

Vezetők a satuban

...A VÁLLALATI ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ÉRDEKELLENTEK KÖZÖTT

1. RÉSZ

Albert Erika

Aki engem ismer, az tudja, hogy mérnöki végzettségem van és közel két évtizedet dolgoztam mérnökként. Bár manapság már többnyire mint vezetőfejlesztő tréner és mentor dolgozom, a mérnöki tudás és a minőségirányítás iránti lelkesedésem nem kopik, mind ez ideig szerves része a vezetői szemléletemnek.

A PROBLÉMA FORRÁSA

Mai napig kapok olyan megbízásokat, ahol a vállalat- vagy minőségirányítási rendszer valamilyen zavarát kell feltárni, vagy épp egy problémamegoldás szemléletű képzést kell tartani. Ilyenkor általában azzal kezdem felmérni a replet, hogy leülök beszélgetni a vezetővel vagy vezetőekkel. Ha ezen túl vagyunk, akkor egy auditori szemlélettel felmérem a folyamatokat, lemegyek a gyártásba, ott is elbeszélgetek az emberekkel és így próbáljuk feltárni a problémák valós okát. Mert lehet folyamatosan tüzet is oltani, de sokkal jobb, ha sikerül megtalálni a tűz forrását és ott beavatkozni.

Emlékszem, egy ilyen képzés előkészítésénél beszélgettem a vezetővel, aki tett egy nagyon érdekes kijelentést. Azt mondta, hogy „minden műszaki probléma egy emberi problémára vezethető vissza”. És ezzel teljes mértékben egyet tudok érteni. Mert az utolsó pár évet a mérnöki karrieremből én is többnyire problémamegoldó csapatok élén töltöttem és ugyanez volt a következtetésem. Vagy kommunikációs nehézségek voltak, vagy egók harcoltak, vagy a különböző műszaki területek között zajló önérvényesítési vágy állt a műszaki problémák hátterében.

Ezért döntöttem én is végül úgy, hogy vizsgáljuk az egyetemre pszichológiát tanulni. Hisz az ilyen problémák esetében a műszaki tudás önmagában nem elég.

Visszatérve az előbb említett beszélgetésre, a vezető kijelentését követően bennem is kiérett egy gondolat, amelyet persze abban a helyzetben

nem illik hangosan kimondani. Márpedig az, hogy én 98%-ban meg vagyok győződve arról, hogy az a probléma forrása ott ül velem szemben.

És ezt nem azért mondom, mert minden probléma forrása a vezető, hanem azért, mert a legtöbb esetben reaktív vezetéssel találkozom. Ami azt jelenti, hogy sem a vállalatirányítási, sem a minőségirányítási rendszer nincs arra berendezkedve, hogy ezeket a problémákat beelőzze. Inkább csak utólag próbáljuk a tüzet oltani.

Ennek sokféle oka lehet. Vagy a vevőnk kér valamit, amit azonnal bevezetünk, nehogy elveszítjük a meglévő üzleteket, vagy megjelenik valami új technológia és látjuk, hogy a konkurencia megy el mellettünk, vagy egész egyszerűen adódik egy pályázati lehetőség vagy „ingyen pénz”, amire kell találni egy beruházási ötletet, amely nem része a hosszú távú stratégiánknak, de hadd legyen...

A gond az, hogy legtöbbször figyelmen kívül hagyjuk azt, hogy az így „tervezett” változtatásoknak milyen nem kívánt hatásai vagy következményei lesznek.

VEZETŐI KERETRENDSZER

Emlékszem, az előző munkahelyemen, több ezer kilométer távolságból meg tudtam mondani, mikor voltak a főnökök egy újabb képzésen. Mert akkor azonnal el kellett felejteni mindent, amit addig tudtunk és valami új módszer mentén kellett dolgozni. Mire beletanultunk volna, már jött is a következő direktíva, hogy holnaptól megint minden más lesz.

Azért van néhány dolog, ami szükséges ahhoz, hogy jól végezzük a dolgunkat. És a piramis tetején van az a komponens, amelyet minden vezető (bár lehet nem tudatosan) előszeretettel rángat, amely kihatással van mindenre. Ez a vezetői keretrendszer: hogyan irányítjuk a dolgokat, melyek azok az alapvető folyamatok és módszerek, amelyek szerint a munkát végezzük.

Mert mi az, ami ilyenkor a háttérben zajlik? Csökkennek a bevételek, érkeznek a vevői reklá-

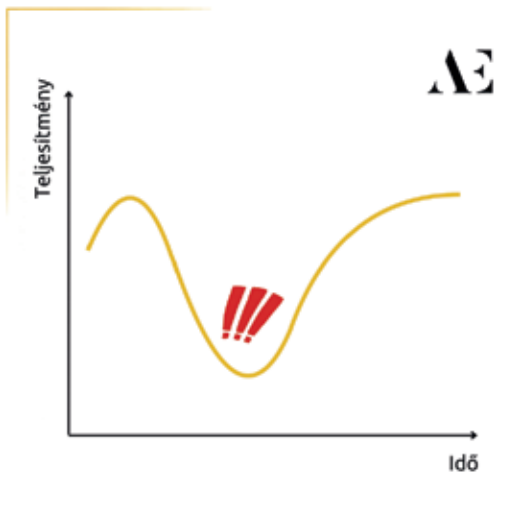


mációk, nem megfelelő a minőség és elkezd nőni a vezetőkön a nyomás, hogy valamit tenni kellene. Tehát nem azt elemezzük, hogy miért van ez így, hanem azonnali megoldást keresünk. Mi a gond azzal, ha nyomás alatt akarunk megoldást találni? Az, hogy ilyenkor vagyunk a legfogékonyabbak a mindenféle sales-szes emberekre, akik különböző fórumokon ránk találnak és különféle „csodamódszereket”, megoldásokat vagy képzéseket ajánlanak, amelyek által minden gyökerestől megváltozik és minden problémánk hirtelen megoldódik.

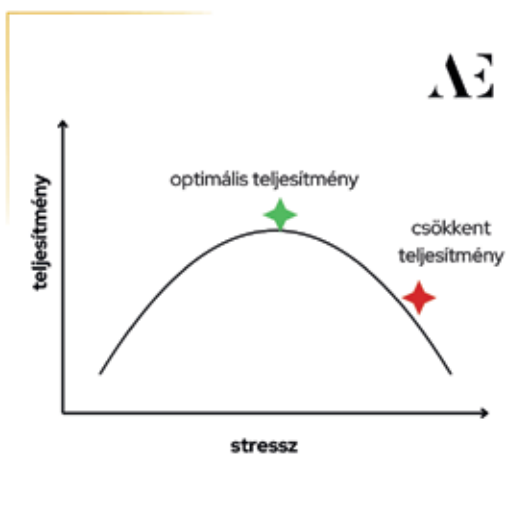
Egy dolog biztosan történik ilyenkor: gyökerestől felforgatunk mindent. És ezt általában a már így is túlterhelt és alulmotivált munkavállalók fogják elszenvedni. Ezért fontos figyelni arra, hogy mekkora lelkesedéssel csapunk bele egy ilyen változtatásba.

NYOMÁS ALATT NŐ A PÁLMA

Ha kellő lelkesedéssel el is tudjuk adni az embereinknek azt, hogy miért lesz jó ez az új módszer, technológia, legyen az bármi, akkor azt fogjuk látni, hogy az elején elkezd nőni a teljesítmény. Az emberek bizakodóak, és örülnek annak, hogy történik valami. De amint kezdünk jobban belelátni a dolgok mélységeibe és észrevesszük, hogy mennyi tanulással, mennyi munkával jár még, mennyi mindent el kell felejtetni a régi jól bevált módszerekből, akkor drasztikusan beesik a teljesítmény. (Kübler-Ross görbe alapján módosítva.)



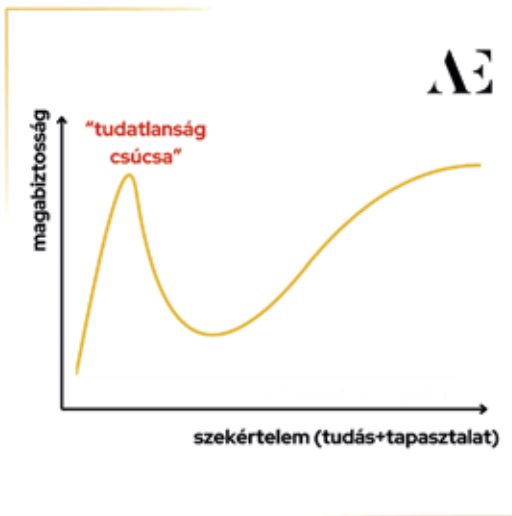
Mi történik, amikor beesik a teljesítmény? Elkezd nőni a vezetőkön a nyomás. Mi történik akkor, amikor a vezető stresszel? Nagy valószínűséggel elkezd tolni a stresszét lefele, ami azért nem jó ötlet, mert ez tovább fogja rontani a teljesítményt. Abban mindenki egyetért, hogy egy optimális mennyiségű stresszre szüksége van az embernek ahhoz, hogy jól működjön. Úgy a munkában, mint általában az életben. Viszont, ha egy stresszes állapot fokozódik, akkor ez a teljesítmény romlásához fog vezetni. (Yerkes & Dodson alapján módosítva.) Ezt a tényt Yerkes és Dodson vezették le kísérleti alapon még 1908-ban, és azóta sem tudta senki megcáfolni, hogy ez ne így lenne.



A „TUDATLANSÁG CSÚCSA”

Szóval ott tartottunk, hogy a vezető stresszel, mindenki stresszel és tovább csökken a teljesítmény. Na de a vezetőnek nem dolga, hogy féljen, így elindul megint valami megoldást találni. Ne feledjük, ha az ember stresszben van, akkor kevésbé tud tisztán gondolkodni és ismét fogékonyak vagyunk arra, hogy mindenféle megoldó embereket keressünk. De mivel most már egy változás közepette vagyunk, nagy valószínűséggel már célzottabban keressünk egy külső szakértőt a problémáinkra.

Azt a vezetőt, akinek fokozottan stresszes állapotban kell egy jó szakértőt találnia, azt egyáltalán nem irigylem. Mert mi alapján tud valaki egy jó szakértőt találni, ha nem igazán tudja, hogy mitől jó a szakértő? Általában két paraméter mentén szoktunk mérlegelni: ár és szakértelem. Valljuk be, az ár általában többet nyom a latban. Nagyon vékony az a jég, amin táncolunk, mert ha mellényúlunk, annak elég súlyos következményei lehetnek. És jön is a következő görbe, hisz a vezető élete egy folyamatos hullámvasút. (Krugler & Dunning alapján módosítva.)



Több kutatás is volt már arra vonatkozóan, hogy kik azok, akik előszeretettel üldögelnek a „tudatlanság csúcsán”. Ezek általában azok az emberek, akik felületes tudással rendelkeznek egy adott témában, viszont szentül meg van-

nak győződve arról, hogy ők mindent tudnak. A fő jellemzőik: gyengén teljesítenek, intuíciónra alapozzák döntéseiket, túlságosan magabiztosak, nem rendelkeznek kellő tapasztalattal és nem képesek felmérni a saját tudásukról való tudást, sok esetben azért, mert képtelenek az ön-reflexióra.

Az az ember, aki tudja azt, amit tud, az tudatában van annak is, hogy mennyi mindent nem tud az adott témában. Tehát a valódi szakértők általában alulbecsülik képességeiket, míg azok, akik azt sem tudják mennyi mindent nem tudnak, általában felülbecsülik képességeiket. Sajnos azok, akik leginkább szeretik magukat megmutatni, eladni, láthatóvá tenni – azaz a keresgélő vezetők számára elérhetőek –, azok pont ezek az emberek. Szóval nagy a rizikója annak, hogy bár a legjobb szándékkal teszi a dolgát, mégis több kárt csinál, mint segít.

Ezért fontos vezetőként tudatában lenni annak, hogy a szakértő nem csodafegyver. És egy változás sikere vagy kudarca egy olyan felelősség, amelyet nem lehet ledelegálni. Főleg nem egy külső szakértőnek! Még akkor sem, ha egy kudarc után előszeretettel mutogatunk rájuk.

NAGY KINCS A MUNKAVÁLLALÓ

Ezen a ponton szeretnék visszautalni a legelső ábrára, hisz sokkal jobban járunk, ha a saját embereinkbe fektetünk be időt, pénzt és energiát. Mert nem sok kell ahhoz, hogy egy alkalmazott jól dolgozzon. Elég a piramis alsó két fokát nézni:

Munkatársak képzése: szánjunk időt a tudásátadásra. Mentoráljuk az embereket, küldjük el őket a megfelelő és szükséges képzésekre, valamint támogassuk őket, amikor segítségért fordulnak hozzánk.

Pszichológiai biztonság: ez nem jelent mást, mint azt, hogy van lehetőség kísérletezni. Bontogathatják szárnyaikat úgy, hogy van alattuk védőháló. Legyen lehetőség hibázni úgy, hogy abból tanulni tudjanak. Azon a munkahelyen, ahol nem lehet hibázni, ott meghal a kreativitás és a hatékonyság is. Hisz mindenki csak egy benuult állapotban retteg attól, hogy nehogyan elrontson valamit. Pontosabban nem is attól retteg, hogy elront valamit, hanem attól, hogy milyen következményei vannak annak, ha vét egy hibát.

MIÉRT MINDIG A LEGJOBB MUNKATÁRS MOND FEL ELŐSZÖR?

Alapvetően a humán erőforrás-szakértők között egyetértés van abban a témában, hogy egy vállalatban belül minden ember ugyanannyira fontos. És ez lehet igaz is addig, amíg csak a kijelentés retorikai értékét elemezzük. Én mindig fontosnak tartom a stratégia hangsúlyozását azért, mert ennek függvényében tudjuk eldönteni, hogy hogyan képezzük és jutalmazzuk a saját alkalmazottainkat.

A *stratégiai munkaerő szegmentálás* fogalma Lepak és Snell nevéhez köthető. Ők azt javasolják, hogy a stratégia szempontjából előnyös, hogyha valahova el tudjuk helyezni az embereinket az alábbi ábrán. (Lepak & Snell alapján módosítva.)



Kulcsfontosságú – ide soroljuk azokat a munkavállalókat, akik egyedi ÉS a céges stratégia szempontjából IS fontos tudással rendelkeznek. Olyan tudás, amely a munkaerőpiacról nehezen szerezhető be. Ha például a céges stratégiánk az, hogy a legjobb minőséget biztosítsuk a piacon, akkor a gépekkel suttagó operátorok, akiknek a kisujjukban van a tudás és senki nem tudja reprodukálni azt a minőséget, amit ők beállítanak a gépeken, pont ebbe a kategóriába fognak tartozni.

Hivatásos – azok a munkavállalók, akik fontosak a céges stratégia megvalósítása szempontjából, de annyira nem nehéz másikat találni a munkaerőpiacon. Ide sorolhatjuk például a különböző kis- és középvezetőket.

Szakértők – ők azok, akik a piacon nehezebben elérhető tudással rendelkeznek, de a stratégiai szerepük alacsony. Ahogy a neve is mondja, ők lehetnek akár külső szakértők is, akikkel szerződéses alapon dolgozunk, és akiket akkor vonunk be, amikor egy adott témában a specifikus tudásukra van szükségünk.

Végrehajtók – nem szükséges különösebb szakképzettség és stratégiai relevanciája sincs ezeknek az állásoknak. Ők is működhetnek a szervezeti határokon: lehetnek saját alkalmazottak, de ide sorolhatóak a bérmunkások is. Egy egyszerű tranzakcionális kapcsolat: azt csinálják, amit mondunk, és ezért fizetünk nekik.

Ez a megkülönböztetés azért fontos, mert nem mindegy, hogy hova csoportosítjuk a rendelkezésünkre álló büdzsét, hisz a munkaerő megtartására lehet egy hosszú távú befektetésként is tekinteni. Vegyük például a munkatársak képzésére szánt költségvetést. Ha a „mindenki ugyanannyira fontos” alapelvet követjük, ez annyit jelent, hogy elosztjuk az összeget a munkavállalók számával és mindenki egy ugyanakkora összeget költethet el oktatásokra. Igen ám, de kulcsfontosságú embereknek általában mélyebb tudásra alapoznak, ami azt is jelenti, hogy hosszabb és drágább képzési programokra lesz szükségük. Ha ezt a lehetőséget megvonjuk tőlük, mert a büdzsé nem fedi azt, amire szükségük lenne, az egyértelmű üzenetet küld nekik: bár stratégiai szerepe magas, felelőssége több, mégsem ér annyit, hogy többet költünk rájuk.

Ha egy kulcsfontosságú munkavállaló azt látja, hogy nem jut a megfelelő tudáshoz, ami szükséges ahhoz, hogy a munkáját jól végezze, akkor előbb-utóbb egy olyan munkáltatót fog magának választani, aki figyelembe veszi a munkavállalók egyéni céljait is. Ugyanez az elmélet érvényes a béren kívüli juttatásokra is, de azokról majd a következő számban írunk bővebben.