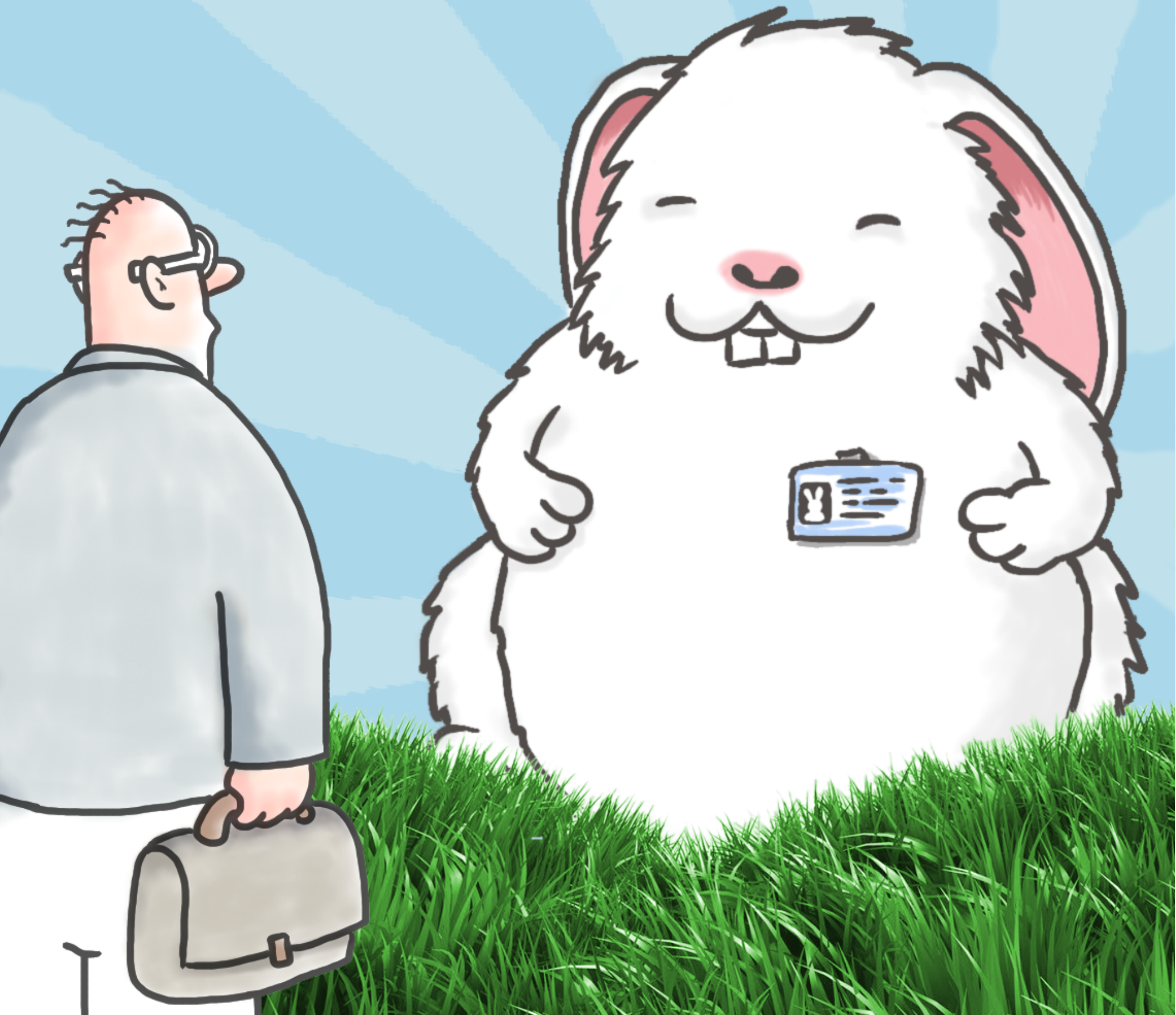
CSERVENYÁK TAMÁS

VEZETÉS A NYÚLON TÚL

ÉS AZ ALAPOKON



Cservenyák Tamás: Vezetés a nyúlon és az alapokon túl

© Cservenyák Tamás 2014

Szerkesztő és lektor: Kamrás Orsolya

Borítóterv: Pusztai Csaba

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

ISBN 978-963-08-8146-3

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

- Itt van.

- Hol?

- Ott.

- A nyúlon túl?

- Nem. A nyúl az.

Gyalog galopp, 1974

Tartalom

A nyúlon még innen, de az alapokon túl 4
Minek van szükség egyáltalán vezetőkre? 8
A feje tetejére állított piramis 11
Létezik olyan, hogy szolgáló vezetés? 13
Akkor ez olyasféle találmány, mint a coach szemléletű vezetés? 15
Most valld be, hogyan gondolkodsz a munkatársaidról! 17
Felhatalmazás, felszabadítás - mindegy, minek hívjuk 19
Motiváció az önmegvalósításon túl 23
Muszáj példát mutatni, ha tetszik, ha nem 25
Vezess értékek mentén! 27
Egyszerre a jelenben és a jövőben 31
Az innováció a te feladatod is 34
Honnan vedd ehhez a kreativitást? 36
Folyamatosan egyensúlyozni kell 38
Mitől leszel hatékony? 40
Legyél autentikus vezető! 42
Megéri etikusan működni 45
Kérdések a személyes fejlődéshez 49
Nyugi! 51
Már a nyúlon is túl 53
Felhasznált irodalom 54

A nyúlon még innen, de az alapokon túl

Dolgoztam vagy százötven cégnek a kilencvenes évek közepe óta, így több ezer vezető áldásos tevékenységére volt módom rálátni. Tapasztalataim szerint sajnos csak kevesekre igaz, hogy szakszerűen menedzselnék munkatársaikat. 2012-ben vettük a fáradságot, és megkíséreltük felmérni, mennyire helytálló a hipotézisem. Pusztai Csaba kutató barátommal, valamint Dr. Tomka Jánossal és az általa irányított KPMG Akadémia csapatával arra jutottunk, hogy bizony nem tévedtem. Tizenhat olyan vezetői gyakorlat alkalmazására kérdeztünk rá, amit a nemzetközi szakirodalom és vállalatvezetés egyaránt kívánatosnak tart. Elszomorító eredmények születtek: a gyakorlatok többségét a válaszadók fele se végzi, és az átlagos menedzser még hetet sem jelölt meg a tizenhatból. Ráadásul az is tök mindegy volt összességében, hogy hány éves az illető, milyen magasan ül a hierarchiában, mióta irányít embereket vagy hogy mekkora és milyen tulajdonú szervezet a munkáltatója. Nem ezen múlt, hanem az illető meggyőződésein és szándékán. Ezért döntöttem úgy, hogy írok egy rövid és könnyen elolvasható könyvet az alapokról, hátha sikerül néhány ember gondolkodására hatást gyakorolni. Ha valakinek van igénye magasabb szintű készségekhez jutni vezetőként, nem elégszik meg vele, hogy vezetői mivolta nagyjából kimerül a névjegykártyán szereplő feliratban, akkor kapjon egyszerű és tiszta útmutatást a fejlődéshez. Így született meg 2013-ban néhány hét intenzív munkával *Ettől lesztek jó vezetők, Béláim* című nagyszerű alkotásom.

Második vezetésről szóló elektronikus könyvem már nem az alapokról szól, ahogy páratlan szellemességről árulkodó címéből is azonnal kiderül. Ha nem olvastad Bélákban gazdag művemet, az alábbi kérdések segítségével tudod

eldönteni, hogy inkább azzal a könyvvel kezdd a vezetői kupálódást, vagy ezzel folytasd:

- Van jövőképe a saját területednek, és azt rendszeresen kommunikálod?
- Az általad vezetett csapatban kölcsönös bizalmi légkör uralkodik?
- Munkatársaid vajon úgy nyilatkoznának, hogy tiszta keretek közt, egyértelmű elvárások mentén dolgoznak?
- Mind te, mind a kollégáid jellemzően eléritek a kitűzött célokat?
- Folyamatosan adsz és kérsz visszajelzést?
- Ismered az embereidet annyira, hogy tudd, mi mozgatja őket, és ennek megfelelően igyekszel motiváló munkakörnyezetet kialakítani számukra?
- Legalább félévente leülsz a kollégáiddal egy négyszemközti megbeszélésre a munkájukról, teljesítményükről és a kettőtök együttműködéséről?
- Problémák esetén ahelyett, hogy rögtön osztanád az észt, kérdésekkel próbálod rávezetni a munkatársaid az önálló gondolkodásra és megoldáskeresésre?
- Hatékony és eredményes megbeszéléseket tartasz?
- Bevonod a kollégákat a döntéshozatalba?
- Fordítasz időt és energiát arra, hogy csapattá kovácsolódjon a szervezeti egység, amit vezetsz?
- Felvállalod a konfliktusokat, és megoldás-orientált módon segítesz a feloldásukban?
- Saját működésedet hatékonynak és eredményesnek tartod?
- Tudod kezelni a rád nehezedő stresszt?
- Tisztában vagy erősségeiddel, gyengéiddel, motivátoraiddal és preferált működésmódoddal a munkahelyen?
- Rendszeresen szánsz időt a személyes fejlődésre, megújulásra?

Ha a kérdések legalább háromnegyedére őszinte igennel tudtál válaszolni, akkor kész vagy erre a könyvre is. Ellenkező esetben inkább azt javaslom, hogy a Bélás matériát forgasd, és az ott leírtakból igyekezz minél többet beépíteni a vezetői gyakorlatodba. Ezáltal egy menedzseri munkáját is komolyan vevő szakterületi vezetővé tudsz válni, melynek eredményeként erőteljesen ki fogsz tudni emelkedni az átlagból. Aztán vedd elő ezt a könyvet fél vagy egy év múlva ismét.

Most, hogy a vezetői fejlődés iránt érdeklődő egyébként is szűk kör tagjainak nagy részét ideiglenesen eltanácsoltam, és csak egy páran maradtunk itt családias hangulatban, elmondhatom, miért született meg ez a második irromány. Úgy tűnt, hogy a Bélákat adresszáló könyv sikert aratott, hisz fél év alatt tizenháromezer letöltést regisztráltunk belőle. Minden nagyképűség nélkül megállapíthatom, hogy az árbevételi terv is százszázalékosan teljesült. Az ingyenes e-könyv mint formátum tehát jól bevált, hiszen az volt a célom, hogy minél szélesebb réteghez jusson el az üzenet. Annak különösen örültem, hogy olyan olvasókhoz is elért, akik egyáltalán nem az üzleti világban dolgoznak, hanem pl. az egészségügyben, az oktatásban vagy akár gyülekezetvezetésben tevékenykednek.

Amiről első e-könyvemben írtam, az leginkább az emberek korrekt menedzselésére vonatkozott. A vezetés persze ennél többről szól, így folytatni szerettem volna az ismeretterjesztést. Komoly felelősséggel bír mindenki, akire akár saját akaratából, akár mások szándékából embereket bíznak. Ezzel a felelősséggel nem visszaélni kellene, hanem együtt élni vele, jóllehet az előbbire sajnos jóval több példát láthatunk. A félreértések elkerülése végett: a vezetés nem azt jelenti, hogy kaptunk egy adag embert, aki felett uralkodhatunk, akik a mi szolgálóink, alattvalóink, esetleg droidjaink. Ha nem olvastad vagy láttad filmen, mindenképp szakíts időt George Orwell *Állatfarm* című művére. Ott szépen bemutatja az író, mi történik, amikor minden állat egyenlő, de egyes állatok egyenlőbbek másoknál, és láthatjuk, ahogyan a disznók felsőbb, vezetői kaszttá alakulnak. Bizony hasonló transzformáción esnek keresztül egyes embertársaink, tisztelet a kivételnek, amikor vezetői kinevezést kapnak. Nagyon fontosnak tartom mindannyiunk érdekében, hogy ne ez történjen. Vezetőként egy vagyunk a többiek közül, valaki, akinek lehetősége van egy csapatot közös eredményekhez vezetni, és akinek felelőssége mindezt az összes érintett szempontjait figyelembe véve elérni.

Nem saját magunkat kell vágósúlyba hizlalni, az emberi és természeti környezetben pedig gondatlanságból vagy rosszabb esetben szándékosan törni-zúzni.

Míg a Bélákat nevén szólító mű bevezetőjében azzal számoltam, hogy a könyvet végigbólogatja majd az olvasó (akár alkalmazza épp a javasolt gyakorlatokat, akár nem), ennél az írásnál inkább azt gyanítom, hogy fejben vitatkozni fog velem. Pedig az itt közreadott gondolatok sem feltétlenül újabbak, mint a vezetési alapismeretek forrásai, többnyire a XX. század második felében, az 1950-es évektől az ezredfordulóig fogalmazták meg őket. Elterjedésük azonban korántsem volt széleskörű, hiszen a vezetők többsége már az alapoknál elvérzett. A világban végbement változások azonban előbb-utóbb ki fogják kényszeríteni, hogy a versenyképesség megőrzése érdekében a vezetők elinduljanak a fejlődés útján. Először eljutnak oda, hogy tisztességes módon menedzselik a rájuk bízott területet az emberekkel együtt, aztán pedig kicsit szélesebb perspektívából tudnak majd tekinteni a vezetésre és az azzal járó felelősségre.

Előző könyvemben az alapokkal kapcsolatos tudásmegosztásnál szokásomtól eltérően meglehetősen direktív módon adtam az olvasó értésére, hogy miképp kellene viselkednie vezetőként. Jelen írásomban kissé hátrébb húzódom, felkínálom a gondolatokat fogyasztásra, reménykedve abban, hogy sikerül inspirációt adni a vezetői továbbfejlődéshez. Most nem egy akár holnap bevethető, praktikus szerszámkészletet szeretnék átnyújtani, sokkal inkább egyfajta szellemi borkóstolószerű válogatást, melynek célja a szemléletformálás és a horizontszélesítés. Hogy végül ki melyik tételből vesz majd magának egy-egy kartonnal, mindenkinek a saját döntése.

Minek van szükség egyáltalán vezetőkre?

Bármily meglepő, nem azért kellenek vezetők, mert a tulajdonosok valakinek sokkal többet szeretnének fizetni az alkalmazottak közül. Még csak nem is azért, mert olyan felemelő dolog elvállalni valamiért felelősséget, és ezáltal a lehetséges kudarc következményeit is viselni. És azért sem, hogy egyesek uralkodhassanak mások felett, és kiélhessék kétes hajlamaikat beosztottaikon.

Egyedül meglehetősen korlátozottak a lehetőségeink arra, hogy valami nagy dolgot hozzunk létre. Erősségeink az egyik területen borítékolják, hogy más területeken kiegészítő támogatásra lesz szükségünk. Egy nagyszerű, elmélyülésre képes termékfejlesztő pl. ritkán szokott egyszersmind extrovertált értékesítő lenni. De egyszerűen az is lehet, hogy két kéz kevés, százra van szükség, kénytelenek vagyunk tehát összefogni. Ahol pedig többen vannak, elég hamar szükségessé válik, hogy felvállalja a koordinátori szerepet valaki, aki a kezdeményezés motorja, arca lesz, aki kivonja a machetáját és átvágja a bozótost a felmerülő belső és külső akadályok esetén. Ez sokszor maga a vállalkozó, a non-profit szervezet alapítója vagy a téma evangelistája, más esetekben pedig ugyanúgy egy alkalmazott, akit vezetőnek vettek fel.

Vezetőkre tehát egyszerűen azért van szükség, mert a csapatok jellemzően nem képesek az önirányításra, vagy sokkal gyorsabban tudnak hatékonnyá válni megfelelő vezetés segítségével. (Természetesen ez nem igaz minden csapatra. Beszélni fogunk a felhatalmazó kultúráról, ami akár odáig is fejlődhet, hogy nincs szükség az adott területen kinevezett vezetőre. Erre a szintre azonban igen kevés csapat tud eljutni.)

Azt hiszem, mindnyájan vettünk már részt értelmetlen, meddő megbeszélésen, ami rettentő sokáig tartott, a résztvevőknek be nem állt a szája, aztán végül nem született semmiféle eredmény, nem történt egyáltalán előrelépés abban a témában, amiért mi odamentünk. Mennyire értékes felmentő sereg tud ilyenkor lenni valaki, aki megállítja a szócséplést, kikényszeríti a résztvevőkből, hogy megfogalmazzák a konkrét problémát, meghallgattatja az érintett felek véleményét egymással, valamiféle megállapodást hoz tető alá, majd pedig akciótervet fogadtat el a résztvevőkkel a megoldással kapcsolatosan! Aki ezt megtette, felvállalta a vezető szerepét, akárki is egyébként a főnök.

Az igazi vezető azért felelős, hogy az általa irányított egység eredményeivel hozzájáruljon a szervezet céljaihoz. Ilyen egyszerű ez. Az viszont, hogy ezt miképp érje el, már rendkívül szerteágazó feladat. Befelé tekintve a megfelelő emberek kiválasztásától és fejlesztésétől, a keretek kialakításától, a célkitűzésektől a visszajelzésen át a probléma- és konfliktusmegoldásig sok minden idetartozik. De a vezető kapcsot jelent a csapaton túli, de a szervezeten belüli és azon kívüli világgal is. Képviseli az érdekeket, megszerzi az erőforrásokat. Akármit is csinál, a végső kérdés az marad, hogy sikerül-e neki egy kupac emberrel az elvárt kimenetet előállítani. Ha rendszeresen nem, akkor kudarcot vallott az illető.

Szó sincs tehát hatalomról, hierarchiáról és felsőbbrendűségről, ha egy valós vezető működésére tekintünk. Figyelmének középpontjában az eredményeknek és az oda vezető útnak kell állnia, azon belül is legfőképpen annak, hogy az emberei képesek legyenek a célok elérésére. Ehhez erre alkalmassá kell őket tenni, az akadályokat pedig el kell rugdosni az útból.

Az eredményeken és az emberek fejlődésén kívül van még egy nagyon fontos dimenziója a vezető tevékenységének, ez nem más, mint a külső környezetre gyakorolt hatás. Gyakran előfordultak ugyanis olyan esetek, mint ami a következő példából is kirajzolódik: egyes vezetők rendkívül sikeresek voltak, az embereik is kiválóan teljesítettek, sőt rengeteget fejlődtek, közben viszont sikerült eladni nulla forint kezdő részlettel, 10 éves futamidőre vadonatúj autókat több tízezer kevéssé hitelképes embernek, akiknek az értékesítők menedzsereivel szemben fogalmuk se volt arról, hogy rövid időn belül az autójuk az értékcsökkenés szokásos dinamikája miatt már nem fog fedezetet nyújtani a felvett hitelre. De lehet bőven hasonló

példákat találni teljesen más iparágakban, szerteágazó áldozati célcsoportokkal, ahol a vezetők rész-optimalizáltak. Valaki más valamikor máskor fizette meg az ő eredményeik árát. Nem beszélhetünk alkalmas vezetőkről olyan személyek esetében, akik akár szándékosan, akár gondatlanságból figyelmen kívül hagyják az általuk vezetett szervezet okozta társadalmi vagy természeti károkat.

Egyébként Peter Drucker már hatvan évvel ezelőtt kifejtette, hogy egy vállalatnak a piaci, a hatékonysági, az innovációs és az eredményességi célokon kívül három kevésbé megfogható területen is célokat kell kitűznie, különben az üzleti célok elérése kerül veszélybe. Ezek pedig a vezetői teljesítmény és fejlődés, a munkatársak teljesítménye és hozzáállása, valamint a társadalmi felelősség. Kár, hogy a mondat második felére már kevesen figyeltek oda.

Mindezekből egyértelműen kirajzolódik, hogy másfajta vezetőkre van szükség, mint amilyenekhez hozzá vagyunk szokva. Mi lenne, ha Te lennél az egyik ilyen vezető? Cservenyák sok-sok lúdja legyőzné Orwell disznajait. Micsoda vonzó jövőkép!

A feje tetejére állított piramis

Néhány évvel ezelőtt egy nagy tapasztalatú, nemzetközi színtéren is gyakorlott régi ügyfelemmel beszélgettünk arról, hogy milyen vezetési kultúrát képzel el az általa felépítendő vállalatnál. Egy külföldi cég zöldmezős termelőberuházásának megvalósítását irányította ügyvezetőként. Akkor még csak pár tucat kolléga dolgozott vele, de néhány éven belül több száz fős létszámra tervezték bővíteni a helyi operációt. Ebben a beszélgetésben említette a megfordított piramis metaforáját.

Az volt a véleménye, hogy legfelül a termelésben dolgozó operátorok állnak, akik végső soron legyártják a terméket, amit a megrendelő adott mennyiségben és minőségben elvár. Ez az egész gyár értelme és célja, tehát ők vannak a piramis felső régiójában. A művezetőknek az a feladata, hogy lehetővé tegyék a termelést az operátoroknak, megszervezzék a munkát, segítsenek bármiféle akadály és probléma elhárításában. Ehhez szolgáltat nekik a mérnökség, akár a projektek, akár a terméktámogatás oldaláról, a minőségügyi szervezet pedig a hibátlan végtermék előállításához ad tanácsot és szabályrendszert. Az összes egyéb vállalati funkció a logisztikától a pénzügyön át a HR-ig a gyártógépezetet támogatja. Az ő feladata ügyvezetőként az, hogy a menedzsment tagokat fejlessze, segítse, a csapatmunkát koordinálja.

Most lehet, hogy felmerült benned, vajon normálisak vagyunk-e, én és az ügyfelem. Esetleg a rengeteg szakkönyv és az egri borok mértéktelen fogyasztásának kombinációja tette ezt velünk? Meg kell hagyni, nem könnyű ebben a szellemben vezetni, de kétségkívül több potenciál van így a szervezetben, mintha valaki egy feudális hierarchiát üzemeltetne kis és nagy királyokkal. Néhány

évvel később, közelről belelátva a szervezetbe megállapítható volt, hogy az ügyvezető ezzel a szemlélettel irányít, de a következő két vezetői szinten már nagy kihívást jelent ilyen gondolkodásmóddal átitatni a fejeket.

De tegyük fel magunknak a kérdést: Miért hozták létre a gyárat? Azért, hogy szokásos módon legyen ügyvezetője, vállalati funkciói, marakodás a társosztályok és a középvezetők között és elbizonytalanodott, kedveszegett dolgozók a végeken? Vagy azért, hogy a vevők az elvárt minőségű termékeket reális áron megvásárolhassák az igényelt mennyiségben, és mindez a tulajdonosoknak is megérje? Talán ésszerű lenne a struktúrát az elsődleges célokhoz igazítani, ahelyett, hogy a megszokott felépítést és gondolkodást alkalmaznánk.

A megfordított piramissal és a fenti vállalat példájával el is érkeztünk a szolgáló vezetés koncepciójához. Hogy tudnák a frontvonalban dolgozók szolgálni az ügyfeleiket, ha őket senki nem szolgálja? Micsoda morbid elképzelés, hogy a vevők kiváló kiszolgálását várjuk el tőlük, miközben rajtuk mindenki csak uralkodni kíván? Különösen igaz ez a közszolgáltatásokra, ahol méginkább jellemző a klasszikus hierarchia, valamint a hatalmon és utasításokon alapuló vezetői működésmód. Fel se merül, hogy azért fizeti egy társadalom a beszedett adókból az oktatásban, az egészségügyben és a közigazgatásban dolgozókat, hogy az állampolgárokat szolgálják. De mivel velük is kénye-kedve szerint bánik a vezetői populáció, ugyanezt az attitűdöt viszik tovább a gyerekek, a betegek és az ügyintézésre kényszerülő állampolgárok felé. Muszáj ezen változtatni minél több munkahelyen, ha a magasabb színvonal és életminőség a cél mindannyiunk számára.

Létezik olyan, hogy szolgáló vezetés?

Létezik hát, és nem is valami új kitaláció. Robert Greenleaf-et hívjuk segítségül a kérdés tisztázásához, aki elsőként dobta fel ezt a fogalmat.

Akkor beszélhetünk szolgáló vezetésről, ha annak eredményeként a vezetett, és ezáltal szolgált személy fejlődik, azaz pl. jobb, alkalmasabb, bölcsebb, magabiztosabb, sikeresebb lesz a kapcsolatnak köszönhetően. A vezetőnek nem a saját érdeke kerül a középpontba, hanem az, hogy a munkatársa eredményes tudjon lenni. Akármire is van ehhez szüksége, a vezető támogatására számíthat.

Tudom, ez most így elsőre erős volt, ülj le nyugodtan, igyál egy pohár vizet, aztán olvasd tovább.

A szolgáló vezetőnek van jövőképe, van egy álma, amit meg szeretne valósítani. Az emberek azért követik, mert felépül bennük a bizalom az irányukban kifejezett szolgálatkészségnek köszönhetően. Az ilyen vezető ugyanakkor nemcsak álmodni tud, hanem kezdeményezőkészséggel is bír. Kritikus helyzetekben képes megállni, visszavonulni és újraértékelni a szituációt. Jelen van, gyűjti a környezeti információkat. Ez később lehetővé teszi, hogy az átlagnál sokkal hatékonyabban, mintázatokat felismerve, intuícióját hasznosítva tudjon döntésre jutni, valamint következtetni a várható történésekre. Vagyis lépésről lépésre folyamatosan halad előre a fontos célok elérése során. Mindez további megerősítést ad a kollégáknak arról, hogy a vezető érdemes a követésre.

A szolgáló vezető emberi kapcsolataiban először meghallgatja a másikat, tényleg odafigyel rá, és csak utána dönt, vagy cselekszik. Kiindulópontja az, hogy elfogadja beszélgetőpartnerét, és empatikusan viszonyul hozzá. Ez azonban nem

jelenti azt, hogy az elvárásoktól elmaradó teljesítményt elfogadná. Veszi a fáradságot, hogy egyenként győzze meg az embereket, és állítsa őket maga mellé. A szolgáló vezető a közösségépítést is feladatának tartja. A közösség összetartó ereje a szeretet, így érzelmileg is kötődik az embereihez.

Szerintem az olvasók egy része most azt mondja magában, hogy biztos valami álomvilágban élt ez a Greenleaf, míg mások szerint ez az egész totál természetes, magától értetődő, ők is mindig így viszonyultak a vezetéshez. A következő bekezdéssel azonban mindannyian egyet fognak érteni.

A szolgáló hatalma a meggyőzésben és a példamutatásban rejlik. Az erő hatalma ezzel szemben a dominanciában és a manipulációban mutatkozik meg. Az erőből működéssel az a baj, hogy ellenállást vált ki, és erősít fel, a kontroll hatás pedig csak addig tart, amíg az erő fennáll. Csak a meggyőzés és az önkéntes elfogadás tud fenntartható módon hatni az emberekre.

Bár első olvasatra tényleg furcsának tűnhet ez a vezetői attitűd, mégis számos hasonlóságot mutat az egyik legalapvetőbb emberi szereppel. Egy jó szülő ugyanis az első években egyértelműen csak szolgálja gyermekét: gondozza, fejleszti. Ha sikerült megfelelő kötődést kialakítani, akkor a fia vagy lánya követni fogja, hallgat a szavára. Még akkor is, ha az én fejlődésének két kritikus életszakaszában, a dackorszakban és a kamaszkorban ezt nem feltétlenül érzi ennyire egyértelműen az ember. Ezeken a göröngyös időszakokon is leginkább a közösség és a szeretet erejével lehet továbblendülni. A jó szülő odafigyel a gyermekére, időt szán rá, elfogadja olyannak, amilyen, és empátiával fordul felé, ugyanakkor felteszi a lécet mind a viselkedéssel, mind a teljesítménnyel kapcsolatos területeken. Tehát a szülőség esetében sincs ellentmondás az ember feltétel nélküli elfogadása, megértése és szeretete, valamint a kiegyensúlyozott, dicsérő és építő kritikai visszajelzés között. Ugyanakkor a jó szülő leginkább saját példájával jár elöl, ez teszi hitelessé.

A szolgáló vezetés koncepciója mindezek alapján tehát egyáltalán nem idegen az embertől, csak túlnyomó többségben másféle példákat látunk magunk körül. Csupán néhány szerencsésebb embertársunk tud elvétve beszámolni egy-egy olyan tanárról, edzőről, főnökről, aki ilyen hozzáállással kezelte őket.

Akkor ez olyasféle találmány, mint a coach szemléletű vezetés?

Igen, sok a hasonlóság. Amikor Sir John Whitmore, az üzleti coaching egyik doyen-je 2011-ben Magyarországon járt, előadása során arra kérte a hallgatóságot, hogy mindenki idézzen fel egy konkrét személyt az életéből, aki jelentős, pozitív hatással volt rá. Ott és akkor nekem nagy gondot okozott, hogy visszaemlékezzek valakire, főleg az iskolában, a sportban és a munkában keresgéltem. Azóta persze eszembe jutott, hogy leginkább édesanyám, aztán pedig első főnököm hatott rám pozitívan. Sajnos hiába jártam tizenöt éven keresztül iskolába, egy példát sem tudok onnan említeni.

Miután az előadás résztvevői közösen összegyűjtötték, hogy mi jellemezte ezeket az embereket, hogyan viselkedtek velük annak idején, Whitmore megmutatta egy dián, hogy akárhol jár a világban, nagyjából ugyanazok a tételek szerepelnek a listán. A teljesség igénye nélkül: „hitt bennem", „érdeklődött irántam", „meghallgatott", „elfogadott", „elgondolkodtató kérdéseket tett fel", „rávezetett a problémák megoldására", „biztatott", „támogatott", „visszajelzést adott", „segített célokat kitűzni", „fel lehetett rá nézni", „tapasztalt és bölcs volt", stb. Nagyjából ilyen egy coach szemléletű vezető is, mondta a végén. Jelen van, támogat, de nem oldja meg helyetted a dolgokat. Hisz benne, hogy te magad képes vagy kitűzni és elérni a céljaidat, és ezt tanácsadás vagy utasítgatás helyett kérdésekkel piszkálja ki belőled. Tudja, hogy az okoskodás vagy a parancsolgatás lepereg az emberekről, és inkább a kifogásokat keresik a kívülről jövő megoldások esetén. Amit valaki saját maga következtet ki, arra nagyobb valószínűséggel

mozdul is rá. A régi mondást idézve: az ilyen vezető horgászni tanít, ahelyett, hogy halat adna.

A szolgálat itt leginkább az egyénre való odafigyelésre, fejlődésének elősegítésére vonatkozik, valamint arra, hogy felettesének köszönhetően képessé váljék az önálló problémamegoldásra. Mivel a kolléga rohamosan tud előrelépni egy ilyen kapcsolatban, a vezető által irányított terület eredményein is meglátszik az egyéni teljesítmény. Elvetjük a személyes fejlődés magját, aztán leszüreteljük a szervezeti teljesítmény gyümölcsét. Ez már költészet, nem is vezetési szakirodalom!

Most valld be, hogyan gondolkodsz a munkatársaidról!

Ha nem is vegytiszta módon, mégis két alapvetően eltérő megközelítésmód jellemzi a vezetőket, amikor beosztottaikról gondolkodnak. Ez a két irányzat meghatározza, hogy miként viszonyulnak hozzájuk, milyen struktúrákat, elveket és szabályokat alkalmaznak vezetésük során.

Az egyik úgy véli, hogy az emberek kerülik a felelősséget és a döntési helyzeteket, nem szeretnek erőfeszítéseket tenni, és igyekeznek a lehető legkevesebbet dolgozni. Sem a szervezet szükségletei, sem a teljesítmény nem érdekli őket. Mivel alkalmatlanok saját maguk irányítására, arra van szükségük, hogy mások tegyék ezt meg helyettük. Nem lehet megbízni bennük, ezért szigorú felügyelet és ellenőrzés alatt kell őket tartani. Alapvetően pénzzel és juttatásokkal lehet őket motiválni, felnőtt korukban pedig már nem sok esély van rá, hogy változzanak.

A másik vezető teljesen eltérően tekint az embereire, és aszerint is viselkedik velük. Szerinte a kollégák igenis keményen dolgoznak olyan célokért, amellyel kapcsolatban elköteleződtek, és a felelősségvállalásra is nyitottak a célok által kijelölt területen. Hajtja őket a jó teljesítmény vágya, és sikeresnek akarják látni a saját szervezetüket. Szeretnek dönteni az őket érintő dolgokban, és alkalmasak önmaguk irányítására. Meg lehet bennük bízni, többnyire nem okoznak csalódást. Támogatni és segíteni kell az embereket a munkában, ahelyett, hogy folyamatosan ellenőrizgetnénk őket. Motiválja a munkatársakat, ha érdekes és kihívást jelentő feladatokon dolgozhatnak, és képesek a változásra, fejlődésre.

Tedd a szívedre a kezed! Melyik gondolkodásmóddal azonosulsz inkább?

Amíg ezen töröd a fejed, megköszönjük Douglas McGregornak, hogy mindezt megfigyelte, és felkavarta az állóvizet a vezetői gondolkodásban úgy ötven évvel ezelőtt. Az utóbbi évtizedek vezetőfejlesztő kezdeményezései a második leírásnak megfelelő szellemben történtek, még akkor is, ha egyelőre nem sikerült általános áttörést elérni a vezetőként tevékenykedők gondolkodásában. A felhatalmazás és a felszabadítás kultúrája viszont egyértelműen ezt a meggyőződést tűzte zászlajára.

Felhatalmazás, felszabadítás - mindegy minek hívjuk

Bármennyire is pozitívan gondolkodunk az emberekről, és egyetértünk McGregor második leírásával (Y elmélet), sajnos nem ringathatjuk magunkat abban a hitben, hogy ne lennének lusta, trehány, felelősséget és munkát elkerülő, kutyaütő emberek. Mert vannak, néhány százalék ilyen. A kérdés viszont az, hogy erre a kisebbségre akarjuk-e rászabni a vezetői működésünket és a szervezeti szabályrendszert, vagy inkább a normális többségre alapozunk, a problémás eseteket pedig alkalmasint kezeljük, és ha ez nem vezet eredményre, megmutatjuk, merre van az ajtó.

Sajnos a szervezetek jelentős részénél inkább azt választják, hogy az összes munkatársnál ugyanolyan szorosra fogják a gyeplőt, mint amennyire annál a maroknyi pernahajdernél indokolt. Nagy a baj, ha az embereket úgy kell munkára szorítani, hogy letiltjuk a facebookot a számítógépükön, vagy rendszeresen azt fülelgetjük, hogy nem magánügyben telefonálgatnak-e véletlenül. A mozgásterüket pedig olyan szűkre szabjuk, hogy minimálisra csökkentsük a hibalehetőséget, pedig a lényeg inkább az lenne, hogy elvégzik-e a munkájukat, hozzák-e az eredményeket. Amikor tanácsadócég tulajdonosaként dolgoztam, a kollégáinknak nem volt munkaidejük, akkor jöttek-mentek, amikor akartak. Voltak ügyfeleik és munkafolyamataik, rájuk volt bízva, hogy miként szervezik a tevékenységüket. Nekünk az volt a fontos, hogy a megbízó és az ügyfél is elégedett legyen a szolgáltatással, és ez többnyire meg is valósult.

Minden munkáltató arról álmodik, hogy olyan emberei legyenek, akik tudják a dolgukat, minden tudásukkal és képességükkel a vállalat jövőképének megvalósításán ügyködnek, motiváltak, önállóak, megfelelően kezelik az

ügyfeleket, észreveszik, és megoldják a problémákat, valamint akkor is képesek értelmesen dönteni, amikor nincs ott a vezető. Ehhez viszont nem elég, ha megfizetjük a kollégák keze munkáját, a szívükre is szükségünk van. Azt viszont nem olyan egyszerű megszerezni. Mivel a vezetők többsége csak a klasszikus, hierarchikus működésen alapuló szervezetekkel találkozott, igencsak idegen számára, hogy az anyagi elismerésen és az erős kontrollon kívül más eszközökkel is lehet operálni.

A felhatalmazás tulajdonképpen egy bizalmon és felelősségvállaláson alapuló szervezeti kultúra, ami teret enged az egyéni belső motivációnak, tudásnak és tapasztalatnak. Hiába vársz el valakitől értelmes döntéseket kritikus helyzetekben, ha a mindennapokban nem dönthet a saját munkájával kapcsolatban. Hogyan tudnák megállapítani az embereid, hogy meddig terjed a döntési kompetenciájuk, ha nem tetted ezt számukra nyilvánvalóvá? Miért lennének önállóak, ha végül mindig te mondod meg a megoldást? Mi értelme van rámutatniuk a problémákra, ha csak letolás a jutalmuk? Miért köteleződnének el, ha nem vagy kíváncsi a véleményükre? Honnan vennék a mintát az ügyfelek megfelelő kezeléséhez, ha te magad nem tisztelettel és odafigyeléssel fordulsz feléjük?

Ken Blanchard, a felhatalmazás egyik fő szószólója három kulcsát jelöli meg a felhatalmazó kultúra kialakításának. Az első, hogy minden információt meg kell osztani a szervezet összes tagjával. Ez egyfelől bizalmat épít, másfelől akkor tudnak az emberek jó döntéseket hozni, ha tájékozottak, kölcsönösen megosztják egymással a tudásukat. Ugyanis mindenkinek értenie kell a cég jövőképét, aktuális problémáit, üzleti elképzeléseit.

A második kulcs a határok kijelölése. Ennek az a lényege, hogy mindenki tudja, meddig terjed a mozgástere, hol cselekedhet szabadon. Természetesen ez azt is magában foglalja, hogy a területén elért vagy el nem ért eredményekért minden munkatárs felelősségre vonható. A vezetőnek pedig azt kell kitalálnia, hogy miképpen tudja segíteni beosztottjait a jövőkép irányába mutató célkitűzések meghatározásában és a célok elérésében. A stratégiai döntéseket itt is a vezetők hozzák meg, a munkatársak az operatív kérdésekbe tudnak elsősorban beleszólni, ily módon az ehhez kapcsolódó kockázatvállaláshoz is hozzászokhatnak. A

felhatalmazó kultúra kialakítása tehát nem megy egyik pillanatról a másikra, fokozatos építkezésre van szükség.

A harmadik kulcs, más szóval a harmadik szint az, amikor már nincs is feltétlenül szükség kijelölt vezetőre egy-egy csapatban, mert az képes az önirányításra. Ismerik a jövőképet, tudják a stratégiai célokat, tisztában vannak a keretekkel, így maguk is ki tudják jelölni a kívánatos célokat, és szét tudják osztani a szerepeket és a feladatokat a csapaton belül. Ez akár azt is jelentheti, hogy a munkatársak a korábbi vezetői felelősségeket is szinte automatikusan szétosztják egymás közt. Például egyikük facilitálja a közös tervezőmunkát, míg másikuk tartja a kapcsolatot a társosztályokkal. Azért azt meg kell hagyni, hogy kevés vállalat jut el arra a szintre, hogy csupa önirányító csapat hálózatából állna. De ismerek az USÁ-ból extrém példát, ahol még a stratégiai fejlesztéseket se a felső vezetők vagy tulajdonosok határozzák meg, hanem az történik, hogy egy-egy ötlethez toboroznak a kitalálóik csapatot, és azok a kezdeményezések kapnak lehetőséget, amelyeket a kollégák a csapatba jelentkezésükkel arra érdemesnek tartanak.

Az első két szint viszont véleményem szerint bármilyen szervezetben elérhető, ahol megvan hozzá a vezetői elkötelezettség. Tehát akár nálatok is. Persze ehhez át kell lépnetek a saját árnyékotokat, engedve természetes kontrollszükségletetekből és hatalom iránti igényetekből. Az egyén viszont annál többet fog adni magából, minél nagyobb teret kap erre vezetőitől. Ahogy a 3M vezérigazgatója, William L. McKnight még 1924-ben megfogalmazta: "Ha kerítést emelünk az emberek köré, birkákat kapunk. Meg kell adni az embereknek a szükséges mozgásteret."

Ez utóbbi idézet Isaac Getz és Brian Carney könyvéből való, akik nagyjából ugyanerről a vezetői megközelítésről beszélnek felszabadítás címszó alatt. A vállalatok többsége sajnos azt próbálja megmondani az embereknek, hogy hogyan csinálják a dolgukat, ahelyett, hogy a miértekről beszélnének, és rájuk bíznák a kivitelezést. Pedig, ahogy a gyerekekre szoktam mondani, nem hülyék, csak kicsik. Ha tiszta a jövőkép, az emberek tudnak azonosulni a közös célokkal. Ha lehetőséget kapnak a fejlődésre és az önirányításra, aktiválódik a belső motiváció, és sokkal kevésbé van szükség arra, hogy különféle ösztönzőkkel és büntetésekkel cibáljuk vagy taszigáljuk az embereket.

Akár felhatalmazni, akár felszabadítani kívánod a munkatársaidat, ismét hangsúlyozom a fokozatosság szükségességét. Ha egyik napról a másikra akarsz áttérni egy radikálisan új vezetési stílusra, csak értetlenséget és bizonytalanságot fogsz tapasztalni, aztán – ahogyan minden tanulási folyamatban – jönnek a szokásos botlások, végül pedig egy-két csalódás arra ösztönöz majd, hogy hagyd a fenébe az egészet, mégse lehet senkiben megbízni.

Motiváció az önmegvalósításon túl

Egy sikeres, jó vezető alapvető emberi szükségleteinek kielégítésével nincs gond a munkahelyen, sokéves eredményes működése ugyanis már megadta neki a biztonságot a túlélési szükségletek területén. Kollégáihoz tisztelettel és odafigyeléssel fordul, viselkedése bizalmat ébreszt, így emberi kapcsolatai rendben vannak a szervezetben. Magabiztos, önértékelése a helyén van, a környezeti visszajelzések és a státusza is visszaigazolja, hogy jó úton jár. Szerencsés esetben pontos önismerettel bír, magát adja, és olyan munkát végez, amiben ki tud teljesedni. Ez a szint Maslow terminológiájában az önmegvalósítás, Richard Barrett pedig transzformációnak hívja. Míg az első tudós itt befejezi az emberi szükségletek piramisát, a második ráépít még egyet a tetejére.

Barrett szerint tehát még bőven van előttünk tér a személyes tudatosság útján feljebb jutni. A következő szintet belső kohéziónak hívja, ami azt jelenti, hogy értelmet találunk az életben, és kialakítjuk a szenvedélyünknek vagy életcélunknak megfelelő jövőképünket. Még egy szinttel feljebb vagyunk, ha már arra fókuszálunk, hogy a környezetünkben "különbséget tegyünk", azaz másokkal együttműködésben úgy tudjuk megvalósítani életcélunkat, hogy az minden érintettnek kölcsönös haszonnal és elégedettséggel járjon. A legmagasabb szintet akkor érjük el, amikor életünket valamilyen önzetlen szolgálatnak szenteljük, életcélunkkal, szenvedélyünkkel és jövőképünkkel összefüggésben.

Persze nem fogja mindenki megmászni ezt a két egymásra pakolt piramist. Arra viszont remekül használhatjuk ezeket az elképzeléseket, hogy egy szinttel magasabbat célozzunk meg, ha már hiányérzetünk van ott, ahol épp tartunk. A társadalom, azon belül a vezetői társadalom relatíve alacsony hányada jut el

egyáltalán az önmegvalósításig, sőt a kritikusabb megfigyelők szerint egyesek már a növények vagy az élősködők magasságában elakadnak. Akinek ez mégis sikerül mondjuk harmincöt vagy negyvenéves korára, nem feltétlenül motiválja élete végéig, ha itt megreked. Ilyenkor akár a szenvedélyük megtalálása, akár mások életének pozitív befolyásolása nagyszerű jövőképet tud eléjük rajzolni a következő harminc aktív életévükre.

Ez az időszak egyébként nagyjából egybeesik az életközepi krízissel, amikor a sikeres emberek is elbizonytalanodnak, hogy tényleg csak ennyiről szól-e az élet, hogy minél több kutyaeledel vagy körömgomba kenőcs vásárlására ösztönözzük az embereket. A kétség annak ellenére válik egyre mardosóbbá, hogy mindez egyébként kényelmes életkörülményeket biztosít önmaguk és családjuk számára. Erre a problémára is alkalmas gyógyír lehet elkezdeni felbaktatni a következő piramisra.

Muszáj példát mutatni, ha tetszik, ha nem

A tettek sokkal hangosabban kiabálnak a szavaknál. Lényegesen erőteljesebben befolyásolja a munkatársak viselkedését, a kialakuló munkakultúrát az, hogy a vezető demonstrálja-e a mindennapokban az általa képviselt értékeket, mint az, hogy miket hangoztat. Akárhogy is nézzük, a felső vezetőkön múlik, hogy milyen szokások alakulnak ki egy szervezetben. Ha a munkatársaktól elvárnának dolgokat, amiket saját maguktól már nem – azaz orwelli módon minden állat egyenlő, de egyes állatok egyenlőbbek a többieknél – akkor a kívánt viselkedésformáknak nem sok esélyük van a meggyökerezésre.

Számtalanszor tapasztalom, hogy egyes cégeknél nem tisztelik egymás idejét a kollégák, és ezt hallgatólagosan mindenki elfogadja, hiszen olyan rettentő elfoglaltak az emberek. Ha egy hatfős megbeszélés tíz perc késéssel kezdődik, akkor egy munkaórát azonnal sikerült leengedni a vécén. Amennyiben ez vezetőkkel fordul elő, az elpazarolt költség már számottevő. Valahogy ez senkit sem zavar. Tapasztalataim szerint viszont vannak szervezetek, ahol a megbeszélések pontosan kezdődnek, a felső vezetők ugyanis elvárják, és példát is mutatnak az időben történő indítással és terv szerinti befejezéssel.

Természetesen az időkezelésen kívül a vezetés minden más területére is igaz, hogy a felettes példája ragályos. Ahol a top menedzsment komolyan veszi a minőségi célkitűzést, a rendszeres visszajelzést, a teljesítményértékelő beszélgetéseket vagy a munkatársak bevonását az őket érintő döntésekbe, ott a középvezetők is így cselekszenek. Magukon érzik ugyanis mindezek szükségességét és jótékony hatását. Ahol a menedzserektől el tudják lesni a kollégák az ügyfelek megfelelő kezelésének módszereit és stílusát, ott a beosztottak is nagyobb

valószínűséggel fognak hasonlóan eljárni. Ha az igazgatók érdeklődést tanúsítanak osztályvezetőik iránt, esélyes, hogy a frontvonalban dolgozók is meg fogják kapni a szükséges felettesi figyelmet. Ellenkező esetben viszont mindenki ugyanazt fogja hiányolni a szervezetben.

Könnyen kimondod például, hogy fontos számodra a nyitottság. De mit is jelent ez a mindennapokban? Van a kollégáknak lehetősége bemenni hozzád, ha problémájuk van? Elfogadod-e, hogy létezik a sajátodon kívül más vélemény? Lehet-e téged befolyásolni, meggyőzni? Megosztod-e a rendelkezésre álló információkat a munkatársakkal? Őszintén beszélsz-e a saját dilemmáidról? Felfeded-e alkalmanként a sebezhetőségedet? Ugyanilyen kérdéssort fel lehetne tenni minden könnyen kimondott értékhez: vevőközpontúság, transzparencia, becsületesség, hatékonyság, felelős gazdálkodás, minőségre törekvés, folyamatos fejlődés, értékteremtés, társadalmi felelősségvállalás, meritokrácia, együttműködés, stb. Ha mindezekkel csak szlogenek szintjén találkoznak a dolgozók, hiteltelen szólamok maradnak.

Ha az a cél, hogy a vállalati értékek a szervezet egészét átitassák, annak nincs más útja, mint hogy vezetőtársaiddal együtt rendszeresen beszéljetek ezekről az értékekről, rámutassatok, hogy miképp nyilvánulnak meg ezek a mindennapi munkában, megerősítő és korrektív visszajelzést adjatok, és legfőképp magatok szolgáljatok példával a többiek számára.

Vezess értékek mentén!

Ha már az értékeknél tartunk, Richard Barrett korábban említett személyes tudatossági modelljét, és annak szintjeit vette alapul értékalapú vezetési elképzeléséhez. De ne szaladjunk ennyire előre, helyezzük kontextusba Barrett megközelítését. Több jelentős, ezredforduló környékén elvégzett kutatási kezdeményezés jutott arra az eredményre, hogy a világ legsikeresebb szervezeteit jövőképük irányítja, és vállalati értékeik hajtják előre. Bármilyen aspektusól szeretnénk hogy változzon a vállalat, be kell látni, hogy a szervezetek maguktól nem mennek át transzformáción. Az emberek alakulnak benne át. Mily meglepő, teszem hozzá.

A szervezeti transzformáció a vezetői csapat tagjainak személyes változásával kezdődik. Ennek folyományaként, ahogyan változnak az egyének értékei és meggyőződései, tetteik és viselkedésük is eszerint alakulnak. Amint az egyének kritikus tömegénél végbemegy ez a közös irányba mutató változás, a szervezeti viselkedés is ennek megfelelően újul meg. Azt kell mondjam egyébként, hogy a változási kezdeményezések többsége nagyjából az elején meg is kapja halálos ítéletét, mert a felső vezetők úgy képzelik el, hogy ők természetesen maradnak a megszokott működésnél, a többiek meg majd jól megváltoznak. A nagy lótúrót.

A vezetői elkötelezettség és változás ráadásul még csak az egyik hozzávaló. A második az, hogy az összes vállalati döntésnek, rendszernek és folyamatnak az értékek mentén kell működnie. Az értékeknek tükröződnie kell a kiválasztástól, a betanítástól, a munkatárs- és vezetőfejlesztéstől a teljesítménymenedzsmentig, illetve a javadalmazási és az előléptetési gyakorlatokig mindenben. A döntéseknek és a napi operációnak kivétel nélkül összhangban kell lennie a jövőképpel és az

értékekkel. Csak három apró példa: ha a csapatmunkát fontos értéknek tartjuk, de csak az egyéni eredményeket premizáljuk, az ütni fogja egymást. Ha elvárjuk a vezetőktől a kollégák fejlesztését, de ezt a tételt nem tartalmazza a vezetői teljesítményértékelés, vagyis nem mérjük vissza, hogy valóban megtörténik-e, azzal adtunk egy pofont a ki ne mondjam, minek. Amennyiben azt állítjuk, hogy az egyéni teljesítménymérés összes szempontja adja az előléptetés alapját, de a barátainkat promotáljuk, vagy bizonyos mérési szempontokat egyeseknél figyelmen kívül hagyunk, az se erősíti meg az értékeket. Szóval, ahogyan az eddigiekből is látszik, ez az egész bizony egy nagy macera. De ha nem állunk neki a kemény melónak a folyamatok és a működés szintjén, hanem csak a szájtépés megy, akkor nem fog elmozdulni a szervezet a kívánt kultúra irányába, garantálom.

Végül pedig arra van szükség, hogy az így kialakuló kultúrát folyamatosan monitorozzuk egyéni és csoportos indikátorok felhasználásával. Ha ezt elmulasztjuk, a kezdeti lelkesedés alábbhagy, a működés pedig visszatér a régi kerékvágásba.

Most térjünk vissza a személyes tudatosság hét szintjéhez, melyek az emberi szükségletekhez kapcsolódnak. Az első három szint, csakúgy, mint Maslow elméletében a túlélésről, a fizikai és érzelmi biztonságról, valamint a megbecsültség érzéséről szól. Ezek mind az önérdekhez, az egóhoz kapcsolódnak. A felső három pedig már spirituális szükséglet: értelmet találni az életben, pozitívan hatni a világra, mások szolgálatára lenni. A kettő közötti transzformációs szinten kezdjük elengedni az ego félelmeit, és egyre inkább saját magunkká válni, elkezdünk arra koncentrálni, amit mi magunk szeretnénk megvalósítani. Így nem csak a túlélés vagy a kívülről kapott megerősítés érdekében cselekszünk, és nem függünk annyira másoktól. Persze az alapvető igényeket nem lehet figyelmen kívül hagyni továbbra sem, ha funkcionálni szeretnénk a mindennapok világában. Ha csak azzal töltjük időnket, hogy minden idős nénit átkísérjünk a zebrán, az önmagában nem zsírozza meg a galuskát. Meg kell tanulnunk minden szintet megfelelően kezelni, hogy a tudatosság teljes spektrumán működni tudjunk. Hatékonyan kezeljük az alapvető egzisztenciális kérdéseket, képesek legyünk olyan emberi kapcsolatokat kialakítani, hogy biztonságban és szeretetben érezhessük magunkat, érzelmi

stabilitásunk és önismeretünk egészséges önbizalmat eredményezzen, át tudjunk váltani az önző gondolkodásból a közös jóra törekvésre, találjunk magunknak valamilyen értelmes életcélt vagy szenvedélyt, és rájöjjünk, miként lehet ezt mások javára fordítani, majd önzetlenül másokat szolgálni. Ehhez persze észre kell venni, hol tartunk, melyik szükséglet bukkant fel, majd pedig fejleszteni kell a továbblépéshez elengedhetetlen készségeket.

Ami nagyon érdekes, hogy ez a tudatossági lépcsősor nemcsak egyénekre, hanem csapatokra vagy szervezetekre is értelmezhető. Ezáltal a csoportfejlesztés során ugyanúgy be tudjuk azonosítani a jelen szintjét és a feljebb mozdulási szükségletet. Az első szinten a csoport fennmaradásához szükséges fizikai és pénzügyi kereteket kell megteremteni. Utána a csoporton belüli személyes kapcsolatokat hozhatják harmonikus szintre, hogy a tagok érezzék a csoporthoz tartozást és védelmet, ne egymás torkát akarják elvágni. A harmadik lépcsőfok a teljesítményleadáshoz szükséges rendszerek, struktúrák és folyamatok kialakításáról szól. A következő, transzformációs szint már feltételezi, hogy a vezetők és a tagok szükségletei között egyensúlyt tudjanak teremteni, a tagokat bevonják a döntésekbe, felhatalmazzák a cselekvésre. Az ötödik lépcső arról ismerhető fel, hogy a tagoknak közös jövőképük, küldetésük és értékeik vannak. Ennek a belső kohéziónak köszönhetően komoly teljesítményre képes a csapat. A hatodik szinten más csoportokkal összefogva ki tudják terjeszteni hatásukat, a tagok pedig jelentős személyes fejlődésen mennek keresztül. A legfelső lépcsőfokra jutva mindezeket az előnyöket tovább mélyítik és szélesítik. Ha viszont a vezetőség továbbra is csak a saját szükségleteinek kielégítésére gyúr, nem veszi figyelembe az emberek igényeit, nem vonja be őket a döntésekbe, a csapat megreked az alsó három szinten. Táborok formálódnak, belső versengés alakul ki, visszatartják az információkat, manipulálnak, és egymásra mutogatnak felelősségvállalás helyett. A vezetői önzés tehát a szervezet túlélését veszélyezteti.

Számomra izgalmas felfedezés, hogy én vezetői trénerként általában a transzformációs szint kezdetén találkozom az ügyfelekkel. Érzik, hogy hiába növekszik és működik már évek óta nyereségesen a cég, kezd a vezetői csapat is összekovácsolódni, a folyamatokat is sikerült egész épkézláb szintre hozni, valami mégis hiányzik. Arra jutottak, hogy a vezetői készségeket érdemes lenne javítani

egy kicsit. Azaz felismerték, hogy a vezetői elvárások és igények mellett a kollégák szükségleteit is figyelembe kellene venni. A közelmúltban fejeződött be *Tudatos Vezetés* képzési programom egy magyar középvállalatnál. Az ügyvezető azt kérdezte tőlem az utolsó alkalommal, hogy jól gondolja-e, hogy érdemes lenne konkretizálni azokat a vezetői viselkedésbeli irányelveket, azokat az értékeket, amelyeket az ő cégüknél mostantól elvárnának minden vezetőtől. Nem győztem bólogatni, és örültem neki, hogy magától elkezdett tendálni az ötödik szint felé.

Tehát a szervezetek fejlődése is leírható a fenti hét lépcsővel, és Barrett kutatásai azt mutatják, hogy a leginkább ellenálló és nyereséges cégek a tudatosság teljes spektrumán képesek működni. Az alsó három az alapvető üzleti szükségletekre összpontosít: nyereségesség, ügyféligényeknek való megfelelés, hatékony rendszerek és folyamatok. A hangsúly a szervezeti és a tulajdonosi érdekeken van. A magasabb szintű szükségletek a csapatkohézióról, a kölcsönösen előnyös partnerkapcsolatokról, valamint a vállalat szerepéről szólnak helyi és társadalmi környezetükben. A hangsúlyok a szervezeti és a tulajdonosi érdekeken túlmutatva kiterjednek a munkatársak, az ügyfelek és a társadalom szükségleteire. A negyedik szint pedig az átmenetre fókuszál a félelem alapú, autokrata hierarchiától elmozdulva a nyitottabb, befogadó, felhatalmazó, de egyúttal felelősségvállaló működés felé. Itt is alá kell húzni, hogy egyformán veszélyes a cég jövőjére nézve, ha akár az alsó, akár a felső hármat elhanyagolják. Ugyanúgy gondok lesznek, ha nincs meg a pénzügyi rentabilitás, nincsenek rendben az emberi viszonyok, vagy ha nem hatékonyak a folyamatok, mint amikor a tulajdonosok vagy a vezetők kizárólag saját pecsenyéjüket sütögetik.

Egyszerre a jelenben és a jövőben

Peter Drucker már az 1950-es években hangsúlyozta, hogy a vezetőknek csak az egyik dolga az aktuális üzemmenet biztosítása, a jelenbeli nyereséges működés fenntartása. Mindeközben az összes mai döntés kihat a jövőre, arra, hogy hosszú távon is megmarad-e a cég, vagy megy a levesbe pár év múlva. Kizárólagosan a negyedévi jelentésekre és bónuszokra való fókuszálás bizony nem erről szól.

Mindenki találkozott már nagy csodatévő sirály-menedzserekkel, akik berepülnek, nagy zajt csinálnak, mindenre odapiszkítanak, aztán távoznak. Közben esetleg "rendbe teszik a pénzügyeket", "gatyába rázzák az üzemet", "megfelelő méretűre szabják a szervezetet", nagyszerű "változásmenedzsment programokat indítanak", vagy "új stratégiát határoznak meg". Aztán pár év múlva látszik, hogy a Superman áldásos tevékenysége bizonyos mutatószámokra jótékony hatású volt ugyan, viszont sikerült elveszteni a kulcsembereket, a fő beszállítókat vagy a nagy vevőket. Az emberek, akik maradtak, teljesen kedvüket vesztették, és már egyáltalán nem hisznek a hangzatos szlogeneknek.

A rövid távú gondolkodás és mentalitás egyszerűen gyenge színvonalú menedzsmentet jelent, és ilyenkor nem lehet a tulajdonosi elvárásoknak való megfelelési kényszerrel takarózni. A tulajdonosnak ugyanis biztosan nem érdeke, hogy elégjen a tőkéje a céggel együtt. Nagy egyetértésben feláldozzák a jövőt a jelenért. Levágják az arany tojást tojó tyúkot. Aztán a sima tojást tojó tyúkot is. Végül kirúgják a hentest, majd ráfogják a kudarcot a környezeti tényezőkre. Az ügyfél, akit ma nem szolgálnak ki rendesen, holnap nem fog vásárolni. A munkatárs, akit nem fejlesztenek, jövőre egyik oka lesz a versenyképtelenségüknek.

De ha kisebb pályán gondolkodunk, akkor is ugyanez a helyzet. Az osztályod vagy területed jövőre azért nem fog jól teljesíteni, mert ma egyszerűen nem tudsz időt szakítani bokros teendőid közt arra, hogy átgondold a működési hatékonyság problémáit, vagy hogy rászánj pár havonta egy-két órát minden általad vezetett kollégára. Annyira elfoglal az alacsonyabb teljesítmény leadása, hogy nincs időd képessé válni a magasabb teljesítményre. Szegény te. Már csak azt nem érted, miért nem emelkedik a fizetésed.

Egy jó menedzsernek azért van két szeme, hogy az egyiket a jelenbeli működésen legeltesse, a másikkal viszont folyamatosan azt vizsgálja, hogy miképp lesz az általa irányított cég, terület vagy csapat jövőre is eredményes. Mert ha ezzel nem foglalkozik, borítékolható, hogy egyre kevésbé lesz az. A versenytársak nem teszik majd meg azt a szívességet, hogy a lábukat lógatják, és beérik a tavalyi színvonallal. Ők fejlődni fognak, a kontraszt pedig egyértelmű lesz.

A belső fejlődés azonban csak az érem egyik oldala. Akik vállalkozók, vagy az üzleti életben alkalmazott vezetőként dolgoznak, azoknak a gazdasági környezet változásaival is lépést kell tartaniuk, és a hajót úgy kell kormányozniuk, hogy a víz felszínén tudjanak maradni. Tíz-húsz évente teljesen megváltozik egy-egy iparág működése. Ami egy évtizede még ontotta a bevételt, az mára teljesen elapadt. Nem is olyan rég, a kilencvenes évek közepéig még a városok főutcájára jártunk vásárolni, 1996-ban nyíltak az első plázák és hipermarketek. Manapság inkább ezekben vásárolnak az emberek, és mindjárt vesztesek lettek az előző évtizedek nyerteseiből, akik belvárosi üzlethelyiségekkel rendelkeztek. A kisvárosokban mindez öt-tíz évvel később történt meg. Hét-nyolc éve még nem is volt facebook, ma pedig már komoly cégek cserélik le a televíziós reklámjaikat közösségi médiás hirdetésekre, hisz a fogyasztók jó része átült esténként a tévé elől a számítógép elé. Míg tizenöt éve a HVG egyeduralkodó volt a vonzó álláshirdetések piacán, és várni kellett a sorra kerülésre, ma már a túlélésért küzd az összes többi újsággal egyetemben. A legsikeresebb pár éve indult magyar start-up cégek pedig olyan informatikai fejlesztéseket valósítanak meg és szolgáltatnak a világban, amit az átlagember fel se fog.

Az tehát, hogy ma jól muzsikál valamilyen tevékenység, egyáltalán nem garantálja, hogy öt vagy tíz év múlva is működni fog ugyanígy. Folyamatosan figyelemmel kell kísérni a környezet mozgását, hogy a vezetői csapat képes legyen meghatározni a követendő irányt, ha pedig valami nem jön be, gyorsan új manőverbe tudjon fogni.

A fentiekből következik, hogy ha csak a mindennapokat darálod, vezetői feladatodnak csupán a töredékét végzed el.

Az innováció a te feladatod is

A jövőre való odafigyelés tehát legalább két okból indokolt: egyrészt a folyamatos belső fejlődés szükséglete miatt, másrészt a környezet viharainak átvészelése és az üzlet fenntarthatósága érdekében. De hát nem a kutatás-fejlesztési részleg feladata az innováció? Vagy ahol nincs ilyen, ott a termékfejlesztésé? Nem, minden vezetőé.

Azt hiszem, a legkevesebb magyarázatot a belső fejlődéshez kapcsolódó innováció igényel. Minden vezetőnek kötelessége, hogy a működést, a folyamatokat egyre hatékonyabbá tegye. Minél kevesebb energiával, minél gyorsabban, pontosabban, olcsóbban sikerüljön összehozni a kimeneti eredményt. Ez mind a cég versenyképességét szolgálja. Aztán az is rendkívül fontos, hogy a külső vagy belső ügyfelek egyre jobb minőségű kiszolgálásban részesüljenek. Szégyellje magát az a vezető, akinek a részlegét folyamatosan kritizálják a partnerek, akár a kapott termék vagy szolgáltatás, akár az ügyfélkezelés nem üti meg az elvárható színvonalat. A folyamatok és a végtermék fejlesztése mellett, illetve sok esetben azok feltételeként muszáj az emberek tudását, képességeit és viselkedését egyre magasabb színvonalra emelni. Ami nem javul, rövid ideig fog csak stagnálni, előbb-utóbb romlásnak indul.

Ami az üzleti sikereket és fenntarthatóságot illeti, ahhoz bármely osztály innovációja markánsan hozzá tud járulni. Ha egy internetes kiskereskedelmi cég logisztikai részlege képes olyan új megoldást kitalálni, ami érdemlegesen csökkenti egy-egy megrendelés feldolgozási költségét, akkor például lejjebb lehet vinni az ingyenes kiszállítás értékhatárát, ami masszív forgalomnövekedéssel járhat. Sokkal több előnyt hozhat, mint a költségcsökkentés önmagában. Egy másik esetben az

ügyfélszolgálat minőségének javítása tud hozzájárulni a meglevő ügyfelek megtartásához, melynek következtében megtakarítható lesz az új ügyfelek megszerzésének magasabb költsége. Amennyiben a vezetőfejlesztéssel foglalkozó kollégák át tudják passzírozni a vezetőkön a tisztességes teljesítménymenedzsment gyakorlatát, beleértve az eredményes célkitűzést és a tartalmas visszajelzést, az egész biztosan meg fog látszani a leadott teljesítményen. Bármelyik szakterületen sikerül minőségi előrelépést elérni, az a szervezet összeredményét viszi feljebb.

Kezdj el rajta gondolkodni, hogy miként állsz mindezekkel!

Honnan vedd ehhez a kreativitást?

A kreativitásról sokan azt gondolják, hogy valami különös, ritka, művészi adottságról van szó. Pedig a kreálni kifejezés egyszerűen azt jelenti, hogy valamit alkotni, létrehozni. Tehát bárki, aki valamit megvalósít, vagyis a semmiből összehoz, az kreatív. Legyen szó akár egy dokumentum megírásáról, egy előadásról, egy szolgáltatás kitalálásáról, egy rendezvény megszervezéséről vagy egy zeneszám megszólaltatásáról, alkotó tevékenységről beszélhetünk. Egy vezető pedig nap mint nap hoz tető alá olyan dolgokat, amelyeket saját maga vagy mások megálmodtak.

A kreatív munka, a közhiedelemmel ellentétben, kevésszer jelent valami vadonatúj, eredeti kitalációt. Sokkal jellemzőbb, hogy az alkotó két vagy több meglévő dolgot kombinál össze valamilyen új, esetleg szokatlan módon. Ehhez pedig arra van szükség, hogy minél több különböző hatás érje az embert. Ezért van az, hogy működni tudnak olyan kreativitást serkentő módszerek, mint amikor egy ötletbörze során felütnek egy szótárt, találomra ráböknek egy kifejezésre, és a következő ötleteknek azzal a szóval kell összefüggésben lenniük.

A kreativitást segíti, ha diverz a csapatösszetétel. Előnyös, ha többféle szakterület ismereteinek vagyunk a birtokában, nem csak a sajátunkban mélyülünk el. Mindemellett bármiféle művészet fogyasztása meg tudja termékenyíteni a szakmai gondolatokat, legyen az irodalom, színház, zene vagy képzőművészet. Akkor is, ha befogadjuk, de még inkább, ha műveljük valamelyiket. Nem kell profinak lenni, bőven elég a műkedvelő szint.

Néhány évvel ezelőtt pont ebből a megfontolásból részt vettem egy négynapos rajztanfolyamon. Az első nap leginkább az agyzsibbasztással telt, de arra pont alkalmas volt, hogy a látásmódot átkapcsolja a szimbólumokról a valóságészlelésre. Aztán megtanultunk kontúrokat rajzolni, észrevenni, majd megrajzolni a fényeket és az árnyékokat. Teljesen új világ elevenedett meg előttem. Olyan dolgok, amiket korábban észre se vettem. Képessé váltam nagyjából valósághűen ábrázolni amit látok, és ezzel olyan eredményre jutottam, amire sose gondoltam volna magam képesnek. De talán még fontosabb, hogy egy metaforával lettem gazdagabb. Akármilyen nehéz feladattal szembesülök, amitől korábban visszarettentem volna, most inkább megrajzolom a kontúrokat, visszaradírozom, ha nem sikerül elsőre, aztán elkezdem árnyalni a képet. Sokkal magabiztosabban tudok nekiállni az ismeretlennek is.

Egy évvel később elmentem a rajztanfolyam színes változatára is, hogy tovább bővítsem a látásmódomat. Továbbra se volt semmi célom a rajzolással vagy a festéssel, de biztos vagyok benne, hogy az alkotókedvemet tovább erősítette. Bátrabban kezdek hozzá prezentációkhoz, kiadványokhoz, elkezdtem videókat vágni, aláfestő zenéket szerkeszteni. Annak ellenére, hogy sose érdekelt a videózás vagy a fényképezés, a blogbejegyzéseim egy részét magam kezdtem illusztrálni. Egyszerűen annyi történt, hogy komfortosabbá vált az alkotótevékenység.

Arra szeretnék rámutatni, hogy egyrészt mindenki tud kreatív lenni, amire szükség is van a vezető innovációs felelősségéhez, másrészt pedig nem lesz inspirációd, ha nem teszed ki magad a szokványostól eltérő élményeknek. Ha viszont nyitottságot mutatsz más szakmai területek vagy a művészetek felé, esélyed lesz arra, hogy ugyanazokat a problémákat más szemszögből is képes legyél látni, illetve olyan kombinációk is eszedbe jussanak a megoldáskeresés során, amelyek egyébként sose bukkantak volna fel a fejedben.

Folyamatosan egyensúlyozni kell

Ahogy a jelen és a jövő közötti zsonglőrködésnél már láttuk, a vezetés fontos része, hogy képes legyen két ellentétesnek tűnő érdek vagy szempont között lavírozni. De nem csak az idődimenzió támaszt efféle kihívást a vezetők felé. Amikor az alapvető vezetési képességek fejlesztésére irányuló *Tudatos Vezetés* programokat tartok, a résztvevők rendszeresen szegezik nekem a kérdést, hogy mihez kezdjenek az ilyen ellentétekkel. Lássunk néhány példát!

- Hogyan lehet egyszerre magas elvárásokat megfogalmazni, teljesítményt követelni, és ezzel együtt támogatónak maradni és közeli kapcsolatot felépíteni?
- Egyáltalán, maradjunk közel vagy tartsunk távolságot?
- Miképp lehet eltalálni a pozitív és a kritikai visszajelzés egészséges arányát?
- Mi a módja annak, hogy egyformán és igazságosan bánjunk az emberekkel, de ugyanakkor figyelembe vegyük az egyéni különbségeket?
- Mennyire építhetünk a belső motivációra, és hogyan alkalmazzuk a külső motivátorokat?
- Hogyan tudjuk coaching szemlélettel, kérdésekkel segíteni az önálló problémamegoldást anélkül, hogy a kolléga azt sérelmezné, nem tudunk vagy nem akarunk tanácsot adni, felelősséget vállalni a megoldásért?

Rossz hírem van, ehhez nincs se táblázat, se modell, se más iránymutatás. Minden egyes esetben neked kell mérlegelni, hogy milyen állásba told a potmétert. Vagy akár egyszerre kell tartózkodnod a skála két végpontján. Esetleg az is elképzelhető, hogy többnyire az egyik oldalon helyezkedsz el, de néha a másik hozzáállást alkalmazod. Ha nem ilyen lenne a vezetés természete, egy számítógép is képes lenne a feladat ellátására. De ilyen, így a vezetők kénytelenek esetről esetre venni a fáradságot és megválasztani a saját viszonyulásukat a helyzethez.

Ami viszont segíteni tud, az az, ha vannak alapelveid. Ha meghatározod előre, milyen vezetői viselkedést preferálsz, milyen menedzser szeretnél lenni. Ez kijelöli a normál működés jellegét, és csak az attól eltérő helyzeteknél szükséges megállni és mérlegelni a lehetőségeket.

Mitől leszel hatékony?

Az én elképzelésem szerint az a vezető hatékony, aki időt tud szakítani minden számára fontos dologra, így képes megvalósítani a céljait, összességében pedig sok jelentős elképzelést tud álomból valósággá alakítani. Akármelyik is hiányzik ezek közül, nem beszélhetünk valódi hatékonyságról. Ha a számodra egyébként lényeges ügyek mindig késedelmet szenvednek vagy elmaradnak, ha nem sikerül elérni a kitűzött célokat, vagy ha az év végén visszatekintve azt látod, hogy csak néhány tervből lett valami, akkor bőven van tere a fejlődésnek. Az igazán jól működő vezetőkön a környezetük rendszeresen csodálkozik, hogy ugyan miként tudtak ennyi fronton eredményeket produkálni.

Peter Drucker öt lépcsőből álló folyamatot javasol minden vezetőnek a hatékonnyá váláshoz. Először is nem lehet megspórolni, hogy felmérjük, mivel megy el a drága időnk. Ahhoz, hogy pontos adatokat kapjunk, nem elegendő a becslés, neki kell állni néhány hétre táblázatot vezetni a tevékenységünkről. Utána lehet kielemezni, hogy miben kell változtatni, hol tudunk időt nyerni. Mivel eddig is tele volt a programunk, csak más tevékenységek rovására lehet extra időre szert tenni. A második lépés annak meghatározása, hogy milyen főbb pontokon szeretnénk értéket teremteni, azaz mik azok a fő célok, amelyekre fókuszálni akarunk. Itt tudjuk összevetni és szerencsés esetben összefésülni saját céljainkat és értékeinket a szervezet céljaival és értékeivel. Harmadikként megállapítja, hogy csak az erősségeinkből építkezve fogunk tudni kiemelkedő teljesítményt nyújtani. Hiába akarunk olyan célokat elérni, amelyekhez nem rendelkezünk munícióval. Azonban hogy mik a tényleges erősségeink, azt sem elég hasra ütéssel megállapítani. Leginkább abból tudunk rájuk következtetni, ha visszatekintünk korábbi céljainkra, majd azok megvalósulására. Ha egy erősségünk tényleg létezik,

akkor az megmutatkozik az eredmények elérésében. Negyedik lépésként az időnket muszáj a céloknak megfelelően beosztani, és tényleg a legfontosabb dolgokat tenni első helyre. Egyébként ezt is könnyen lehet mérni utólag: ha megvalósultak a fontos dolgok, akkor sikerült ennek a pontnak megfelelni. Az utolsó elem a hatékony és etikus döntéshozatal, ami nagyobb falat annál, hogy ennek a kis e-könyvnek a terjedelme megengedje a kifejtését.

A vezetői hatékonyságot tehát nem abban mérjük, hogy képes vagy-e hetente hatvan órát dolgozni. Sokkal többre megy mindenki vele, ha hétvégén pihensz, esténként van időd a családra és a tartalmas élet minden más szükséges alkotóelemére, munkanapjaidon viszont tudsz erősségeidre építve értéket teremteni, jelentős célokat megvalósítani. Mielőtt valaki megjegyezné, hogy lassan beleér a bilibe a kezem, és felébredek, szeretném észrevételezni, hogy számos olyan vezetőt ismerek személyesen, akinek ez sikerül. Van köztük első számú vezető, igazgató, középvezető és vállalkozó egyaránt.

Legyél autentikus vezető!

Na az meg mi fán terem? Relatíve új koncepcióról van szó, többen is publikáltak a témáról a közelmúltban. Ha a definíciók el is térnek, többnyire azért egyetértenek abban, hogy mit is jelent autentikus vezetőnek lenni. Az ilyen vezetők először is tisztában vannak a saját erősségeikkel, gyengeségeikkel és az általuk képviselt értékekkel. Rendszeresen reflektálnak mindezekről, és ha szükséges, újraértékelik véleményüket. Kapcsolataik transzparensek, őszintén megosztják gondolataikat és meggyőződéseiket másokkal, és figyelnek arra, hogy káros érzelmekkel ne terheljék viszonyaikat. Az autentikus vezetők tudatosan törekednek rá, hogy az ellenkező álláspontokat meghallgassák, és fair módon mérlegeljék az információkat a döntéshozatal során. Végül pedig erős etikai bázisukra építve, a külső nyomásnak ellenállva hoznak döntéseket és kezelik kapcsolataikat.

Bill George és szerzőtársai úgy látták, hogy ötven év ezer kutatása se tudta egyértelműen megmutatni, milyen az ideális vezető profilja. Mindenki képes lehet másokat inspirálni és felhatalmazni, de ezt a saját maga módján kell megtegye. Szerintük az autentikus vezető szenvedélyesen követi célját, értékeinek megfelelően működik, eszét és szívét egyaránt használja, hosszú távra építi emberi kapcsolatait, és fegyelmezetten dolgozik az eredmények elérése érdekében. Az ilyen ember nem veleszületett tulajdonságai révén válik vezetővé, hanem élettörténetéből alakul ki vezetői szerepe. Gyakran előfordul, hogy valamilyen transzformatív tapasztalat, jelentős hatással bíró életesemény indítja el az úton. Másokhoz hasonlóan ők is azt állítják, hogy a pontos önismeret, a motivátorok, az értékek és az alapelvek tisztázása és gyakorlatba ültetése képezi az autentikus vezetés bázisát. Szükség van továbbá támogatókra, akikkel kölcsönösen előnyös kapcsolatokat lehet kialakítani. Ők lehetnek családtagok, kollégák, közeli barátok, mentorok, vagy másfajta

csoportok tagjai, akikkel a vezető szívesen tölti idejét, és meg tud nyílni előttük. Alapvető fontosságú az is, hogy ugyanaz az ember legyen valaki a munkahelyén, otthon, baráti körben és a tágabb közösségben. Ne mutassa magát másnak eltérő környezetekben, és időben is legyen konzisztens a viselkedése. Természetesen ez fegyelmezettséget igényel, ami nyomás alatt különösen nehéz. Az autentikus vezetők nem elégednek meg azzal, hogy ők maguk sikeresek, lojális beosztottaik pedig követik őket. A kollégákat arra inspirálják, hogy ők is kezdeményezzenek, vállaljanak vezető szerepet, és erre fel is hatalmazzák őket.

A fenti leírásból kitűnik, hogy az autentikus vezetés koncepciója se lóg ki abból a sorból, amivel a könyvben eddig megismerkedtünk. Önismeretről, értékek tisztázásáról, hitelességről, átláthatóságról, odafigyelésről, tisztességről, folyamatos fejlődésről és felhatalmazásról tettünk említést itt is.

Egyes gondolkodók felvetik, úgy is lehet valaki autentikus, hogy korrupt értékeket képvisel, vagy belső bunkóságát őszintén kommunikálja, tehát az etikai komponens nélkül is adhatja saját magát. Bár értem ezt a logikát, másokkal együtt én is azt a véleményt osztom, hogy az etikus működésmód nélkül a másik három komponens sem tud teljesülni. Ezeknél az embereknél ugyanis jellemzően gond van a reális önértékeléssel, nem beszélhetünk átláthatóságról sem, érzelmeikkel gyakran manipulálnak, és leginkább senki másra nem figyelnek magukon és érdekeiken kívül.

A vezetői munkának vissza kell szereznünk a becsületét. Más út nincs, csak a példamutatás és az autentikus, tisztességes vezetők fokozatos térnyerése. A következő mondat talán elsőre süket dumának fog hangzani, de ha belegondolunk, egyáltalán nem az: Azért tartunk ott, ahol tartunk, mert olyanok vagyunk, amilyenek, és olyanok a vezetőink is, amilyenek. Igaz ez egyéni, szervezeti, társadalmi és világszinten egyaránt. Közülünk termelődnek ki a vezetők, és az ő tevékenységükön múlik, hogy mire fókuszál a közösség, milyen kultúra alakul ki, milyen normáknak megfelelően működik, mik a céljai, és milyen kézzelfogható eredményeket sikerül elérnie.

A cél azonban ezúttal sem szentesíti az eszközt, a vezető számára magasra kell tenni a lécet, azért kapja a sok pénzt. A középszerű képességek és a lanyha erőbedobás szerintem az alkalmatlanság jelei. Ahogyan korábban már kifejtettem, ő, a vezető a végső felelős az eredményekért. De nem ez az egyetlen mércéje a munkájának, hiszen a rábízott emberek fejlődése, mindennapi életminősége és az általa vezetett szervezet vagy egység külső környezetre gyakorolt hatása is ugyanolyan mértékben kell hogy befolyásolja sikerességének megítélését. A világ szinte belerokkan az olyan történésekbe, mint pl. az USÁ-ban a kevéssé hitelképes ügyfeleknek eladott ingatlanokhoz kapcsolódó pénzügyi termékek által okozott válság. Mindeközben viszont lassacskán egyre inkább megtanulja, hogy a rész-optimalizálás borzasztóan káros a földlakókra. A "subprime" vezetők ugyanis újratermelik az olyan helyzeteket, mint ami a "subprime" hiteleknél majdnem bedöntötte a pénzügyi világot.

Megéri etikusan működni

A tisztességes működés szabályai nincsenek törvénykönyvbe foglalva. Az emberek a saját döntésük alapján tartják be őket. Attól, hogy hatalmunkban áll valami, még nem biztos, hogy meg is kell tennünk. Hiába nem ütközik törvénybe egyik-másik cselekedet, nem muszáj úgy eljárnunk, ha az speciel nem helyes. Gyerekként a meséken keresztül szívjuk magunkba az etika alapjait. Vannak jó és kevésbé jó emberek, a történet végére aztán a rosszak elnyerik méltó büntetésüket, a jók pedig a jutalmukat. Ez persze korántsem végig ilyen egyértelmű, a pozitív karakternek csak mindenféle bonyodalmakon keresztülverekedve sikerül végül győzedelmeskedni.

Ha csak néhány évtizedet tekintünk vissza, hazánkban különösen, de a világban is, sokan úgy vélhetik, hogy az etikus viselkedés nem kifizetődő. Inkább az önző, saját gesztenyéjét kapargató, másokon keresztülgázoló, csaló működés eredményez boldogságot és jólétet. Szerintem egyébként a látszat ellenére ez nem nevezhető általánosnak az elmúlt fél évszázadban sem, de kétségkívül feltűnőek az ilyen jellegű esetek. Ha viszont szélesebb időtávot nézünk, már sokkal tisztábban látszik, hogy a természet törvényeihez jobban passzol a korrekt eljárásmód.

Mellesleg egyéni szinten is komoly ára van annak, ha valaki folyamatosan a zavarosban halászik, vagy embertársaival etikátlan módon viselkedik. Egyrészt előbb-utóbb visszakapja, pünkösdi királysága idővel elmúlik, és magasról lehet csak igazán nagyot esni. Másrészt, a pszichopatákat leszámítva, az embereknek általában működik a lelkiismeretük, akkor is, ha a elfojtják ezeket a belső üzeneteket. Ilyenkor jelentkezik máshol, krónikus stressz, szervi egészségügyi

problémák, pszichoszomatikus betegségek, balesetek, kapcsolatok megromlása vagy elvesztése formájában.

John Maxwell szerint az etikátlan döntések mögött három tipikus ok egyike áll. Az egyik, hogy a könnyebb vagy kényelmesebb utat választjuk, a másik, hogy győzni akarunk, és ehhez szükségesnek érezzük az út lerövidítését, a harmadik pedig az az önfelmentő magyarázat, hogy csak a helyzethez kívántunk alkalmazkodni. Kutatások szerint pedig jellemző emberi viselkedés, hogy magunknak elnézzük a stikliket ilyen-olyan ideologizálás után, másoktól viszont elvárjuk a tisztességes működést. A vállalatvezetők, a politikusok, az üzleti partnerek legyenek korrektek, mi pedig nyugodtan relativizálhatjuk az etikai kérdéseket. Az etikus magatartás rövid távon macerásabbnak, költségesebbnek vagy vesztes helyzetet eredményezőnek tűnhet, de hosszabb időszakot vizsgálva a tisztességtelen működésnek valamikor bizonyosan meglesz a böjtje.

Bár a cégek mindenféle bonyolult etikai szabályrendszerekkel és kódexekkel próbálkoznak - ahol egyáltalán törődnek a kérdéssel -, Maxwell inkább egy nagyon egyszerű alapelvet ajánl iránytűként a helyes és a helytelen megkülönböztetésére. Ez pedig az aranyszabály, ami gyakorlatilag mindenféle kultúrában és vallásban hasonló módon fogalmazódott meg: úgy viselkedj másokkal, ahogy szeretnéd, hogy veled viselkedjenek. Emlékszem, még a kilencvenes évek második felében, amikor a személyzeti tanácsadói piacon dolgoztam, teljesen természetesnek vette minden cég, hogy a versenytársaktól átcsábított tanácsadók magukkal hozzák zsíros bevételt termelő ügyfélkörüket. Sőt, büszkén hangoztatták sikerüket a piaci részesedés megszerzésével kapcsolatban. Amikor viszont távozott valaki ugyanezektől a cégektől, vérig voltak sértve, hogy esetleg az üzlet egy részét is vihetik magukkal, és mindenféle papírokkal akarták megakadályozni ennek lehetőségét.

Van egy másik kedvenc példám is. Abban az időben karriercoachinggal segítettük a cégektől távozó vezetők továbblépését, korábbi munkáltatójuk finanszírozásával. Erről a szolgáltatásról beszélgettem egy egészségügyi segédeszközöket gyártó vállalat humánerőforrás-igazgatójával. Az illető megkérdezte tőlem, hogy nem tartom-e etikailag problémásnak, hogy olyan szolgáltatással termelek bevételt, ami egyes emberek negatív élethelyzetén, azaz

munkahelyük elvesztésén alapszik. Visszakérdeztem: mit is gyártanak Önök pontosan? Sztómazsákokat. Aha. Szóval abból élnek, hogy mások nem tudják nagydolgukat az illemhelyen intézni. Érdekes tehát, hogy míg a saját tevékenységüknél elsősorban a segítség jelleget érzékelte a súlyos műtéten átesett személyek életének elfogadhatóbbá tételével kapcsolatban, a tárgyalópartnerről már inkább azt feltételezte, hogy nyerészkedni akar ügyfelei baján.

Nagyon visszatetsző számomra, amikor vállalati felső vezetők vagy tulajdonosok egy menedzsment megbeszélésen tiszteletlenül beszélnek az alkalmazottakról. Mit gondolnak, vajon a teremben lévő, ugyanúgy alkalmazott, bár vezetői beosztású kollégákban nem merül fel, hogy róluk is hasonlóan vélekedhet a főnökük? Ugyanez a faramuci helyzet a beszállítók viszonylatában is jellemző. A vállalati vezetők elvárják, hogy szolgáltatóik minden kívánalmukat szó nélkül lenyeljék, továbbá önként és dalolva elfogadják, hogy áraikat könyörtelenül letörik. De persze amikor a saját termékeiket vagy szolgáltatásaikat próbálják értékesíteni, felháborodnak a vevő hasonló magatartásán. Képtelenek észrevenni délután, hogy délelőtt még ugyanannak a tárgyalóasztalnak a túloldalán ültek.

Aki hajlandó belegondolni az aranyszabály tartalmába, valószínűleg megérti, és elfogadja. Eredményeként győztes-győztes megoldások születhetnek, a mindennapokban pedig iránytűként használhatja mindenki a helyes és a nem helyes közötti különbség eldöntéséhez.

Ha az aranyszabályt be akarod építeni a mindennapjaidba, célszerű végiggondolni, hogy milyen elbánást kívánsz saját magad számára. Az emberekre általában jellemző igény, hogy értékeljék és megbecsüljék őket, megbízzanak bennük, tisztelettel viseltessenek irántuk, vegyék a fáradságot, hogy megértsék őket, és ne akarják őket kihasználni vagy becsapni. Neked is ezek az igényeid? Következő lépésként érdemes önvizsgálatot tartani, hogy vajon a viselkedésed mennyire elégíti ki a veled kapcsolatban álló személyek imént felsorolt igényeit. Érzik-e a tiszteletet, a megbecsülést, a megértésre törekvést részedről? Egyértelműek-e, jóindulatúak-e a szándékaid?

Ken Blanchard három kérdést javasol feltenni magunknak nehéz döntések esetén: "Törvényes a döntés? Kiegyensúlyozott a döntés? Hogyan fogom érezni tőle magam?" Az utóbbi kihangosítja a lelkiismeret szavát. Az pedig már a saját választásunk kérdése, hogy hallgatunk-e rá, és a helyes út mellett tesszük-e le a voksunkat.

Akik igazán fekete övesek szeretnének lenni az aranyszabály alkalmazásában, jobban bánnak az embertársaikkal, mint ahogyan ők bánnak velük. Többet teljesítenek, mint az elvárás. Azoknak is segítenek, akik nem tudják azt viszonozni. Akkor is jót tesznek, amikor akár természetes is lehetne a rossz cselekedet, és abban az esetben is betartják az ígéreteiket, ha káruk származik belőle.

Nem mondom, hogy rólam lehetne megmintázni az aranyszabály-alkalmazó etalon vezető szobrát, de azért igyekszem. Sok éve használom azt az alapelvet, hogy ha szakmán belül valakit tudok jó szívvel ajánlani egy munkára, akkor azt megteszem. Több esetben felmerült a kérdés, hogy milyen jutalékot kérek ezért. Természetesen semmifélét. Két emberen segítek egyszerre, és ez önmagában örömöt okoz. Ezzel párhuzamosan minden évben kapok megkeresést kollégáktól, hogy egyik-másik ügyfelüknek hasznára válna a közreműködésem. Ők sem kérnek jutalékot, nekik is jól esik összehozni egy partnerkapcsolatot, ami kölcsönös előnyökkel jár az ismerőseiknek. Mondanom sem kell, hogy nem ugyanazok segítenek engem munkához, mint akiket én támogattam hasonlóképpen. Az élet, mint egy nagy elszámolásforgalmi rendszer, gondoskodik a számlák összefésüléséről.

Maxwell könyvében beszámol olyan kutatásokról is, amelyek visszaigazolták, hogy az etikus működés és a társadalmi felelősségvállalás iránt írásban is elköteleződött, majd ezekhez magukat tartó vállalatok nyereségesebbnek bizonyultak, mint azok, ahol ezzel nem foglalkoznak. A hazug embert pedig – mint tudjuk – hamarabb utólérik, mint a sánta kutyát. Nem lehet megúszni, egyszer az élet benyújtja a számlát.

Kérdések a személyes fejlődéshez

Miből látják ma a munkatársaid, hogy szolgálva vezeted őket?

Hogyan tudnád jobban szolgálni a csapatod tagjait a magasabb teljesítmény és az egyéni fejlődés érdekében?

Milyen helyzetekben kellene alaposabban odafigyelned a kollégáidra?

Hol tart az általad vezetett szervezet a felhatalmazó kultúra felé vezető úton? Mennyire sikerül átadni a felelősséget?

Melyik szintjén jársz a személyes tudatosságnak? Mi a következő lépés?

Milyen alapelvek és értékek mentén kívánod vezetni a rád bízott területet?

Mennyire vannak szinkronban az általad hangoztatott értékek és alapelvek a viselkedéseddel és a mindennapi működéseddel?

Hova szeretnéd eljuttatni a csapatodat egy éven belül? És három vagy öt év távlatában?

Miben kell közösen fejlődni ahhoz, hogy ezek a célok teljesülhessenek?

Milyen belső folyamatokat, működésmódokat kell megújítanotok a versenyképesség fenntartása vagy a szolgáltatás javítása érdekében?

Az általad vezetett terület milyen újító kezdeményezéssel tudna hozzájárulni az egész cég versenyképesebbé tételéhez?

Milyen, a szokásostól eltérő hatásoknak szeretnéd magad kitenni a következő időszakban kreativitásod termékenyebbé tétele érdekében?

Milyen ellentétekkel, dilemmákkal szembesülsz a vezetői munkádban? Hogyan tudod ezeket kiegyensúlyozni?

Hogyan fogod vezetői hatékonyságodat javítani, hogy jelentős számú fontos célt sikerüljön teljesíteni évről évre?

Min szeretnél változtatni, hogy autentikusabb vezető lehess?

Milyen helyzetekben tartanád fontosnak felidézni és szem előtt tartani az aranyszabályt?

Nyugi!

Most lehet, hogy úgy érzed magad, mint akit egy nagy hullám pofán csapott, majd hanyatt vágódva kirepült a parti homokba. A hullám pedig ebből a nagy okosságtengerből keletkezett. Hát semmi se elég? Sose leszek jó vezető? Sőt, még a világot is nekem kell megváltani?

Szerintem megérdemelsz egy hátba veregetést. Ha a könyv elején késznek minősítetted magad arra, hogy nekifogj az olvasásának, akkor már most egyértelműen kiemelkedsz a hazai vezetői populációból. Ráadásul, mivel végig is rágtad magad a szövegen, újabb impulzusokat engedtél be a fejedbe továbbfejlődésed érdekében. Bármennyit is szapultalak vagy provokáltalak a korábbi fejezetekben, nagyszerű ember vagy, aki veszi a fáradságot, hogy egyre jobb legyen.

Pedig totális szembeszélben próbálsz könnyíteni magadon, ami elkerülhetetlenné teszi, hogy némi permet visszaporlasztódjon. Legyünk realisták: a társadalom tagjainak többsége még nincs kész ezekre a gondolatokra. A legfontosabbnak tartott értékmérő a pénz, az emberek többsége a javakra gyúr. Azt gondolják, attól lesznek értékesek, ha a legmenőbb mobiltelefonnal távközölnek, ha drága autókat hajtanak, vagy ha kijavíthatnak egy a lakhelyüket firtató beszélgetésben, hogy ők nem pestiek, hanem Budán laknak. Sajnos általam kedvelt cimborák is, miután elmorogtak negyedórát egy korrupt beszerzési eljárásról szóló történeten, megjegyzik, hogy ha a beszállító helyében lennének, ők is örülnének egy ilyen üzleti lehetőségnek. Tisztelet a kivételnek, az egyén annyit csal, ameddig a takarója ér. Az öreg néni nem kér számlát a gázszerelőtől, a tanár nem ad bizonylatot a korrepetálásról, az orvos a hálapénzről. A vállalkozó adót

optimalizál, a menedzsernek megy a boríték a beszerzés adott hányadáról, a témában legprofibb politikus pedig képes minden beruházást dupla költségen megvalósíttatni, mint bármilyen más országban. A csalást és a korrupciót úgy definiálják, hogy olyan becstelen eljárás, amit más végez, annál a húsosfazéknál, amihez én nem férek hozzá. És itt kéne neked önkontrollt gyakorolni és értékeket képviselni.

Aztán azok, akiknek már sikerült vezetni azokat a szép autókat, rendelkeznek kényelmes lakhatással, és teletömték azt mindenféle műszaki cikkekkel, rájönnek, hogy nem ezek jelentik az életben a boldogságot. Persze a szabadsághoz fontos, hogy az ember ne egyik napról a másikra éljen, ne kelljen rettegni egzisztenciális problémáktól. A javak azonban önmagukban nem teszik az életet tartalmassá. A szerető család, a baráti beszélgetések, az adás és a segítés öröme, a gyerekek felcseperedése, az évek elteltével is emlegetett közös élmények és összejövetelek vagy bármiféle alkotó tevékenység már sokkal inkább.

Sajnos nem sok olyan társadalmi intézmény maradt, ami sikeresen tudja közvetíteni a valós értékeket. Ugyanis azok akik ezt megtehetnék, vagy nem találják meg a közös hangot az emberekkel, vagy nem járnak elöl a jó példával. Szép magyar nyelvünk azt mondja: bort isznak, és vizet prédikálnak. Hitelesség nélkül pedig csak üres hápogásnak nevezhető az értékekről való értekezés.

Vezetőből viszont van jó sok az országban, és ha egyre többen kezdenek tisztességesen és autentikusan működni, talán van rá esély, hogy pozitívan meg tudják fertőzni a környezetüket. Nem gondolom, hogy gyorsan fog menni, de szerintem más út nem nagyon van. Legyél Te az egyik ilyen vezető! Rá fogsz jönni, hogy ugyanannyira a saját érdeked is ez a változás, mint amennyire a közösséget szolgálja. Lassan, lépésről lépésre, tudatos odafigyeléssel képes leszel rá.

Már a nyúlon is túl

Mindketten túl vagyunk rajta. Én papírra vetettem, te elolvastad.

A bélás könyv megírásának első percében tudtam, hogy mit akarok. Van tizenhat vezetői gyakorlat, amit szerintem végeznie kéne mindenkinek, aki csapatokat vagy szervezeteket irányít. Rá szerettelek volna döbbenteni, hogy neked is be kellene építened mindegyiket a vezetői működésedbe. Ha sokan elolvassák és alkalmazzák is a tanultakat, rengeteg ember életét tudjuk pozitívan befolyásolni.

Amikor ennek az írásnak nekifogtam, messze nem volt ilyen tiszta kép a fejemben. Tudtam, hogy a vezetés többről is szól, mint amit addig összefoglaltam. Nemcsak bevált gyakorlatok, hanem előrevivő és tisztességes szemléletmód, gondolkodás és jellem szükségeltetnek egy igazi vezetőhöz. Ezek fejlesztéséhez szolgáltam most némi morfondírozási munícióval. Remélem, sikerült elgondolkodtatni, esetleg kedvet csinálni valamelyik általam hivatkozott könyv elolvasásához. Bízom benne, hogy a befektetett energia nem volt hiábavaló, és tudtam hatni rád.

De ezzel még önmagában nem érünk semmit. Csinálni kell, alkalmazni a mindennapokban mindazt, amivel a leírtakból azonosulni tudsz.

Mert a nyúl az.

És Te nem vagy nyúl.

Felhasznált irodalom

Barrett, Richard: Building a Values Driven Organisation, Elsevier, 2006

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

Carney, Brian & Getz, Isaac: Szabadság Zrt., Akadémiai Kiadó, 2010

Drucker, Peter: The Effective Executive, HarperBusiness, 2006

Drucker, Peter: The Practice of Management, HarperBusiness, 2006

George, William: Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets of Creating Lasting Value, Jossey-Bass, 2004

George, Sims, McLean & Mayer: Discovering Your Authentic Leadership, Harvard Business Review, 2007

Greenleaf, Robert: Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, 25th Anniversary Edition, Paulist Pr., 2002

Maxwell, John: Etika 101, Bagolyvár Könyvkiadó, 2007

McGregor, Douglas: The Human Side of Enterprise, McGrawHill,1960