

CZINEGE ANDOR

A SZÁRNYALÓ SZERVEZET

Hogyan teremtsd meg a flow-t a cégedben?

Budapest, 2023.

ELŐSZÓ

Írta Dr. Ken Blanchard

Szeretem a jó történeteket, mert egyszerű igazságokról szólnak, és ezek megkönnyítik a munkánkat, az életünket. A könyv, amit a kezdedben tartasz, *A szárnyaló szervezet* Czinege Andortól épp egy ilyen történet.

Andorral 1993-ban találkoztam az egyik, a nemzetközi partnereink számára tartott konferenciánkon Párizsban. Azóta a csapatunk tagja, és világszerte terjeszti a Blanchard időtálló koncepcióit. A könyve ezen irányelvek lényegét integrálja, hogy segítsen a vezetőknek az alábbi kérdés megválaszolásában: *Hogyan vonzhatjuk be és tarthatjuk meg a tehetséges embereket, és hogyan tehetjük sikeressé a csapatunkat, szervezetünket anélkül, hogy közben a kollégáink kiégnének?*

Sajnálatos, hogy egyre többen élik meg a munkájukat a stressz forrásaként ahelyett, hogy a kiteljesedés és a fejlődés élményét tapasztalnák meg. Csak egy energikus és motivált csapat képes a csúcsteljesítményre! Emiatt fontosabb, mint valaha, hogy az emberekre és az eredményekre egyaránt összpontosítsunk.

Ezt könnyebb mondani, mint megtenni, különösen, ha emberek százait vagy ezreit vezetjük. *Hogyan teremthetsz hát egy olyan környezetet, ahol az emberek kibontakoznak és nagyszerű eredményeket érnek el a szervezet minden szintjén?*

Ez az inspiráló történet segít e kérdés megválaszolásában. A szárnyaló szervezethez vezető út ugyan összetett, de Andor ezt egyszerű lépések sorozatára bontja – világos útmutatót ad, és ez iparágtól, vezetői szinttől vagy cégmérettől függetlenül a segítségedre lesz.

Az út során megismered az emberi teljesítmény modelljét, három állapotot, melyek pillanatról pillanatra változhatnak. Ez a modell világos keretrendszert biztosít a csapatod energizálásához. Andor integrálja az SLII®-t – a világ legszélesebb körben alkalmazott vezetési modelljét – és az emberek motivációjáról szóló legfrissebb kutatásokat, ezzel megadja neked a kulcsfontosságú eszközöket ahhoz, hogy a csapatodat csúcsteljesítményre ösztönözd.

Ez a könyv végső soron rólad szól, mivel az energiánk hatása továbbgyűrűzik a szervezetben. Javaslom, hogy szívleld meg, amit olvasol, és testesítsd meg azt a változást, amit látni szeretnél. Ezáltal nemcsak a csapatod szenvedélye, közérzete és egyensúlya erősödik, de te is fejlődsz és szárnyalsz majd.

Ken Blanchard
Az Egyperces menedzser[®]
és a *Vezetés magasabb szinten*
c. könyvek társszerzője

ENGEDD KI A CÉGED KÉZIFÉKÉT!

Milyen érzés, amikor úgy indulsz el, hogy behúzza marad a kézifék? A modern autók ezt meg se engedik, mert ilyenkor igencsak rázós a vezetés élménye. A kocsid alig gyorsul, nehezen irányítható, gyorsabban kopik minden, és idővel szűrős, nyomasztó szag terjeng a beltérben.

Mi történik, ha ilyenkor beletaposol a gázba? Jobban haladsz egy ideig, de ez nem megoldja, hanem felerősíti a mindenféle felbukkanó problémákat.

Lehet, hogy hasonlóan éled meg a csapatod vezetését a cégben: nehezen viszed keresztül az akaratodat az embereken, minden és mindenki gyorsabban kopik, és hiába nyomod tövig a gázt, igazából mégsem érzed, hogy jobban haladtok.

Most felejtjük el egy pillanatra, milyen kiszámíthatatlan környezetben élünk. Már a Covid és az ukrajnai háború előtt se tudhattuk, mikor jelenik meg a szintéren egy ázsiai kistigris, aki fele annyiért adja a termékedet, szolgáltatásodat a piacon. Lehet, hogy egy garázsvállalkozó 3D nyomtatóval legyártja a találmányodat, legyen az egy apró alkatrész, vagy akár egy komplett lakóház. Ha pedig szolgáltatatsz, veszélyben vagy a mesterséges intelligencia és a robotok miatt.

De koncentráljunk csak arra, ami már itt van. Az ügyfelek elvárásai egyre komplexebbek: amiből korábban elég volt háromféle kivitel, most harmincnégyfélét akarnak, és ötször annyi követelményt támasztanak, mint néhány évvel ezelőtt. A piac mindeközben rendre borotválja a nyereséged, így folyamatos hatékonyságnövelő projektekre kényszerülsz, és ezek ritkán hoznak annyit a konyhára, mint amit a brosúra ígért.

Mindeközben az emberanyag nem olyan már, mint amit a vezetőid megszoktak: kevés is, gyengébb is, és nehezen motiválható. Toboroznál természetesen, de nincs jelentkező. Aki mégis jön, azt szíved szerint be se hívnád interjúra. Csak sajnos nincs más, vagy ha van, megfizethetetlen – akár a pénzügyi korlátok, akár a keletkező bérfeszültségek okán.

Azt persze tudod, hogy csakis egy hozzáértő, motivált, lojális csapat segítségével nézhetsz szembe az egyre nagyobb kihívásokkal. Csak éppen a mai munkaerő motiválása olyan, mint amikor hegymenetben, ellenszélben bringázol – különösen, ha generációs szakadékok is tarkítják a képet. A lojalitásuk gyakran párezer forintért eladó. A hozzáértés érdekében szervezel képzéseket, de az embereknek nincs ideje, hogy teljes odaadással részt vegyenek, vagy hogy átültessék ezeket a gyakorlatba.

A világ szeme közben rajtad: te vagy az a vezető, akitől elvárják, hogy lássa a kiutat, és elvezesse oda a csapatát. Legyél hát Superman: karizmatikus, belülről motivált menedzser, aki vonzó, követendő példát mutat, és inspirálja az emberek kibontakozását.

Ja, persze.

Talán ha nem éreznéd úgy, hogy a rajtad lévő nyomás csak nő, miközben egyre keményebben dolgozol, és mégse haladtok úgy, ahogyan kellene – akkor képes lennél rá. Talán ha jobban feltöltődnél esténként és a hétvégeken, mert nem tűnne úgy, hogy a feladataid és az e-mailjeid sora végeláthatatlan. S főleg ha tudnád, hogyan teheted a csapatodat fenntartható növekedési pályára a mai világ húsdarálójában, akkor bizonyára bele is vágnál.

Nos, ezt a könyvet azért írtam, hogy ezeket a problémákat egyszer és mindenkorra megoldhasd. A többi rajtad áll!

HOGYAN HASZNÁLD EZT A KÖNYVET?

Ez a könyv Neked szól, ha vezetőként maximalizálni szeretnéd a csapatod vagy céged eredményességét anélkül, hogy kiégnének akár az embereid, akár Te magad. Ezt értem szárnyaló szervezeten.

Abból indultam ki, hogy Te nem szervezetikultúra-fejlesztő szakember vagy, ezért minimalizáltam a tudományos hivatkozásokat, és lerövidítettem az elméleti részeket. Elsősorban kézzelfogható sztorikon keresztül mutatom be, hogyan működik egy ilyen szervezet, és mit tegyél, hogy a tiéd is ilyen legyen.

A könyvet kerettörténetbe foglaltam, melyben Haraszi Kristóf, egy ezerfős, fiktív, gyártó cég elképzelt ügyvezetője keresi a megoldást vállalata nagyon is valós problémáira. A szereplők kitalált személyek, a harmincöt éves hazai és nemzetközi terepmunkám során megismert, létező emberekből gyúrtam össze őket.

Azért választottam a regényszerű formát a klasszikus szakkönyvi leírásokkal szemben, hogy a cselekményen és a párbeszédeken keresztül közérthetően mutassak be fontos, de olykor komplex összefüggéseket. Sokszor ugyanis azt tapasztalom, hogy a vezetők a csapatuk vagy cégük kibontakoztatásának csak egy-egy elemére összpontosítanak, nem látják át egészében, mi szükséges egy szárnyaló szervezeti kultúra kiépítéséhez. Ezt szeretném e könyvben világosan és közérthetően felvázolni, hogy Te is úgy érezd, beszélgetsz velem a témáról a folyamat során, amint a céged egyre jobban teljesít.

Ez a könyv tehát egy gyakorlati útmutató. Ha kisebb csapatot irányítasz, akkor önállóan is meg tudod valósítani a javaslatokat. Ha sok ember tartozik alá, mint például Kristóf esetében, akkor tudod majd, milyen jellegű tanácsadási szolgáltatásokra van szükséged, milyen sorrendben és miért. Kitérek a jellemző csapdákra is, amelyekkel a képzési és kultúra-fejlesztési projektek során találkoztam, valamint arra, hogyan kerülheted el őket.

Azt javaslom, a könyvet két menetben olvasd el.

Először haladj sorrendben, az elejétől kezdve, mert az egyes fejezetek egymásra épülnek – ahogyan a szervezeti kultúra építésének lépései is. Ez segít abban, hogy összefüggéseiben lásd az egész rendszert, madártávlatból.

A III. részt, a „Szárnyaló szervezetet” elsősorban olyan vezetőknek szántam, akik az egész szervezet fejlesztéséért felelnek, azaz főleg felsővezetőknek és az őket támogató HR szakembereknek. Ha ez nem tartozik a feladatkörödbe, akkor ezt a részt nyugodtan átugorhatod.

A könyv mondanivalóját 10-20 oldalas fejezetekre tagoltam, hogy könnyen emészthetőek legyenek. A fejezetek végén külön kigyűjtöttem a fő gondolatokat. Azt javaslom, állj meg ezen összegzéseknél és fontold meg, közülük melyek a legérdekesebbek, leghasznosabbak a számodra.

Ahhoz, hogy megkönnyítsem e fő gondolatok feldolgozását, kigyűjtöttem őket egy szerkeszthető dokumentumba. Ezt szabadon kiegészítheted a saját gondolataiddal, és egy rád szabott cselekvési tervet formálhatsz belőle. Keresd fel a könyv weboldalán: www.szarnyaloszervezet.hu/terv (ékezetek nélkül). Itt férhetsz hozzá ahhoz a mobil apphoz is, ami a IV. résztől lesz hasznos a leírtak könnyű megértéséhez, napi használatához.

Miután a könyv végére értél, tekintsd át a jegyzeteidet, és ennek alapján dönts el, mely fejezetekben érdemes jobban elmélyedned. Ez az a pont, ahol érdemes bevonnod másokat is – például HR-est, külső tanácsadót –, hogy kialakítsátok azt a fejlesztési folyamatot, ami a leginkább illeszkedik a csapat aktuális szükségleteihez.

S végül: miközben a könyv arról szól, mit tegyél a cégben, egy pillanatra se téveszd szem elől, hogy a fejlődés kulcsa a Te kezében van.

Ha Te nem változol, semmi sem változik!

Azt ígérem, hogy ha személyesen beleállsz ebbe a fejlesztésbe, annak egyik melléktermékeként önmagad egy hatékonyabb s egyben kiegyensúlyozottabb, stresszmentesebb verzióját kapod, a csapatod pedig ezt tükrözi majd vissza.

Ha készen állsz, vágjunk bele!

I. RÉSZ:

MIÉRT OLYAN NEHÉZ?

1. BESZIPPANT A STRESSZ ÖRVÉNYE

– Szétnyílt, mint a tubarózsa, úgyhogy leállítottuk az egész sort. Ezt magyaráztam neked.

Árpádból csak úgy dőlt a szó. A Windecker Gyártó Kft. műszakvezetője negyvenes éveiben járt. Egyszerű operátorból küzdötte fel magát erre a posztra. Megtermett, bajszos férfiként kitűnt a körülötte álló maroknyi gépvezető és operátor közül.

Dermedten nézték a vaskos munkahengert. Eddig úgy nézett ki, mint egy úthenger első kereke. Most viszont kuszán meredeztek a levegőbe a hengerpalást hosszúkás, meggörbült-csavarodott darabjai, mint a vékonyra vágott, átsütött szalonnaszeletek.

Haraszi Kristóf, az ügyvezető épp akkor ért oda. Nem sok ideje volt mostanában arra, hogy körbesétálgjon az üzemben. Tudták róla, hogy alapvetően jóindulatú ember, de azt is, hogy nem látja át igazán, mi történik a termelésben. Öltönyös, fehér inges öltözködési stílusa sem segített abban, hogy közelebb kerüljön az itt dolgozókhöz.

– Hogyan történhetett ez? – kérdezte, és csípőre tette a kezét. Nem volt világos, hogy a stressz miatt tette, vagy határozottnak akart tűnni.

Sanyi, a gépsor vezetője csak csóválta kopaszodó fejét. Köpcös természetén nehezen tudta begombolni kék köpenyét, de Kristóf megjelenésekor behúzta a hasát és mégis megpróbálta.

– Tudod, hogy huszonöt éve vagyok itt, főnök, de ilyet még nem láttam. Főleg hogy ilyen vastag acélból van a palást. Óriási erő kellett hozzá.

– Ki volt a gépnél, amikor ez történt? – tudakolta Árpád.

– Pont erről van szó, hogy épp senki. Négyen hiányoztak a mai műszakból. Ketten beteget jelentettek, de a Diószegi testvérek még csak ide se szóltak. Margit úgy tudja, megkapták az engedélyt, hogy kimenjenek Angliába dolgozni. Úgyhogy szerintem ők már nem is jönnek többet.

Egész délelőtt amiatt rohangáltam, hogy összevakarjam a műszakot.

A fáradt olaj közben nagy, sötétbarna foltban terjedt a padlón, így hátrébb kellett lépjenek.

– De mégis, mi tud így tönkretenni egy ilyen hatalmas hengert?
– kérdezte Kristóf.

– Kiderítjük, főnök. Az biztos, hogy legalább négy napba telik, mire pótoljuk ezt a fődarabot. Addig sajnos áll az egész sor.

– Tudjátok, mekkora kötbért kapunk a nyakunkba ezért? Amikor így is el vagyunk maradva a tervhez képest... – Kristóf tehetetlenül nézett maga elé. Egyre gyakrabban találkozott megoldhatatlannak tűnő problémákkal.

– Szerintem a karbantartással volt a gond – jegyezte meg Sanyi. – Ott is mindig létszámhiány van. Tudod, hogy lassan a megelőző karbantartásokra sincs idejük, csak kapkodnak összevissza. Ha nyikorog valami, leginkább csak nyakon öntik egy kis olajjal, és rohannak tovább. Nem csoda, hogy egyre többet állnak a gépek. Őket is megértem, de ebbe előbb-utóbb belezavarodunk itt lent. Se gép, se ember, miközben a normakövetelmény egyre nő...

Kristóf felváltva nézte Árpádot és Sanyit, de a szemükben csak táncstalanságot látott.

– Most elutazom egy hétre. Addig készítsetek egy részletes elemzést a hibáról, világos? – utasította a kollégáit, majd sarkon fordult, és bosszúsán elviharzott.

Irány a tengerpart

Másnap, ahogy Kristóf már a repülőn ült Júliával, a feleségével és gyermekeikkel, felidézte az esetet. Úgy érezte, nagy szükségük van erre az egyhetes üdülésre, de vajon megengedhette ezt most magának?

Alig egy éve, hogy átvette a Windecker Gyártó Kft. vezetését. Bírta a terhelést, szerette a kihívásokat, és a mérnöki szemlélete jól jött az egyre magasabb szintű posztokon. Itt viszont úgy érezte, elsodorja őt az egyre csak gyűlő problémák hada, és nem látta, hogyan lehetne úrrá a helyzeten.

Ezerfős méretével ez a kelet-magyarországi cég nagyobb volt, mint amihez szokott, és nehezen látta át, mi történik. A német tulajdonos

azzal a céllal vette fel ügyvezetőnek, hogy folyamatos növekedési pályára állítsa a céget úgy, hogy minden évben javítsa a termelés hatékonyságát is. De egyelőre nem tudott érdemi eredményt felmutatni.

Az elmúlt év során kialakított a felsővezetőivel egy olyan mutatószám-rendszert, aminek a segítségével átlátták mindazt, ami lényeges. De nem érezte, hogy ezzel sokkal előbbre lenne. Pontosabban és hamarabb tudták ugyan, ha valami nem működött, és könnyebben megtalálták a problémák gyökerét, mégis sorra merültek fel újabb és újabb nehézségek. Úgy tűnt, ez az örvény végleg beszippantja.

Nem segített az sem, hogy a környező cégek állandóan emelték a dolgozóik bérét. Ráadásul egyre több emberre volt szükség a folyamatos növekedéshez, de már rég elfogytak az alkalmas munkavállalók a környéken. Kristóf németországi főnökei viszont hallani sem akartak arról, hogy belemenjenek egy bérspirálba. Azt mondták: „*Na und?* Találja meg a módját, *Herr* Haraszi, hogy pénz nélkül motiválja az embereit. A HR-nek meg mondja meg, olyan munkásokat vegyen fel végre, akik nem mennek el pár hét múlva.”

„Ezeknek fogalmuk sincs a magyar viszonyokról” – gondolta Kristóf. De egy dologban jogosnak érezte a kritikát: attól, hogy szárnyaljon a cég – ahogyan a főnöke fogalmazott –, nagyon messze voltak. Úgy tűnt, a végeláthatatlan tűzoltás és a folyamatos munkaerő-hiány leszívja az emberek energiáját – a termelésben és a vezetői szinten is. Magáról sem mondhatta el, hogy reggelente frissen, üdén kel és alig várja, hogy beérjen a munkahelyére, ahogy korábban szokott. Hiányzott a lendület belőle és a csapatából, pedig tudta, hogy erre lenne igazán szükség a kilábaláshoz. Volt ugyan számos cselekvési tervük a problémák kezelésére, de ezek nem hoztak tartós enyhülést. „Adhatna nekem valaki végre egy szárnyalás-akciótervet” – gondolta.

– Kérem, csatolják be biztonsági öveiket, üléstámlájukat állítsák függőleges helyzetbe. Hamarosan megérkezünk Nizza repülőtérére. A helyi idő tizenegy óra öt perc, a hőmérséklet harmincnégy fok.

Az utaskísérő szavai kibillentették Kristófit a merengéséből. Felhúzta az árnyékolót. A délelőtti nap fénye hívogatón verődött vissza a Földközi-tenger azúrkék habjairól. Magába szívta az ismerős látványt, és jobb kedvre derült – régebben gyakran ruccant le ide a barátaival, amikor

MBA-re járt Párizsba. Azóta is visszatért néha, amikor belefért az idejébe.

– Odanézzetek, micsoda idő vár ránk! – szólt hátra a gyerekeknek.

A felesége, Júlia megszorította a kezét. – Laciék már biztosan megérkeztek. Jó lesz újra velük lenni egy hétig!

Kristóf mosolyogva bólogatott. Elnézte Júliát, amint a nap sugara megcsillant a szemében. Kék, pántos, térdig érő ruhája jól illett vidám természetéhez. Tizenöt együtt töltött év és néhány válságos párkapcsolati szakasz után is örültek, ha néhány napot együtt tölthettek. Még régebben döntöttek el, hogy néhány évente beiktatnak egy közös üdülést Júlia bátyjával, Lacival és a családjával. Egyezett a társadalmi háttérük, és a gazdaság kérdéseiről is hasonlóan gondolkodtak. Mindig jól beszélgettek, miközben a gyermekeik együtt játszadoztak a parton. Ráadásul Laci már ötödik éve vezetett egy akkora céget, mint a Windecker.

„Ez az!” – gondolta Kristóf. – „Laci hasonló cipőben járhat, mint én, de szerintem előrébb tart.”

Az autóbérlés gyorsan ment, kisvártatva egy olívaöld Citroënben suhantak a kanyargós hegyi autópályán. Marseille felé indultak, majd Fréjus-nél letértek a tenger irányába. Egy eldugott kis villát béreltek a La Gaillarde tetején, az erdő szélén, közel a parthoz.

Az egyórás autótút kitisztította Kristóf gondolatait. Szüksége volt erre a néhány nap pihenésre, hogy kiszellőztesse a fejét. Muszáj volt kikeményednie ebből az örvényből, és biztosra vette, hogy Lacinak lesznek javaslatai.

– Odanézz! – kiáltott fel Júlia, ahogy egy kanyarban felbukkant a ház.

Lapos, mediterrán oszlopos nyaraló várta őket; vajszerű vakolata csak úgy ragyogott a délelőtti napfényben. A gyerekek ki is pattantak, amint megállt a Citroën. Eszter, Laci felesége sietett eléjük, amint meghallotta a zsvajt. A rézvörös bikinijére felkapott fehér fürdőköpeny kiemelte érett, nőies alakját. Göndör, barna haját feltűzte a melegben.

– Jó látni benneteket! Kristóf, állj be hátra! – invitálta őket, amint megnyomta az úszókapu távirányítóját. Az autó hamarosan eltűnt a magas, fekete kovácsoltvas kerítés lándzsái mögött.

– Azt hiszem, ránk fér egy kis pihenés – sóhajtott Júlia, miután behordták a csomagokat a nappaliba. A gyerekek gyorsan előtűrték a fürdőruhájukat, és szaladtak a teraszra, ahol feszített víztükrű medence várta őket.

– De azért minden rendben, Kristóf, ugye? – érdeklődött Eszter.

Leültek a nappaliban a kanapéra.

– Otthon igen, minden rendben. De a cégben alig látszom ki a munkából. Úgy érzem, talán túl nagy fába vágtam a fejszémet.

Laci jelent meg, kissé behúzta a fejét, amint kijött a hálószoba ajtaján. Messze ő volt a legmagasabb a felnőttek között. Virágmintás pólója lazán lengett a rövidnadrágja felett.

– Tudjátok, mit? Olyan gyönyörű az idő. Eszterrel megnézzük a környéket, ti meg addig kibeszélhetitek a cégeket – javasolta Júlia, és a bátyjára meg Kristófra mutatott. A két nő fel is kelt, és otthagyták őket.

– Amíg a lányok szedelőzködnek, kinyissunk két sört? – kérdezte Laci a terasz felé biccentve.

– Az jó lesz! – felelte Kristóf, majd előtúrt magának is egy fürdőnadrágot a bőröndből. Odakinn elsétált a terasz végébe, s kinézett a kőkorláton. Megragadta a hatalmas égszínkék víztükör látványa; mélyet szippantott a tenger sós illatából.

„Jókor jó helyen vagyok” – gondolta. Végigheveredett az egyik napozóágyon. Mire Laci megérkezett a sörökkel, a gyerekek már javában hancúroztak a medencében.

Tengernyi gond

– Szóval, hogy álltok a Windeckernél? – A sörösüvegek hangos pissenéssel nyíltak ki.

– Szerintem épp úgy, mint egy átlag magyar termelővállalat – vágott bele Kristóf a közepébe. – Ez persze nem elég a németeknek, és őszintén szólva nekem sem. Egyrésztől nem tudunk annyit gyártani, amit az ügyfeleink ne vennének meg, annyi a rendelés. Mindenfelé szűk keresztmetszeteink vannak; főleg a gépek állásideje sok, a munkaerő meg kevés. Nincs elég operátor a gyártásban, de a kiszolgáló területeken is sok a betöltetlen poszt. Ami a legnehezebb: hiába veszünk fel új embereket, a fele pár hét után továbbáll. Aki pedig marad, általában alkalmatlan a feladatra.

Kristóf egyre jobban belelendült. Még bele sem ivott a sörébe, csak tartotta a kezében.

– A csoportvezetők reggeli órái idegeskedéssel telnek, amíg megpróbálják megszervezni a műszakokat, attól függően, hány munkás jelent meg. A termelési normákat így alig tudják teljesíteni. Ettől meg a közepvezetőimen van óriási nyomás! Gyakran az egész napjuk tűzoltással telik.

Kristóf ismét érezte a feszültséget, amint előjöttek a gondjai. Felpatant, s fel-alá járkált.

– Közben a vevői igények egyre nőnek: nem csak többet akarnak, de többféléit is. Ha az egyik korábban ötféle árucikket akart, most huszonöt-féléit; kisebbek a darabszámok, így gyakoribb az átállítás, a nagy sorozatok helyett több a kis széria. A korábbi években volt, hogy egy gyártósoron napokig gyártották ugyanazt; most az a jellemző, hogy óránként kénytelenek átállni. Ez nagyon lerontja a hatékonysági mutatóinkat.

– És akkor mitől működik az egész? – kérdezett közbe Laci csendesen.

Kristóf megállt, és zsebre vágta a kezét, a horizontot kémlelte.

– Van egy lojális derékhad. A régi szakik, akik tűzön-vízen át összetartanak. Ők viszik a hátukon a céget; ha ők nem lennének, lehúznánk a rolót. De úgy látom, közülük is többen kezdenek kiégni, illetve túl csábító ajánlatokat kapnak és nem tudom, meddig állnak ellen. A dolgozók többsége viszont nem vállal felelősséget semmiért. Folyamatosan a kifogásokat sorolják, mi miért nem megoldható. Ez ragályos – gyakran a vezetőimnél se látom, mikor igazi a probléma, s mikor jönnek ürügyekkel.

Szembefordult Lacival. – A cégben viszont rengeteg a lehetőség. A termékeinkre szükség van, a piacaink stabilak. A fejlesztőgárdánk is jó, az anyacég egyre több feladatot bíz ránk. A mutatószám-rendszerünk megbízható, jól jelzi, mi megy jól és hol vannak a problémák. Csak éppen...

– Csak éppen?

– Nem is tudom... – Kristóf visszaült, és elmerengett. – Minden áldott nap alkalmazom az MBA-n tanultakat, csakhogy olyanok a problémáink, mint a tengerben a halak. Ahogy körülöttem úszkálnak, úgy tűnik, gyerekjáték összefogdosni őket. De ahogy megpróbálom, rendre kicsuszszannak az ujjaim közül.

– Úgy érzed, még nem fogtad meg a lényegét?

– Igen, azt hiszem. Annyi mindent mérünk, annyi intézkedési tervünk van... De mintha nem közelebb vinnének a megoldáshoz, hanem

csak elvesznénk köztük. Nem kapaszkodnak össze, vagy nem jól töltjük meg őket tartalommal. Vagy nem jól hajtjuk őket végre, mert nem tesszük oda magunkat. Nem tudom pontosan, csak azt, hogy a sok projekt elviszi az összes energiánkat. – Kristóf nagyot sóhajtott. – Persze a tulajdonost mindez nem hatja meg. Fogalmam sincs, hogy lesz ebből fenntartható növekedés meg javuló termelékenység.

– Ismerős a helyzet. Nálunk is így ment, amikor öt éve kineveztek a Glasgow Tech élére. Az angolok több gyártósort akartak idehozni, így arra fókuszáltam, hogy stabil, ütőképes, növekedésorientált csapatot kövacsoljak a gárdából.

– És hogy sikerült? Júlia említette, hogy voltak kemény időszakok, de úgy látja, túl vagytok a nehezen.

– Nem volt egyszerű, valóban. Nem volt kész receptem, így sokat kísérleteztünk. De mostanra úgy látom, összeállt a folyamat, és stabilan megyünk előre. Te mivel próbálkoztál egyébként?

Kristóf leült, és töltött még egy kis sört.

– Sok projektünk fut. A németeknek benyújtottam egy átdolgozott fizetésemelési tervet, most a jóváhagyásukat várom. A termelékenység növelésére nyolc hónapja elindítottunk egy mindenre kiterjedő lean¹-kai-zen²-5S³ projektet, ennek jönnek az első eredményei. A csoportvezetőknek nem volt még semmilyen képzésük, így a HR most készít elő nekik egy átfogó tréningtervet. Kiírtunk egy tendert *employer brandingre*⁴, és tárgyalunk egy átfogó dolgozóielégedettség-mérési projektről. A mérnökeim pedig most vizsgálják, milyen lehetőségek vannak számunkra az ipar 4.0-ban, azaz hogyan válhatnak ki az operátorok egy részét automatizálással.

– Ez tényleg nem kevés! Gondolkozol belső változásokban is? – tudakolta Laci.

– Persze. Most készül egy új szervezeti ábra. A teljesítményértékelő rendszerünk is megérett az átalakításra. Ezenkívül...

– Várj egy picit – szakította félbe Laci. – Azt értem, hogy milyen projekteket delegáltál a csapatra. Arra gondoltam, a saját belső működéseddel mik a terveid?

– Milyen értelemben? – húzta fel Kristóf a szemöldökét.

– A személyes beállítódásod, feltételezéseid, értékrended, szokásaid

¹ Lean: a termelési hatékonyság átfogó fokozásának módszertana

² Kaizen: a folyamatos ésszerűsítések rendszere, a dolgozói javaslatokon keresztül

³ 5S: a rendrakás és -fenntartás eszköztára, elsősorban a termelésben

⁴ Employer branding: az a hírnév, amit a cégünkről, mint munkahelyről terjeszteni szeretnénk a jelenlegi és jövőbeni munkavállalók felé

felülvizsgálatára gondolok. Hogy mit képviselsz, miben hiszel, mit sugározol kifelé.

Kristóf meghökkent Laci szavain. Eltűnődve nézte a gyerekeket, ahogyan önfeledten ugráltak a csábítóan kék medencébe.

– Őszintén, Laci, nem világos, mire gondolsz. Világéletemben optimista ember voltam, ami sok problémán átsegített. Igyekszem követni a legújabb menedzsmentmódszereket. Keményen dolgozom, amikor szükséges. Nem tudom, mit tehetnék még?

– Ha azt szeretnéd, hogy a környezetedben megváltozzanak a munkatársaid, először is magaddal kezd. Belőled indul ki minden; belőled kell hogy kiinduljon minden.

Kristóf megint felpattant.

– De hiszen én kezdeményeztem ezeket a projekteket! Értem én, hogy fontos a példamutatás, de nem az én feladatom a gépek karbantartása vagy a robotok kezelése.

– Valóban nem. Te elsősorban a kultúráért vagy felelős. Azért, ahogyan a munkatársaid gondolkoznak, éreznek és cselekszenek nap mint nap.

– Ahogyan gondolkoznak és éreznek? Te most viccelsz velem?! Nem vagyok se dadus, se pszichiáter! Különbben is, ezért van a HR. Mérnök vagyok, és kitanultam a gazdaságtant is. Ez eddig elég volt. Mit akarsz még?

Laci sokszor hallotta már ezeket az érveket a kollégáitól, így nem ragadt rá Kristóf feszültsége.

– Nézd, eddig elég lehetett. De most egy jóval nagyobb céget irányítasz, ami sokkal komplexebb. Nagyon sok projekt fut most nálatok. A lean, a csoportvezető-képzés, az ipar 4.0 és a többi mind nagyszerű, de egyikkel sem mész semmire, ha ezeket nem tudod összetapasztani. Ezek az építőköveid, de szükséged van közéjük malterra. Ez a malter pedig a cégkultúra, és ezt csak te irányíthatod. Ezt nem delegálhatod. De a kézbentartásához fontos, hogy először megértsd azokat az erőket, amelyek a kultúrát kívülről és belülről alakítják.

Valami hiányzik

– Megjöttünk, srácok! – kiáltott nekik Eszter. – Van ide tíz percre egy takaros kis étterem, az El Morrito. Ki éhes?

A gyerekeknek nem kellett kétszer mondani, szaladtak is átöltözni. Kristóf nem sietett ennyire; ebéd közben, majd utána is a strandon Laci gondolatai kavargtak a fejében. Nem tudta hová tenni mindazt, amit hallott.

Mi is hiányzik pontosan?

Amikor a Windecker élére választották, alaposan felmérték és letesztelték. Ezenkívül őszintén hitt a példamutatás és a felelősségvállalás erejében. Biztos volt benne, hogy az eddigi sikereiben ez nagy szerepet játszott. Igaz, a kisebb cégeknél ez egyszerűbb volt. De érezte azt is, hogy valami hiányzik. Attól tartott, Lacinak igaza lehet: mi lesz majd a sok elindított projektből? Egy valamennyire átültetett lean. Egy kipipált csoportvezetői képzés. Tégglák egymás hegyén-hátán, amik nem állnak össze egy épületté, ha az emberek nem vesznek részt elkötelezetten a projektekben, mert hiányzik a malter.

Márpedig az elkötelezettségtől nagyon messze voltak. Pontosan tudta, hogy a sok projekt az amúgy is túlterhelt munkatársainak csak púp a hátán. Nem ellenkezhetek nyíltan, hisz mindegyik projekt célszerűnek tűnt, de ettől még érezte az ellenállást. Tudta, hogy vezetőként olykor népszerűtlen döntésekre kényszerül, hogy haladjon a cég – de ennyi projektet nem vihetett kézi vezérléssel, nem lehetett ott mindenhol.

A korábbi munkahelyeken már megtapasztalta, hogy a főnökei által indított szervezeti változások 70-80%-a megbukott, vagy legalábbis nem hozta meg a várt sikert. Az iparági konferenciákon azt hallotta, ez máshol is jellemző. Nem engedhette meg magának, hogy a Windecker is így járjon – ez biztosan az állásába került volna.

Nem esett hát jól neki, amikor Laci arra utalt, hogy talán nem tesz eleget, így is rengeteget dolgozott. Mennyi lenne az elég!? De kíváncsi is volt, mire gondolt Laci, amikor a kultúrát alakító külső és belső erőkről beszélt. Műszaki emberként azt szerette, ha átlátja a teljes képet. Ezek szerint hiányzott néhány fontos mozaik. Mit nem vett észre?

Ezek jártak a fejében egészen estig, amíg vissza nem értek a nyaralóba.

Laci – szokása szerint – egyik kedvenc könyvét olvasgatta az ágyban, amikor Eszter kijött a fürdőszobából. Lacinak rögtön megakadt rajta a szeme.

– A hétszázát, drágám, szépen megkapott a délutáni nap! Nagyon dögösen virítasz ebben a fehér fürdőköpenyben. Gyere, huppanj ide mellém!

De Eszter nem mozdult. Laci nem erre számított huncut mosolyú, életvidám feleségétől.

– Tudsz neki segíteni? – kérdezte Eszter aggódó tekintettel.

– Mire gondolsz, szívem? Kinek segítek?

– Júlia elmondta délután, hogy Kristófnak komoly gondjai vannak. Rengeteget dolgozik, éjjel sem pihen nyugodtan; gyakran idegesen forgolódik az ágyban. Az ő tinédzser gyerekeinek is szükségük lenne egy megértő apára, de mostanában könnyen kijön a sodrából. A sportra sem marad annyi ideje, mint régen. Két hónapja meg kiderült, hogy gond van a vérnyomásával és a koleszterinjével. Van, hogy szorítást érez a szívénel, de erről nem beszél. Negyvenöt évesen nem ritkaság az ilyesmi, de Júlia nagyon aggódik, mi lesz ennek a vége.

– Említette Kristóf néhány szóval, hogy nem úgy mennek a céges dolgai, ahogyan szeretné, de azt nem tudtam, hogy ekkora a gond.

– Ugyan már, édesem, ő is férfiből van – mosolygott rá Eszter, miközben mellébújt a takaró alá. – Mindig erősnek akartok látszani, és nem panaszkodtok. Talán ő maga se látja át, mennyire feldúlt; olyan, mintha egyre mélyebbre merülne a problémái örvényében. Emlékszem, te is voltál ezzel így, miután átvetted a Glasgow Techet, de hál' istennek túl vagy rajta. Jól jöhet neki néhány ötlet!

Laci pontosan tudta, milyen magányos poszt a felsővezetőé. Kinek mondhatná el Kristóf a gondjait, akitől használható tanácsot is kaphat? A főnökének? Beosztottainak? Feleségének? Ugyan!

– Talán nincs is most más Kristóf számára, akivel megbeszélhetné mindezt, csak te – mondta ki Eszter, ami épp Laci fejében is világossá vált.

– Igazad van. Elmondom neki, ami nálunk működött. Hátha meg tud úszni néhány felesleges vargabetűt. De így napközben kicsit kevesebbet lehetek majd veled...

– Megbocsátom, ha esténként velem leszel.

– Megegyeztünk!

A munka mint játék

A reggeli nap erősen sütött La Gaillarde keletre néző, homokos strandján. A gyerekek a vízben hancúroztak, élvezték, hogy még nincs akkora tömeg. Kristóf és Laci a partról figyelték őket, Eszter és Júlia az étterem teraszán cseverészttek.

Kristóf elmélyülten kavargatta a friss gyümölcslékoktélját a napernyő árnyékában. Kérdezni szeretett volna Lacitól, de nem tudta pontosan, mit.

– Úgy tűnt, tegnap meglepett, amit a felelősségvállalásról és a kultúráról mondtam – törte meg Laci a csendet.

– Őszintén megvallva, igen. A kultúrával nem foglalkoztam eddig sokat, mivel készen kaptuk. Az anyacéget Joseph Windecker alapította százhusz éve. Ez egy hagyományos családi vállalkozás, ami nagyra nőtt. A gondolkodásuk jól passzol az enyémhez. Nem látom, mi dolgom lenne ezzel.

– Nézd meg őket – intett Laci a tenger felé. A gyerekek hangos kacagással kergetőztek a vízben, és fröcskölték egymást. – Képzeld el egy pillanatra, hogy ők a Windeckernél dolgoznak, és az a céljuk, hogy a lehető legtöbb vizet fröcsköljék egymásra. Mi a véleményed, hogy teljesítenek?

– Mintaszerű beosztottak – nevetett Kristóf. – Azt gondolom, ezt a mérőszámot kimaxolták! Ha mindenki így dolgozna nálunk, semmi gondunk nem lenne.

– Akkor mindössze annyi a dolgod, hogy erre rávedd az embereid!

– Küldjem el őket szabadságra?

– Inkább azon gondolkozz el: mire van szükségük ahhoz, hogy nap mint nap, következetesen ilyen magas szinten teljesítsenek. Mit másolhatnál le abból, amit itt láatsz?

Kristóf hosszasan nézte a gyerekeiket. Mindent beleadtak a játékba, de úgy tűnt, nem fáradnak el, sőt, annál inkább élvezik. Szembeötlő volt a rengeteg energia, ami áramlott közöttük. Vajon honnan jön ez?

– Az biztos, hogy nagyon motiváltak – kezdte Kristóf.

– Szerintem is. Mennyi célprémiumot tűztél ki nekik erre?

Kristóf felvonta a szemöldökét. Értetlenül nézett Lacira.

– Tudom, nevetségesen hangzik, de gondolj bele: a vezetők, akiket ismersz, hogyan szokták megoldani a motivációs problémákat?

Kristóf úgy érezte, a motivációról alkotott képe meginog. Lehet, hogy hamarosan a feje tetejére áll? Bárhol is dolgozott eddig, a teljesítményfüggő bérek adták minden motiváció alapját. Az egyik fő gondot pedig abban látta, hogy a Windeckernél nem jut most elég pénz a premizálásra. A beosztott vezetői sorra jönnek hozzá, széttárt karokkal: „Tudod, főnök, ha kis pénz, akkor kis foci! Ha nem adsz eszközt a kezünkbe, nem tudjuk őket mivel ösztönözni! Ezért ne bennünket okolj majd!”

Mérvénként viszont nem az elméletek, hanem a kézzelfogható valóság híve volt. Ez pedig itt volt előtte: maximális teljesítmény, maximális elkötelezettség – mindez bónuszok nélkül. Majd hirtelen kitört:

- De hát ők játszanak, Laci! Mi köze ennek a munkához?!
- Az csak tőled függ. Ha megtalálod a módját, hogy többen érezzék úgy: a munkahely olyan, mintha játszanának, akkor közelebb kerülsz ehhez.
- Mármint rendeljek csocsóasztalokat?
- Nem ez a lényeg. Nem az a kulcs, hogy szétválasszuk a munkát a játéktól, hogy egyszer dolgoznak, aztán játszanak. Hanem hogy integráljuk a kettőt. A szárnyalás kulcsa: az idő minél nagyobb arányában érezzék munka közben úgy, hogy játszanak.

Elfogyott a koktéljuk, úgyhogy összeszedelőzködtek és visszasétáltak az El Morritóba. Kristóf szólanul bandukolt. A munka és a játék integrációja? Feloldhatatlan ellentétnek tűnt. Azt viszont egyértelműen látta: ha ezt megoldaná, az nagyot lendítene a Windecker teljesítményén.

– Jót beszélgettetek? – Eszter és Júlia odébb húzódtak, hogy a fiúk leülhessenek.

- A gyerekekről meg a szárnyalásról – mondta Kristóf.
- Úristen! Csak nem siklóernyőzni akarnak?!
- Jaj, dehogy – nevetett Kristóf. – Azon gondolkodtunk, hogy ha úgy menne a munka a Windeckernél, mint amilyen energiával a gyerekek hancúroznak, semmi gondunk se lenne.

– Ahhoz először neked kéne lazítani néha – vetette fel Júlia félig komolyan, félig viccesen.

Kristófnak ez nem esett jól. Amikor annyi probléma van, s mellette állandóan nőnek az elvárások, hogyan lazíthatnának? De nem hagyta nyugodni a gondolat. Úgy döntött, a mélyére ás ennek.

- Tényleg, lányok, szerintetek mitől van ennyi energiájuk?

– Nem akarlak öregbíteni benneteket, Igazgató Urak, de először is sokkal fiatalabbak! – kuncogott Eszter.

– Köszönjük a bókot! Viszont valami nem stimmel ezzel. Nálunk épp a fiatal korosztály a legnehezebben motiválható. Csak a pénz érdekli őket, meg az, mikor lesz már vége a napnak, hogy mehessenek bulizni. Úgyhogy valami más lesz a megoldás.

– Egyébként épp ezen gondolkodtam én is – vetette közbe Júlia. – Tudjátok, tavaly kidolgoztam egy online fitnesztanfolyamot, de nehezen tudom fenntartani az ügyfeleim lelkesedését. Nagy lendülettel belevágnak, aztán kifulladásra, és sokan fel is adják. Viszont nemrég egy e-book került a kezembe a flow-ról.

– Arra az állapotra gondolsz, amikor a sportolók csúcsteljesítményeket érnek el? – kérdezte Eszter.

– Igen, de szerintem ez nem csak a sportra jó. Várjátok, megmutatom!

Júlia keresgélt a mobilján, majd felolvasta, amit talált:

Mire van szükségünk a csúcsteljesítményhez?

A flow öt feltétele:

- 1. fizikai és érzelmi biztonság,**
- 2. értelmes, vonzó célok, feladatok,**
- 3. kezelhető kihívás,**
- 4. fókusz,**
- 5. azonnali és rendszeres visszajelzés.**

– Az biztos, hogy a gyerekek teljesen biztonságban érzik magukat, még ha vannak is esetleg veszélyek – kezdte Eszter. – Látszik rajtuk a felszabadultság.

– A cél, hogy fröcsköljék egymást. Hát nem tudom, ez mennyire értelmes, de az biztos, hogy vonzó – töprengött Kristóf.

– Szívecském, az nagyon szubjektív, hogy mi az értelmes. Mi van azzal, amikor te huszont két embert nézel, amint egy bőrgolyót kergetnek? – cukkolta Júlia.

– Jó, jó, ott a pont – adta meg magát Kristóf. – Értelmes, vonzó cél: pipa. De mi a helyzet a kezelhető kihívással?

A két házaspár megint a gyerekeket vette szemügyre. Ők időközben bevitték a szörfdeszkáikat a vízbe, és versenyeztek. Látszott, ahogy újabb és újabb fogásokat próbálnak ki. Olykor beleestek a vízbe, ilyenkor átmenetileg visszafogták magukat, de próbálkoztak tovább.

– Érdekes ez a hullámzás – figyelte meg Eszter. – Rendre elmennek a határukig, ahol már túl nagy a kihívás, és beletörik a bicskájuk. De aztán újra belevágnak, mert különben unatkoznának. Mintha csak tudatosan keresnék azt a pontot, ahol a legjobban teljesítenek, de nekem úgy tűnik, ez teljesen ösztönös.

– Ahogyan a kedvenc focicsapatom is olyan ellenfelekkel játszik, ha teheti, akiket nem túl könnyű, de nem is lehetetlen legyőzni. Látod, mennyi értelme van, hogy ennyi meccset nézek! – kacintott Kristóf Júliára.

– Legyen, drágám, 1:1. Döntetlenre állunk! – Júlia mosolygott, amint nézte a gyerekeket. – Ami nekem viszont leginkább feltűnik: a fókusz. Mintha teljesen megszűnne körülöttük a világ. Nem bánkódnak a múlton, nem izgulnak a jövőn – csak az itt és most van, abban merülnek el teljesen.

– Rendben, ez már négy pipa az ötből – állapította meg Kristóf. – De mi a helyzet a visszajelzésekkel? Nem látok főnököt vagy edzőt...

– Nem érzed te magad néha túl fontosnak?! – csattant fel Júlia. – Nem kelletek ti mindenhová. Ott van a víz, a szél. Az anyatermészet.

– Ja, Anya, a természet... De abban igazad van, hogy ilyen gyors és pontos visszajelzéseket nehezen adhatnék, mint amit a környezetből kapnak.

A gyerekek egyre beljebb merészkedtek a tengerbe, és már alig látszott a hullámoktól, hogy mit csinálnak. Szerencsére mindnyájan kiválóan úsztak, így nem volt miért aggódjanak.

– A kérdés tehát, mennyire látod ezt az öt feltételt megvalósíthatónak a Windeckernél? – törte meg végül Laci a csendet.

– Az érzelmi biztonságnál rögtön megbuknánk, akkora a stressz és a nyomás. Ezenkívül a célok általában nem vonzóak. Értelmük azért lenne, de azt sokan nem látják. A kihívások szerintem kezelhetők, de ők

gyakran teljesíthetetlennek látják a célokat, és ez biztos, hogy visszafogja őket. Fókuszálniuk pedig egyre nehezebb a rengeteg e-mail, telefon, egyéb megszakítás miatt. A visszajelzésekben sem vagyunk erősek, habár ezt szerintem meg tudnánk tanulni.

– Az értelmes, kezelhetően kihívó célok kitűzése és a visszajelzés főleg az adott vezetőkön múlik. Az olyan környezet kialakítása, ami kiküszöböli a felesleges stresszt, és ezáltal erősíti a biztonságérzetet és a fókuszt, ez már inkább a vállalati kultúra kérdése, amiért mi felelünk. Ez belőlünk kell kiinduljon. Felsővezetőként az a feladatunk, hogy megismerjük a flow természetét, és példát mutassunk e téren is. Ezután gördíthetjük le a csúcsteljesítmény kultúráját a szervezeten.

Kristóf számára újszerűek voltak ezek a gondolatok. Sosem gondolta korábban, hogy vezetőként ilyen jellegű feladata is lenne. Hogy menne ez neki mérnökemberként?

– Erre gondoltál, Laci, amikor a belső változásokra céloztál?

– Igen. Ez azzal kezdődik, hogy átértékeljük, amit az emberi természetről és a motivációról tudunk. Mindez csak akkor működik, ha a változások nálunk kezdődnek. Először a gondolkodásunkban, majd a tetteinkben.

Laci benyúlt a strandtáskájába, és elővett egy könyvet. Kicsit viharvert volt már, látszott, hogy sokat forgatták.

– A Glasgow Tech központjában kidolgoztak egy belső oktatási anyagot arra, hogyan vihetjük ezt végig az egész cégben. Ez lett aztán a Szervezetfejlesztési kézikönyv, de mi csak Könyvnek hívjuk. Alapvetően a felsővezetőknek készült, de egy ideje már a többi vezetőnek is odaadjuk a cégben, hogy az együttműködés könnyebb legyen.

Kristófnak felcsillant a szeme.

– Azt terveztem – folytatta Laci –, újraolvasok benne néhány részt, amíg üdülünk. De szerintem most neked nagyobb szükséged van rá. Elég tömény, de szívesen beszélgetek veled a részletekről, ha belemélyednél.

Kristóf belenézett a tartalomjegyzékbe.

– Érdekesnek tűnik! Nem gond, ha bele is vágok? – Azzal felállt, és elsétált egy padig a parti faszor árnyékában, majd belevetette magát a Könyvbe.