánkövethető, hogyha vállalsz havi egy prezentációt gyakorlásként a következő fél évben, majd minden esetben visszajelzést kérsz róla az egyik résztvevőtől.

Én azt javaslom, Bélám, hogy innentől kezdve ne fogadj el és ne is tűzz ki más számára olyan célokat, amelyek a fenti kritériumoknak nem felelnek meg. Kérdésekkel tudod segíteni a pontosítást: Konkrétan mi is akkor a cél? Honnan fogjuk tudni, hogy teljesült? Hogyan mérjük az eredményt? Mennyire tartod elérhetőnek a célt? Miért tartod fontosnak? Mikorra fog ez megvalósulni?

Kérdések:

Bevonod a munkatársaid a rájuk vonatkozó célkitűzésekbe, feladatkiosztásokba, vagy készen kapják őket?

Milyen minőségű egyéni és csoportos célok kerülnek kitűzésre a területeden?

Milyen arányban teljesülnek a kitűzött célok?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

5. Kövesd az eseményeket, és adj folyamatos visszajelzést!

A menedzsment tevékenység eredményességének egyik legfontosabb indikátora, hogy megvalósulnak-e a kitűzött célok. Ahogy a gazda szeme hizlalja a jószágot, úgy van szükség a vezető részéről az elindított szálak rendszeres utánkövetésére. Ez nem jelenti persze, Bélám, hogy folyamatosan az emberek tarkójánál kellene lihegned. Azt viszont igen, hogy kellő gyakorisággal rápillantasz az ügyek állására. Erre többféle lehetőség áll rendelkezésedre. Például egy egyszerű lista a delegált feladatokról, ahonnan csak akkor törölhető ki egy bejegyzés, amikor teljesen megvalósult. Másik módszer a projektekkel kapcsolatos rövid státuszmegbeszélések tartása, a harmadik pedig az előre egyeztetett időpontokban történő egyéni munkamegbeszélés a kollégákkal. Az előbbi megbeszéléstípus tehát témaközpontú, a második személyközpontú utánkövetést tesz lehetővé. Negyedik ötlet, hogy minden delegált feladattal kapcsolatban beállítasz egy emlékeztetőt magadnak valamelyik kütyüdön, hogy mikor akarsz ismét ránézni, és akkor csipogni fog. Vagy ha van olyan ötleted, ami neked még megfelelőbb, használd azt.

Nem lehet tartósan a célok felé haladni, ha az emberek nem kapnak az út során folyamatos és minőségi visszajelzést. Hajlamosak vagyunk ezt elbliccelni, aztán ha valami gikszer van, akkor förmedünk csak rá a kollégára. A jó teljesítést egyszerűen természetesnek vesszük. Az első üzenetem tehát az, Béláim, hogy ne fukarkodjatok a dicsérettel, ha valami pozitívat tapasztaltok. Ingyen van, és ha megérdemelt, őszinte és hiteles, szárnyakat tud adni az embereknek.

Van néhány jellemzője a támogató jellegű visszajelzésnek. Miért legyen támogató egyáltalán a visszajelzés? Hát azért, mert az a célod, hogy a kolléga a jövőben jobban vagy ugyanilyen jól végezze a dolgát. Nem az, hogy elvedd a

kedvét az egésztől, vagy lerombold az önbizalmát. Ettől még őszintének kell lennie, tükrözve a saját tapasztalataidat működésével kapcsolatban.

A jó visszajelzés nem általános hanem konkrét, azaz egyes megtapasztalt esetekről beszél. Nem azt mondjuk, hogy "mindig elkésel", hanem azt, hogy "a múlt héten három nap késtél". Mert a "mindig" nem igaz. A problémára és nem a személyre fókuszál, tehát nem "lusta és megbízhatatlan vagy", hanem "tegnap elmulasztottad a vállalásod, hogy elkészül a beszámoló". A használható visszajelzés leírja a történéseket és nem a kollégát minősíti, ahogy az előző példából is kitűnik. A személyorientált, általános és minősítő visszajelzés azonnal defenzív viselkedést vált ki, vagy a másik fél egyszerűen bezárkózik. A további kommunikációt megnehezíted vele, vagy el is lehetetleníted.

A visszajelzésnek megerősítőnek kell lennie, nem implikálhat lenézést, a másik képességeinek burkolt lebecsülését. Amikor azt mondod valakinek, hogy "látom ezt még mindig nem voltál képes megérteni", vagy azt, hogy "ezt már egy kezdő is meg tudta volta rendesen csinálni", azzal csak azt éred el, hogy a másik önbizalma csökken, a bizalmi szint pedig a mélybe zuhan. A tényszerű közlés, a pontos eseményleírás nem vált ki ilyen hatást. Fontos továbbá, hogy a saját magad nevében nyilatkozz, ne add mások szájába a véleményedet (a vezetőség, a vállalat, a tulajdonosok, stb.). Kivéve, ha valóban az ő üzenetüket továbbítod.

A támogató visszajelzés sosem egyirányú. Mindig kérd ki a másik fél véleményét, nézőpontját, aztán hallgasd is meg a választ. A meghallgatás egyik profi technikája, ha befogod a szádat és megpróbálod megérteni, amit a másik fél mond. Aztán pedig a reakciód kapcsolódik az általa elmondottakhoz, nem csak a saját mondandódat fújod papagájként. A beszélgetés lényege, hogy pontosan megértsétek egymás álláspontját, még akkor is, ha egyetértésre esetleg nem sikerül jutni a végére.

A visszajelző beszélgetésnek akkor van igazán értelme, ha a végén születik valamiféle akcióterv vagy következő lépés, ami a kívánt pozitív irányba módosítja az egyén munkáját vagy viselkedését.

Kérdések:

Hogyan értékeled saját teljesítményed a futó ügyek utánkövetésének tekintetében?

Mennyire jellemző rád a folyamatos visszajelzés adása?

Ha őszintén magadba nézel, mennyire támogató a visszajelzés, amit adsz?

Milyen gyakran jutalmazod dicsérettel a jól végzett munkát?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

6. Hozz létre motiváló munkakörnyezetet!

Hadd kezdjem azzal, Béláim, hogy alapvetően arra van szükségünk, hogy az emberek belülről fakadó motivációval rendelkezzenek. Ha azzal töltöd az idődet, hogy csökönyös szamarakat rángatsz vagy taszigálsz előre centiről centire, akkor finoman szólva elpazarlod az energiáidat. Természetesen egy vezető tud hatni az emberek motivációs szintjére, de nem képes más helyett motiválttá válni. Én azt javaslom első célkitűzésként, Bélám, hogy legalább a kedvét ne vedd el az embereknek a munkától. Ha már ez jól megy, akkor lehet finomítani a motivációs eszköztáradat.

Évszázadokon keresztül nem volt téma a munkavállaló motivációja. Ha nem dolgozott rendesen, lecsapták a fejét. Szerencsésebb esetben csak elnáspángolták, vagy nem jutott neki ennivaló. Később mobilabbá vált a munkaerő, erősödött a verseny, így az 1950-60-as években jelentős érdeklődés mutatkozott az emberi motiváció iránt. Két fő csapáson futott a gondolkodás: az egyik szerint az embereket a belső szükségleteik vezérlik, a másik szerint a környezet hatására cselekszenek. Mindkettő igaz.

Cselekedeteink alapvető mozgatórugói közé tartozik, hogy legyen mit enni és inni, legyen hol lakni, és ne lőjenek ránk. Ha már ez megvan, akkor felbukkan az igény, hogy legyenek más emberek körülöttünk, és azokkal lehetőleg harmonikus viszonyt ápoljunk. Hajtunk arra is, hogy elismerjen bennünket a környezetünk, és ha már ez is adott, vágyunk olyan alkotó tevékenységekre, amiben jól érezzük magunkat és kiteljesedhetünk. Persze nem minden kultúra minden egyedére igaz, de az emberek többsége nem akar verset írni, amikor épp rájött a hasmenés. Ugyanígy kevéssé érdekel az, hogy mi áll a névjegykártyánkon, vagy milyen

státuszszimbólumokat birtoklunk, amikor épp elhagyott életünk szerelme, és az előző években elhanyagolt barátaink se mutatnak nyitottságot aktuális sirámaink meghallgatására. És hasonlóképp nem vagyunk motiváltak a szakmai kihívásokra, amikor cégünk csődhelyzetben van, vagy az elbocsátás réme fenyeget. A szükségletek tehát az emberek többségénél hajlamosak egymásra épülni. Ezért, Béláim, ne várjatok túl sok ambíciót és szakmai alkotóvágyat az emberektől, ha annyit fizettek nekik, hogy egyik napról a másikra élnek, vagy az emberi kapcsolataik borzalmasak a cégnél. Ezeknek az általános emberi szükségleteknek megvannak a munkahelyi megfelelőik. Alapszükséglet a megélhetést biztosító rendszeres jövedelem, a kulturált körülmények, étkezési, tisztálkodási lehetőségek, sőt a mellékhelységek megfelelő állapota is. Egyes, a kollégákért versenyezni kényszerülő, munkáltatói márkájukat tudatosan építő cégek kifejezetten hangsúlyt fektetnek a fiatalos, inspiráló, otthonos irodakialakításra, növényekkel, babzsákkal, csocsóval, közösségi terekkel, sőt, akár főállású séffel az étkezdében. Ugyancsak fontos a munka és a munkahely biztonsága, azaz ne kelljen rettegni nap mint nap. Aztán jön a közösséghez tartozás és a megbecsülés iránti igény, végül az, hogy olyan munkát végezhessen a kolléga, amiben örömét is leli. Bizony ezek többségére igenis van ráhatásod, Bélám!

Rokon megközelítés, hogy az embereket nem ugyanazok a tényezők teszik motiválttá, mint amelyek hiánya elveszi a kedvüket. Az utóbbi, úgynevezett higiéniás tényezők megléte csak a semleges szintre hozza fel a munkatársaidat. Például ha normálisak a munkakörülmények, emberszámba veszik őket, és tisztelettel bánnak velük a cégnél, megfelelőek a kollegiális viszonyok, vagy meg tudnak élni az alapfizetésükből, az még nem tesz senkit lelkessé. Ha ezek nem adottak, akkor viszont garantált az elégedetlenség. Motivációt inkább maga a munka, a teljesítmény, a felelősség, a fejlődés és az elismerés ad. Tehát vezetőként fontos feladatod, hogy a higiéniás tényezők rendben legyenek a csapatodban, és legalább ezek ne okozzanak folyamatos rossz szájízt. Aztán pedig az egyén képességeinek és érdeklődésének megfelelő munka segítségével lehetőséget tudsz adni arra, hogy a kollégád élhessen a rábízott felelősséggel, eredményeket érhessen el, fejlődhessen, és legyen alkalmad elismerni a jó munkáját.

A másik elgondolás szerint az emberek intenzíven reagálnak a környezet által adott jutalmakra és büntetésekre. Ha azt szeretnénk, hogy nagyobb valószínűséggel ismételjenek valamilyen viselkedést, akkor jutalmazással erősítsük meg, ha pedig azt, hogy szokjanak le valamiről, akkor büntetéssel vagy jutalom elmaradásával díjazzuk. Én nem nagyon hiszek a büntetésben, de talán néha szükséges rákoppintani egyesek orrára, ha a szép szóból nem értenek. A jutalmazás viszont a vállalatvezetési gyakorlatban, úgy tűnik, hogy kiszorított minden mást. Mostanra vezető és beosztott egyaránt elhitte, hogy csak pénzzel lehet motiválni. Pedig van másik húsz lehetőség. Az alapfizetés, ahogy már mondtuk, higiéniás tényező. Az emelés motiváló hatása pár hónapig tart legfeljebb, aztán elvárásként beépül. A teljesítményhez kötött jutalék vagy prémium is motiváló, de csak olyan területeken, ahol valóban objektívan mérhető a teljesítmény, és így igazságosan kapják az emberek a plusz javadalmazást. Ahol a szubjektum teret kap, ott a prémiumrendszer legalább annyi bánatot okoz a szervezetben, mint motivációt. Arról is sok adat áll rendelkezésre, hogy a feltételekhez kötött jutalommal számos anomália járhat együtt, például csökkentheti a kreativitást és az altruizmust, valamint csaló utakra csábíthat.

Motivációval kapcsolatos vezetői tréningek résztvevőit mindig megkérem, hogy tegyenek sorba tíz tényezőt abból a szempontból, hogy beosztottaik szerintük melyeket tartanák a legfontosabbnak. Aztán második körben megkérem őket, hogy saját preferenciáiknak megfelelően is rangsorolják a tényezőket. Szinte kivétel nélkül az a végeredmény, hogy a vezetők szerint beosztottaikat főleg a külső motivátorok hajtják, mint a fizetés, a munkakörülmények és a munkahely biztonsága. Saját magukat pedig inkább az érdekes munka, a fejlődés/előrelépés és a beavatottság érzése, azaz belső és magasabb rendű szükségletek. Pedig ha a beosztottakat közvetlenül kérdezzük, ők is hasonló dolgokra vágynak, mint vezetőik. Természetesen mindkét célcsoportban lehet eltérés: ha valaki alul van fizetve, bizonytalan a munkahelye, vagy fiatalként épp egzisztenciájának megteremtésén ügyködik, az anyagi motivátorok felértékelődnek, függetlenül a beosztási szinttől. Más-más lehet fontos különböző életkori és karrierszakaszokban, és eltérőek lehetnek a férfiak és nők hajtóerői is. És persze ahányan, annyifélék vagyunk, tehát mindnyájan eltérő motivációs mintázattal bírunk.

Abban is igencsak különböznek az emberek, hogy a karrierhez miként viszonyulnak. Az egyik ember állandóan egyre nagyobb oroszlánokkal akar megküzdeni, a másik elsősorban szakmai fejlődésben gondolkodik, a harmadik vezetői karriert akar befutni, a negyedik a munkát a magánélettel kívánja elsősorban összehangolni, az ötödik biztonságra játszik, és így tovább. Teljesen másképp fog tehát reagálni egy előléptetési felajánlásra vagy egy külföldi kiküldetésre az, aki kihívásokat keres, mint az, akinek a biztonság a legfontosabb. Nem lehet magatokból kiindulni, Béláim!

Korunk szellemi dolgozóinál megfigyelték, hogy három további hajtóerő is lakozik bennük, amire építhetsz vezetőként. Szívesen veszik, ha önállóságot kapnak a munkavégzésben, szeretnének szakmailag egyre profibbá válni, és örömmel dolgoznak valami saját magukon és az anyagiakon túlmutató értelmes célért. Érdemes tehát elgondolkodni, hogy miképpen tudod ezt a háromféle szelet a saját vitorládba befogni, és mindeközben az embereidet is motiváltabbá tenni.

A fentiekből kitűnik, hogy motivációs szempontból vannak dolgok, melyek az emberekre általában jellemzők, de még több olyan tényező van, amelyek mentén jelentősen különbözünk mindannyian. Ezért vezetőként az az egyik kulcsfeladatod, hogy jobban megismerd munkatársaidat. Csak a beszélgetésekből fog kiderülni, hogy milyen az a munkakörnyezet, ami motiválónak számít az adott kollégák számára. A második feladat pedig az, hogy az így megszerzett személyre szabott tudást használd is. Persze mindenkinek a saját felelőssége, hogy jól érezze magát a bőrében, de vezetőként sokat tudsz tenni azért, aki ezt megérdemli, és maga is beleteszi a saját részét.

Kérdések:

Mit tudsz a munkatársaid egyéni motivációs profiljáról?

Mit teszel annak érdekében, hogy a csapatod és az egyének számára motiváló munkakörnyezet épüljön fel?

Hogyan követed nyomon a kollégák változó motivációját?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

7. Tarts négyszemközti megbeszéléseket a teljesítményről és a fejlődésről!

Béláim, direkt nem teljesítményértékelést írtam. Sajnos ezt a fogalmat sikerült lejáratni a vezetői gyakorlatban, mert sok helyen egy adminisztratív aktusra butították, amit a humán-erőforrás kollégák nyomására le kell zavarni évente egyszer. Azzal is szétbombázták egyesek, hogy nyitott diskurzus helyett egyoldalú (le)értékelés történt, ami a munkatársakat eredményesen lelombozta a következő pár hónapra.

Pedig nem kellene ennek így lennie. Az embereknek igényük van arra, hogy alkalmanként egy szélesebb perspektívából is kapjanak visszajelzést a munkájukról, legyen lehetőségük a saját nézőpontjukat is elmondani, és egyáltalán, a vezetőjük szánjon rájuk legalább egy órát, amikor ők vannak a középpontban és nem a feladatok. Azt tanácsolom, hogy minimum félévente áldozz egy-másfél órát minden közvetlenül neked beszámoló kollégára. A találkozónak két fontos célja van: egyrészt az elmúlt hat hónap áttekintése abból a szempontból, hogy mit sikerült elvégezni és hogyan, másrészt pedig beszélni a jövőről, a fejlődési irányokról és lehetőségekről, motivációról, karrier-elképzelésekről és természetesen a szervezeten belüli mozgástérről és korlátokról is. Ha ezek a témák félévenként az asztalra kerülnek, nem fogják egyik felet se derült égből villámcsapásként érni a történések, hisz rendszeresen menedzselik a kölcsönös elvárásokat.

Ha tartalmas beszélgetést akartok folytatni, Béláim, akkor erre mindkét szereplőnek szépen fel kell készülnie. A kollégád gondolja át, hogy miket ért el az elmúlt időszakban, hogyan értékeli saját maga a munkáját. Tartalmi és viselkedésbeli tényezőket egyaránt. Azon is morfondírozzon, hogy rövid és középtávon miben szeretne fejlődni, merre tart a karrierje, és ahhoz milyen lépések vezetnek.

Neked is van dolgod a beszélgetés előtt. Át kell tekinteni a kérdéses időszakot, összegyűjteni azokat a konkrét tapasztalatokat és megfigyeléseket, amire építve nem a levegőbe fogsz beszélni, hanem tényekkel alátámasztott, támogató visszajelzést tudsz adni. Te is gondolkozz a fejlesztés irányáról és lehetőségeiről.

A beszélgetéshez zavaró tényezőktől mentes helyszínt és időpontot kell választani. Fontos, hogy törekedj az egyenrangú társalgás irányába, és ezt a megválasztott helyszín is fejezze ki. Ne a bőrfotelodból tárgyalj feltett lábbal a sámlin ülő kollégával, ha érted mire gondolok. Mondd el a beszélgetés kereteit, struktúráját. Érdemes először a kolléga saját értékelésével kezdeni, mert lehet, hogy neked végül csak egyetértened kell a megállapításaival. Egy reális önértékelésű munkatárs még a keserű pirulákat is be fogja magának adni. Ha kell, akkor pedig kiegészíted, vagy akár kifejted ellenkező meglátásaidat. A kritikai visszajelzéssel ne az elején forrázd le az embert, és ne is az utolsó téma legyen. Egyébként se várd meg a problémák visszajelzésével a féléves beszélgetést. Ha valamit korrigáltatni szeretnél a másikkal, akkor a folyamatos visszajelzés keretében tisztázd vele a mindennapokban. A zárógondolatok mindig a megerősítés jegyében fogalmazódjanak meg, hogy továbbra is bízol és hiszel a kollégában. Ha nem bízol, akkor minek folytatjátok a munkakapcsolatot? Ha igen, akkor meg tudjon róla.

Aztán kerüljön sor a fejlesztendő területekre, a motivációra és a hosszabb távú karrierelképzelésekre. Fontos hogy tiszta vizet öntsünk a pohárba. Azt is meg kell mondani, ha valaki túl hamar akar nagyot ugrani, és szükséges a realitásokkal szembesíteni az illetőt. Azzal kapcsolatban is segíteni kell a tisztánlátást, hogy szervezeten belül milyen lehetőségek vannak, nincsenek, esetleg lehetnek vagy sem a jövőben. Ígérgetni nem célszerű, de a lehetőségeket és a hozzájuk vezető utat már meg lehet beszélni. Ezután érdemes a fejlesztéssel kapcsolatban egyénre

szabott akcióterv lépéseket meghatározni. Nem kell túl sokat, de 2-3 dolgot nyugodtan ki lehet tűzni egy féléves időtávra. Természetesen itt is igaz, mint a munkacéloknál, hogy konkrét, mérhető, elérhető, fontos és határidős célokat fogalmazzatok meg.

Ha már így összejöttetek, Béláim, miért ne használnátok ki a lehetőséget arra, hogy te magad is visszajelzést kérj a kollégádtól. Mit folytass, mit hagyj abba, mit kezdj el csinálni? Hogy tudod őt segíteni, hogy munkáját még eredményesebben végezze?

A beszélgetés végén adj lehetőséget a kérdésekre, majd köszönd meg a féléves munkáját, fejezd ki a bizalmadat irányában. Ha nem érzed, hogy van mit megköszönni, vagy elillant a bizalom, akkor tedd fel magadnak a kérdést, hogy minek ültök egyáltalán ott. Vannak természetesen emberiességi szempontok. Amennyiben valaki magánéleti krízisen megy épp keresztül, akkor segíts, amit tudsz. Viszont nem tartozol teljes felelősséggel más életéért. Fogalmazd meg magadnak azt is, hogy mi az az időszak, amíg engeded, hogy a magánéleti gondok rontsák a teljesítményt. Nem könnyű egyensúlyozni a humánus viselkedés és a teljesítménykényszer között, neked kell ezt eltalálni a saját lelkiismereted és vezetői szereptudatod segítségével.

Ne feledd, Bélám, a teljesítményről és a fejlődésről szóló alkalmankénti beszélgetés nem egy felesleges adminisztratív nyűg, hanem az egyik leghasznosabb és legerőteljesebb menedzsment és motivációs eszköz, ami a kezedben van. Élj vele felkészülten és szakszerűen! Nem fogod megbánni, nagyon hamar látni fogod jótékony hatását.

Kérdések:

Milyen gyakorisággal ülsz le az embereiddel négyszemközt, hogy visszatekintsetek munkájukra, és megtervezzétek fejlődésüket?

Milyen egyéb tevékenységeid szolgálják kollégáid tudatos és tervszerű fejlesztését?

Mennyire vagy képben munkatársaid aktuális motivációs szintjével és fejlődési elképzeléseivel kapcsolatban?

Ha szoktál teljesítményértékelést tartani, mennyire felel meg viselkedésed a fent leírtaknak?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

8. Coachként fejleszd a munkatársaidat!

A legegyszerűbb dolog, ha valaki problémával keres meg, vagy egyszerűen csak segíteni szeretnél neki, hogy megmondod, mit csináljon véleményed szerint. Tanácsunk mindig akad. Alkalmanként pont erre van szükség egyébként, de messze kevesebbszer, mint ahányszor osztjuk az észt. Olyan esetekben hasznos, amikor kifejezetten kérik tőlünk, és akkor, ha a másik fél magától nem fog rájönni a megoldásra, hisz nem rendelkezik a szükséges ismerettel vagy tapasztalattal. Az esetek nagy részében azonban megvan az emberekben a tudás és képesség arra, hogy megtalálják a saját megoldásukat. Tovább megyek: rettentő nehezen tudja bárki más mérlegelni az összes körülményt és átérezni a másik ember egyéni motivációit ahhoz, hogy tényleg testhezálló tanácsot tudjon adni.

A tanáccsal a felelősséget is átvállalod. Ha nem jön be, amit javasoltál, a kudarc okozója és gazdája nem ő lesz, hanem te. Tanulni sem fog a helyzetből az illető, ha nem kell gondolkodnia a problémákon, hanem te mindig megmondod neki a választ.

Tapasztalataim szerint először nagyon furcsán érzik magukat a vezetők egy olyan szerepkörben, amikor nem ők a megmondóemberek, hanem a másikat kell segíteniük a helyzet jobb megértésében, a gondolkodásban és a felelősségvállalásban. Mivel általában erős késztetést éreznek a dolgok irányítására, és a munkatársaik is hozzá vannak szokva, hogy a problémákra gyors válaszokat kaphatnak vezetőjüktől, kell egy kis idő, amíg ráéreznek a coach típusú működésmódra. Aztán ha belejönnek, örömmel tapasztalják, hogy embereik egyre önállóbbak, és sokkal kevesebb vezetői idő megy el a közvetlen irányítgatásra. Az

emberek pedig érzik a bizalmat, még ha eleinte nem is mindenkinek esik jól, hogy a felelősséget neki kell vállalni a saját felségterületén.

Mi tehát ez a coaching? Beszélgetés vagy beszélgetések sorozata. Segítünk a másiknak, hogy segítsen magán. Támogatjuk abban, hogy jobban megértse a helyzetet, célokat tűzzön ki, cselekvési opciókat találjon, és döntésre jusson azzal kapcsolatban, hogy mit fog tenni. Mindezt minőségi odafigyeléssel és kérdésekkel tesszük. Ő gondolkodik, és talál rá a számára megfelelő megoldásra.

Ennek a rövid fejezetnek nem célja, hogy coachcsá képezzen, Bélám! Egy alap coachképzés legalább 60 óra, de ha tényleg komolyan gondolod, akkor 120-150 órás képzésbe érdemes beruházni. Ennek ellenére mondok pár dolgot, amit ha elkezdesz végezni, coachként fogsz üzemelni. De csak azokkal az emberekkel lesz módod erre, akikkel már sikerült bizalmi kapcsolatot felépíteni. Anélkül reménytelen az egész.

Ha megvan ez a bizalom, a legegyszerűbb coaching technika, ha befogod a szádat, és őszinte érdeklődéssel meghallgatod a hozzád forduló kollégát. Bólogatással, valamint annak visszajelzésével, hogy érted, amit beszél. Meglepően tapasztalod majd, hogy az esetek egy részében ennyi pont elég ahhoz, hogy munkatársad kifejtse a problémát, elmondja, hogy milyen dilemmája van, és akár már a beszélgetés végére maga kikövetkeztesse a legjobb lépést, amit tennie kellene. Ezután csak arra van szükséged, hogy egyetértésedet fejezd ki, és megdicsérd a jó megoldás megtalálásáért.

Egy fokkal több készséget feltételez az a coaching módszer, amikor a figyelmes hallgatás mellett a beszélgetés során néhányszor összefoglalod a másik számára, hogy mit értettél meg az eddig elhangzottakból. Ez segíti beszélgetőpartneredet a pontosabb helyzetértékelésben vagy a gondolat továbbfűzésében. Ha már egész profi vagy az odafigyelésben, a tartalmi üzenet mellett a beszélő szándékát, érzéseit, vagy bármi más benyomásodat is megpróbálhatod visszatükrözni számára, és az is sokat tud segíteni a közös tisztánlátásban. A tapasztalat az, ugyanúgy, mint az előző esetben, hogy bármi tanács vagy kérdés nélkül is előre tudod mozdítani az önálló problémamegoldást.

Ettől még kifinomultabb megközelítés, ha az értő figyelem mellett tudunk pár olyan kérdést feltenni, ami valóban hasznos a kolléga gondolkodásának előmozdításához. A kérdezéstechnika egy elég komoly készség, amit sokat kell gyakorolni. Mondok viszont négy darab kérdést, ami gyönyörűen tereli beszélgetőpartnerünket a saját megoldás felé: Mi a probléma pontosan? Mit szeretnél elérni ezzel kapcsolatban, mi a célod? Milyen lehetőségek vannak? Mit fogsz ezek közül tenni? Béláim, próbáljátok ki, működnek-e nálatok is!

Kérdések, feladatok:

A mindennapjaidban milyen esetekben lenne érdemes coachként és milyen esetekben tanácsadóként viselkedned?

Próbáld ki a figyelmes hallgatást, ha valaki problémával keres meg! Nézd meg, mire juttok vele!

Akár négyszemközti beszélgetéseken, akár megbeszéléseken próbálj meg olyan kérdéseket feltenni, ami segít a problémagazdának a helyzet jobb megértésében, a célkitűzésben vagy a következő lépés megtalálásában!

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

9. Irtsd ki az értelmetlen és parttalan megbeszéléseket!

Béláim, a fél életeteket megbeszélésen töltitek. Ez elég borzasztó önmagában is, de ami még szörnyűbb, hogy ezeknek az értekezleteknek jelentős része mindennek nevezhető, csak hatékonynak nem. Mindenki panaszkodik rájuk, mégis ritka az a cég, ahol megfelelő megbeszélés-kultúra alakult ki. Pedig csak el kell kezdeni, és aztán kölcsönösen el is kell várni egymástól, hogy tisztességesen előkészített és levezetett értekezleteken vegyünk részt. Ugyanis még mindig sokkal hatékonyabb, ha személyesen intézzük a dolgokat, mintha írogatunk egymásnak a szomszéd asztalhoz vagy a szemben lévő szobába.

Vegyük sorra a legfontosabbakat! A megbeszélésre csak az kapjon meghívót, akit ténylegesen érint az aktuális téma. Ha valakit csak a fele érint, akkor a felén vegyen részt. Törekedj rá, hogy rövid és lényegre törő legyen a találkozó. Elvárás a pontos kezdés és befejezés az előzetes meghívónak megfelelően. Minden megbeszélésnek legyen kitűzött célja és napirendje. Ez utóbbit legjobb, ha előre kiküldöd, de minimum az elején közöld a résztvevőkkel. Az értekezletnek legyen kijelölt levezető elnöke, aki felelős a napirendért, az időkeretekért, a beszélgetés kulturált mederben tartásáért, valamint az eredmény eléréséért. Az elnök személyét lehet váltogatni is.

Ha a megbeszélést információmegosztásra hívtuk össze, akkor fontos a kétirányú kommunikáció, különben egy e-mail is megfelelt volna. Ha problémamegoldásra vagy utánkövetésre gyűltünk össze, akkor minden napirendi pontban legyen közös eszmecsere, majd szülessen döntés. Ha nem lehet a megbeszélés keretei között megoldani az adott kérdést, akkor a következő lépés kerüljön meghatározásra. A megbeszélés kimenetei mindig döntések vagy

akcióterv lépések legyenek. A vállalásokat pedig, Béláim, emlékeztetőben rögzítsétek, hogy következő alkalommal számon lehessen kérni a határidőre történő teljesítéseket.

Ha ezt a néhány pontot betartod, jelentős javulás fog beállni a megbeszélések hatékonyságában és eredményességében, garantálom.

Kérdések:

Hogy mennek az általad vezetett megbeszélések a szervezetben? Mennyire hasonlít ez a fenti leíráshoz?

Mely pontokra fogsz jobban odafigyelni a jövőben az általad szervezett megbeszéléseken?

Mit fogsz tenni, hogy résztvevőként is hatékonyabbá tedd a megbeszéléseket, amire meghívnak?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

10. Vond be az embereket a döntéshozatalba!

Csakúgy, mint a célkitűzések esetében, érdemes a kollégákat minél több őket érintő döntés előkészítésébe vagy akár meghozásába bevonni. Ez is egy motivációs eszköz a kezedben. Nem túl bonyolult a képlet, Béláim: sokkal inkább elfogadják az emberek, ha nem kész tények elé vannak állítva, hanem részt vettek a lehetőségek feltárásának és mérlegelésének folyamatában. Ha csak a végeredményt közlöd velük, többnyire negatív hozzáállást fogsz tapasztalni, téged meg rettentően idegesíteni fog, hogy olyan kifogásaik vagy alternatív megoldási elképzeléseik vannak, amiket te már korábban megvizsgáltál, és elvetettél. Most meg csodálkozol, hogy az emberek mit értetlenkednek meg gáncsoskodnak, amikor te már kiválasztottad a legésszerűbb opciót.

A döntéshozatalba bevonásnak többféle szintje van, és nagyon fontos, hogy a munkatársak értsék, hogy melyik szinten számítasz a segítségükre. A legnagyobb beosztotti mozgástér ott van, ahol az illető maga választ. Egyel szűkebb, amikor közösen lehet valamit eldönteni, megszavazni. Megint más eset, ha be szeretnéd gyűjteni a véleményeket, majd utána saját magad meghozni a döntést, ami akár az is lehet, hogy nem veszed figyelembe a kollégák inputját. Ebben a szituációban különösen fontos, hogy tudjanak erről a többiek. És az is megesik, hogy egyáltalán nem tudják befolyásolni a döntésedet, csak tájékoztatod őket. Nagyon lényeges, hogy a döntés mögötti információkat megoszd, mert akkor jobban el tudják fogadni. De még itt is szükséges, hogy legalább elmondhassák a véleményüket, és te azt tisztelettudóan meghallgasd. Kiengedik a gőzt, aztán pedig kénytelen lesz mindenki beletörődni a döntésbe. Véleményem szerint ezzel a legutolsó változattal relatíve ritkán célszerű élni. Szinte minden saját döntésed előtt van értelme legalább annak, hogy kikérd munkatársaid véleményét.

Kérdések:

Miben dönthetnek az embereid saját maguk?

Mennyire jellemző, hogy bevonod az embereket az őket érintő döntések meghozatalába?

Mennyire tiszta a kollégáid számára, hogy melyik szinten vontad be őket a döntéshozatalba?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

11. Kovácsolj csapatot az embereidből!

Számos eddig leírt eszköz jótékonyan hat a csapat épülésére. Ha van közös jövőkép és célok, ha tiszták a felelősségi körök, és vannak eljárások a territoriális és egyéb konfliktusok feloldására, ha a jutalmazási rendszer nem éppen a versengést erősíti az együttműködéssel szemben, ha támogató és nem támadó az egymás közötti kommunikáció, ha értelmesek és hasznosak a megbeszélések, és ha képesek a csapattagok közösen ötletelni, mérlegelni és dönteni, már egész jól haladunk a csapattá alakulás útján.

Az együtt elért eredmények és sikerek rendkívül erős közösségépítő hatással bírnak. Amikor az emberek megtapasztalják, hogy az egymást kiegészítő képességekkel sokszorosát tudják teljesíteni annak, mint amire egyedül képesek lennének, nem kérdés többé számukra, hogy ehhez a közösséghez akarnak tartozni. A sikerek alkalmával érdemes megállni, ráirányítani a reflektorfényt azokra a tényezőkre, amelyeknek az eredményt köszönhetjük, majd időt szakítani az ünneplésre.

Annak is van értelme, ha a csapat értékeit, normáit megfogalmazzuk. Nekem kicsit erőltetett, ha mindez az alakulás pillanatában történik, de egy már működő teamben érdemes lehet egyszer összegyűjteni közösen, hogy mi fontos ennek a csapatnak, milyenné szeretne válni, vagy milyen akar maradni.

Az együtt végzett munka és az elért eredmények mellett a közös élményeknek is nagy jelentősége van. Egyrészt, mert van mit emlegetni évekkel később is, ami összeköt bennünket, másrészt az ilyen alkalmakkor van módunk egymást alaposabban megismerni. Ha valakit jobban ismersz, akkor esélyes, hogy inkább el is fogadod őt olyannak, amilyen. Könnyebben fordultok egymáshoz, akár kérni

akartok valamit, akár egy problémát kell megoldani. Ezért, Bélám, felelős vagy érte, hogy efféle összejövetelekre sor kerüljön. Az igazán összetartó csapatok már többnyire önszerveződőek, de ha ez még nem alakult ki, akkor a te feladatod, hogy belecsapj a lecsóba. Az egyszerű pénteki pizzarendeléstől a kirándulásokon át a féktelen bulizásig számos lehetőség áll rendelkezésre. Olyanokat kell választani, amihez mindenkinek van kedve. Attól, hogy te szeretsz siklóernyőzni, még nem biztos, hogy ez a legjobb választás. Vagy mégis. Ismerd meg az embereidet, és ki fogtok tudni találni évente pár megfelelő eseményt.

Kérdések:

Hol tart a saját területed a csapattá formálódás útján?

Milyen hiányosságok vannak, amire oda kellene figyelni?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni, hogy erősödjön a csapatszellem?

12. Segíts a problémamegoldásban, és vállald fel a konfliktusokat!

Egy coach szemléletű vezető, ahogy korábban említettem, arra törekszik, hogy az emberei egyre inkább képesek legyenek a saját problémáik megoldására. A személyközi kapcsolatokat, a csapaton belüli működésmódokat és kereteket úgy alakítja, hogy a kollégák minél több problémás ügyet egymás között rendezni tudjanak. De mindez nem jelenti, hogy magára kellene őket hagyni a problémamegoldásban vagy az elkerülhetetlenül kialakuló konfliktusok feloldásában.

Ha olyan probléma adódik, amelynek a kezelésében elakadnak a munkatársak, a vezető kötelessége, hogy besegítsen. Az esetek többségében ez ne arról szóljon, Bélám, hogy megoldod helyettük, hanem arról, hogy összehozod őket egy asztalhoz, és valamiféle problémamegoldó módszerrel rákényszeríted az érintetteket pár lépés megtételére. Először is arra, hogy hajlandóak legyenek egymás álláspontját meghallgatni, sőt akár visszaismételni, hogy a pontos megértést garantálhassuk. Aztán kérdésekkel vezesd rá őket, hogy minél több megoldási lehetőséget feltárjanak, majd különféle forgatókönyveket vázoljanak fel. Végül olyan döntésre kell jutniuk, amivel mindkét vagy minden érintett együtt tud élni. Ha mediátorként lépsz fel, akkor nagyon figyelj rá, hogy tényleg független maradj. Amennyiben ez nem sikerül, többé nem leszel hiteles közvetítő. Az is megeshet, hogy nincs mindenki számára elfogadható megoldás, vagy minden opció több sebből vérzik. Ekkor neked kell felvállalni a döntést.

A konfliktus nagyobb baj, mint a probléma. Ugyanis a konfliktushelyzet hajlamos gyors ütemben eszkalálódni, elmérgesedni. Rettentő fontos, Bélám, hogy az ilyen szituációkat időben észrevedd, és lépj közbe mielőbb. Amint az érintettek elkezdenek csapásokat mérni egymásra, kikerül a kezedből a kontroll. Ha a felek tisztelnek téged, és elfogadják a közvetítésedet, akkor van még esély a helyzet rendezésére. Kénytelen vagy időt áldozni és erőfeszítést tenni a gyógyításra. Előfordulhat, hogy már elkéstél, és nem jársz sikerrel. Sajnos akkor már csak a foghúzás marad, mert egymással csatázó kollégák vagy vezetőtársak óriási károkat tudnak okozni a szervezetben, és ezt nem engedheted meg magadnak.

Mindenképp hasznos végiggondolni, hogy milyen tudatos stratégiát érdemes a személyedet közvetlenül érintő problémák és konfliktusok alkalmával választani. Ha nem fontos az ügy, lehetsz passzív, és elengedheted a füled mellett az egészet. Amennyiben a jó kapcsolat megőrzése a cél, választhatod az alkalmazkodást a másik félhez, akkor is, ha nem értesz vele egyet. Ha feltétlenül érvényesíteni akarod az érdekeidet, és a kapcsolathoz nem ragaszkodsz annyira, akkor lenyomhatod a másik torkán a szándékodat. Ennél kulturáltabb megoldás a kompromisszum, bár itt mindkét fél veszteséget könyvel el. A legjobb, ha sikerül együttműködően megoldani a helyzetet, bár ehhez két fél kell, és időre is szükség van hozzá. Szerintem sokkal célravezetőbb hosszú távon, ha nem zsigerből reagálsz, hanem megválasztod a hozzáállásod a helyzethez.

Kérdések:

Hogyan szoktál segíteni a kollégáknak a problémamegoldásban?

Milyen esetekben fontos, hogy felvállald a konfliktusokat?

Mikor lenne célszerű más konfliktusmegoldási stratégiát választanod, mint amit általában szoktál?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

1. Pontosítsd önismereted és hasznosítsd a tanulságokat!

Azt hiszem Béláim, hogy a legjellemzőbb oka a vezetői kudarcnak a hiányos önismeret. Sokan vannak, akik egyáltalán nem szántak időt néhány alapvető kérdés átgondolására, és legalább ennyien, akik nem érzékelik, milyen hatást gyakorol viselkedésük a környezetükre. Ahogy korábban már írtam, elég bátor vállalkozás mások vezetése, ha valaki saját magát se tudja eredményesen menedzselni. Az önismeretnek számos aspektusa van, és a megismerés egy élethosszig tartó tanulási folyamat. Sose késő elkezdeni. Itt van néhány szempont, amit érdemes átgondolnod, hogy a személyes és a vezetői hatékonyságodat ne ingoványos talajra próbáld ráépíteni.

Gyűjtsd össze az eddigi eredményeidet, sikereidet, majd állapítsd meg, milyen erősségeid segítségével tudtad ezeket elérni. Nagyrészt egyetértek azokkal, akik állítják: elsősorban erősségeinkre kell fókuszálni, ahelyett, hogy a gyengéinket próbálnánk fejleszteni. Profivá úgyis csak olyan területeken fogunk válni, amiben már most is jók vagyunk. Egyes szerepkörökben viszont, és ilyen a vezetői is, nem engedheted meg, hogy bizonyos szükséges képességeket nem fejlesztesz ki magadban. Az emberek vezetésével kapcsolatos korábbi fejezeteket tekintsd át, és válaszd ki azokat, ahol muszáj előrelépned, akkor is, ha nem vagy benne természetszerűen jó.

Érdemes morfondírozni saját motivációs profilodon és karrierpreferenciáidon is. Gondold át, hogy valóban belső hajtóerőidnek megfelelően alakítod-e az életed, vagy inkább a társadalmi elvárásoknak próbálsz megfelelni. Sajnos jellemzően túl későn jövünk rá arra, hogy az utóbbira gyúrunk, nem az előbbire. Nehéz

magunknak bevallani. Annyira beépültek a fejünkbe a társadalmi elvárások, hogy azt hihetjük, tényleg vágyunk rájuk.

A személyes hatékonyság egyik alappillére, hogy a számunkra valóban lényeges dolgokkal foglalkozzunk, és ezekben eredményeket érjünk el. Környezetünk folyamatosan bombáz explicit és implicit célokkal, amelyek aztán kitúrják az igazán fontos tevékenységeket az amúgy is szűkösen rendelkezésre álló időnkből. Szaladj előre gondolatban az életedben, képzeld magad a 80. születésnapi bulidra, majd fogalmazd meg, miket szeretnél ott hallani családtagjaidtól, munkatársaidtól, barátaidtól. Milyen ember voltál, amiért hálásak neked? Hogyan élted az életed, minek szentelted az idődet? Mit értél el? Milyen elveket, prioritásokat követtél életed során? Miért szeretnek, miért tartanak követendő példának? A kérdésekre adott válaszokból kiderül, mi az igazán fontos számodra. Valószínűleg nem az jön majd ki, hogy még több pénzt kellene keresni, vagy jobban elmerülni a munkahely örvényében.

Ahhoz, hogy egyensúlyba kerülhess az életedben, fontos összegyűjteni, milyen szerepeid vannak az életben. Egyszerre vagy apa/anya, valaki fia/lánya, párja, testvére, rokon, barát, terület/szervezet vezetője, emberek vezetője, projektek vezetője vagy tagja, beosztott, tulajdonos, valamint saját magad, akit karban kell tartani szellemileg, fizikailag, lelkileg, érzelmileg. Bármelyik terület túlzott dominanciája kibillent az egyensúlyból, aztán később bánhatod, hogy nem foglalkoztál eleget a gyerekeiddel, elkoptak a barátok, leépült az egészséged, vagy elbutultál. Akkor fogsz tudni minden számodra fontos életterületen jól funkcionálni, ha minden egyes szerepben célokat tűzöl ki magadnak a következő időszakra.

Mindezek az önismereti tanulságok segítenek a jól működő emberi kapcsolatok kialakításában, valamint a hatékony időgazdálkodás és stresszkezelés megvalósításában.

Kérdések:

Mennyire vagy képben saját erősségeiddel, motivátoraiddal, értékeiddel és alapelveiddel kapcsolatban?

Mely szerepeidet tartod fontosnak az életben és mik a fő céljaid az egyes szerepekben?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

2. Alakíts ki számodra hatékony időgazdálkodási szokásokat!

A jó időgazdálkodás a félreértések elkerülése végett nem azt jelenti, hogy még több tennivalót tudsz bezsúfolni egy napodba. Aki eredményesen sáfárkodik idejével, az minden olyan dologra tud időt szakítani, ami tényleg fontos számára. És hogy mi igazán lényeges, azt az előző fejezetben összegyűjthetted. Személyes jövőképed, értékeid, elveid, prioritásaid, szerepeid és az egyes szerepekben megfogalmazott céljaid szolgálnak iránytűként. Másik fontos jellemzője a jó időgazdálkodásnak, hogy a kitűzött céljaid megvalósulnak. A harmadik pedig az, hogy az életed egyik területe nem zsákmányolja ki a többit. Rossz az időgazdálkodás, ha minden munkacélodat eléred, de annak árán, hogy lerobbansz egészségileg, vagy elhanyagolt családod faképnél hagy.

Ebből a perspektívából nézve az időgazdálkodást, elég lényegtelennek tűnik, hogy milyen határidőnaplót vagy naptárprogramot használsz, milyen listákba írod fel a tennivalóidat, vagy milyen trükköket vetsz be annak érdekében, hogy mások ne telepedhessenek rád. Ismétlem, Béláim, a lényeg az, hogy a számodra fontos tevékenységekre és célokra jusson idődd, és a célok meg is valósuljanak.

Ettől függetlenül van pár jópofa rendszer arra, hogy fenntartható rendet csapjál az életedben, amin eluralkodott a töménytelen mennyiségű tennivaló. Általában ezek a módszertanok arra buzdítanak, hogy egy fél napot rászánva gyűjtsd be az összes papíron és fejben meglévő cuccot, feladatot, iratot, akármit, aztán rendszerezd őket. Vágd ki a kukába könyörtelenül, ami nem kell, egy ABC alapú tárolórendszerbe rakd el a megtartandó anyagokat, amiket pedig pillanatok alatt el lehet intézni, azt tedd meg ott azonnal. A maradékról döntsd el, hogy mással akarod-e megcsináltatni, ha igen akkor delegáld, de ne felejts el listát is vezetni a

másoknak kiosztott feladatokról. Amit te akarsz elvégezni, és egy lépésből áll, írd be a naptárba, hogy mikor fogod megtenni, ami pedig komplexebb, azt vezesd fel egy projektlistára, majd az egyes projektek következő lépését egy tennivalólistára. Ezután lehet folyamatosan pucolni kifelé a tennivalólistát, és hetente megnézni, hogy melyik projektnél mi a következő teendő. Én is használok ilyet, amikor elkap a gépszíj, és be is vált a dolog. Egy félnapos rendrakással, három listával és egy naptárral valóban vissza lehet szerezni a saját életed feletti kontrollt.

Nem csak ilyen átfogó rendszerek tudnak segíteni a mindennapokban, számtalan apró technika létezik, ami egy-egy embernek beválik. Van, aki a vállalati elektronikus naptárban saját magával foglal le megbeszéléseket és tárgyalót, hogy nyugodtan dolgozhasson. Más a nap bizonyos részét rekeszti le saját magának, amikor akár az ajtaját is magára zárja. Egyesek állva tartják az értekezleteket, hogy a résztvevőknek ne legyen kedvük hosszasan elücsörögni és kávézgatni. Valaki a telefon felvételét korlátozza bizonyos időszakokra, vagy asszisztensére bízza a dolgot. Aki reggel aktív, annak érdemes a nap legértékesebb részét a legfontosabb ügyekre szánnia, és nem a szokásos postafiók-nézegetéssel és válaszolgatással tölteni az időt. Bármilyen napszakban vagy leginkább elemedben, használd azt alkotómunkára. Ha rendet tartasz, könnyebben megtalálod, amit keresel, ez azt hiszem, magától értetődik. Már olyat is olvastam, hogy a látogatókat az ajtóban érdemes fogadni, megelőzendő, hogy betelepüljenek a szobába, és túl sokáig maradjanak. Különbözőek vagyunk, kinek mi válik be.

Már a régiek is tudták, hogy aki sokat markol, keveset fog. Egyes személyes hatékonyság guruk egyenesen azt tanácsolják, hogy mindössze néhány fontos dologra összpontosíts, legalábbis azzal kezd a napot. Aztán elintézhetsz még egy csomó resztlit. Így minden napod úgy fog eltelni, hogy garantáltan tettél lépéseket az általad lényegesnek tartott ügyekért. Teljesen más úgy nyugovóra térni, hogy ez sikerült, mint úgy, hogy ma is pörögtél egész nap a saját tengelyed körül, és mégse értél el semmit, de legalább se magadra, se a családodra nem jutott egy perced se.

Tudom, Bélám, hogy alkalmazottként dolgozva egy szervezetben sokkal nehezebb mindezt megvalósítani, mint akkor, amikor a magad ura vagy. Annyival vigasztallak, hogy vállalkozóként se könnyű. Meg kell próbálni kialakítani egy olyan működésmódot, ahol egyre nagyobb részben uralod a saját naptárad. Ez azt

fogja magával vonni, hogy nemet kell mondani egy rakás dologra. De ne feledd, azzal, hogy valamire igent mondasz, valami másra mondasz nemet. És ez a valami más leginkább olyan, ami egyébként számodra igen lényeges. Ne fogadd el ezt a felállást, fokozatosan vedd át az irányítást a saját életed felett. Lehet, hogy nem tudod megúszni az összes értelmetlen megbeszélést, vagy a számodra haszontalan tényked éseket, de arra képes leszel, hogy a mostani helyzethez képest jelentősen előrelépj.

Végül: azt se felejtsd el, hogy az időgazdálkodás területén is modellként szolgálsz a munkatársaidnak, és jobb, ha nem te leszel az elrettentő példa.

Kérdések:

Sikerül-e minden számodra fontos dologra időt szakítanod? Mire nem?

Mit tudnál kiműteni a naptáradból vagy a mindennapi rutinodból, hogy helyet csinálj ezeknek az elmaradó fontos dolgoknak?

Rád férne-e egy rendcsináló fél nap és egy megvalósító rendszer, amit fent leírtunk? Mikorra iktatod be?

Milyen apró trükk vagy technika tenne téged hatékonyabbá?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

3. Tanuld meg kezelni a stresszt!

Lehet azon elmélkedni, hogy ki van nagyobb stressznek kitéve: a kórházigazgató vagy a nővérke. Az előbbi, aki több milliárdos, alulfinanszírozott költségvetés felett diszponál, lehetetlen körülmények között próbál egy pár ezer fős intézményt a vízszint felett tartani, és várhatóan a vetésforgóban következő fenntartó testület döntéshozói azzal jutalmazzák majd fáradozásait, hogy kirúgják, rosszabb esetben meg is hurcolják? Vagy az utóbbi, aki eszközhiánnyal küzdve, négy műszakban próbálja valahogy ellátni a feladatát, miközben retteg, hogy mi lesz a megduplázódott törlesztőrészletű hitellel terhelt lakásával. Azt hiszem, értelmetlen az összehasonlítás.

Nem az a lényeg, Bélám, hogy vezetőként kilóban mérve több stressznek vagy-e kitéve, hanem az, hogy meg tudsz-e küzdeni vele. Képes vagy-e csökkenteni, feldolgozni, kezelni a rád nehezedő terhelést. A stressz önmagában még nem rossz dolog, az vesz rá bennünket a cselekvésre. A krónikus stresszel van a probléma, ami betegséget okoz, kiégéshez vezet.

Több forrása van a stressznek. Vannak stresszkeltő életesemények, az emberi kapcsolataidból is következhet stressz, az időnyomás is idetartozik, valamint saját magadat is ki tudod készíteni negatív elvárásokkal, aggodalmakkal. Az életeseményekre nem feltétlenül van ráhatásod, nem tudod befolyásolni, ki hal meg hirtelen, vagy mikor ér baleset. Egyetlen dolog, amit tehetsz, hogy lehetőleg nem halmozod egymásra a stresszorokat. Pozitív történések, mint egy esküvő vagy gyerekszületés is stresszforrások, így érdemes arra megpróbálni odafigyelni, hogy ne pont akkor válts állást, amikor újszülött érkezik a családba. Ha a munkahelyi viselkedésed alakításánál figyelembe veszed az általam eddig javasolt tanácsokat az

emberek vezetésével összefüggésben, jelentősen csökkenni fog a téged elérő személyközi stressz. Az időnyomás pedig leginkább az előző fejezetben érintett, személyre szabott időgazdálkodási szokásokkal kezelhető. Amennyiben hajlamos vagy a negatív gondolatokra vagy az aggódásra, érdemes beleásnod magad egy kicsit a pozitív pszichológia területébe. Sokszor az is segít, ha egyszerűen kicserélgetsz minden aggódó gondolatot a fejedben valami pozitívumra. Először rettentő mesterségesnek tűnik, de hosszabb távon meg lehet szabadulni vele az önkínzó gondolatoktól. Ha úgy érzed, hogy ennél nagyobb problémád van vele, akkor ne szégyellj szakértő segítséget kérni.

Ha összességében jobban egyensúlyban vagy, akkor sem talál annyira fogást rajtad a stressz. A munka mellett a szerető család, a baráti kör, a kultúra, a mozgás, az intellektuális tevékenység, valamint a lelki élet együtt erősítik az ellenálló-képességed. És ahogy mindenki tudja, de nem feltétlenül él a lehetőséggel, a rendszeres sport és az egészséges táplálkozás is véd a krónikus stressz ellen. Akinek van kedve, és nyitott rá, megtanulhat jógázni, meditálni, relaxálni, mert ezek mind komoly segítséget nyújtanak. Lehet, Bélám, hogy komoly hazai vezetőként eszedbe se jutnának ilyenek. A lányos meditálás helyett inkább becsapsz öt-hat férfias felest vagy sört esténként, a Bellák pedig haszontalan kacatok vásárlásába vagy a bánatevésbe menekülnek. A te választásod, hogy mit tudsz és akarsz beépíteni az életedbe, hogy te legyél a győztes és ne a betegség vagy a kiégés.

Kérdések:

Milyen módszereket használsz a stresszoldásra? Mit lehetne még, ami passzol hozzád?

Hogyan tudnád csökkenteni a rád nehezedő stresszmennyiséget?

Hogy állsz az általános egyensúllyal az életedben? Mire kellene több energiát fordítani, hogy helyreálljon az egyensúly?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

4. Folytasd a tanulást!

Felnőttkorban úgy tanulsz, hogy szerzel valamiféle tapasztalatot, elgondolkodsz rajta, döntesz arról, hogy máskor ugyanígy vagy máshogy fogsz cselekedni, aztán megvalósítod az elképzelést. Ismét megtapasztalod, hogy mennyire vált be amit kipróbáltál, és folytatódik tovább a tanulási ciklus. Ezt hívják tapasztalati tanulásnak. A vezetői fejlődésben, mint ahogy bármi más készségfejlesztésben, ennek van igazán jelentősége, nem annak, hogy bemagolsz-e egy felsorolást. A modellek hasznosak, de csak arra valók, hogy gondolkodásra késztessenek, mintákat adjanak, aztán pedig mérlegelhesd, hasznosak-e számodra. Ha igen, dönthetsz a kipróbálás mellett, és ha beválik, máskor is használni fogod.

Ennek a kis könyvnek a fejezetei kijelölhetik számodra a fejlődés útját a következő félévre. Kár lenne azonban itt befejezni a tanulást. A világ dolgai entrópiára hajlamosak, így ti is, Béláim. Ha nem tartod magad karban, ha nem fejlődsz, szép lassan épülni fognak lefelé a képességeid. Számos lehetőség áll rendelkezésre, hogy folyamatos inspirációt nyerj. Az egyik, hogy alkalmanként megállsz, és elgondolkodsz a vezetői működéseden. Akár ennek a könyvnek a fejezetcímeit vagy kérdéseit is alkalmazhatod ellenőrzőlistaként. A másikat említettem már: a közvetlen munkatársaiddal folytatott félévenkénti teljesítmény-megbeszélésen kapott visszajelzések begyűjtése és átgondolása. Ha van felettesed, a tőle kapott vélemények is képezhetik személyes továbbfejlődésed kiindulópontját, ahogy tulajdonképp bármilyen számodra hiteles embertől kapott visszajelzés.

Az inspirációszerzés kiváló formája még, ha rendszeresen olvasol, akár könyveket, akár cikkeket, akár blogbejegyzéseket. De bármi más, egy film, egy kis videó a YouTube-ról vagy előadás a TED-ről, egy színdarab, egy találkozó érdekes emberekkel, mind-mind el tudja indítani a tanulási ciklust. Ha csak egy-egy gondolatot viszel el magaddal belőle, már az is jelentős nyereség. Felső szintű vezetők különösen hasznosnak szokták találni egy executive coach bevonását az életükbe, mert számos olyan dolog van, amit mással nem nagyon tudnak megbeszélni. Már önmagában az, hogy valakinek elmondhatják dilemmáikat, és az a másik személy egy független szempontból feltesz néhány értelmes kérdést, fenntartja a folyamatos előrelépést, fejlődést az életükben, miközben a stresszkezelésnek is egy lehetséges eszköze.

Tudatos Vezetés című blogomon általában hetente kétszer találsz olyan írásokat, amelyek elgondolkodtathatnak, vagy ötleteket adhatnak a tanuláshoz.

Amennyiben szeretnéd, hogy támogassalak vezetői coachként a fejlődésben, írj a cservenyak@tudatosvezetes.hu címre. Ha nem szeretnéd, akkor is nyugodtan küldj elismerő vagy gratuláló e-mailt, mert az jól fog nekem esni.

Kérdések:

Mit fogsz tenni a következő hat hónapban a fejlődésed érdekében?

Milyen forrásokból nyersz inspirációt a tanulás fenntartásához? Még miket alkalmazhatnál?

Mit fogsz holnaptól másképp csinálni?

Potroh

Még az általános iskolában megtanultam, de azóta bizonyára elfelejtettem, hogy minden valamirevaló irodalmi mű három részből áll: fej, tor és potroh. Kiváló lektorom joggal rótta fel nekem a kézirat ezzel kapcsolatos komoly hiányosságát. Úgy végződött, hogy nem volt vége. Egyszerűen abbahagytam, amikor elfogyott a mondanivalóm. Elfogadtam, hogy ez nem járja, és növesztettem egy pársoros lezáró-elbúcsúzó potrohot a könyv végére.

Egy darabig tanácstalan voltam, hogy mit is kellene ide írnom, de aztán minden megvilágosodott. Hirtelen eszembe jutott apám egyik jellemző mondata, amivel az egri főiskola matematika tanszékéről kora délután hazaindulva biztatta estig bennmaradó kollégáit: "További pedagógiai sikereket kívánok!"

Felhasznált irodalom

Ami magyar nyelven is megjelent, magyar címmel soroltam fel. Csillaggal jelöltem, amit feltétlenül javaslok elolvasni, ha végképp nem tudod mással agyonütni az idődet.

Allen, David: Intézz el mindent!, Bagolyvár Könyvkiadó, 2010*

Babauta, Leo: A kevesebb ereje, Bagolyvár Könyvkiadó, 2012*

Blanchard, Ken: Vezetés magasabb szinten, HVG Kiadó, 2010

Buckingham, Marcus - Coffman, Curt: Először is szegd meg az összes szabályt!, Bagolyvár Könyvkiadó, 2002*

Cameron, Kim S. - Whetten, David A.: Developing Management Skills, Pearson Prentice Hall, 2007

Collins, Jim: Jóból kiváló, HVG Kiadó, 2005*

Covey, Stephen R.: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, Bagolyvár Könyvkiadó, 2004*

Covey, Stephen R.: Először a fontosat, Bagolyvár Könyvkiadó, 2007

Covey, Stephen R.: Principle Centered Leadership, Simon & Schuster, 1991

Covey, Stephen M.R.: A bizalom sebessége, HVG Kiadó, 2011

Cservenyák Tamás - Pusztai Csaba - Dr. Tomka János: A menedzserek mennyire vezetik tudatosan a munkatársaikat? A 2012-es Tudatos Vezetés felmérés eredményei, KPMG Akadémia, 2012

Drucker, Peter F.: The Practice of Management, Harper & Row, 1954

Dr. Gordon, Thomas: Vezetői Eredményesség Tréning (V.E.T), Gordon Könyvek, 2003

Dr. Görgényi István: The Hunting Territory Model. Letölthető információk: http://www.huntingterritory.com/index.php/corporate/theory/downloads.html

Herzberg, Frederick: The Motivation to Work, John Wiley & Sons, 1959

Hoyle, Mike - Newman, Peter: Simply a Great Manager, Marshall Cavendish, 2008

Kolb, David A.: Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development, Prentice Hall, 1983

Maslow, Abraham H.: A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 1943

Mintzberg, Henry: Managing, Berrett-Koehler, 2009

Peters, Thomas J. - Waterman, Robert H.: In Search of Excellence, HarperCollins, 2004*

Pink, Daniel H.: Motiváció 3.0, HVG Kiadó, 2010*

Skinner, B.F.: Science and Human Behavior, Free Press, 1965

Whitmore, John: Coaching a csúcsteljesítményért, Z-Press Kiadó, 2008*