



Korpusz Sándor

A VEZETÉS HÁROM ALAPKÉRDÉSE

Minden emberi csoport (cég, csapat, szövetség, társaság, stb.) működése három, egymástól jellegében alapvetően eltérő - területre osztható. E három terület mindegyike folyamatosan kérdéseket, problémákat vet fel a vezetés számára, melynek feladata ezen kérdések felismerése, és megfelelő megoldása a munkatársaikkal közösen. Visszatérő gondok forrása az a két tény, hogy (1) a problémák tünetei általában nem azon a területen bukkannak föl, ahol keletkeztek, és (2) a problémák csak a maguk területén oldhatók meg. Ezért fontos, hogy a vezetés megismerje a cégműködés három alapvető területének jellegzetességeit, az ezekhez tartozó kulcs-kérdéseket, és mindhárom területet folyamatosan fejlessze. Lássuk hát a cég működésének, problémáinak, és ezen keresztül sikereinek három körét. Az egyes köröket, területeket legkifejezőbben az adott terület kulcs-kérdéseivel jellemezhetjük:

- I. MILYENEK A CÉLJAINK ?**
- II. MILYEN A CSAPATUNK ?**
- III. MILYENEK A TETTEINK ?**

Az első a személyes, belső, egyéni kör. A második a társas együttműködés, az emberi kapcsolatok köre. A harmadik kör a tettek, eredmények és következmények köre. Ez utóbbi az, amit a jelentések és kimutatások objektív módon, jól láthatóan tárnak a szemünk elé, és amit a vezetés (reflexei szerint) azonnal „meg akar oldani”, holott a tevékenység eredményei már a múlthoz tartoznak, hiszen a megelőző első két körben mélyebben ható erők és folyamatok határozzák meg. E körökről részletesebb leírást a következőkben adunk. Ennek az élő és működő hármasságnak a figyelembe vételével érdemes közelítenünk a cégekhez, és e szemlélet fényében segíthetjük az egyes területek problémáinak azonosítását, rendszerezését, és az aktuális helyzetnek megfelelő megoldási módszerek kidolgozását, begyakorlását. Így fejlesztjük, támogatjuk a célalkotási és problémamegoldási folyamatot, segítjük a csapatépítést, és segítjük a hatékonyabb, eredményesebb működést.

I. MILYENEK A CÉLJAINK ?

A cég fejlődésének alapja az emberek szellemi tevékenysége, gondolkodása. Minden új érték, minden továbblépés és fejlődés szabad szellemi alkotás eredménye. Az emberi alkotókészség a cég járművének hajtó energiája. Ez a terület azért különleges, mert nem működtethető parancsokkal vagy erőszakkal, hiszen ezek akadályoznák a kreativitás és az önállóság megnyilvánulását. Nem utasíthatók valakit arra, hogy „legyenek jó ötletei vagy megoldásai”. A vezetés kérdéseket fogalmazhat meg, és kellően inspiráló környezetet teremthet a válaszok kidolgozásához.

A cég jövőjére döntő módon hatunk tudatos gondolkodási tevékenységünkkel: a tervezéssel, az alapcélok, a vezérlő elvek kidolgozásával és megfogalmazásával, és a munkatársak számára egyértelműen befogadható, életszerű jövőképek megalkotásával. Meglepően sok cég nem használja még ki helyes szellemben az érintett munkatársak bevonásával végzett célalkotási, tervezési munka mozgósító, motiváló erejét.

A célok helyes megválasztása a cég sikerét alapvetően meghatározó döntési folyamat. Helyes döntéseket csak döntésképes emberek hozhatnak, és a cégnek nagyon fontos a munkatársak fejlesztése ezen a téren. A döntésképes emberek önálló ítéletalkotásra képesek, vannak elképzeléseik és ötleteik, kreatívak, termékenyek, képesek szabadon kifejezni véleményüket. Az ilyen munkatársak képesek igazából megújítani és gyarapítani a cég értékeit, és nem „modern kori bérrabszolgák” vagy „beprogramozott robotok”. Olyan belső egyéni erőket, képességeket érdemes és szükséges e területen tekintetbe venni és fejleszteni, mint pl. a megértés, beleérzés, emberismeret, önismeret, belső energia, lényeglátás, időkontroll, figyelem, kiegyensúlyozottság, fejlődőképesség, nyitottság, rugalmasság, befogadóképesség, szemléletmód, stratégia, küldetés, értékrend, tudatosság.

II. MILYEN A CSAPATUNK ?

Amint befejeztük a célalkotás és a tervezési döntések belső szellemi munkáját, egy másik területre irányul a figyelmünk – rögtön felmerülnek a társas együttműködés kérdései. Az együtt dolgozóknak egymással (és persze az üzletfelekkel is!) a céloknak megfelelő kapcsolatot kell fenntartaniuk. Nem mindegy tehát, hogyan fejlesztjük – egyáltalán fejlesztjük-e? – cégünk szociális-közösségi képességeit.

Minden munkahelyre jellemző, hogy éppen milyen a hangulat, hogyan érzik magukat a dolgozók egymás társaságában. Természetes, hogy az érzelmi kérdések erőteljesen hatnak mindenkire. Ezen a területen a siker kulcsa az, hogy az emberek viszonyát bizalom, összhang, együttműködés, egymás segítése jellemezze. Akit igaz-ságtalanság ér, az nem érzi jól magát; a sértett, rosszkedvű munkatárs pedig negatív hatással van a többiekre. Emberi alapigényünk, hogy bár szerepünk, beosztásunk szerint eltérő a feladatunk, mindannyian emberileg egyenlőnek szeretnénk megélni magunkat.

Az együttműködés minőségét egy másik tényező is alapjaiban befolyásolja: ez pedig egymás megértése. A félreértések súlyos veszteségeket okozhatnak a cégnek. Ha a kommunikáció jól szervezett, ha az információt megfelelően osztják el, az adatokat hatékonyan kezelik (és nem bürokratikusán), ha az emberek képesek egymás között és csoportban is tudatosan, fölkészülten véleményt cserélni, ha mindenki tudja azt, ami a feladatához szükséges, ha kellő időt és figyelmet szánnak egymásnak a csapattagok, akkor a csapatszellem komoly termelő erővé válik. A megértés és a bizalom olyan munkahelyet jellemez, ahol örömmel és hatékonyan dolgoznak együtt az emberek.

A társas együttműködés területe örökzöld problémákat kínál a vezetés számára: példamutatás, konfliktusok kezelése, értékelés és bérezés, kiválasztás és elbocsátás, felelősségi körök, munkaköri leírások, folyamatszervezés, ösztönzés, munkakörülmények, versengés, pozitív-negatív hozzáállás, hibák és tévedések kezelése, hatalmi- és érdekviszonyok, képzések és tréningek, felkészültség, megbeszélések.

III. MILYENEK A TETTEINK?

A célok és az együttműködés minősége mellett érdemes külön vizsgálnunk azt, hogy milyen, és mit eredményez a tevékenységünk. Ez az anyagi kör, amely számokban, pénzben könnyen kifejezhető. Tetteink, szokásaink, viselkedésünk viszonylag egyszerűen megfigyelhetők, értékelhetők és mérhetők. Itt már a külső partnerek, üzletfelek világában mozgunk, és értékesítjük, eladjuk mindazt, amit kitaláltunk és létrehoztunk.

Tetteink minősége egyrészt akaratunktól, fegyelmezetttségünkötől függ. Érdemes megvizsgálnunk, hogy az amit csinálunk, megfelel-e céljainknak és terveinknek. Ahogy az egyének esetében sok az öntudatlan cselekvés, a cégek is gyakran viselkednek a valóságban az elgondoltaktól eltérően. Érdemes rendszeresen megvizsgálni, hogy amit teszünk, az megegyezik-e azzal, amit elhatároztunk? Másrészt, tevékenységünket annak hatásai, következményei is minősítik. Ez a terület a felelősség köre is. Nem mindegy, hogy személyes és közösségi szinten mit okoz a tevékenységünk. Itt érdemes gondolni a megtermelt haszon elosztására is. Vajon, milyen valódi haszna van a szűkebb és nagyobb emberi közösségnek cégünk működéséből? Hogyan osztoznak a tulajdonosok a dolgozókkal, vagy például a rászorulókkal a megtermelt javakon? Hogyan hat mindez vissza a cégre, a tulajdonosok és a többi dolgozó életére?

Tetteink körében a következő kulcs-tényezőket érdemes figyelni és fejleszteni: piacismeret, ajánlat és kínálat fejlesztése, versenytársak figyelése, árismeret, marketing és pozicionálási tevékenység, értékesítési tevékenység, finanszírozás, költségkontroll, az összes tevékenységi terület hatékonyságának mérése, beruházás, értékelemzés.

Végül az áttekintés kedvéért lássuk együtt a három terület kulcs-fogalmait:

| I. CÉLOK? | II. CSAPAT? | III. TETTEK? |
|---|---|---|
| Szellemi Jövőkép kialakítása <i>Gondolkodásmód</i> Alkotás, oktatás <i>Döntés, tervezés</i> Ötletek szabadsága <i>Egyéni, belső szint</i> Írány <i>Tudatosság</i> Elképzelés | Társas, lelki Egységes megértés <i>Érzelmek, hangulat</i> Együttműködés <i>Bizalom</i> Emberi egyenlőség <i>Kapcsolati szint</i> Erő, dinamika <i>Lelkesedés, motiváció</i> Létrehozás | Anyagi, tárgyi Viselkedés, normák <i>Akarat</i> Felelősség <i>Fegyelem</i> Igazságos elosztás <i>Szervezési szint</i> Hatás, megnyilvánulás <i>Hatékony működés</i> Értékesítés, siker |