

Tartalom

Bevezetés	7
1. Holt lovak a vállalkozásban	25
Elköteleződés a munkahelyen	26
Az irányítás és vezetés közti különbség	29
Ha elpusztult a lovad, szállj le róla!	33
Nyergelj át élő lóra	37
2. Amit a vezetés ténylegesen jelent	41
A sikertelen vezetés ismérvei	42
Vezetés új felfogásban	45
Különböző valóságokban élünk	49
A követés nem hajszolást jelent	58
Jó vezetői képességek	64
3. A vállalkozás döntő ereje a gondolatokban rejlik	71
A gondolatok következményeket teremtenek	71
A gondolatok csírája	74
Gondolati ösztönzők a beosztottaknál	78
A gondolkodás folyamata	83
4. Királyi út az álomcéghez: a munkatársakkal	87
Aki lovat vezet, embereket vezet	87
Létezik beállító csavar a munkatársak szabályozására?	89
Ahol a sikeres változások beállító-csavarja található	98
Ami a munkatársakat motiválja	102
A karizmatikus vállalat	103
5. A vezetés kapcsolatot jelent	107
A személyes kapcsolat	107
Elismerés, dicséret és megbecsülés	108

A hibakezelés kultúrájának kiépítése	118
A teljesítmény három dimenziója	125
Tisztelet: érvényesülni hagyni a másikat	130
6. A legerősebb kötődés a bizalom	133
Mi a bizalom és hogyan hat	133
A bizalom erősíti a csapatmunkát	141
A bizalom, mint gazdasági tényező	144
Visszaélés a bizalommal	146
A felesleges ellenőrzés lebénítja a rendszert	148
7. A tehetség felismerése, támogatása és kibontakoztatása	155
A tehetség a siker katalizátora	155
A gyengék nem gyógyíthatók	162
Előítéletek a munkatársak képességeivel kapcsolatban	166
Hogyan lehet a munkatársak tehetségét megfelelően kamatoztatni	171
Így lehet csúcsteljesítményt elérni	178
8. A cég, mint kaland-játszótér	181
Túlhaladott elvek a munkához való viszonyról	181
Üröm helyett öröm	185
Az igazi vezetők a világ lustái	189
Az Itt-és Most megélése	193
Mindig úgy jó, ahogy van!	200
Utószó	203
Köszönetnyilvánítás	207

Amit a vezetés ténylegesen jelent

Az előző fejezetben megvilágítottuk az igazgatás és a vezetés közti különbséget. Az igazgatás dolgokra, szervezetekre, folyamatokra, gépekre, termékekre és pénzügyi eredményekre koncentrálnak, tehát a tárgyat anyagi javak képezik. A vezetés ezzel szemben a vállalkozásban dolgozó munkatársakra irányul, tehát emberekkel foglalkozik. Mivel az emberek kiszámíthatatlannak tűnnek (bár valójában nem azok), a vállalati gazdaságtan és a vezetéstudomány általában inkább a vállalatok anyagi dolgaira irányította a figyelmét, míg az emberi oldal háttérbe szorult.

Láttuk, hogy ez a megközelítésmód zsákutcába visz: nemcsak egy eddig soha nem látott mértékű gazdasági válságba jutottunk, hanem azt is megéljük, milyen elhanyagoltak a vállalatok belüli emberi kapcsolatok, hogy napirenden van a bizalmatlanság, az ellenőrzés, a rossz hangulat, a demotiváció, hogy az alkalmazottak jóval több, mint 50 százaléka él belső felmondásban, és egymással sokszor nem megfelelően bánnak. Ennek következtében a vállalatoknál mind a termelékenység, mind pedig az innovációs erő érezhetően visszaesett, ami viszont negatívan tükröződik vissza a gazdasági összerezümében és tovább élezi a válságot. Az „álomcégtől” a legtöbb vállalkozás mérföldeknyi távolságra van.

Úgy vélem, hogy ezt a válságot csak akkor hidalhatjuk át, ha a vezetés fogalmának teljesen más értelmezést adunk, ha a továbbiakban nem a dolgok, számok és szervezetek manipulálását ért-

jük alatta, hanem végre komoly figyelmet fordítunk a vállalatnál dolgozó emberekre. A vállalati siker kulcsa ugyanis az emberekben rejlik, nem az anyagi javakban.

A sikertelen vezetés ismérvei

Milyen különös: míg a közvélemény egész pontos elképzeléssel rendelkezik a menedzserekről, a vezetőkről ezzel szemben semmilyennel. Pontosan ismerjük a jó menedzser ismérveit – vagy legalábbis azt hisszük, hogy ismerjük –, míg azt alig tudnánk megmondani, mi tesz valakit jó vezetővé, vagyis milyen személyes adottságokkal kell valakinek rendelkeznie ahhoz, hogy más embereket vezessen. Ennek a jelenségnek leginkább az az oka, hogy a vezetést és az igazgatást a legtöbbször amúgy is összemossák. Az igazgató – legalábbis a közvéleményben élő általános kép szerint – legyen „kemény fickó”: mindig sikeres, ne legyenek gyengéi, vigye keresztül a dolgokat, legyen dinamikus, kemény, jó szónoki képességű, és legyen felvértezve profitot biztosító módszerekkel. Ezen kívül értsen mindenhez egy kicsit jobban, mint a vállalat többi dolgozója.

Ha közelebbről szemügyre vesszük az előzőleg leírt képet, akkor ráismerhetünk, a jó öreg Don Quijotéval való párhuzamra,

Don Quijote

aki szolgájának, Sancho Panzának határozottan osztogatta a parancsokat, míg magának beképzelte, hogy mindenre képes, amiből viszont igen keveset tudott megvalósítani. Don Quijote egy vézna lovon lovagolt, melyről azt képzelte, hogy nemes paripa, Rosinante viszont jól csengő neve ellenére mindig is csak egy satnya gebe maradt.

Lovagi tettei sok epizódja közül széles körben ismert Don Quijote harca a szélmalommal. A szélmalomokat óriásoknak vélte és kitartott lándzsával rálovagolva megrohmozta őket, ami rá nézve persze meglehetősen rossz kimenetellel járt. Azóta lett a „szélmalomharc” bevett szófordulat. Amikor a menedzserek a vállalata-

ti gazdasági problémák leküzdésére tesznek erőfeszítéseket, nem ugyanilyen szélmalomharcot folytatnak-e a képzelt ellenséggel szemben, amit a szervezet gyengéiben, a stratégiai tervezésben, a termék- vagy a fogyasztás visszaesésében vélnek felfedezni, ahelyett, hogy a munkatársakkal való bánásmódban keresnék?

Don Quijote egyetlen társa és hű szolgája, Sancho Panza bár mindig hű maradt urához, de átlátott rajta. Nem hagyta magát elvakítani ura arrogáns zsörtölődésétől, még akkor sem, ha az magas lóról beszélt vele, míg ő csak egy szerencsétlen számaron követte. Sancho Panza számára ura nem volt más, mint a tényleg legsiralmasabb alak, akit valaha is látott életében. Emiatt is kapta Don Quijote a „búsképű lovag” nevet.

A munkatársak gyakran sokkal jobban átlátják, hogy mi nem működik jól a vállalatnál, mint az igazgatók és a vezetők. Hogy mit is tartanak a fontoskodásukról, az többek között a vezetők túlságosan is magas bérezéséről mostanában

a nyilvánosságban folyó kritikákban nyilvánul meg, de mindenekelőtt a munkavállalóknak a munkaadók iránti csekély, vagy hiányzó ér-

Párhuzamok a mai vállalatokkal

zelmi kötődésében és csökkenő munkahelyi elkötelezettségében. Don Quijoténak még szerencséje volt: a belső felmondás érzése fegyverhordozója, Sancho Panza számára még ismeretlen volt; akkoriban a szolgák még állandóan készségesek voltak és mindig mindent megtettek, amit uruk diktált. Manapság már nem lehet a beosztottakat így vezetni.

Elismerem, hogy korábban magam is egy ilyen búsképű lovag, avagy magas lovon ülő főnök voltam a vállalkozásomban. Ahhoz a mottóhoz híven, ami szerint „a mérnök semmire sem esküszik meg”, mindenbe beleavatkoztam, minden ügyet, folyamatot és projektet felügyeltem és mindig mindent egy kicsivel jobban akartam tudni, mint a beosztottaim. Az eredményt könnyen elképzelhetik: teljes szétszórtságba vezetett, 60–80 órás munkahéttel. Ehhez képest egy XIX. századi mezei ígás-, vagy kocsisló 16 órás munkanapja csak vasárnapi sétának tűnhetett volna.

Létezik beállító csavar a munkatársak szabályozására?

A vezetők között még mindig széles körben elterjedt az a nézet, hogy csak „a helyes csavart” kell meghúzniuk a beosztottaknál, akik erre máris azt teszik, amit ők elvárnak tőlük. Bevallom, hogy én magam is évekig kerestem ezt a bizonyos csavart, amivel a munkatársaimat a kívánt irányba akartam terelni. Beosztottaimat „átfaragtam”, magamban pedig egyre csak azon töprengtem, hogyan is motiválhatnám őket. Ha nem voltam velük elégedett, ezt éreztettem is velük, és néha segítség nélkül magukra hagytam őket elégtelen munkaeredményükkel. Ez megnehezítette és néha meg is terhelte a velük való együttműködést. Természetesen észrevettem, hogy így sem könnyedséget, sem örömet nem tapasztalhattunk a munkás hétköznapiakon. Az álomcégtől akkoriban igen messze voltam.

Általánosságban három „csavar” létezik, amelyről a vezetők úgy gondolják, hogy ezek meghúzásával valamilyen hatást érhetnek el: a kényszer, a pénz és az értelem.

A kényszer csavarja

A kényszer csavarja nyomásgyakorlással és többnyire félelemkeltéssel működik. Az első két fejezetben már többször is láthattuk, hogy mindez hogyan zajlik. Az utóbbi években elmélyülő gazdasági válság miatt úgy tűnik, hogy a vezetők éppen ezt a csavart kedvelik különösen. Minden lehető irányba nyomást gyakorolnak: figyelembe véve az elmélyülő bürokráciát, az ellenőrzést, a munkaidő meghosszabbítást, a túlmunka felhalmozást – amelyet egy másik beosztott elbocsátása okozott –, olyan döntések meghozatalát, amelyekről a munkatársakat egyáltalán nem kérdezték meg stb. Minden dolog háttérében valamilyen fenyegetés áll. Például kedvelt a többé-kevésbé kimondatlan fenyegetődzés az áthelyezéssel vagy az elbocsátással. A lovagnál a nyomásgyakorlásnak és a félelemkeltésnek a pálca, vagy a sarkantyú felel meg.

A nyomásgyakorlásnak azonban megvan az a hátránya, hogy úgy az embereknél, mint a lovaknál rövid időn belül megszokási fázis lép fel. Biztosan ismerik a békafőzés történetét, amikor is beletesszük a békát a vízzel teli fazékba, amit csak ezután kezdünk el melegíteni. Ha a fazékban csak lassan emelkedik a hőmérséklet, akkor a béka bennmarad, nem ugrik ki, habár a hőség idővel egyre elviselhetlenebb lesz számára, míg meg nem fő. Mivel a hőmérséklet növekedése mindig csak minimális, a béka alig veszi észre a korábbi és az éppen aktuális állapot közti különbséget, ezért túl kevés fájdalmat érez ahhoz, hogy kiugorjon a fazékból.

A vállalkozásoknál a beosztottakat manapság szívesen fogják „ügetésre” vész hírekkel, hogy így fokozzák innovációs készségüket és munkateljesítményüket. Általános az ilyen szóbeszéd: „végszesen kevés a megrendelésünk, sürgősen tennünk kell valamit”.



Hol van a beosztottak beállító csavarja?