

VÖRÖS SZILVA

AZ IGAZI VEZETŐ
KEZDETEK



THE REAL LEADER

© Vörös Szilva

Minden jog fenntartva!

Bármilyen engedély nélküli fordítás, másolás, importálás vagy terjesztés, egészben vagy részben, bármilyen formában, beleértve az elektronikus másolást, tárolást vagy továbbítást, az idevonatkozó törvények megsértése. A könyv másolása a szerző előzetes írásos engedélye nélkül tilos!

Red and Miller Consulting Kft.

Vörös Szilva

1138 Budapest, Kelén utca 2.

www.vorosszilva.hu

Ajánlom ezt a könyvet az összes volt vezetőmnek, akik így vagy úgy formáltak engem és hálásan köszönöm az összes tanítását L. Ron Hubbardnak, aki nélkül ma nem lennék az, aki vagyok.

Prológus

Már sokszor megkérdezték tőlem, hogy lehet-e bárkiből vezető?

Eleinte azt gondoltam, hogy nem. Vezetőnek születni kell. Alkalmazottként sokszor láttam jó és igen rossz vezetőket. Olyan vezetőket, akik a koruk, az iskolai végzettségük, vagy a rokoni kapcsolataik miatt lettek vezetők. Valójában sosem voltak igazi vezetők. Ezért szentül hittem, hogy vezetőnek születni kell, és van benne valami sors-szerűség is.

Majd eltelt jó pár munkával töltött év, és szerencsére formálódtam jómagam is. Rájöttem, hogy ha tényleg van vezető gén, engem sosem neveztek volna ki vezetőnek. De szerencsére kineveztek.

Pár év vezetői “praktizálás” után a nézőpontom teljesen átfordult. Ekkor jött a “mindenkinek kell adni egy esélyt vezetőként” korszakom. Vagyis mindenkiből lehet vezetőt faragni.

Mára ettől a véleményemtől is megváltam, és kialakult a mai nézőpontom: Gyakorlatilag sokkal több ember lenne képes vezetőként működni, mint azt magukról hiszik.

Szinte bárkiből lehetne jó vezető, azonban van egy két kitételem:

Mindenkiből lehet vezetőt faragni, a kérdés csak az, hogy

- van-e hozzá az illetőnek kedve,
- van-e elég bátorsága,
- és neked, kedves barátom van-e elég időd és türelmed, amíg bárkiből vezetőt faragsz!

Most úgy gondolom - minden látszat ellenére - sokkal több jó "alapanyag" van, akiből jó vezető válhat, mint azt gondolnád.

Ezzel a merész kijelentéssel persze sokan vitatkoznak. Nyilván azok, akik idáig sokszor vallottak kudarcot abban, hogy kialakítsanak maguknak egy jó és kompetens menedzsmentet, akikre igazán támaszkodhat!

Az egész vezetővé válás kérdése tehát sok tényezőtől áll.

Küldetésünk gondoskodni a jelen és jövő generáció igazi vezetőiről, hogy képesek legyenek jó irányba vinni a vállalkozásaikat és a társadalmat.

Ha egy cégnek jó vezetői vannak, akkor megvan a legfontosabb alap az üzleti sikerhez. Ha sikerül a terved, és van egy csapatod, akik vezetőként zseniálisak, nincs a gazdasági válság, nincs az a recesszió és pangó piac, amit ne tudnál kezelni.

Elindult az a "játék", hogy ki marad talpon, ki éli túl a következő pár évet. Kevés esélyes van.

Ráadásul ebben a játékban a játékszabályok nem ismertek, és még mielőtt kiismernéd magad, gyorsan megváltoztatják azokat. Egy olyan focipályán játszunk, valamelyik ismeretlen ország bajnoki döntőjét, ahol a reflektorok nem égnek, vak sötét van, és a bírót sem ismered fel. Egy-egy pillanatra felkapcsolják a lámpákat, de csak azért, hogy tudd, eddig mi történt. Majd gyorsan kicserélik alattad a focipályát.

Ez az alaphelyzet. Akkor nézzük meg, hogy Te mit tudsz tenni?

Szilva

1. fejezet

Ki fújja a Passat szelet? avagy tudtad, hogy másokat formálsz?

Vezető (fn) egy csoportot irányító személy, aki ennek tevékenységeit a közös cél irányába haladva összehangolja.

Nem biztos, hogy észrevetted már, de vezetőként te formálsz a gondolkodásmódot a csapatodban, cégedben. Ha ezt eddig is tudtad, akkor jó. Ha eddig erre nem is gondoltál, akkor most nagyon figyelj!

A vezetőnek, legyen ő akár középvezető, akár felső vezető, tudnia kell, hogyan terelje az emberei hozzáállását. Talán ez a legnehezebb, minden vezetői feladat közül. Az a baj az emberekkel, hogy önálló gondolatokkal rendelkeznek, és mindenki más-más környezetből jön. Ráadásul mindnekinek megvan a maga nézőpontja. Az a pont, ahonnan ő vizsgálja a világot. Ez egy valóságos pont, nem csak egy szemléletmód.

Például egy raktáros mindent a raktárából lát, és vizsgál. Bejön 3 kamion áru a műszak vége előtt egy órával. A főnöke a főnöki irodából azt látja, hogy az ügyfél parkolóban van még autó bőven, és tudja is, hogy többen is erre a szállítmányra vártak, és ezért jöttek ma. Tehát az a friss áru,

ami bejött, valószínűleg kelleni fog. A raktáros csak annyit lát, hogy a raktár ajtaja el van torlaszolva raklappal, amit épp a kamionokról pakolnak le. Ő nem látja, hogy miért jó az, ha gyorsan beveszi az árut. Ő csak a túlórát látja, amit nem fognak kifizetni neki. Pedig otthon a haverok már várják. Ma este buli lesz.

Ez egy valódi nézőpont. Ez egy fizikai pont, ahonnan szemlélünk dolgokat, amihez aztán hozzátapadnak a döntéseink, a hangulatunk, és az egész hozzáállásunk.

Egy vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy a szűk környezetében ő a véleményformáló, jó esetben.

Egyszer egy zseniális amerikai pedagógus oktató, Bernard Percy azt mondta nekem, hogy a gondolkodásmód és az érzelmi hangulat olyan, mint egy vírus. Ragályos. A kérdés csupán az, hogy a tiédet érdemes-e elkapni?

Ekkor nagyon elgondolkodtam. Tele voltam indulattal, elégedetlenséggel és nehezteléssel a csapatomat illetően. Bernard mondata annyira megütött, mivel korábban nem igen gondolkodtam azon, hogy én hogyan okozom ezt a "bűdös" légkört.

A nagy tanulság számomra az volt, hogy eldöntöttem, hogy a csapatomban lévő kedvet, hangulatot és termelékenységet a saját tükrömként kezdtem el nézni. Lesújtó volt, és ijesztő. De legalább megértettem, hogy mi is a baj az embereimmel. Valójában semmi. Velem volt a baj.

Amikor arra gondolok, hogy Te formálsz az embereid gondolatait, akkor azt értem alatta, hogy a jó és a rossz gondolatokat is. Tudd, hogy példa vagy és minta, amit követnek. Akár jó minta vagy, akár rossz minta vagy.

Egy konferencián, amin hallgatóként vettem részt, az előadó azt mondta, hogy amikor másokra mutogatsz - mint a hiba forrására - akkor három ujj még mindig feléd mutat. Ezen akkor nagyon jól nevettem. Pedig fájóan igaz volt.

Tehát fogjunk hozzá a követendő példakép megformálásához!

Az első lépés, hogy kezdj el vezetőként működni. Kezdj el vezetőként gondolkodni. Hagyd abba, hogy szakszervezetet játszol, vagy szociális rehab intézetet. A jó vezetők néha kemény döntéseket hoznak, de mindig a többség javára.

Kezdj el vezetőként gondolni magadra!

“Ha zsenit játszol, azzá leszel.”

Salvador Dalí

Ez tényleg itt kezdődik. Addig, amíg azon tűnődsz, hogy miért nem leszel jó vezető, vagy miért nem vagy jó vezető, addig nem azon dolgozol, hogy hogyan csináld jól, hanem pont úgy viselkedsz, mint az átlag. Egy vezető nem tartozik az átlag közé. A vezető - benne van a nevében is - vezet. Elöl jár. mutatja az utat, az irányt, és a követendő magatartást. Elöl mindig csak egy ember van. Ahogy a vadlibák is V alakban húznak dél felé, ők is egy vezetőt követnek. Tehát ne félj attól, hogy más vagy, mint a többiek. EZ AZ ELVÁRÁS!

Volt egy ügyfelem, aki a konzultációra elhozta az egyik szépreményű emberét, akiből vezetőt akart faragni. A

jelöltnek valóban voltak vezetői kvalitásai. Tudott rendszerben gondolkodni, folyamatokban, képes volt arra, hogy rendet teremtsen maga körül, és ami bámulatos volt az, hogy teljesen a cég érdekeit nézte mindenben. A nyereségességet, a hasznot, és a céges hangulatot egyszerre. Ilyenkor szoktam mondani, hogy klónozni kéne őt, és nem lenne semmi bajunk!

Drága Vezető Jelöltünknek azonban volt egy “őrült, és rögzült” gondolata:

“Ha kineveznek vezetőnek, senki sem fog szeretni”.

Azt gondolta, hogy úgy tud jó csapattag lenni, ha Ő egy kis szürke egéerként megmarad csapattagnak, aki mint a kaméleon tökéletesen beleolvad a csoportba. Így nem lesz “más”, nem lesz “eltérő”, tehát befogadják.

Nem tudom, hogy korábban milyen traumák érték a csoportos beilleszkedése kapcsán, de nagyon erős félelmei voltak arról, hogy nem szeretik. Megkérdeztem tőle, hogy ki volt a legjobb tanára, akire a legszívesebben emlékszik vissza? némi tűnődés után rávágta, hogy az egyik legszigorúbb. Akkor persze kamasz fejjel nem szerették, de elmondta, hogy a mai napig hasznosítja azt, amit tőle kapott. Szigorú volt, de igazságos. Motivált volt. Meg akarta tanítani a tantárgyát. Meg akarta szerettetni. Azt akarta, hogy legyen értelme és haszna az iskolában eltöltött éveknek. Ő elérte a célját. Ő egy példa, akit követni kell.

Szépreményű vezetőjelöltünk aztán megértette, hogy nem attól fogják követni, mert “jó fej” és mindneki szereti. A mindenki általi szeretet éhség sajnos sok emberben megvan. Pedig a tiszteletet megkapni nem oly nehéz.

A számomra is meglepő ebben az, hogy tényleg nem a technikai tudástól függ az, hogy valaki jó vezető lesz-e vagy sem. A hozzáállástól, és a magasabb nézőpontoktól.

Itt most nem arról van szó, hogy milyen eszközök, megszerzett tudás és tapasztalat áll rendelkezésedre, mint vezető. Arról van szó, hogy képes vagy ELKÉPZELNI azt, hogy TE irányítasz, és te fújod a Passat szelet, vagy sem.

Egy ember két állapotban tud lenni: vagy ő okozza a dolgokat, vagy ő az, aki elszenvedti mások okozását. Egy vezetőtől alapvetően az okozást várjuk el.

Egyszer az egyik ügyfelünk azt mondta, hogy *“Most jöttem csak rá, hogy én nem fújom a Passat szelet, hanem szívom!”*

Ezen akkor nagyon jót nevetett az egész csoport - 9 cégvezető -, de ez egy mérföldkő volt az illető vezetővé válásában. Rájött, hogy mit csinált eddig! Változtatni pedig ezután tudott.

“A tigris előbb gondolatban kell elejteni - a többi csak pusztá formalitás.”
Konfuciusz

Mivel vezető vagy, illetve leszel, ezért tudnod kell, hogy - szerintem - a legszebb és egyben a legnehezebb poszt a tiéd. Egy targoncavezető is vezet, de neki könnyebb a dolga. Egy targoncához nagyon komoly felhasználói kézikönyvet adnak. A törvény kötelezi a forgalmazó céget erre. Mindent le kell írni, sőt! Garanciát kell rá vállalni. A garancia fontos és jó dolog. De nem ettől a törvényi előírástól függ, hogy elég hasznot fog az új targonca hozni a cégnek. A targonca használójának hozzáértésétől függ. Semmi mástól.

Szerencsére nagyon jó targoncavezetői képzések vannak, ahol alaposan megtanítják erre a hallgatókat.

Feltéve, hogy figyel az illető a képzésen, és érdeklő is a dolog.

De mi a helyzet egy olyan vezetővel, akinek embereket kell irányítani? Ő mikor kapja meg a beosztottaihoz a felhasználói kézikönyvet?

Sok tréningen kérdeztem meg idáig, hogy mennyi többlet bevételt hozna az, ha tökéletesen ismernéd az összes embered teljes felépítését. Természetesen nem az anatómiáról beszélek, hanem arról, hogy miért hajlandóak életüket és vérüket adni, és elérni az elvárt eredményeket?

A kérdésekre majdnem mindig azt a választ kapom, hogy meg tudnánk többszörözni a forgalmat, vagy a nyereséget. Az emberekhez a felhasználói kézikönyv sajnos nem létezik. Pedig minden emberben megvan az a csoda, ami miatt érdemes vele együtt működni, együtt dolgozni. A kérdés az, hogy megtalálod bennük ezt a csodát, vagy csak várod?

Joggal jön a kérdés, hogy *“Akkor pszichológusnak kell lennem vezetőként?”*

Nem, nem erről van szó. DE ismerned kell a számodra legfontosabb “munkaeszközödet” legalább olyan profin, mint ahogy a targoncástól is ezt várjuk el. Legyen hozzáértő, és hatékony. Vezetőként légy hozzáértő, és hatékony.

A jó hír ebben az, hogy ez a hozzáértés megszerezhető. A rossz hír az, hogy nem könyvekből.

Menj le az embereid közé, és figyeld meg őket. Ismerd fel, hogy ki milyen ember, kit mi motivál, kit mi hajt. Kinek mi az erőssége és mi a gyengesége. Ki mire kattán, és ki mitől indul be? Ezt a vezetőnek kell megfigyelnie. Ezt az embereid nem fogják neked elmondani, mert nagyon gyakran ő maguk sem tudják.

Ennél a feladatnál ott kell lenned, jelen kell lenned. És képesnek kell lenned megfigyelni. Félre téve minden korábbi

rossz tapasztalatot, és érzelmet. Képesnek kell lenned kommunikálni velük. A kommunikáció pedig olyan arányban beszéd és odafigyelés, amilyen arányban az Úr számunkra rendelkezésre bocsátotta az érzékszerveinket: egy szánk van, két szemünk, és két fülünk. Használd őket arányosan!

Hallj meg, figyelj meg, kérdezz és utasíts! Ez a megfelelő sorrend és arány!

Tapasztalatból tudom, hogy mekkora ereje van annak, amikor meghallgatják az embert, és meg is értik. (Vedd észre, hogy nem azt írtam, hogy egyet értenek vele, hanem azt, hogy megértik.)

Egy nagyon szép anekdota szól arról, amikor egy nyugdíjba vonult idős hölgy Párizsban, hogy valami értelmessel múlassa az időt, kiült egy padra, és kiírta maga mellé egy táblára, hogy "MEGHALLGATLAK". Nem csinált semmit, csak ült ott, és meghallgatta azt, aki oda vetődött. Nem osztogatott tanácsokat, nem minősítette a dolgot, nem adott igazat, vagy ellenkezett az emberekkel. Csendben ült, és meghallgatott mindenkit. A végén annyit mondott csak: "Megértettelek."

Nagyon rövid időn belül hosszú sor kígyózott a kis park kis padjánál. Gyorsan híre ment, hogy van valaki, aki meghallgat.

Ennek valóban szinte terápiás értéke van egy ember számára. Nagyon sokszor az emberek baja mindössze annyi, hogy azt érzik, nem kommunikálhatnak a főnökhöz. *"Persze, hogy nem kommunikálhatunk, hiszen ő egy külön kaszt, és hogy jövünk mi ahhoz - szerencsétlen hangyák - hogy megzavarjuk őt munkájában. Biztos nem érdekli őt a mi kis szaros életünk, nyűgünk, bajunk."*

Ez az érzés akkor is könnyen kialakul, ha valakit a pór nép közül emeltek ki vezetőnek. túl gyakran figyelték már meg, hogy amikor valaki felemelkedik a sárból, akkor az új

atmoszféra miatt, vagy valami más miatt, már nem kívánatos az alsó régió. Tehát nem lehet feléjük kommunikálni, mert már főnökök.

De ez nem igaz. Sőt! Óriási hibát követsz el, ha friss vezetőként nem hallgatod meg az embereidet. Nem veszed észre, hogy valami baj van velük. Ehhez persze kell egy kis bátorság is. Mert mi van, ha például egy olyan problémával jön elő, ami kellemetlen számodra. Vagy amivel kapcsolatban nem igazán tudsz neki segíteni.

Hát, barátom, ez benne van a pakliban. Ettől függetlenül ki kell építeni a kommunikáció lehetőségét. Vezetőként foglalkoznod kell az embereiddel. Vezetőként képesnek kell lenned az embereidet valóban megérteni, és felismerni a motivációjukat. Pont, ahogy a tárgoncásnak is törődnie kell a tárgoncájával!

A vezetőként képesnek kell lenned a gondolatok irányítására. Mivel a vezetők azok, akik - akár tudnak róla, akár nem, akár egyet értenek vele, akár nem - véleményformálók. És itt nem csak úgy véleményformálók, hogy megmondják, hogy mikor miről mit gondoljunk. Hanem úgy is véleményformálók, hogy az általános hozzáállást, az általános hangulatot és az általános szemléletmódot is meghatározzák.

“Tartsd magad a legjobbnak, és tied lesz a legjobbnak kijáró bánásmód és díjazás.”

Brian Tracy

Vezetővé válásod során képesnek kell lenned először is a saját gondolataidat irányítani, formálni és fejleszteni. Tudd, hogy formálója vagy a környezetednek. A kérdés az, hogy jó irányba változik-e?

Van 11 olyan jellemvonás, amelyet nem oly nehéz megérteni, és magunkra húzni. Ezekkel valóban igazi vezetővé válhatsz! Kell egy kis gyakorlás, kitartás és izzadság, de lesz eredmény!

2. fejezet

A jó vezető 11 legfontosabb képessége

1 *Képes meghallgatni a beosztottait, és megérteni őket. Képes elegendő figyelmet adni a jó munkatársainak, és figyelmen kívül hagyni a rosszat. Képes megtalálni minden emberéhez a “kulcsot”.*

*“Minél komolyabban veszed a vélt szörnyetegeket, annál nagyobbra növekszenek.”
Frank Schätzing*

Céges belső tréningek előtt, csapatépítő hétvégék előtt szoktam beszélgetni az adott cég munkatársaival. Amikor már elég nyitottak felém, és őszintén kommunikálnak hozzám, sokszor elmondják nekem, hogy az a legnagyobb baj, hogy nem tudnak a vezetőhöz fordulni, amikor baj van, mert félnek a haragjától, attól, hogy leszúrja őket. Félnek hibázni. Persze, amikor valaki retteg valami bekövetkeztétől, tuti, hogy bejön. Ezek az emberek nagyon befelé fordulóak, nem mernek kommunikációt kezdeményezni. Sajnos ezek a tünetek azonnal jelzik számomra, hogy alacsony a felelősségvállalás a csapatban.

Nagyon egyszerű a képlet: aki nem mer kommunikációt kezdeményezni, teljesen visszahúzódó, az a problémákkal is

ugyanígy fog bánni. Vagyis órá a megoldandó feladatok illetve problémák súlyos béklyóként hatnak, és maguk alá temetik.

Ilyenkor rákérdezek az illetékes elvtársnál (vezetónél), hogy milyen az emberei felelősségvállalása. Egészen tirádás panaszáradatot zúdítok magamra.

A baj csak az, hogy ha az emberek azt érzik, hogy NINCS KIHEZ kommunikálni, akkor nem is fognak kommunikálni. Nem fognak kezdeményezni, és nem fognak felelősséget vállalni sem.

A kommunikáció kezdeményezése a munkatárstól a vezető felé: egy irány.

A probléma megoldása a munkatárstól a probléma felé: ugyanaz az irány.

Az embereinket egyszerűen leszoktatjuk erről az irányról.

Természetesen HANGSÚLYOZOM, hogy nem azt akarom, hogy minden ember kezdjen el nyavalyogni, ahelyett, hogy dolgozna. DE! Azt kell, hogy érezzék, hogy a vezetője meghallgatja, megérti őket, és a megfelelő iránymutatással visszatereli őket a termelésbe.

Sajnos nem mindenki szeret meghallgatni másokat, mert saját magát sokkal fontosabbnak gondolja. Egy vezető fontosabb is, de nem lehet annyira celeb, hogy ne törődjön a saját embereivel.

Az igazán jó vezető törődik azzal, hogy mi történik a területén, a csoportjában, és mennyire boldogok az emberei. Ugyanis az eredményeket az emberei szorgalma, kitartása és összehangoltsága fogja meghozni.

Hibás, sérült, kopott alkatrészekből nem lehet zökkenőmentesen és hatékonyan dübörgő gépezetet építeni! A vezető dolga tehát megolajozni azt a pontot, ami éppen rakoncátlankodik.

2 *Képes a megfelelő mennyiségű kontrollt gyakorolni a területe felett. Nem többet, és nem kevesebbet. Mind a két szélsőség végzetes, és kudarc lesz az eredmény.*

Volt egyszer egy kedves hölgy, aki egy kereskedelmi céget vezetett. Nagyon sok zseniális ötlete volt, nagyon tudott marketinges fejjel gondolkodni. Igaz célalkotó volt, folyton a fellegekben járt. Ezt persze jó értelemben mondom. Valahogy mindig megérezte, hogy mit kéne tennie a cégében, hogy egy hajszállal a konkurencia és a piac előtt járjon. Sajnos a zsenialitását nem tudta kamatoztatni. Kitalálta ugyan a briliáns dolgokat, de sosem vitte végig az ötleteit. A konkurencia persze mindig kitalálta ugyanazt, csak egy kicsivel később. És sajnos a konkurencia végig is vitte a jó ötleteket. A konkurencia profitált belőle mindig. Ez az üzletasszony pedig folyton csak szidta, csak szidta a nyüves konkurenciát, aki ellopja az ő korszakalkotó ötletét.

Sajnos nem vette észre, hogy semmilyen “ötletlopás” nem esett meg. Mindössze azért volt oly kritikus és zsörtölődő, mert ő sosem kontrollálta végig az ötletét a megszületésétől a beteljesüléséig. Elmulasztotta megvalósítani azt. Pedig voltak kollégái is, akik segítették volna. Ez sajnos egy nagyon is tipikus példája annak, amikor nem kontrollálja valaki a zsenialitását.

A másik véglet szintén fájdalmas. Elsősorban a beosztottaknak.

Egy kedves ismerősöm mesélte pár éve, hogy neki is volt egy ilyen korszaka. Megismerkedett a kilencvenes évek végén egy újfajta management módszerrel. Ennek a vezetési elméletnek az egyik eleme az, hogy mindent

szabályozz le, a legapróbb mozdulatig. A módszer ostoba alkalmazása odáig fajult, hogy a WC használat apró részleteit is leszabályozta. Mivel elege volt a folyton foltos padlóból, és a kellemetlen szagokból, ezért úgy érezte, ezt is szabályozni kell, és rendszeresen oktatni kell a kollégákat ebben a témában is. Nem aratott osztatlan sikert.

Nem tudom, hogy ez mekkora szervezettséget, és mekkora hatékonyságnövekedést hozott a cégnek. Gyanítom, hogy inkább kára volt, mint haszna.

A németek tradicionális légitársaságáról, a Lufthansáról időről időre hallunk a sajtóban: sztrájkolnak ezért, sztrájkolnak azért. Egy alkalommal nagyon cseles és fifikás módját választották a jogaik érvényesítésére az alkalmazottak. Betartották az összes létező szabályt, ami a munkájukra vonatkozott. A következmény: nem szállt fel egyetlen gép sem. Egy kicsit túlszabályozott volt a rendszer.

Tehát ahhoz, hogy eredményeket érjen el egy vezető, meg kell találnia az egyensúlyt a kontroll és a kontroll hiány között. Mindkét szélsőség katasztrófális eredményeket hoz.

3 *Képes lelkesíteni, és magával ragadja a környezetét. Képes kreatív módon célokat meghatározni, motiválni és igazi kihívásokat adni az embereinek. Olyanokat, amelyek nem lehengerlően nagyok, de elég nagyok ahhoz, hogy beindítsa az alvókat.*

“Életünkben leginkább arra van szükségünk, hogy legyen valaki, aki rábír, hogy megtegyük, amire képesek vagyunk.”

Ralph Waldo Emerson

Egyik kedvenc Hollywood-i filmem a Trója. Nem csak a csodálatos adottságokkal rendelkező Brad Pitt miatt. A karakter, amelyet megformál, az az emblematikus vezető, akiért az emberei gondolkodás nélkül a halálba mennek. Az igazi vezetői nagyság egyik jele az, amikor vakon követik. Hogy miért és hogyan lesz valaki ilyen magával ragadó, karizmatikus személy? Ennek van néhány összetevője.

Azt már tudjuk, hogy mindig mindenkinek van valamilyen célja. A célok azok, amelyek képesek egy embert mozgásra bírni. A célok viszont illékony dolgok. Ahogyan az a korábbi fejezetekben is olvasható, kell, hogy legyen egy cél.

Nincs annál szomorúbb, mint amikor valakinek nincsenek céljai.

A jó vezető tudja, hogy a cél a motiváció, a mozgás és a lendület igazi motorja. A jó vezető tudja, hogyan kell célokat előbányászni csügged munkatársaiból, és hogyan varázsolja vissza a csillogást a szemükbe. A jó vezető éberén figyel annak szükségességét, amikor lelkesítenie kell.

Vannak vezetők, akik a hibák hangsúlyozására, a letolásra és folyamatos dorgálásra teszik a hangsúlyt. Tény, hogy egy ember félelemből is képes a mozgásra. De abban a pillanatban abba hagyja a tevékenységet, amikor a fenyegetés eltűnik a lapockái közül.

A célok olyan varázseszközök, amelyek akkor is képesek működni, amikor a vezető ténylegesen nincs jelen.

Ráadásként az is fontos, hogy egy magas érzelmi állapotban tartott csapat kreatívabb, kommunikatívabb és kifelé fordulóbb. Vagyis sokkal inkább a megoldásokon gondolkodnak és dolgoznak, és nem a saját életük védelmében.

A motiválás szorosan összefügg tehát a célokkal, és azzal, hogy mennyire vagyunk mi magunk eltökéltek a célok elérésében, és mennyire vagyunk kitartóak a célok folyamatos hangoztatásában.

4 *Képes belátni ha hibázott, de nem hibáztatja magát, és nincs önvád.*

“Mindannak az eredménye vagyok, ami történt és ami történni fog. (...) Ha valamit elrontottam, helyre tudom hozni, vagy legalábbis bocsánatot tudok kérni érte. Ha valamit jól csináltam, az pedig boldogabbá tesz, és még jobban összekapcsol a mosttal.”
Paulo Coelho

Igazi emberi nagyságra vall az, amikor valaki belátja, ha elrontott valamit. A vezetők tévesen gondolhatják azt, hogy ők abszolút tévedhetetlenek. Ha ez így van, akkor ők a legszegényebb emberek. Ugyanis nem lesznek képesek új dolgokat megtanulni, profitálni belőle. A tanulás általában valamilyen veszteséggel, kudarccal jár együtt. Aki egyszer csődbe vitt egy céget, az pontosan tudja, hogy könnyen le lehet rontani egy zseniálisan induló vállalkozást.

Aki hozott már súlyos milliókba kerülő rossz döntéseket, az pontosan tudja utólag, hogy mit rontott el. A tanulás néha ilyen. De legközelebb már jobban fogjuk csinálni.

Történt egyszer - amikor életemben először neveztek ki egy cég élére - hogy rossz személyzeti döntést hoztam. Egy olyan munkatárssal töltöttem értékes vezetői időm zömét, aki nem érdemelte meg. Nem hozott annyit a befektetett munkám, mint amennyit reméltem. Fél évig tépelődtem, hogy elküldjem-e vagy sem. Ha az emberek kezelését, motiválását tanítom, akkor nem lehet olyan, hogy pont én ne tudnék valakiből embert faragni. Egyik reggel azonban

meghoztam a döntést: el vele! Elküldtem. Mentem a cég tulajdonosához, és mondtam neki, mit tettem. Elkezdett röhögni. Egy kissé megsértődve kérdeztem, hogy ugyan mi olyan vicces ebben? Elmondta, hogy már hónapok óta figyel, hogy meddig bírom. Ő már rég kirúgta volna a srácot. Azt hittem jogosan, felháborodtam ezen: akkor miért nem szóltál? kérdeztem.

“Hát, akkor sosem tanulod meg, hogyan kell kirúgni valakit, és mennyi idő után. Azt akartam, hogy térdre ess, és lezúzd a bőrt térdedről. Abból tanulsz.”

Akkor nem esett ez olyan jól. Ma már tudom, hogy igaza volt. Hagyott hibázni, és mivel beláttam a hibámat, tanultam belőle. Ezért meghagytak a poszton.

Azóta gyorsabban és hatékonyabban kezelem az ilyen jellegű személyzeti problémákat. Ez a tanulás folyamata.

Természetesen a legrosszabb az lett volna, ha mélységes letargiába zuhanok ezen hibám miatt. A vezető nem omolhat össze. Kitart a végéig. És ő a magabiztosság mintája. Mert saját magába vetett bizalma, magabiztossága fogja kialakítani nála a vezetői kompetenciáját: vagyis azt a hozzáértést, amit a többiek követnek. Ő tanul a hibáiból, villámgyorsan. Újraértékeli a teendőit, a hozzáállását, és cselekszik. Nem hangoztatja folyton isteni tévedhetetlenségét, hanem korigálja a saját és a környezete működését. Folyamatosan.

Elég hervasztó dolog látni azt, amikor a vezető csupán a névjegykártyája és a bérjegyzéke alapján vezető. De kicsinyes, tekintélyelvű és konok. Nem fejlődik saját maga.

“A legrosszabb, ami az emberrel történhet, ha rosszat gondol önmagáról.”
Johann Wolfgang von Goethe

5 *Képes extrém módon maga is termelni, eredményeket elérni. Ő maga képes azonnal példaképpé válni. Ő maga meg is tudja csinálni, nem csak beszél róla. Képes eredményt előidézni, okozni. Eléri, hogy valóban legyen elvárt eredmény.*

“A teljesítőkéességünk határa sokkal messzebb van annál, mint amit gondolunk magunkról.”

Kemény Dénes

Állandó dilemma, hogy kintről hozzuk be egy menedzsert, vagy magunk neveljük egyet a meglévő csapatból. Igazából mindkettőt lehet zseniálisan csinálni, vagy teljesen elfuserálni. Nem az a lényeg, hogy kintről jön-e vagy bentről. Hanem az, hogy képes ő maga is termelni, eredményeket elérni, vagy sem. Egy olyan vezető, aki nem ismeri az utat tapasztalatból a csillagokig, és nem tudja azokat leszaggatni, és talicskával a tulajdonos lába elé hordani nap mint nap, nem lesz eléggé hiteles az emberei előtt, akiktől ugyanezt elvárja.

A legnagyobb szerűbb vezetők, hadvezérek maguk is kemény és eltökélt katonák, munkások voltak. Olyan emberek, akik nem féltek bemocskolni magukat a munka olajával, vagy a csata porával.

Ha saját nevelésű vezetőt akarsz, akkor olyat válassz, aki maga már bizonyította, hogy tudja, mit jelent eredményeket elérni, klasszis módon.

Ha kintről szerződtetsz egy profit, akkor is bizonyítania kell NEKED is. Tehát nem elég az, hogy eddig már mennyi mindent csinált máshol, és másnak. Mutassa meg, hogy nálad mire képes. Nem kell évekig targoncáztatni, ha

ügyvezetőt akarsz belőle. De tudja, hogy mit jelent a raktár
rendben tartása, a csomagok kiszállítása 80 címre egy nap.

A lényeg: bizonyítsa be, hogy képes a termelésre.
Vészhelyzetek esetén ugyanis neki is be kell majd ugrania,
és nyomni kell a blues-t. Ha csak elméletben képes rá,
sokkal lassabban és butábban fogja lereagálni a
vészhelyzeteket.

Amikor béke van, és jól mennek a dolgok, könnyebb
vezetni a csapatot. Amikor kitört a háború, akkor farkas
szabályok vannak, és az igazi vezetők ilyenkor sem
tétováznak. Mert pontosan tudják, hogy mit kell tenni,
mekkora mennyiségben kell a terméket létrehozni. Hiszen
már ő maguk is megtették ezt számtalanszor.

Egy ilyen embert a többiek könnyebben, és gyorsabban
elfogadnak vezetőként. Neki van jogalapja követelni. Tudja,
hogy meg lehet csinálni azt, amit kér. Azt is tudja, hogyan.

Amikor vezetővé válsz, akkor ezzel kell a legügyesebben
tudnod játszani: hogyan csalogasd ki az embereidből azt a
teljesítményt, amiről ők is úgy tudják, hogy lehetetlen.

Eleinte elég, ha csak te tudod, hogy meg lehet csinálni.
Aztán már ők is el fogják lassan hinni.

6 *Nagyon bátor: nem riad vissza a nehézségektől, és az akadályoktól, hanem belevág, és végig is viszi a dolgokat.*

“Minden álmunk valóra válhat, ha van bátorságunk a nyomukba eredni.”

Walt Disney

Az egyik legkeményebb feladat az emberek kezelése, irányítása. Egy ember tele van érzelmekkel, van saját véleménye. Sőt! Van egy szája is, amit alkalmanként ki is nyit, és elmondja a kellemetlen dolgokat. A vezetés, mint szakma, ezért is szép, és nehéz, nemes feladat.

Igazi bátorság kell keresztül menni azokon a nehézségeken, amelyek a célok felé haladó úton bukkannak fel.

Egy másik filmes élményemben Richard Gere egy angol lovagot játszik, aki gond nélkül végigmegy a vásári mutatványos akadálypályán. Artúr király csodálkozva nézi, és gratulál az ifjúnak: *“Hogyan tudtál ilyen ördögi ügyességgel végigmenni ezen a lehetetlen akadályon?”*

“Ahol a többiek hátraléptek, én ott inkább előre mentem. Talán ez volt a különbség.” válaszolt az ifjú.

És valóban ez egy látványos különbség egy jó vezető, és egy sikertelen vezető között: a bátorság.

Bátorság kell ahhoz, hogy kezeljünk egy személyes konfliktust a kollégák között. Bátorság kell, hogy minden sírás-rívás ellenére keresztülvigyünk egy célkitűzést. Bátorság kell ahhoz, hogy kipróbáljunk egy új marketing módszert a cégben. Bátorság kell ahhoz, hogy kirúgjunk valakit.

Van, hogy figyelmen kívül kell hagyni a körülményeket, a “nem lehetek”-et. És csak menni kell előre!

Ami engem vezetőként a legjobban kiakaszt, amikor azt hallom egy kollégámtól, hogy nem tud megcsinálni valamit, mert még sosem csinált ilyet. Hát, Columbus sem volt gyakorlott új kontinensek felfedezésében, Gagarin sem járt már százszor az űrben, mielőtt kilőtték. Az ismeretlentől való félelem ezen hősökben ismeretlen érzés volt. Bátorságuk vitte őket előre, és maradandót alkottak.

Ugyanilyen bátorságokra van szüksége egy vezetőnek is nap, mint nap.

7 *Ő maga is nagyon motivált, és olyan, mintha korlátlan energiataralékai lennének.*

Egyikünk élete sem könnyű. És akkor? Legyen bennünk kitartás és mindenekelőtt bízzunk önmagunkban. Hinnünk kell benne, hogy tehetségesek vagyunk valamiben, és azt a valamit - kerül, amibe kerül - meg tudjuk valósítani.

Marie Curie

Egyik közös munkánk során Tamással találkoztunk egy vezetővel, aki nagyon elkeseredett volt az emberei hozzáállása miatt. Azt mondta, hogy ha mi be tudjuk motiválni az embereit, akkor elhiszi nekünk, hogy van megoldás. Tamással egymásra néztünk, és tudtuk hol a hiba. Bár az embereket nem ismertük, a vezetőn látszott, hogy már régen nem azért csinálja a cégét, mert szereti. Sok a hitel, sok a kötelezettség, vannak elvárások otthonról az életszínvonalra vonatkozóan. De hol van ő maga, a vezető? Ő már valahol az egyik alagsori pincében elveszett, és félúton elhagyta a saját motivációját.

Ma sokan elmondják, hogy ők kényszer vállalkozók. Mások családi vállalkozóként aposztrofálják magukat. Aztán vannak, akik családi - kényszervállalkozóként. Az eredendő cél az volt - amikor visszaemlékeznek a cég indulásának időszakára - hogy legyen egy jól jövedelmező vállalkozás, amely képes eltartani a családot és egyfajta anyagi biztonságot, jólétet biztosít.

Kérdés: Ezt elérted már?

Válasz: Hát....., igen.

Kérdés: Mikor?

Válasz: Te jó szagú málnabokor! Akkortájt kezdett el rosszul menni a cég, amikor minden addigi céloom megvalósult.

A vezetőknek - középvezetőknek, felsővezetőknek, és cégvezetőknek egyaránt eléggé motiválnak kell lennie ahhoz, hogy a csapat higgyen benne, és követni tudja.

Tehát keress magadnak olyan célokat és kihívásokat, amelyek valóban kihívást jelentő célok. Új kihívások kellene az élethez, hogy azt érezd, hogy élsz!

8 *Egyértelműen, nyíltan és mindenki által érthetően kommunikál és juttatja át a gondolatait másoknak. Nem az a fontos, hogy ő csillogjon, vagy kitűnjön a zseniális intelligenciájával, szókinccsével. Valóban kommunikál. Át akarja juttatni a gondolatait, tényleg meg akarja értetni magát. Nem csak elvárja a dolgokat.*

*“A világ legszürkébb öltönyét hol találtad meg?
Azt a boltot már régen bezárták,
Úgy látszik Téged az élet arra nem tanított meg,
Hogy a dolgok úgy nem működnek, ha csak
elvárják.”*

*Magna Cum Laude - A főnököm című dalából
részlet*

Haj, mennyiszer hallottam már ezeket a szavakat vezetőktől?

“De hát miért nem veszi észre, hogy mit kell csinálnia? Nem igaz, hogy százszor kell elmondanom! Nem gyengeelméjűekkel dolgozom, hanem diplomás emberekkel!”

Ez megint egy általános vezetői probléma: hogyan értessem meg magam velük? Miért nem értik meg, amit mondok? Kommunikáció, kommunikáció és megint csak kommunikáció!

Szoktál te beszélgetni az embereiddel? “Ó, hát persze, hogy szoktam!”

De elég mennyiségben? És a minősége?

Itt már megint a tekintélyelvűségről van szó. Lehet, hogy nagyon választékos és kifinomult a szókincse a vezetőnek, de ha rajta kívül senki sem érti, mit mond, akkor egyedül marad az elvégzendő feladatokkal. Az életben a legcsodálatosabb dolog, amikor az embert teljesen és tökéletesen megértik. Jó érzés megértettnek lenni. Gondolj csak bele, mennyi kellemetlenséget és zaklatottságot okozott már neked az, hogy nem értettek meg. B-re gondoltál, de ők D-t csináltak meg. Majd egy vállrándítás kíséretében csak ennyi reakció jött: *“Ja bocs, azt hittem erre gondoltál Főnök.”* Elkeserítő.

Lásd meg, hogy mit vesznek az embereid antennái, mit értenek meg, és mi az ő nézőpontjuk. A nézőpont teljesen más lesz, mint a tiéd. Ha képes vagy az ő szemszögükből tálalni a dolgokat, vevők lesznek rá és együttműködőek. Segíteni fognak, és motiválhatóak lesznek. Tehát legyen elég időd mindig arra, hogy eleget beszélj, kommunikálj az embereiddel. Legyen ennek rendszeres helye, ideje. Vezetőként fontos, hogy rá tudd venni az embereidet, hogy elvégezzék a munkát. De ezt csak a kommunikáció varázslatos eszközével lehet hatékonyan elérni.

Amikor egy vezető azt mondja nekem, hogy nincs időm a meetingekre, értekezletekre és az embereimmel való kommunikációra, akkor természetesen azt vallja éppen be nekem, hogy targoncásként nincs ideje targoncát vezetni. De akkor mi a viharral foglalkozik a vezetői fizetéséért?! Én az ilyen targoncást elég hamar kirúgnám. Menjen a konkurenciához, ott sem fog árut mozgatni gépi segítséggel!

Az, hogy hogyan épül fel egy hatékony és eredményes heti értekezlet, vagy meeting a következő könyvben lesz kifejtve (Vezetővé válás - Második mérföldkő).

A lényeg: kommunikáció, kommunikáció és megint csak kommunikáció! Vezesd az embereidet, és értesd meg velük jól, hogy mi a feladatuk, és pontosan mit vársz el tőlük!

9 *Képes meglátni az igazságot, és nem a “prekonceptiói” alapján ítéli meg a helyzeteket. Nagyfokú megfigyelőképessége van. A valóságot látja.*

Az emberi elme zseniális. Olyan képeket vetít elénk, amilyenek akarunk. Gondolj csak bele, hogy amikor szerelmes az ember, egészen mást lát, mint ami a valóság. Jobbnak, szebbnek, okosabbnak és ügyesebbnek látja az imádott félt.

Aztán a hétköznapiok beszükkülése után megint elkezdi mást látni, megint elkezdi “vetített” képeket látni: a másik egy mihaszna, ronda, elhízott, bunkó. És nem is érti, hogyan köthette össze vele az életét.

Honnan tudjuk, hogy a valóságot látjuk, vagy azt, amit látni akarunk?

Előfordult már, hogy egy kollégánál csak a rosszat, vagy csak a jót vettük észre, míg mások az ellenkezőjét?

Miért van az, hogy az objektív megítélés oly nehéz? Miért van az, hogy annyira könnyen lehet az embereket befolyásolni?

Egy vezetőnek törekednie kell arra, hogy a tények alapján ítéljen meg dolgokat, embereket, helyzeteket. Bármilyen rossz is az adott szituáció, képesnek kell lennie a tényeket néznie, és nem a véleményeket.

A vélemények és a tények között hatalmas a különbség.

Ragaszkodj a tényekhez, és légy objektív. Gyűjtsd be az adatok, információkat, és ne dönts indulatból.

10 *Extrém módon hatékony. Képes nagyon gyorsan reagálni szituációkra. Nem vár másokra, hanem dönt és cselekszik. Gyorsreagálású.*

“Aki soká tétovázik, az hamarabb szab el egy ruhát, mint aki bátran vág bele a szövetbe.”

Rejtő Jenő

Ha vezető vagy, akkor rajtad a világ szeme! Ahogyan Te viszonyulsz a munkához, a termeléshez, úgy fognak a munkatársaid, beosztottaid is.

Egy hajó kapitánya is azonnal dönt és kiadja az utasításokat! Lehet, hogy később kiderül, hogy nem minden volt a legjobb döntés. De akkor is döntött! A legrosszabb az, amikor az ember tétovázik. Azzal mindig csak rontunk a dolgokon.

Persze itt megint bejön a bátorság kérdése. Bátorság kell ahhoz, hogy döntsünk.

Egy régi ügyfelemnél figyeltem meg a teljes döntésképtelenség állapotát. Extrém módon szélsőségesen volt döntésképtelen a vezető. Bármilyen kérdés feljött, mindennel kapcsolatban elmondta, hogy miért nem jó, mi a rossz benne. Majd hosszasan ecsetelte az ellenkezőjét is. Mintha két külön vezetővel beszélgettem volna. Számomra is megterhelő volt.

Ha Columbus, vagy Gagarin vagy Nagy Sándor annak idején ennyit vacillált volna, sehova sem jutottak volna el.

Nem szabad félni a döntésektől. Az a lényeg, hogy a döntéseid legalább 51%-ban legyenek helyesek. A többi 49 % százalékra pedig nem fogunk emlékezni! Ha a döntéseid

többségében jók, akkor alapvetően jó irányba kormányzod kicsiny vagy éppen hatalmas csapatodat.

S vajon a gyors döntéseknek mi köze van a hatékonysághoz?

Hatékonyság (főnév) Az a tulajdonság vagy jellemző, hogy valaki valamit jól csinál, a kívánt hatást hozva létre anélkül, hogy időt vagy pénzt pazarolna; eredményesség.

*pl. A új módszer **hatékonysága** szemmel látható.*

Eredet [*hatékonyság < hatékony + -ság (főnévképző), [hat < ómagyar: hat < ősmagyar: hat < kati, khato (kemény, erős) < dravida: kada, kattu (ható, erős)]*

Ahogy az a meghatározásból is látszik, hatékonyság akkor jön létre, amikor minimális idő alatt érjük el az elvárt eredményt. Tehát ha sok a tépelődés, a bizonytalankodás, a félsz, akkor telik az idő, és nincs eredmény. Az időtől nem lesz jobb az eredmény, csak később szüreteljük le a gyümölcsét.

Sok nagyon sikeres embert megvizsgálva, mindenkinél felfedezhetjük ezt a közös nevezőt: extrém módon hatékonyak. A lehető legkevesebb idő alatt végzik el feladataikat, teketóriázás nélkül, azonnal. Egy átlagos emberhez képest többszörös mennyiséget végez.

Tehát vezetőként törekedj arra, hogy azonnal dönts, azonnal lépj a tettek mezejére, és érd el az embereidnél, hogy végezzék el a kiadott feladatokat, utasításokat.

11 *Nem hiszi el, és nem is fogadja el a “nem lehet”-eket. Kitartó, elkötelezett. Nem adja fel egykönnyen.*

“El innen, és próbálj mosolyogni. Kapcsolj be egy kis rock and rollt a rádión, és minden bátorsággal és hiteddel menj az élet felé. Légy igaz, légy bátor, és állj ki az igazadért!”
Stephen King

Amikor vezetőként dolgozol, észre fogod venni, hogy rendszeresen megpróbálnak eltéríteni a kitűzött céloktól, feladatoktól. Nincs ebben semmi rossz szándék - jó esetben - egyszerűen csak a könnyebb áramlás felé próbálnak menni a beosztottak. Amikor bent van valaki egy megoldandó feladatban, akkor nagyon gyakran leszűkül a látószöge. Ráfókuszál bizonyos megoldásokra, és nehezen fogadja el, hogy létezik más megoldás is, amit eddig nem ismert.

Két évvel ezelőtt az éves nagy konferenciánk előtt 4 héttel kiderült, hogy új WEB oldal kell a konferencia hirdetésére. A régi szoftverünk kezelte az e-mail címeket, de új honlap kellett hozzá. Egy dolgot tudtam: az e-mailek kezelése elengedhetetlen, és nem vagyok hajlandó lemondani róla. Kollégáim azt mondták, hogy nem lehet a két rendszer összehozni. Én nem értek hozzá, csak azt tudtam, hogy biztosan meg lehet oldani, egyszerűen könnyebb azt mondani, hogy nem lehet megoldani, és érjem be egy öszvérmegoldással, ami helyel-közzel megoldja a problémánkat. Az én maximalista agyam ezt nem értette

meg. Ezért nem fogadtam el, hogy nem lehet megoldani. Annyit mondtam kollégáimnak, hogy oldjátok meg!

“De értsd meg Szilva, nem lehet!”

Erre csak annyit tudtam mondani, hogy nem értem meg, és nem fogadom el! Oldjátok meg!

Másnap reggel sugárzó arccal fogadtak a kollégáim!
“Megoldottuk!!”

Lelkesen mesélték az apró technikai részleteket, amelyekből egy mukkot sem értettem. Azt viszont megértettem, hogy kollégáimnak megint sikerült átlépniük a saját árnyékukon, és nagyon nagy diadal volt ez számukra. És nekem is igazam lett!

A kérdés ilyenkor mindig az, hogy miért fizetsz nekik? Azért, hogy Te megold az ő problémáikat, vagy azért adsz nekik fizetést, hogy ők megoldják a Te problémáidat!

Ezt sose felejtsd el!

Kívánom, hogy legyél Igazi Vezető!

A szerzőről



Vörös Szilva szervezetfejlesztési konzulens, vezetői coach több, mint 20 éve. Eddig 5 könyve jelent meg menedzsment témában. Több ezer vezetővel dolgozott együtt tréningeken és személyes vezetői coachingon, illetve ő maga is vezetőként dolgozik 20 éve. Sok személyes tapasztalat, sok kipróbált és bizonyított vezetői eszköz birtokában sokan köszönhetik neki vezetői magabiztosságukat, vezetői sikerüket.

www.vorosszilva.hu

www.szilvakonyvek.hu

