

Két iránytű

2011./09. szám –
március 3.



Egy jó vezetőnek egyszerre kell odafigyelnie a saját megérzéseire és a környezete visszajelzéseire.

Nincs egyetlen kijelölt út, amelyen végigmenve mindenki eljut a kiteljesedéshez. Mindenki más tapasztalatokon keresztül jut közelebb önmagához. Van azonban két iránytű, amelyek segítenek eligazodni a történések és tapasztalatok sűrűjében. Az egyik belülről, az érzéseken keresztül vezet, míg a másik kívülről, a közeli és fontos emberek visszajelzései révén.

RABSZOLGASÁG. Az egészséges ember, ha megfelelő irányban halad, azaz fejlődik, alapvetően jól érzi magát, viszont rosszul, ha téves úton jár, nincs a helyén. Akkor is így van ez, ha az indulás sokszor félelmeken át vezet, a nehézségek leküzdése kezdetben gyötrelmes. A fejlődés, önmagunk legyőzése így is mindig jó érzéssel párosul. Csakhogy nem könnyű az érzelmi jelzéseket felismerni, még kevésbé értelmezni. Pedig csak az lehet igazán szabad, aki belülről, önirányított módon tud élni. A rabszolgát kívülről irányítják, mások mondják meg neki, mikor mit kell éreznie, mi a jó és mi a rossz. Mindenki, aki feladta a belülről vezéreltség lehetőségét, és lemondott a saját érzése által küldött jelzések megértéséről, az elveszítette önmagát, bármennyi biztonságot is kapott érte cserébe. Ez a modern rabszolgaság: az érzelmileg lefojtott, sodródó vagy éppen irányított létezés. Erre épít a reklámpiar, a politika minden fanatikus vallás, de akár néhány nagyvállalati kultúra is.

Sok sikeres vállalatvezetőnél figyeltem meg, hogy a rövid távú sikerekért cserébe milyen könnyen áldozták be a saját belső igényeiket, a saját „jó érzéseiket”. Az a vezető, aki mindig azt tarja szem előtt, ami pénzügyileg és racionálisan helyénvaló, és nem mer néha irracionális megoldásokat kipróbálni, kilépni a zárt üzleti gondolkodás sémái közül, hosszú távon nem lehet sikeres. Nagyon nehéz viszont dagadó vitorlák mögött nem a pillanatnyi sebességre gondolni, vagy éppen szélcsendben nem a szelet várni, hanem önmagunkkal, a legénységgel és a hajó állapotával foglalkozni.

Mindennek az alapja persze az, hogy a vezetőnek magának kell kilépnie a racionalitás sémái közül. A kék óceán stratégia, illetve a minőségkeresés pont erről szól. Nem mindig azt teszem, amit éppen a pillanatnyi helyzet megkíván, hanem azt vizsgálom meg, mi zajlik bennem és körülöttem. Paradox aktivitásnak, vagy káosz cselekvésnek is hívhatjuk ezt. Ilyenkor legtöbbször a racionalitással megy szembe az ember: veszély vagy veszteség esetén nem visszavonul, hanem befektet, és előre lép. A sikerek csúcsán nem akar mindent azonnal learatni és túlszárnyalni, hanem megáll, ünnepel és tervez. Nem azonnal reagál a problémákra, hanem kivár és elmélyül, döntésénél nem a legkisebb ellenállás irányába megy előre, hanem az inspirációit követi.

Ezt tette például Szepsy István vezető tokaji borász, amikor száraz tokaji borokat kezdett készíteni a természetes édes borokkal szemben. Először mindenki örültnek gondolta, aztán támadni kezdtek, ma pedig ott van a világ ötven legjelentősebb borásza között, és megváltoztatta Tokaj képét a világban.

Gyakorlatilag minden komoly elakadás és probléma mélyén rejlik egy olyan ellentmondás, amely látszólag feloldhatatlan. A fejlődés lehetősége viszont pont ezekben a paradoxonokban, illetve a velük való szembenézésben rejlik. A paradox aktivitás egy látszólag irreális változás elindítása, egy lehetetlennek tűnő helyzet megoldása úgy, hogy megváltoztatok egy eddigi jól működő cselekvési mintát vagy magatartást.

PILLANATFELVÉTELEK. Életünk folyamatos fejlesztésében a másik iránytű a külső visszajelzés. Az úton, amelyen haladunk, útitársak vesznek körül minket, kísérnek hosszabb, rövidebb szakaszán az életünknek. Adunk-e nekik lehetőséget arra, hogy komolyan elmondják, milyennek látnak minket, mit gondolnak rólunk? Ezek nem evidens dolgok, pedig a jó visszajelzés olyan, mint egy különlegesen éles pillanatfelvétel, afféle sűrített benyomás életünkről. Az igazi visszajelzés az élet kiemelt pillanata, amelyben megoszthatjuk egymással, milyennek látjuk a másikat. Ezek a szituációk akkor működnek jól, ha kortól, hatalmi helyzettől és tapasztalattól függetlenül, egyenrangú véleménynyilvánításra adnak lehetőséget.

Ám visszajelzést sem adni, sem kapni nem könnyű, felkészülést igényel. A legszűkebb és legintenzívebb kapcsolódásokban a legnehezebb, de a legfontosabb ezt megtenni; ilyen a család, vagy a munkahely. Néha olyan mond súlyos kritikát a főnöknek, aki a legközelebbi bizalmasa és legkevésbé várta volna tőle, illetve olyan ad fontos fejlesztői visszajelzést valakinek, akiről eddig azt gondolták, nincs is véleménye. A nyílt visszajelzés üzenete pedig meghatározó a továbblépésben. Hozzunk tehát létre olyan helyzeteket, amikor a téma kifejezetten az, miként látjuk egymást, mit értékelünk, és mit nehezményezünk egymásban.

A szerző a Neosys Szervezetfejlesztő és Tanácsadó Kft. ügyvezető igazgatója.

Sárovári György cikksorozata konkrét példákon, hazai menedzserek életéből vett eseteken keresztül ad útmutatást, hogyan érdemes kezelniük a vállalatok vezetőinek – és a beosztottaiknak – az őket érő kihívásokat. Ha van közkinccsé tehető élményük, esetleg kérdésük, küldjék el a figyelo@sanomabp.hu címre, s szerzőnk írásaiban igyekszik majd megválaszolni azokat.