

BEVEZETÉS

Szegd meg az összes szabályt!

A világ legkiválóbb menedzsereinek nem sok közös jellemvonása van. Különböző életkorú, nemű és fajú csoportokhoz tartoznak. eltérő a vezetési stílusuk, és különböző célokat tartanak a szemük előtt. Minden különbözőségük dacára azonban mégis van egy közös vonásuk: nem haboznak megszegni a hétköznapi bölcsesség által szentnek nyilvánított szabályokat. Nem hisznek abban, hogy elegendő képzéssel az ember bármit meg tud valósítani, amit elhatároz. Nem igyekeznek segíteni másoknak túllépni gyengeségeiken. Folyamatosan figyelmen kívül hagynak minden aranyszabályt. Sőt, még kedvenceik is vannak.

A kiváló vezetők mindegyike forradalmár, noha kevés akadna köztük, aki így jellemezné saját magát. Ez a könyv elviszi az olvasót a legnagyobb vezetők elméjének belsejébe, hogy érthetővé váljon, miért állították a feje tetejére a hétköznapi bölcs gondolatokat. A könyv rávilágít arra is, milyen új igazságok kerültek a régi bölcsesség helyére.

Nem arra szeretnénk bátorítani az olvasót, hogy hagyjon fel saját természetes vezetői stílusával, és vegye át a legnagyobbak eljárásainak valamiféle szabványosított mását — mint ahogy látni fogja, ilyen „szabvány stílus” nem is létezik. Ehelyett viszont szeretnénk segíteni abban, hogy saját stílusával érjen el eredményeket — szeretnénk bemutatni, hogyan építheti be a legnagyobb vezetők által egységesen osztott forradalmi látásmódot.

Ez a könyv két hatalmas felmérés eredményeként jött létre, melyen a Gallup Organization az utóbbi huszonöt évben dolgozott. Az első felmérés középpontjában az alkalmazottak álltak, akiknek a következő kérdésre kellett válaszolniuk: „Mit várnak el a letehetségesebb dolgozók a munkahelyüktől?” A Gallup több mint egymillió bérből és fizetésből élő aktív dolgozót kérdezett meg, akik a legkülönbözőbb cégek, iparágak, sőt, országok alkalmazásában álltak. Arra kértük őket, válaszoljanak munkahelyi életük szinte minden területét célba vevő kérdéseinkre, majd válaszaikat minél mélyebben elemezve próbálják megfogalmazni, mik azok a legfontosabb szükségletek, amelyek kielégítése az igazán eredményes dolgozók számára nélkülözhetetlen.

A kutatás számos felfedezéshez vezetett, ám az egyik legfontosabb ezek közül,

hogy a tehetséges dolgozóknak elsősorban kiváló vezetőkre van szükségük. Lehet, hogy a tehetséges munkatárs a vállalat karizmatikus vezetője, a bőkezű juttatások, vagy a cég világklasszis tréningjei miatt lépett be; de hogy meddig marad, és mennyire lesz eredményes ottléte alatt, azt csakis az határozza meg, milyen a kapcsolat közvetlen felettesével.

Ez az egyszerű felfedezés vezetett a második tanulmány és felmérés elkészítéséhez: „Miként találják meg, választják ki és tartják meg tehetséges dolgozóikat a világ legkiválóbb vezetői?” A kérdés megválaszolása érdekében az autentikus forrást kerestük fel — nagyobb és kisebb cégeket, magáncéget, tőzsdén szereplő céget, közintézményeket. Elbeszélgettünk az egyes cégek különböző vezetőivel: volt közöttük kiváló és átlagos is. Honnan tudtuk, hogy ki a kiváló és ki az átlag? Minden céget megkértünk, biztosítsák számunkra a cégüknél szokásos, teljesítményt mérő adatokat. Ide tartozik például a forgalom, a nyereség, a vevői elégedettség, a munkatársak fluktuációja, a munkatársak véleményét tükröző adatok, és az átfogó felmérések is. Mindezeket az adatokat felhasználtuk, hogy a legjobb vezetőket ki tudjuk szűrni a többiből. Az elmúlt huszonöt évben a Gallup Organization több mint nyolcvanezer vezetővel készített másfél órás interjút, melyet magnóra vett, majd papírra átírt.

Egyes vezetők magas pozícióban voltak, mások a középvezetői réteget képviselték, de voltak közöttük első vonalban dolgozó csoportvezetők is. Mindegyikük legalább egy vagy több beosztottal dolgozott. Elemzésünket azokra koncentráltuk, akiknek sikerült munkatársaik tehetségét teljesítménnyé változtatniuk. Bár stílusuk nyilvánvalóan sokban különbözött, szerettük volna felfedezni, mi az, ami eltérő módszerekben közös — ha van ilyen egyáltalán.

Elképzeléseik egyszerűek, világosak, alkalmazni azonban nem mindig könnyű. A hétköznapi bölcsesség éppen azért hétköznapi, mert sokkal könnyebb. Sokkal egyszerűbb hinni abban, hogy minden egyes beosztott hihetetlen lehetőségek tárháza. Sokkal könnyebb azt képzelni, hogy legjobban úgy segíthetünk beosztottunknak, ha igyekszünk kijavítani a hibáit. Sokkal könnyebb „úgy cselekedni másokkal, miként szeretnénk, hogy velünk cselekednének”. Sokkal könnyebb mindenkit egyformán kezelni, és kerülni a kivételezés vádját. A hétköznapi bölcsesség oly megnyugtatóan, vonzóan egyszerű.

A legkiválóbb vezetők forradalmi bölcsessége viszont nem az. Az általuk járt út sokkal pontosabb: fegyelmet, figyelmet, bizalmat, és talán, ami a legfontosabb, az egyéniség figyelembevételét is megkívánja. Ebben a könyvben a legkiválóbb vezetők nem mondanak egyetlen elsöprően új gondolatot, semmi előre gyártott receptet. Csak betekintést nyújtanak a tehetség természetébe, és saját titkaikba; elemzik, hogy miként tudták hosszú távú teljesítménnyé változtatni a tehetséget. Az igazi kihívás előttünk áll: hogyan tudjuk ezeket a meglátásokat a napi gyakorlatban beépíteni saját egyéni stílusunknak, az adott kollégának, a helyzetnek megfelelően.

* * *

Jelen könyv egymillió alkalmazottat és nyolcvanezer vezetőt szólaltat meg. Bár az

interjúk kétségkívül a való világba ágyazzák a könyvet, már a pusztán számokból is látható, hogy milyen elsöprő mennyiségű adatról van szó. Nehéz elképzelni, miként hangzik az elmélet egy adott, tehetséges munkatárs, vagy egy kiváló vezető szavaival. A következő kivonatban egy interjút közlünk, melynek segítségével megpróbáljuk visszaadni az általunk készített mélyinterjú hangvételét és tartalmát.

Itt is, akár a többi idézett vezető esetében, megváltoztattuk a nevet, hogy megőrizzessük az interjúalany anonimitását, így az interjúban Michael néven szerepel majd. Michael egy elegáns étterem vezetője. Az étterem a Csendes-óceán északnyugati részén lévő nagy vendéglátóipari vállalat tulajdonában van. A Gallup tizenöt évvel korábban találkozott először Michaellel, azóta étterme mind az árbevétel, mind a profit, a növekedés, az alkalmazottak fluktuációja és a vevői elégedettség szempontjából az első 10 százalékba emelkedett. Anyacégének, vevőinek és beosztottjainak nézőpontjából egyaránt, Michael igazán kiváló vezető.

A könyvben végig hallhatják majd Michael megjegyzéseit, melyeket más vezetők és dolgozók is visszhangoznak. Ám ahelyett, hogy az adott ponton rámutatnánk a visszhangokra, inkább arra kérjük az olvasót, hogy miközben olvassa az egyes fejezeteket, kapcsolja össze saját maga az összetartozó részeket. Egyelőre hagyjuk Michaelet, hadd beszéljen önmagáról:

GALLUP: El tudná mesélni nekünk, milyen volt életében a legjobb munkahelyi csapat?

MICHAEL: Úgy értem, az egész csapat? Legalább harminc ember dolgozik itt.

GALLUP: Csak a csapat gerincéről beszéljen!

MICHAEL: Úgy gondolom, hogy az eddigi legjobb csapatomat azok a pincérek alkották, akik néhány évvel ezelőtt dolgoztak itt. Összesen négyen voltak. Brad kb. 35 éves volt, profi pincér. Igen büszke volt arra, hogy ő a legjobb pincér a városban. Brilláns módon ki tudta találni a vendégek legtitkosabb kívánságát. A vendégeknek sosem kellett kérniük semmit — amint a gondolat megjelent elméjükben, hogy mondjuk, kérnének még vizet, vagy kérnék a desszertes étlapot, Brad már ott is volt és válluk fölött nyújtotta át a kívánt dolgot.

Aztán ott volt Gary. Gary teljesen romlatlan volt. Nem naiv, csak romlatlan. Ösztönösen úgy gondolta, hogy a világ barátságos hely, ezért mindig vidám volt és mosolygott. Nem azt értem ezen, hogy ne lett volna profi szakember, hiszen az volt. Mindig tip-top, frissen vasalt ingben jött dolgozni. De engem leginkább a hozzáállása fogott meg. Mindenki szeretett a társaságában lenni.

Susan fogadta a vendégeket az ajtóban. Élénk, energikus, jó benyomást tudott kelteni. Amikor belépett hozzánk, még úgy éreztem, talán több is juthatott volna neki a józan észből, de beláttam, tévedtem. Kiválóan kezelte a vendégeket. A legforgalmasabb estéken kedvesen, de határozottan tudta megmondani, hogy az utolsó percben sajnos nem áll módunkban asztalfoglalást elfogadni. Ebéd alatt vannak olyan vendégek, akik csak rendelnek, fizetnek, és máris mennek. Susan remekül átlátta ezt, és mindig tudatta a kiszolgálóval, hogy ennél vagy annál a bizonyos vendégnél a legfontosabb a gyorsaság. Mindenre figyelt, és

jó döntéseket hozott.

Senki nem mondta ki, de Emma volt a csapatépítő. Csendesen, igen felelősségteljesen és mindenkire figyelve tudta a csapatot egy-egy forgalmas szombat este előtt összerántani. Mindenkiel megbeszélte, most mi a jó, mire figyeljen, és miként segítsenek egymásnak kijönni a dzsungelből.

Ez a négy ember alkotta az eddigi legjobb csapatom gerincét. Igazából sosem kellett közbelépnem, maguktól is tették a dolgukat. Betanították az új belépőket, kiváló példát mutattak, sőt, ki is vetették maguk közül azokat, akik nem illettek a csapatba. Három évig az ő személyük jelentette az éttermet.

GALLUP: Most hol vannak?

MICHAEL: Susan, Emma és Gary megszerezték diplomájukat, és visszaköltöztek keletre. Brad még mindig nálam dolgozik.

GALLUP: Ismeri a nagy csapatok felépítésének titkát?

MICHAEL: Nem, nem hiszem, hogy létezne ilyen titok. Szerintem a legtöbb, amit egy vezető tehet, hogy igyekszik mindenkinek olyan posztot adni, ahol kényelmesen érzi magát. Nézze, mindenki bizonytalan egyes dolgokban. Nem lenne pompás, ha legalább a munka során nem kellene állandóan szembenéznünk bizonytalanságainkkal? Én nem igyekeztem kijavítani Brad, Susan, Gary és Emma hibáit. Nem szerettem volna, ha klónokként hasonlítanak egymásra. Igyekeztem olyan légkört létrehozni, ahol arra éreztek bátorítást, hogy még jobban önmaguk lehessenek. Amíg nem tapostak egymásra, és kielégítették a vendégek igényeit, nem igazán érdekelt, hogy személyiségük annyira más.

GALLUP: Hogyan ismerte meg ilyen jól ezeket az embereket?

MICHAEL: Rengeteg időt töltöttem velük. Figyeltem, hallgattam őket. Elvittem őket vacsorázni, megittunk néha egy-két italt együtt. Szabadnapokon meghívtam a csapatot magamhoz. De általában egyszerűen csak érdekelt, milyen emberek.

GALLUP: Mi a véleménye a mondásról: „A túlságosan közeli kapcsolat a tisztelet rovására megy”?

MICHAEL: Szerintem téves. Hogyan tudnék valakit irányítani, ha nem ismerem, ha nem tudom, mi a stílusa, mi a motivációja, milyen személyes helyzetben van? Szerintem enélkül nem lehet.

GALLUP: Ön szerint a vezetőnek mindenkivel egyformán kell bánnia?

MICHAEL: Szerintem nem.

GALLUP: Miért?

MICHAEL: Mert mindenki más. Már meséltem Garyról, milyen kiváló dolgozó volt. De azért kétszer is kirúgtam. Előfordult, hogy a viccelődésével túl messzire ment, ilyenkor össze kellett szorítanom a fogamat. Tényleg kedveltem, mégis ki kellett rúgnom. A kapcsolatunknak ártott volna, ha nem lépek keményen, és nem mondom: „Hétfőn már ne gyere be!” Minden egyes alkalommal tanult valamit magáról és értékeiről, ezért mindkétszer visszavettem. Szerintem jobb emberré vált attól, amit tettem.

A kemény kéz elve működött Garyvel, de egyáltalán nem működött volna

Braddel szemben. Ha csak kicsit is megemelem a hangom, mikor Braddel beszélek, éppen az ellenkezőjét értem volna el annak, amit akartam. Összeomlott volna. Bezárkózott volna. Így aztán, valahányszor nem értettem egyet vele, nagyon csendesén, kiváló érvekkel kellett alátámasznom a mondanivalómat, igen nagy óvatossággal.

GALLUP: Nem igazságtalan másként kezelni az embereket?

MICHAEL: Nem hinném. Szerintem az emberek arra vágnak, hogy megértsék őket. Ha másként bánunk velük, az segíti őket abban, hogy egyéniségnek érezzék magukat. Ha tudom, hogy az egyik emberem családfenntartó, akkor, amíg a teljesítménye jó, igyekszem biztosítani neki a jobb munkabeosztást, mint mondjuk annak, aki diák. Lehet, hogy ez a diákot kissé idegesíti, de ha elmagyarázom a helyzetet neki, rendszerint megnyugszik. Ráadásul tudhatja, hogy az ő személyes helyzetét is figyelembe fogom venni, ha valami speciális szívességre van szüksége. Ezt mindig érdemes hangsúlyozni.

GALLUP: Garyn kívül rúgott már ki mást is?

MICHAEL: Sajnos, igen. Mint a legtöbb vezető, néha nekem sem sikerült a legjobb embereket felvenni, és a dolgok kezdtek szétesni.

GALLUP: Mi az Ön álláspontja az elbocsátásokkal kapcsolatban?

MICHAEL: Gyorsan kell csinálni, minél gyorsabban, annál jobb. Ha valaki állandóan alulteljesít, lehet, hogy úgy véljük, szívességet teszünk neki azzal, hogy várunk. De nem így van. Sőt, sokszor csak rontunk a helyzeten.

GALLUP: Most már tizenöt éve vezető. Ha tanácsot szeretne adni egy újonc vezetőnek, mi lenne az?

MICHAEL: Még magam sem vagyok szakértő, én is csak tanulom a szakmát.

GALLUP: Persze, értjük, csak néhány gondolatot osszon meg velünk, ami segített Önnek az elmúlt években.

MICHAEL: Hát . . . azt hiszem, legelőször azt tanácsolnám, hogy mindig a megfelelő embereket válassza ki. Ha sikerül, az minden egyebet annyira megkönnyít.

Ha sikerült kiválasztani az embereket, bízson meg bennük. Nálam például mindenki tudja, a pénztár nyitva van. Ha valakinek kell 2 dollár cigarettára, vagy 200 dollár lakbérre, a kölcsönt megkapja. Csak egy „tartozom” váltót kell betenni a pénztárba, aztán vissza kell fizetni. Ha az emberektől a legjobbat várjuk el, a legjobbat fogják nyújtani; csak igen ritkán fordult elő, hogy átráztak. Ha viszont valaki átráz, nem hiszem, hogy új rendszabályok vagy irányelvek bevezetésével azokat is büntetni kellene, akik nem tették.

Másik dolog, hogy nem szabad vég nélkül előléptetni valakit. Jól meg kell fizetni azért, amit csinál, hogy úgy érezze, minden tekintetben jövedelmező a munkája, ha továbbra is úgy végzi, ahogy most. Brad például kiváló pincér, de borzalmas étteremvezető lenne. Imád megfelelni annak a közönségnek, akiket tisztel. A vendégeket tiszteli. Kevésbé tiszteli viszont néhány új belépőnk. Mint vezető, éppen az új belépők lennének a legnagyobb közönsége.

És ami alapvetően fontos: Sose tolja át a szemetet más asztalára. Sose mond-

ja például: „Szerintem is örült ötlet, de a vállalat ragaszkodik hozzá.” Lehet, hogy ettől saját kicsi világunk könnyebbnek látszik, de a szervezet egésze, az egység, sajnos gyengül. Hosszú távon tehát csak rontunk helyzetünkön. Még rosszabb ennél, ha mindig csak ígérünk valamit, ami sosem jön el. Mivel sohasem lehet tudni, hogy az anyavállalat legközelebb mit lőcsöl a nyakunkba, én azt javaslom, hogy igyekezzen a következő egyszerű szabály szerint élni: csak nagyon kevés ígéretet tegyen a beosztottaknak, ezeket azonban kivétel nélkül tartsa be.

Ennyi. Ennyiből áll a listám.

GALLUP: Van-e még valami, amit szeretne megosztani vezetői tapasztalatából?

MICHAEL: Talán csak egyvalami: a vezető sose feledje, hogy mindennap színpadon van. Az emberei figyelik. Minden, amit csinál, minden, amit mond és ahogy mondja, kulcsot ad az emberei kezébe. Ezek a kulcsok aztán hatással vannak a teljesítményre. Ezért sose feledkezzünk meg arról, hogy folyamatosan színpadon vagyunk.

Ez Michael — vagyis inkább valami őbelőle. A felmérés alatt a hozzá hasonló vezetők ezreitől, és a nekik dolgozó alkalmazottak százezreitől hallottunk hasonlókat. Michael néhány gondolatát mindenki osztja — sose told másra a nehezét, csak keveset ígérj, de azt tartsd be, stb.

Am állításainak többsége kifejezetten forradalmi — mint például, hogy igyekezni segíteni dolgozóinak, hogy még inkább önmaguk lehessenek; vagy hogy hajlandó mindenkivel szemben más elbírálást alkalmazni; hogy szeretne közeli barátságot kötni beosztottjaival; hogy elfogadja: az embereket nem képes megváltoztatni, legfeljebb a helyzetükön könnyíthet — valamint, hogy alapvetően bízik az emberekben. Michael, a többi kiváló vezetőhöz hasonlóan, megszegi a hétköznapi bölcsesség szabályait.

Az olvasóhoz hasonlóan mi is tisztában vagyunk azzal, hogy a változás a modern élet része. Tudjuk, hogy az üzleti világ állandó változásban van, az emberek vezetésével kapcsolatos megközelítések tucatja virágzik, majd feledésbe merül. Mégis, ha Michaelt, és a hozzá hasonló vezetőket, illetve az általuk vezetett munkatársakat hallgatjuk, szeretnénk azokat a tényezőket megismerni, amelyek nem változnak. Mi az, amire a tehetséges beosztottaknak mindig szükségük lesz? Mi az, amit a kiváló vezetők mindig tenni fognak, ha a rájuk bízott tehetséget teljesítménnyé akarják változtatni? Mi a titka a tehetséges munkatársak megtalálásának, kiválasztásának és megtartásának? Mik az állandók? Ezek voltak az általunk feltett kérdések. A következő oldalakon bemutatjuk, mit találtunk.