

A teljes kép

„Ki vezeti az erősségek forradalmát a munkahelyen?”

A könyv bevezetőjében megjegyeztük, hogy az alkalmazottak mindössze 20 százaléka választotta a „Van-e alkalma a mindennapos munkája során arra, hogy azt csinálja, amihez a legjobban ért?” kérdésre „teljes mértékben” választ. E felfedezés nyomán gondoltuk, hogy el kell indítani az erősségek forradalmát minden munkahelyen. Most viszont elérkezett az idő, hogy valamit bevalljunk: az adat, amely szerint az alkalmazottak 20 százaléka „így érzi” pontos, de nem teljes. A teljes képhez jóval mélyebbre kell ásni az adatbázisban.

Egyes szervezetek ugyanis már meg is kezdték az erősségek forradalmát. Az adatbázisunkban szereplő cégek 75 százaléka 33 százalékos arányt mutatott fel, ami azt jelenti, hogy ezeknél a cégeknél az alkalmazottak egyharmada teljes mértékben úgy érzi, hogy módja van az erősségeit használni minden nap. Akadnak vállalatok, ahol az arány a kiemelkedő 45 százalékot is eléri. Ha még közelebbről szemügyre vesszük az adatbázist, ennél is hatásosabb példákat találhatunk olyan munkahelyeken, ahol az erősségek ki vannak használva. Például az előző fejezetben említett Ralph Gonzalez, a Best Buy üzletvezetője, akinek száz alkalmazottja van a kiskereskedelmi üzletben, olyan kivételes munkakörnyezetet tudott kialakítani, ahol a munkatársak 50 százaléka a „teljes mértékben” választ jelölte meg. A Best Buy egy másik üzletvezetője, Mary Garey, a floridai Boca Ratonban már azt is elérte, hogy dolgozóinak 70 százaléka érzi úgy: a neki való munkakörben dolgozik. Ez azt jelenti, hogy Mary üzletében százból hetven alkalmazott, akiknek többsége a vevőszolgálatban, ki-, és bepakolásban meg a raktározásban dolgozik, teljes mértékben úgy érzi, hogy munkájában minden nap alkalma van azt csinálni, amit a legjobban tud.

Mary és Ralph ugyan kivételes tehetségű vezetők, de a megkérdezett cégek mindegyikében találtunk hasonló kivételeket. Talán a legérdekesebb felfedezésünk az volt, mennyire széles szórású válaszokat eredményez ez a kérdés. Függetlenül a cég méretétől, az üzletágtól, az elhelyezkedéstől, kivétel nélkül mindenhol találtunk olyan vezetőket, akiknek részlege a legjobb öt százalékba tartozott, de olyanokat is, akik a legrosszabb öt százalékban tudhatták csapatukat. Még akkor is, ha minden alkalmazott nagyjából ugyanazt a munkát végezte, a nagy szórás mindig megmutatkozott.

A Ralphhoz és Maryhez hasonló vezetők alapján készített minta adja meg a keretet a kérdésre, melyre ebben a fejezetben keressük a választ: Hogyan lehetne leszűkíteni a kört? Hogyan lehet egy egész vállalaton belül sikeresen kiaknázni az ott dolgozók erősségeit, legalább olyan hatékonyan, mint ahogyan a fenti két vezető?

Ha ismét a számokhoz fordulunk: hogyan lehet elérni, hogy a vállalatnál dolgozó összes alkalmazott legalább 45 százaléka válaszoljon igennel arra a kérdésre, hogy minden nap tudja-e használni erősségeit?

Minél többet gondolkodunk magán a kérdésen: „Van-e alkalma a mindennapos munkája során arra, hogy azt csinálja, amihez a legjobban ért?”, annál bonyolultabbá válik. Számtalan oka van annak, hogy egy bizonyos alkalmazott egy bizonyos munkakörben nemmel válaszol. Lehet, hogy igazán úgy érzi, nincs meg benne az adottság ahhoz a munkához. Vagy az adottság megvan, de a vállalat túlszabályozta a munkakört, ezért esélye sincs arra, hogy kifejezze adottságait. Lehet, hogy úgy érzi, megvannak a szükséges adottságai, megvan a lehetősége is, de nem rendelkezik a szükséges készségekkel, tudással. Objektív értelemben lehet, hogy a számára legtökéletesebb munkakörben van, de szubjektíve úgy érzi, ennél többre is képes lenne. Lehet, hogy igaza van, de az is lehet, hogy fogalma sincs, miben rejlenek erősségei. Lehet, hogy előző munkaköre tökéletes volt, de egy neki nem megfelelő szerepkörbe léptették elő, mivel a cégnek semmilyen más elképzelése nem volt arról, hogyan jutalmazza jó munkáját. Lehet, hogy a szervezet különféle jelzéseket küld arról, hogy az adott munkakör csak amolyan „átmeneti gyűjtő”, ezért magára valamit is adó alkalmazott nem mondhatja, hogy ez a neki való szerep, még akkor sem, ha tudván tudja, hogy így van.

Első pillantásra átláthatatlannak tetszik ez az összetettség. Ha minden lehetőséget meg akarunk találni, így biztosítva, hogy az alkalmazottaink igennel válaszoljanak a kérdésre, akkor a dolgozók munkahelyi életének számos különböző vonatkozását meg kell vizsgálni. Ha például azt a félelmet akarjuk felgöngyölíteni, hogy megvannak-e a dolgozóban a munkakör ellátásához szükséges adottságok, akkor nagyon gondosan kell kiválasztanunk az újonnan belépőket; fontos, hogy adottságaik nagyban hasonlítsanak a munkakört jelenleg betöltő legjobb dolgozókéhoz. Ha a túlszabályozást akarjuk elkerülni, akkor csak annyi a teendő, hogy felelőssé tegyük a beosztottat saját teljesítményéért, de ne mondjuk meg neki lépcsőről lépésre, hogyan kell elérni a kívánt eredményt. Ha a készségek, tudás hiányából fakadó félelmet akarjuk kiküszöbölni, akkor olyan tréningprogramokat kell terveznünk, amelyek segítségével valódi erősségekké fejlesztheti természet-adta adottságait. Ha az „önáltatás” témakörében szeretnénk tisztán látni, akkor meg kell találnunk a módját, hogy a vezetők támogatni tudják beosztottaikat valódi erősségeik értékelésében. Ha a „rossz előléptetés” kérdését akarjuk rendezni, akkor más módokat kell kidolgoznunk arra, hogy valaki mind fizetésében, mind rangjában előkelőbb helyre kerülhessen anélkül, hogy kénytelen lenne a vállalati ranglétrán feljebb mászni. Végezetül pedig, ha az „átmeneti gyűjtő” pozícióval kapcsolatos tévképzeteket akarjuk megszüntetni, akkor az egész vállalatnak világosan tükröznie kell azt az álláspontot, hogy nincs „átmeneti gyűjtő” munkakör. Bármely munkakör, amelyben kiváló teljesítményt mutat fel valaki, egyformán fontos és tiszteletreméltó a cég életében.

Ha egymás után felsoroljuk a kihívásokat, amelyeket az erősségekre építő szervezet kialakítása kétségteljesen jelent, akkor első látásra az egész nem alkot össze-

függő rendszert, amolyan „ebből is egy kicsit, abból is egy kicsit” jellegű. Ám ha több időt szánunk rá, hamar rájöhethetünk, hogy a nehézségek, kihívások gyakorlatilag két alapfeltételezés köré csoportosíthatók:

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

Mint láthatják, visszatértünk a kör legelejére. Ez a két feltételezés már korábban is szerepelt könyvünkben; akkor úgy hivatkoztunk rá, mint olyan felfedezésre, amelyben minden kiváló menedzser egyetérteni látszik. Most pedig nem kevesebbet állítunk, mint azt, hogy ha igyekszünk a cég életét e két alapfeltételezésre építeni, akkor sikeresen meg tudunk birkózni mindazokkal az erőpróbákkal, amelyek a „Van-e alkalom a mindennapos munkám során arra, hogy azt csináljam, amihez a legjobban értek?” kérdés kapcsán felmerülnek. Akkor az egész vállalat életét az egyes alkalmazottak erősségeire építhetjük. Hogy miért? Próbáljuk meg egy kicsit jobban kifejteni a két alapfeltételezést, és nézzük, hová vezetnek:

- Mivel minden ember adottságai maradandóak, *rengeteg időt és pénzt kell arra költenünk, hogy rögtön a megfelelő munkakörbe vegyük fel az embert*. Ezzel enyhíthetjük a „Nem hiszem, hogy megvan a megfelelő adottságom ehhez a munkakörhöz” problémát.
- Mivel minden ember adottságai egyediek, *elsősorban arra kell figyelniünk, hogy az elérendő eredményeket határozzuk meg*, és ne próbáljunk minden embert belepréselni egy általunk elképzelt eljárási öntőformába. Ez azt is jelenti, hogy pontosan mérni kell a kívánt eredményeket, és kevésbé szükséges a különféle munkahelyi irányelvek, eljárások és alkalmassági feltételek kidolgozásával foglalkoznunk. Ez megoldja majd a „Munkakörömben nem nyílik alkalom arra, hogy érvényre jutassam adottságaimat” — problémát.
- Mivel minden ember képes nagy fejlődést elérni a legfontosabb erősségei területén, *a tréningekre fordított időt és pénzt úgy kell összpontosítani, hogy az erősségeit fejleszthesse tovább*. Módszereket kell kidolgoznunk arra, hogyan tudja továbbfejleszteni erősségeit, és nem gyógymódokat találunk a „készségekben mutatkozó hiányosságok” kezelésére. Tapasztalni fogjuk, hogy ez az egyetlen, ám fontos hangsúlyeltolódás milyen komoly hasznot tud hozni. Ha sikerül megvalósítanunk, máris kikerültük az erősségekre építő szervezet kialakítása során jelentkező három csapdát: a „Nincsenek meg a szükséges készségeim és tudásom”-problémát, a „Nem tudom, miben lennék jó”-problémát, valamint a „főnököm nem tudja, miben lennék jó”-problémát.
- Végezetül, mivel minden ember a legfontosabb erőssége területén képes nagy fejlődést elérni, *olyan módszereket kell kidolgoznunk, amelyek segítik az egyes beosztottakat, hogy az adott munkakörön belül tudjanak fejlődni, és ne kelljen feltétlenül előbbre léptetni a vállalati ranglétrán, ahol kikerülhet abból a körből, ahol az erősségeit használni tudja*. Az „előléptetések” átgondolása, átszervezése azt jelenti, hogy találunk kell olyan módszereket, amellyel presztízst,

tiszteletet, anyagi elismerést juttathatunk bárkinek, aki világszínvonalú teljesítményt nyújtott az adott munkakörben, függetlenül attól, hogy a munkakör a vállalati hierarchia mely fokán található. Ily módon túljuthatunk a maradék két akadályon is, amely az erősségekre építő szervezet kialakítása előtt áll: a „bár most nem a nekem való munkakörben vagyok, csak így léphettem elő a karrieremben”-problémán, illetve az „én csak egy átmeneti gyűjtő munkakörben dolgozom, ami senkit sem értékel”-problémán.

A felsorolt négy lépés mutatja az emberi tőkében rejlő értékek maximális kiaknázásához vezető szisztematikus utat. A következőkben ezt az utat írjuk jobban körül. Olyan gyakorlati útmutatót szeretnénk olvasóink kezébe adni, amelynek segítségével kiaknázhatják a két alapfeltételezést, és segítségével megváltoztathatják a toborzás, teljesítménymérés, fejlesztés és karriertervezés útját-módját. Nem is kell mondanunk, hogy ebben a folyamatban mindig a vezető jelenti azt a katalizátort, akinek segítségével az egyes dolgozók adottságai valódi erősségekké fejleszthetők. Ebből következik, hogy a felelősség nagy része a vezető vállán nyugszik: neki kell kiválasztania a megfelelő adottságot, kijelölni a világos elvárásokat, összpontosítani az erősségekre, és segíteni a beosztottnak előre lépni a pályáján. Az *Először is, szegd meg az összes szabályt!* c. könyvben leírt gondolatok további kifejtésével olyan gyakorlati útmutatót szeretnénk adni az olvasók kezébe, amelynek segítségével a nagyobb szervezetek is szembenézhetnek mindazokkal az erőpróbákkal, amelyek az egyes alkalmazottak erősségeinek kiaknázása során felmerülhetnek.