

# Gyakorlati útmutató

... ÉVZÁRÁSHOZ ÉS ÚJ ÉV TERVEZÉSÉHEZ

**Albert Erika**

Az év vége mindig jó alkalom arra, hogy kitekintsünk a jelenből. Néha magunk elé nézve, időnként visszapillantva, rálátva az összképre, elhelyezzük magunkat a térképen, amely reményeink szerint a kívánt cél irányába visz. Ezt a folyamatot van, aki tudatosabban tervezi, már megvan egy bevált keretrendszere hozzá, és van, aki spontán módon alakítja a körülményeknek megfelelően. A következőkben néhány olyan ponton szeretnék végigmenni, amelyeket szerintem mindenképp fontos év végén érinteni. Remélem, gondolatébresztőként hasznosítani tudjátok.

## TÜKRÖM, TÜKRÖM...

Vezetőként nem csak előre és hátra, hanem szembe is kell nézni, leginkább önmagunkkal. A vezetői önismeret egy rendkívül fontos komponense az objektív (igen, objektív...) vizszatekintésnek és tervezésnek. Miért? Ha megválaszoljátok az alábbi kérdéseket, akkor tudni fogjátok a választ is:

- ♦ Mi volt a legnagyobb siker, amit elértünk ebben az évben? – Nem elég csak beazonosítani, fontos azt is megérteni, hogy hogyan sikerült. Mi tette lehetővé? A nagy sikerek esetében hajlunk mi vezetők abba az irányba, hogy nagyrészt magunknak tulajdonítsuk őket.
- ♦ Mi volt a legnagyobb kudarc? – Ez a legnagyobb tanulási lehetőség minden év végén. Erről később kicsit bővebben is beszélünk. Hogy jön ide a vezetői önismeret? Úgy, hogy ez az, amire általában azt mondjuk: „Nem tehetek róla, ez csak és kizárólag a körülmények következménye...” Érdemes kicsit mélyebbre ásni és megvizsgálni, hogy a körülmények ellenére mi az, amire mégis van aktív ráhatásunk.
- ♦ Mit művelt az idő velem? – Az idő múlása (tetszik, nem tetszik) hatással van ránk. Érdemes év végén elgondolkodni azon, hogy az elmúlt év milyen hatással volt a vezetői készségeinkre. Arra használtuk az időt, hogy alakítsunk ma-

gunkon, meggyőződéseinken, vagy inkább csak mélyebbre kerültünk a meggyőződéseink kapcsán, hogy az, amit csinálunk, úgy jó, ahogy van. Kell-e valamit tudatosan változtatnom, hogy az idő ne ellenem dolgozzon?

- ♦ Mit mondanak rólam az embereim? – Volt főnököm mindig azt mondta, hogy minden visszajelzés egy ajándék. És tényleg az. Fizethetünk sok pénzt coachnak, mentornak, tanácsadónak, hogy ugyanazt elmondja. Vagy meghallgathatjuk, mit mondanak az embereink. Ingyen. Hiszen okosak ők, csak meg kell hallgatni. Ha nem azok lennének, akkor fel sem vettük volna őket... Nemde?

Szóval nem mindegy, hogy vezetőként hova pozicionáljuk magunkat. Aktív alakítói vagyunk annak, hogy hol tartunk és merre haladunk, vagy csak sodródunk? Ha minden jól megy, akkor elégedetten veregetjük meg saját vállunkat. De ha nem úgy alakulnak a dolgok, ahogy szeretnénk, akkor a körülményeket okoljuk? Esetleg teljes mértékben megakadtunk? Úgy érezzük, hogy semmi ráhatásunk sincs arra, amit teszünk? Ebben az esetben mindenképpen érdemes lehet segítséget kérni, hogy lássuk, mi az, amit nem veszünk észre. Ha a saját tehetetlenségünk rabjaivá válunk, fontos, hogy valaki rávilágítson arra, amire nincs rálátásunk, és megmutassa, hogy mi mindent tudunk aktívan alakítani a körülmények ellenére. A saját gondolkodásunk megváltoztatása általában egy jó kiindulási pont lehet.

Egypár hasznos eszköz, amit a vezetői önismeretünk fejlesztése érdekében bevethetünk:

- ♦ 360° visszajelzés. – Ez egy négyirányú visszajelzési folyamat. Megkérjük a vezetőnket (ha van) arra, hogy emelje ki, miben kellene fejlődnie. Ha nincs vezetőnk, akkor az ügyfeleknél érdemes ezzel kopogtatni. A következő lépésben kérjük meg a velünk egy szinten levő vezetőket vagy partnereket, hogy adjanak visszajelzést. Végül a saját embereink véleményét is meghallgatjuk. Ezeket összegezve már



tervezhetünk a következő évben, hogy mit szeretnénk fejleszteni.

- ◆ Személyiségtesztek. – Bár a pszichometriai tesztek csak részleges képet mutatnak az ember működéséről, mégis ajánlom, mert képesek „vakfoltokra” rávilágítani. Általában jelentős felismeréseket hoznak, kis idő- és energiabefektetés mellett.
- ◆ „Forró szék.” – Ha nincs ötletünk, hogy mivel töltjük meg a következő csapatépítőt vagy a céges karácsonyi összejövetelt, érdemes egy „forró székbe” beülni. Ez azt jelenti, hogy a vezető elfoglal egy központi helyet az alkalmazottak körében. Amíg a kijelölt székben ül, bárki bármit kérdezhet, amire a vezetőnek válaszolnia kell. A „faggatás” után mindenkinek lehetősége van visszajelzést adni. Ha a céges kultúra részévé válik az, hogy félelem nélkül megmutathatjuk magunkat, abból csak nyerni tudunk. Mindenkinek magának kell eldöntenie, milyen mélységig szeretne belemenni egy ilyen a „játékba”.

Az előző tételknél is hasznos, ha van egy coach, mentor, tréner, aki vezeti és moderálja a folyamatot. Ha úgy érezzük, nem állunk készen arra, hogy ilyen mértékben sebezhetővé tegyük magunkat, akkor mindenképpen ajánlott az egyéni vezetett önismereti folyamat.

## POST MORTEM

Minden rizikó egy lehetőség. Minden hiba egy tanulás. Egy olyan bizonytalan ipari környezetben, mint amilyenben ma találjuk magunkat, két lehetőség áll rendelkezésre. Maradhatunk a rég bevált módszereknél és remélhetjük, hogy továbbra

is működni fognak, vagy kísérletezhetünk. A kísérletezés mindig magában hordozza a hibázás lehetőségét. Ha innoválni szeretnénk, akkor szükséges egy olyan biztonságos környezetet teremteni az alkalmazottak számára, ahol lehet hibázni anélkül, hogy ennek következménye lenne az adott kolléga ön- vagy akár teljesítményértékelésére. Ha máskor nem, év végén érdemes áttekinteni, hogy melyek azok a célok, amelyek nem teljesültek, és mi lehet ennek az oka. Hol hibáztunk? Ha ezekből tanulni tudunk, és a tanulást alkalmazzuk is, akkor belső folyamatainkat optimalizálhatjuk. Ezáltal ki tudjuk küszöbölni a hiba ismételt előfordulását. Néhány kérdés, amely mentén érdemes a post mortem elemzést megközelíteni:

- ◆ Valójában sikerült megértenünk a probléma gyökérokat? Műszaki hiba vagy rendszerszintű hiányosság állt-e a háttérben?
- ◆ Mi volt a legnagyobb kihívás, amellyel nem számoltunk?
- ◆ Rendelkeztünk-e azokkal az erőforrásokkal, amelyek szükségesek voltak a projekt sikeres végrehajtásához?
- ◆ Mennyire volt hatékony a cégen belüli kommunikáció? Eljutottak-e a szükséges információk a megfelelő személyekhez?
- ◆ Sikerült rugalmasan alkalmazkodnunk a helyzethez, amikor észleltük az első jeleket annak, hogy nem fogjuk elérni a célt?
- ◆ A kitűzött célok reálisak és elérhetőek voltak-e?
- ◆ Rendelkeztünk-e a szükséges kompetenciával? Mekkora volt a tudáshiány?
- ◆ Sikerült tényalapú döntéseket hoznunk? Mennyire ismerjük folyamatainkat és mérőszámainkat?
- ◆ Volt-e B-terv? Ha igen, miért nem működött? Ha nem, miért nem volt előkészítve?

Ne feledjétek, hogy valós innováció csak azokban a környezetekben történik, ahol az emberek merik megkérdőjelezni a „status quo”-t, és mernek szólni, még akkor is, ha véleményük esetleg ütközik a rangidős kollégák és vezetőség nézeteivel.

## ÉV VÉGI ÉRTÉKELÉSEK ÉS MUNKATÁRSOK FEJLESZTÉSE

Én úgy gondolom, hogy visszajelzést mindig akkor kell adni az embereinknek, amikor van olyan téma, amiről beszélni kell – legyen az jó vagy rossz. Nem csak az év végén egyszer. Ha azonban a vállalati folyamatok ezt megkövete-

lik, az év végi értékelés mellett hangsúlyt kell fektetnünk a következő év fejlesztési tervére is. Egy megfelelő keret, amelyet mind a visszajelzés, mind a fejlesztő beszélgetések során alkalmazhatunk, a GROW modell.

- ♦ **Célok (Goals).** – Mi az, amit elvárunk / elvártunk az adott kollégától?
- ♦ **Valóság (Reality).** – Hol van a valós teljesítmény az elváráshoz képest / mi a realitása annak, hogy a cél, amit kitűzünk, meg is fog valósulni? Van-e erre valós lehetőség cégen belül? Gyakori probléma, hogy például mindenki vezető szeretne lenni szűkös határidőn belül. Ha erre nincs lehetőség, akkor ne ringassuk ennek hitében az embereinket. Bizalom csak ott tud épülni, ahol van nyílt, őszinte kommunikáció.
- ♦ **Lehetőségek (Options).** – Milyen lehetőségek voltak / vannak, amelyek segíthetik elérni a célt? Érdekes megvizsgálni, hogy milyen akadályokba ütközhetünk és milyen alternatív lehetőségeket tudunk alkalmazni a cél elérése érdekében.
- ♦ **Elköteleződés (Will).** – A beszélgetés végén érdemes felmérni, hogy mennyire elkötelezték a cél elérése érdekében. Fontos kitérni arra, milyen konkrét lépéseket fognak tenni annak érdekében, hogy közelebb kerüljenek az általuk kitűzött célhoz. Vezetőként is fontos elköteleződni amellest, hogy a szükséges erőforrásokat biztosítani tudjuk, és elősegítjük a munkatárs fejlődését, valamint elhárítjuk a felmerülő akadályokat.

Sokszor az alkalmazottaink minket, vezetőket dolgoztatnak a célok meghatározásában. Ez számukra nyilván egy kényelmes megközelítés. Mi majd elmondjuk nekik, milyen lehetőségek vannak, ők pedig válogatnak kedvüknek megfelelően. Nem teljesen így kell ennek lennie... Ne feledjük, hogy az ember sokkal boldogabb, ha úgy érzi, hogy van ráhatása saját sorsára. Ezért nem is célszerű kivenni kezükből ezt a döntést. Határozza meg mindenki saját magának, hogy milyen céljai vannak, és a saját választásáért vállaljon is később felelősséget. Mert ha mi, vezetők próbáljuk ezt kitalálni helyettük, mindig mi leszünk a probléma forrása, hogy mégsem sikerült eltalálni, mit szeretnének.

Egy kis keretrendszer, amelyet akár magunkon is alkalmazhatunk, ha saját fejlődésünket tervezzük, vagy a kollégákkal is alkalmazhatjuk a következő év tervezésénél.



- ♦ **Célmeghatározás.** – Mi az, ami szerepel a fejlődési céljaid között? Mi az, ami leginkább motivál? Ha ezt a célt elérted, akkor mi lesz a következő lépés?
- ♦ **Akcióterv.** – Pontos lépések megfogalmazása. Mi az, amit konkrétan tennem kell a fenti cél érdekében? Mi az ésszerű időzítése ezeknek a lépéseknek? Milyen további lehetőségeim vannak?
- ♦ **Eredmény mérése.** – Honnan tudom, hogy a cél irányába haladok? Melyek lesznek az első jelei annak, hogy sikeres leszek a céлом elérésében? Mit fogok látni magamon? Hogyan fogok másképp viselkedni? Milyen visszajelzést szeretnék hallani három hónap múlva? És hat hónap múlva?
- ♦ **Támogatás.** – Milyen támogatásra van szükségem, hogy elérjem a céloom? Vezetőként mit tehetek, hogy elősegítsem a cél elérését? Mi fog segíteni abban, hogy úton maradjak?

## NYOMÁS ALATT NŐ A PÁLMA?

Ha sikerült célokat meghatározni és érzünk némi elszántságot és elköteleződést is, az már fél siker. A továbbiakban kritikus lesz egy törekeny egyensúly fenntartása a kompetenciaszint és kihívások között. Csíkszentmihályi Mihály áramlásmélete szerint akkor tudunk a legjobban teljesíteni, amikor úgy érezzük, hogy van kihívás a feladatban, viszont az túlságosan nem haladja meg a jelenlegi kompetenciaszintünket.

Ha a kihívások messze meghaladják a jelenlegi tudásomat vagy képességeimet, akkor egyértelműen stressz fog megjelenni. A stressz hozza magával a kognitív funkciók csökkenését, ezzel

együtt a teljesítmény csökkenését. Ugyanez történik akkor is, ha nem elég a kihívás.

Furának tűnhet, de ha a képességeink túlságosan meghaladják a feladathoz szükséges képességi szintet, akkor fellép az unalom. És egy unatkozó munkatársnál rosszabb dolog nincs a világon, hiszen fog találni magának valamit, amivel elszórakoztatja magát. De nem biztos, hogy konstruktív és hasznos lesz ez a tevékenység. Hosszú távon akár kiégéshez is vezethet, rosszabb esetben szélmalomharcba kezdenek, általában a vetetőséggel.

Szóval figyeljünk arra, hogy ha nagy feladatot adunk, akkor adjuk meg a kellő kompetenciafejlesztő lehetőségeket is. Ha pedig rendelkezésre áll a tudás, akkor azt konstruktívan hasznosítjuk, kísérletezzünk, emeljük a mércét.

## AZ ÚJ ÉV TERVEZÉS ÉS A CÉGES KÖRNYEZET

Ha elkezdjük a jövő évi terveket felvázolni, szertem minden esetben érdemes újra felmérni a környezet hatásait is. Erre egy kiváló eszköz a SWOT analízis:

- ◆ **Erősségek (Strengths).** – A vállalat belső és pozitív tulajdonságai: szakképzett munkaerő, erős márkaidentitás, jó hírnév, hatékony termelési folyamatok stb.
- ◆ **Gyengeségek (Weaknesses).** – A saját (és vállalatunk) belső korlátai: pénzügyi helyzet, kompetenciahiány, elavult technológiák, nem hatékony vagy redundáns folyamatok stb.
- ◆ **Lehetőségek (Opportunities).** – Olyan külső tényezők, amelyek előnybe helyezhetnek: új piaci trendek, új technológiák bevezetése, új piaci szegmens bevonása stb.
- ◆ **Veszélyek (Threats).** – Olyan külső tényezők, amelyek veszélyeztethetik működésünket: vetélytársak, a jelenlegi gazdasági helyzet, erőforrások és alapanyagok elérhetősége, piaci trendek változása stb.

Figyelembe véve a külső és belső hatásokat egyaránt, egy valósabb képet tudunk kapni arról, hogy milyen célokat érdemes a következő évben kitűzni. Az első három pont általában elég jól meghatározható, a veszélyeket általában kevésbé jól szoktuk felmérni. Fontos, hogy széles körben vizsgáljuk a szervezet környezetét, és legalább a következő pontokon menjünk végig:

- ◆ **Üzemi létesítmények.** – Korlátoznak, vagy van még bennük potenciál? Mennyire képesek a

jelenlegi telephelyeink elbírní az új technológiák bevezetését? Milyen korlátokba ütközhetünk? Szükséges-e beruházásokat tervezni az állagmegóvás céljával?

- ◆ **Jogi változások.** – Van-e olyan törvényi változás vagy javaslat, amely hatással lesz a működésünkre? Tervezünk-e olyan országokban terjeszkedni, ahol más jogi vagy szabványkövetelményeknek kell megfelelnünk?
- ◆ **Piac.** – Nő a piaci részesedésünk, vagy csökken? Ismerjük a vetélytársainkat? A vevői trendek hogyan alakulnak? Mekkora az országon kívüli piaci részesedésünk? Piacvezetők vagyunk? Ha igen, miért? Ha nem, miért? Lesz-e előrelátható fluktuáció az éves megrendeléseknél?
- ◆ **Termék.** – High-tech vagy inkább low-tech? A gyártási folyamataim innovatívak, vagy inkább elavultak? Egyszerűen gyártható a termékem, vagy nagy a technológia- és kompetenciaigénye? Változik-e a technológia? Változnak-e a termékkövetelmények? A trendek közelítenek, vagy távolodnak a termékportfóliómtól? Egyedi termékeket gyártok, vagy nagy volumenű a termékem? Magas, vagy inkább alacsony költségek mellett? Mennyire költségérzékeny a termékem?
- ◆ **Ember.** – A sikeres üzemeltetéshez szükséges emberi állomány rendelkezésre áll? Magasak, vagy alacsonyak a munkaerő költségei? Van-e szakképzett munkaerő a piacon? A munkaerő stabil utánpótlása biztosított? Hogyan vonzom be és tartom meg a szakképzett munkaerőt? Öregedik a szellemi állományom, vagy fiatalodik?
- ◆ **Közösség.** – A közösség támogatja a céges működésemet? Tekintettel vagyok arra, hogy a működésem milyen hatással van a környezetre és a közösségre (munkavédelem, környezetvédelem, szennyezés stb...)? Változhat-e a környezet elvárása? Milyen geopolitikai környezetben működünk?

Az ilyen jellegű értékelésnél érdemes a teljes csapatot összehívni és egy ötletbörze keretében megszervezni a kollégák meglátásait. A tapasztalat azt mutatja, hogy a legjobb ötletek sokszor a legváratlanabb helyekről érkeznek.

Sikerekben gazdag Boldog Új Évet kívánok minden kedves olvasónak, vezetőnek és munkatársnak egyaránt. Ne feledjétek, a változás mindig velünk kezdődik!