

## BEVEZETÉS

---

# Az erősségek forradalma a munkahelyen

---

Abban a hitben, hogy a jó a rossz ellentéte, az emberiség évszázadok óta követte a hibákkal, kudarcokkal kapcsolatos rögeszméit. Az orvosok a betegséget tanulmányozták, hogy többet megtudjanak az egészségről. A pszichológusok a szomorúságot vizsgálták, hogy megtudják, mi az öröm. A terapeuták a válást vették górcső alá, hogy kiderítsék, mitől boldog a házasság. A világ minden részében arra bátorítanak minket az iskolában, a munkahelyeken, hogy vegyük észre, elemezzük és javítsuk gyengeségeinket, mert csak így lehetünk erősek.

A fenti jó tanács jó szándékkal született, de sajnos félrevisz mindannyiunkat. A hibákat, a kudarcokat ugyan érdemes tanulmányozni, de a valódi erősségekről csak keveset árulnak el. Az erősségeknek megvan a maguk sajátos alakzata.

Ha választott pályánkon igazán jól akarunk teljesíteni, ha szeretnénk hosszú távon is elégedettek lenni a munkánkkal, meg kell értenünk saját egyéni formációinkat. Szakértővé kell válnunk abban, hogy felfedezzük, körülírjuk, gyakoroljuk és finomítsuk saját erősségeinket. Kedves Olvasó, e könyv olvasása közben próbálja átállítani látásmódját. Bármennyire érdeklődne is a gyengeségek iránt, most felejtse el, és igyekezzék felfedezni erősségeinek aprólékos részleteit. Töltse ki a StrengthFinder internetes profiltesztet. Tanulja meg a nyelvezetét. Fedezze fel saját erősségeinek forrását.

Ha a könyv végére sikerül megtudnia, szakértővé válnia abban, hogy milyen területeken teljesít igazán jól, és milyen területeken jók az alkalmazottai, könyvünk elérte célját.



## A forradalom

*„Melyik két feltételezésre épülhetnek a kiváló szervezetek?”*

Ezzel a könyvvel forradalmat szeretnénk elindítani, az erősségek forradalmát. A forradalom mélyén egyetlen szimpla igazság rejtőzik: a legnagyobb vállalatoknak nemcsak azt a tényt kell tisztán látniuk, hogy minden egyes alkalmazottjuk más, hanem *ki is kell aknázniuk ezeket a különbségeket*. Figyelniük kell a kulcsokra, amelyek az egyes emberek természetes adottságait nyitják, majd mindenkit a neki megfelelő pozícióba helyezve úgy kell fejleszteni, hogy egyedi adottságait valódi erősségekké tudja fejleszteni. Ehhez meg kell változtatni a toborzás-kiválasztás, a mérés, a továbbképzés módját, meg kell változtatni a karriertervezési módszereket, és az egész vállalatot az egyes munkatársak erősségeire kell alapozni.

Ha sikerül, egy ilyen korszakalkotó vállalat elindulhat azon az úton, hogy teljesítményével legyőzze vetélytársait. Legutóbbi meta-elemzésünk során a Gallup-szervezet 36 cég 7 939 vállalati egységében 198 000 dolgozónak tette fel a következő kérdést: Van-e alkalma a mindennapos munkája során arra, hogy azt csinálja, amihez a legjobban ért? A kapott válaszokat aztán összehasonlítottuk az egyes vállalati egységek teljesítményével, és a következőket találtuk: amennyiben az alkalmazottak erre a kérdésre a „teljes mértékben” választ adták, akkor 50 százalékkal valószínűbb, hogy a munkahelyükön kisebb az alkalmazottak fluktuációja; 38 százalékkal valószínűbb, hogy a részlegük termelékenysége, eredményessége nagyobb az átlagnál, 44 százalékkal valószínűbb, hogy munkahelyükkel elégedettek az ügyfelek. Időben vizsgálva pedig, amelyik részlegnek sikerült növelni a fenti kérdésre igennel válaszolók számát, az számíthatott az eredményesség növekedésére is, hűségesebb ügyfeleket tudhatott magáénak, és csökkenteni tudta az alkalmazottak fluktuációját. Bárhogy is daraboljuk a meglévő adatokat, az a szervezet, amelynek alkalmazottjai úgy érzik, mindennapos munkájukban használhatják erősségeiket, sokkalta erősebb és szívósabb, mint versenytársai.

Ez kétségkívül jó hír minden vállalat számára, amely megpróbálkozik az erősségek forradalmának bevezetésével. Hogy miért? Mert a legtöbb szervezet továbbra sem fogja hatékonyan kiaknázni az alkalmazottakban rejlő erősségeket. A Gallup teljes adatbázisában 63 ország 101 vállalatának több mint 1,7 millió alkalmazottja válaszolt a kérdésre, hogy „Van-e alkalma a mindennapos munkája során arra, hogy azt csinálja, amihez a legjobban ért?”. Mit gondolnak, milyen százalékban válaszoltak egyértelmű igennel? A dolgozók hány százaléka érezte, hogy munkája során számítanak erősségeire?

Hús százalékek. Nemzetközi méretekben az általunk vizsgált legnagyobb szer-

vezetőknel dolgozó alkalmazottak mindössze húsz százaléka érezte úgy, hogy mindennapi munkája során használhatja erősségeit. És ami még ennél is furcsább, minél tovább maradt az illető egy adott munkahelyen, minél magasabbra jutott a hagyományos ranglétrán, annál kisebb valószínűséggel válaszolta: igen, használhatja erősségeit a munkájában.

Önmagában eléggé ijesztő, hogy a legtöbb szervezet mindössze 20 százalékos kapacitással működik; viszont annál nagyobb lehetőséget jelent ez a kiváló vállalatok számára. Ha a cél a nagymértékű növekedés és az értéknövelés, a szervezetnek nem kell mást tennie, mint befelé figyelve észrevenni azt a mindeddig kihasználatlan kapacitást, amely az egyes alkalmazottak személyében rejlik. Képzeljük csak el, milyen hihetetlen eredményesség-növekedést könyvelhet el egy vállalat, amely megduplázza a kérdésre igennel válaszolók számát, és így már az alkalmazottak 40 százaléka vallja, hogy a munkájában minden nap kiaknáhatja erősségeit! És mi lenne, ha sikerülne megháromszorozni ezt a számot? Ebben az esetben már a beosztottak hatvan százaléka vallja ugyanezt; és még mindig nem tűnik túlságosan vérmes célnak.

Hogy miként lehet mindezt elérni? Először is meg kell értenünk, hogy tíz alkalmazott közül nyolc miért éri úgy, hogy nincs megfelelő helyen. Mi a magyarázata annak, hogy az embereket ennyire alkalmatlan munkakörbe helyezik — különös tekintettel a felső vezetőkre, akiknek megvan a lehetőségük arra, hogy érdekes és izgalmas munkaköri lehetőségeket találjanak maguknak? Miért nem tudják mégsem kihasználni erősségeiket?

A legegyszerűbb magyarázat erre az, hogy a szervezet zöme nem a megfelelő képet alkotja dolgozóiról. Az utóbbi harminc évben a Gallup kutatta annak lehetőségét, miként lehetne leginkább kiaknázni az egyes emberben lévő lehetőségeket. A kutatás középpontjában az az interjúsorozat állt, melyet több mint nyolcvanezer vezetővel készítettünk — volt közöttük kiváló vezető, és átlagos is — több száz szervezeten belül, a világ minden részében. A felmérések arra összpontosították figyelmüket, melyek a legkiválóbb vezetők közös tulajdonságai Bangalortól Bengórig. Az általunk felismert alapelveket az *Először is, szegd meg az összes szabályt!* című könyvünkben tettük közzé; ezek közül a legfontosabb a következő gondolat volt: a legtöbb vállalat két helytelen következtetésre jut dolgozóival kapcsolatban.

1. Minden ember képes szinte bármilyen készséget elsajátítani.
2. Az emberek a legerőteljesebb gyengeségeikben tudnak igazán fejlődni.

Ebben a merész formában kissé túl leegyszerűsítőnek hatnak a fenti állítások ahhoz, hogy elfogadjuk őket, ezért vizsgáljuk meg, hogy hová vezetnek ezek a feltételezések. Ha valaki tisztelni szeretné, hogy saját cége épít-e ezekre a következtetésekre, vizsgálja meg az alábbi jellemzőket:

- A vállalat több pénzt költ arra, hogy a munkaerő felvétele után továbbképezze az illetőt, mint arra, hogy jobban ki tudja választani az adott munkakörbe legjobban illő munkaerőt.
- A vállalat igyekszik teljesítményközpontúan értékelni dolgozóit, és megpróbál-

ja szabályok közé szorítani a munkamódszereket. Ez azt jelenti, hogy túlságosan nagy hangsúlyt kap a különféle munkahelyi szabályzatok, eljárások és „viselkedési alkalmassági szabályok” kidolgozása.

- A vállalat a továbbképzésre szánt pénz és idő nagy részét arra fordítja, hogy megpróbálja 'befoltozni' a dolgozók készségei, kompetenciái területén jelentkező hiányokat. Ezeket a hiányokat „lehetőségeknek” tekinti. Az egyéni fejlesztési terv, ha van ilyen a cégnél, elsősorban a „lehetőségek területeire” koncentrál, vagyis az adott személy gyengeségeire.
- A vállalat a már megszerzett készségek és tapasztalat alapján jutalmazza a dolgozókat. Ha ugyanis igaz az, hogy bárki bármit képes lenne elsajátítani, akkor valóban azok lennének a legértékesebbek, akik eddig a legtöbbet tanulták. Következésképp az alap kiindulópont az, hogy a legnagyobb presztízs, a legtöbb elismerés és a legmagasabb fizetés azokat illeti, akik a legtapasztaltabb, legtöbb dologhoz értő dolgozók.

Sokkal nehezebb olyan céget találni, amelyre nem jellemzőek a fentiek, mint olyat, amelyre igen. A legtöbb vállalat természetesnek veszi a munkatársak erősségeit, és elsősorban a gyengeségek minimalizálására koncentrál. Nagy szakértelemmel kezelik mindazokat a területeket, ahol a munkatársak küszködnek, elegánsan „készséghiánynak”, vagy „lehetőségek területének” hívják a gyengeségeket, majd mindenkit elküldenek a legkülönbözőbb továbbképző tanfolyamra, ahol a gyengeségek „megjavíthatók”. Természetesen van úgy, hogy erre a megközelítésre is szükség van: ha valaki állandóan elüldözi maga mellől az embereket, annak valóban segíthet valamit az érzékenységi tréning; hasonlóképpen egy alapfokú kommunikációs tréning is hasznosnak bizonyulhat egy olyan dolgozó esetében, aki nagyon okos, de nehezen fejezi ki magát. Ez azonban nem fejlesztés; ez nem több mint kárenyhítés. A kárenyhítés önmagában pedig nem túlzottan erős stratégia ahhoz, hogy világszintű teljesítményt hozzon ki a vállalatból, illetve annak dolgozóiból.

Amíg a cég a fenti feltevésekre alapozza stratégiáját, sosem fogja teljes erővel kiaknázni az egyes munkatársak előnyeit.

Ha valaki szeretne kitörni a gyengeségek ördögi köréből és saját szervezetén belül is elindítani az erősségek forradalmát, egyszerűen meg kell változtatnia a dolgozókkal kapcsolatos feltevéseket. A helyes feltevésekkel kell újtára bocsátani az embereket, és aztán ennek alárendelni mindent, ami ebből következik — a kiválasztás, az értékelés, a továbbképzés, a fejlesztés területeit. A világ legkiválóbb vezetői az alábbi feltevésekből indulnak ki:

1. Minden ember adottságai maradandóak és egyediek.
2. Minden ember a legfontosabb erőssége területén képes nagy fejlődést elérni.

E két feltevés alapja mindennek, amit a legkiválóbbak megtesznek a beosztottaikért, és amit elérnek velük. Magyarán azt adnak arra, hogy miért olyan fontos a kiváló vezetők számára, hogy az egyes munkakörökhöz megtalálják az odaillő tehetséget, miként tudnak elsősorban az eredményre, a valódi teljesítményre koncentrálni, ahe-

lyett, hogy mindenkit adott munkastílus-öntőformákba préselnének. Ez az oka, hogy a kiváló vezetők nem tartják be a hagyományos aranyszabályt, ezért bánnak minden beosztottjukkal más és más módon, és ezért töltik a legtöbb idejüket a legjobbakkal. Vagyis, a fenti két tétel a magyarázata annak, hogy a világ legkiválóbb menedzserei miért rúgják fel a hagyományos vezetői bölcsesség szabályait.

A legkiválóbb vezetők nyomába lépve itt az idő, hogy megváltoztassuk a szabályokat. A fenti két korszakalkotó megállapítás legyen a kiindulópont a munkamód újszerű megközelítéséhez. Szolgáljanak egy újfajta, erősebb szervezet kiindulópontjaként, melynek elsődleges célja, hogy a cég minden egyes dolgozójának feltérképezze és fejlessze erősségeit.

A legtöbb cégnél adott eljárások szabályozzák a gyakorlati erőforrások hatékony felhasználását — szinte közhelynek számít már a Six Sigma vagy az ISO 9000 rendszer bevezetése. A pénzügyi források kiaknázását is egyre hatékonyabb eljárásokkal szabályozzák a cégek többségénél. Ennek ékes bizonyítéka, hogy a legutóbbi időben a figyelem középpontjába különböző mérőszámok — például a hozzáadott érték és a tőke megtérülése — kerültek. De csak néhány szervezet dolgozott ki szisztematikus eljárást a humán erőforrások hatékony kiaknázására. (Sokan kísérleteznek egyénre szabott fejlesztési tervekkel, 360 fokos felmérésekkel, kompetenciákkal, ám a kísérletek többsége inkább az egyes dolgozók gyengeségeire helyezi a hangsúlyt, és nem az erősségeikre épít.)

Ebben a könyvben azt szeretnénk bemutatni, hogyan lehet kiépíteni egy szisztematikus erősségre építő eljárást. Különösen a 7. fejezet: „Az erősségekre építő szervezet kialakítása” jelenthet ebben segítséget. Ebben a fejezetben ismertetjük, milyen az optimális kiválasztási rendszer, mi az a három eredmény, amelyet minden dolgozó teljesítményértékelő lapján látni kellene, hogyan lehet más célokra felhasználni a félresikerült továbbképzési költségkeretet, végezetül pedig, miként lehet módosítani az egyes dolgozók karriertervezésének módszereit.

Amennyiben ön vezető, és szeretné tudni, miként tudja leginkább kiaknázni az erősségeket saját közvetlen beosztottjai körében, akkor a 6. fejezet: „Az erősségek menedzselése” segíthet sokat. Ebben a fejezetben gyakorlatilag minden adottságra, stílusra kitérünk, melyekkel az egyes emberek esetében találkozni lehet, és kifejtjük, hogyan érheti el a maximális eredményt a munkatársak erősségeinek fejlesztésében.

Kezdeni azonban máshol kell: a kiindulópont ön, kedves Olvasó. Mik az erősségei? Hogyan tudja kiaknázni azokat? Melyek a legerőteljesebb kombinációk a személyiségében? Merre irányítják? Melyik az az egy, kettő vagy három dolog, amelyet minden bizonnyal jobban csinál, mint tízezer másik ember? Az első öt fejezetben ezekre a kérdésekre összpontosítunk majd. Végére is, nem lehet levezényelni az erősségek forradalmát anélkül, hogy tudná: hogyan fedezze fel, nevezze meg, és fejlessze saját erősségeit.