

„Egy bátor tréner könyvét tartom a kezemben, aki dacolva napjaink trendjeivel a csupasz valóságra irányítja a figyelmet.

Teszi ezt Értünk és Magáért. A célja bármi furcsa a SIKER!

Legyünk mindannyian sikeresek a munkában, a karrierben, a magánéletben. Ki mit hasznosít, az saját sikerének záloga.

Lehet egyetérteni, lehet tiltakozni. Egy olyan szemléletet tár fel, mely tartós eredményt ad. Egy biztos, nagy önfegyelem kell hozzá! Én kipróbáltam a tréningjeit, nem bántam meg. Ajánlom Önnek is.”

*Egy „bátor” olvasó, Göncziné D. Gyöngyi!*

„Minden olyan dolgot tartalmaz a könyv, ami egy vezető számára alapvetően szükséges.

Eszközök, módszerek, technikák, „stílus” és nem utolsó sorban tulajdonságok. Vannak olyan tulajdonságok, amelyek megléte nélkül nem érdemes vezetőnek lenni, mert ebből mindenkinek csak kára származik. A többi dolgot pedig, ami vezetéshez szükséges, meg lehet tanulni, el lehet sajátítani és ehhez a könyv jó segítséget ad, szinte itinerszerűen használható.

A könyvet elsősorban ajánlanám a fiatal vezetőknek, akik még nem olyan régen kapták meg a kinevezésüket.

Miért? Mert még eléggé fogékonyak, hajlandóak tanulni és még nincs elegendő tapasztalatuk, hogy hogyan kell vezetni.

Másodsorban ajánlanám idősebb, tapasztaltabb vezetőknek, azért hogy újragondolhassák az eddigi tevékenységüket és ha kell, és tudnak, korrigáljanak.”

*Somlai Sándor  
tulajdonos-ügyvezető  
Marso Kft.*



**Mátraházi Zoltán**

# Segítség! Vezető lettem!

**Mátraházi Zoltán: Segítség! Vezető lettem!**



**AE Könyvek**

**Az alkalmazkodó emberért**

Mátraházi Zoltán

**Segítség!**  
**Vezető lettem!**

*AE Alkalmazkodó Egyesület könyvek*

Kiadó:  
**MLP Bt.**

Felelős kiadó:  
**Petró Krisztina**

Sorozat szerkesztő:  
**Mátraházi Zoltán**

©Mátraházi Zoltán 2008

ISBN 978-963-06-5047-2

Nyomdai előkészítés:  
**Talpas Sándor**

Készítette: [www.konyvmuhely.hu](http://www.konyvmuhely.hu)  
Telefon: 46/532-085

# Tartalomjegyzék

Egy személyes élmény .....	7
Milyen vezetői modellek működnek?.....	7
Hitvallásom az emberi kapcsolatokról.....	10
A világ, ahogy működik .....	12
Mintha” világban élünk .....	12
Az én törvényeim .....	15
Dialektika .....	15
Egyensúlyra törekvés, energiarendszerek.....	15
Örömszerzés vagy fájdalomkerülés .....	16
Igények .....	17
Figyelemre törekvés .....	18
100% bizalom 100% ellenőrzés .....	18
A vezetés: szakma .....	20
Mi is a vezetés? .....	22
Mitől vezető a vezető? .....	22
Mit tesz a vezető? .....	23
Mitől lesz valakiből jó vezető? .....	24
Mi határozza meg az emberek viselkedését? .....	24
Szorong a világ!.....	25
Engem mi tart életben? .....	26
Lehet tenni valamit? .....	27
A demokrácia nagyszerűsége.....	28
Mi is a demokrácia? .....	30
Miért nem döntenek a vezetők? .....	30
Tanulj meg együtt élni a tökéletlenséggel!.....	32
Az ember nem gép!.....	33

Légy türelmes, és kommunikálj érthetően!.....	34
Tartsd be a megállapodásokat! .....	35
Tanítsd az embereid, ne dolgozz helyettük!.....	36
Építs az ösztönökre!.....	36
Maximális profit-maximális elégedettség .....	37
Mikor „működik” jól az alkalmazott?.....	39
A vezető felelőssége .....	40
A vezető feladatai .....	44
Tervezés.....	44
Tervezz .....	45
A cél meghatározása .....	46
A terv .....	46
A célok elérésének módszerei.....	47
Értékelés.....	47
A dolgozó egyéni terve.....	49
A vezető felelőssége a tervezésben .....	50
A tervezés háttere.....	50
A tervezési folyamat lépései.....	51
Előző havi teljesítmény.....	52
Az adott havi teljesítmény megállapítása .....	52
Realitás vizsgálata .....	54
A tevékenységi terv teljesíthetősége.....	54
A tervezett tevékenység kihasználja-e a munkatárs kapacitását? .....	55
Az ígéret.....	55
Tevékenységi terv .....	56
Értékelés újra.....	57
Mit értékelünk?.....	57
Miért fontos az időközi értékelés? .....	58

A „B” terv .....	59
Mit értékelj?.....	60
Az önértékelés .....	60
A vezetői értékelés .....	61
Vezetői kommunikációs helyzetek .....	64
A munka kiadása, vagyis a delegálás .....	64
Ellenőrzés.....	66
A dicséret.....	67
Elmarasztalás .....	68
Értékelés.....	69
Elbocsátás .....	69
Mikor jó az értekezlet? .....	70
Értekezletek vezetése.....	72
A műszakot (napi munkát) indító értekezlet.....	72
Tervező értekezlet.....	73
Értékelő értekezlet .....	73
Problémamegoldó értekezlet .....	75
Maslow piramisa .....	77
Motiváció, ahogy Maslow látja.....	78
Fiziológiai szükségletek.....	79
Biztonsági szükségletek.....	79
Szociális, közösségi igény .....	80
Önérvényesítés .....	81
Önmegvalósítás iránti igény .....	81
Következtetés .....	83
Motivátorok.....	84
Jutalom .....	84
A félelem, büntetés .....	84
A fejlődés, mint motivátor .....	85

Vezetői stílusok.....	86
A sikeres csapat jellemzői.....	87
A munkatársak kiválasztása.....	90
Mit tegyél nehéz emberekkel? .....	91
Oktatások, tréningek.....	94
A tréningek értékelése.....	96
Befejezés.....	97
Tréningjeim.....	98
Vezetői tréningek.....	98
Értékesítési tréningek.....	98
Háttér ismeretek.....	98
Kiknek ajánlom a tréningeket? .....	99
Ezeket a könyveket érdemes elolvasni .....	100

# Egy személyes élmény

Voltam, vagy 26 éves, amikor először írhattam a nevem alá, hogy: igazgató. Nem volt egy nagy státusz, egy alapítvány igazgatója voltam, amit magam brusztoztam össze.

Akkoriban egy művelődési házban dolgoztam népművelőként, közben a tanári-népművelői diplomám megszerzésén ügyeskedtem.

Jó érzés volt aláírni: igazgató, sokat emelt az önbecsülésem, pedig a környezetem nem sokra tartotta a dolgot. A szűkebb munkatársi környezet gyanakodva nézte a nyomulásomat, a családom a megélhetésért aggódott.

Akkoriban még az „átkosban” éltünk, éppen, hogy változott a világ, de alapítványt, egyesületet szervezni már lehetett és megszületett a gazdasági társaságokat szabályozó törvény is, vagyis lehetett céget alapítani.

Volt egyesületem is, ahol titkár voltam, meg újabb alapítvány, szóval a civil szférában kezdtem.

Mindez csak abból a szempontból érdekes, hogy milyen érzés először igazgatónak lenni. Azóta eltelt vagy 20 év. Már nem érdekelnek a címek.

## Milyen vezetői modellek működnek?

Minden népnek van lelke, a magyarnak is. Ezért nem működik számos olyan kiváló értékesítési vagy vezetési elmélet, amelyik más országban „csodát” tesz.

Próbálkoztak egy időben japánok azzal, hogy reggeli és munkaközi tornát tartottak a magyarországi üzemükben. Senki nem vitatja, hogy az ülőmunkát végzők számára ez több, mint szükséges dolog. Kis híján lázadás lett az üzemben. A magyar nem tornázik.

Nekem itt voltak a sikereim és a kudarcaim is. Ebben a rövid könyvben azokat a dolgokat összegzem, amelyek működéséről megbizonyosodtam, meg azokat is, amit marhaságnak gondolok.

Nem törekedtem tudományos igényességre. A vezetők döntő többsége soha nem tanult sem pszichológiát, sem pedagógiát, sem szociológiát. Senki nem tanul vezetőnek, esetleg a főtárgyai mellett tanul erről is. Persze később be lehet iratkozni komoly vezetőképző intézetekbe, de ez elég kevesek kiváltsága, mivel elég húzós a tandíj.

Amit írok, nincs tudományosan igazolva, nincs tudományosan alátámasztva. Persze van egy csomó felmérés, vizsgálat, tapasztalat, amiket azért érdemes figyelembe venni, magam is így cselekszem, de mindenkinek a saját útját kell járnia.

Bármelyik elméletet lehetne tudományosan is igazoltatni, ez csak idő és pénz kérdése. De nem érdemes, mert vagy működik, vagy nem.

Mondják keleten: olvass el minden könyvet, és felejts el minden könyvet. Te is tedd ezt!

Ha olvastál a témában könyveket, találhatsz azonosságokat. Magam is sok-sok könyvet elolvastam, ezek hatottak rám, sok gondolat az idők során belsővé vált.

Eredeti gondolat, amit még senki nem írt le, nem fogalmazott meg, talán már nincs is. Ha előveszed az ókori gö-

rög, vagy római gondolkodók írásait, mindent megtalálsz bennük, de szinte bármelyik fejlett ősi civilizáció forrásaiban megtalálhatók a ma is alkalmazott okosságok.

A könyv végén felsorolok néhány könyvet, szerzőt, akiket nagyra tartok, és akiknek a gondolatai biztosan megjelennek ebben az írásban.

A szövegben tegeződöm, mert minden közösségben ahol eddig megfordultam, ez volt a szokás, ha ez esetleg sért, elnézést érte.

Idézem Thomas Gordont, aki klasszikus munkákat írt a témában. Olyan tökéletesen fogalmazta meg az ideális emberi viszonyokat, hogy szó szerint közzéteszem.

# Hitvallásom az emberi kapcsolatokról

Te meg én olyan kapcsolatban vagyunk, ami nekem fontos, és szeretném fenntartani. Mégis, mindketten különálló emberként élünk, ki-ki a maga egyéni igényeivel, szemléletével és azzal a jogával, hogy megpróbálja kielégíteni ezeket az igényeit. Igyekezni fogok őszintén elfogadni magatartásodat, amellyel igényeid kielégítésére törekszel, vagy amikor gondod van igényeid kielégítésével.

Amikor megosztod velem problémáidat, törekedni fogok, hogy igazán elfogadóan és megértően hallgassalak, – úgy, hogy inkább megkönnyítsem számodra, hogy rátalálj a saját megoldásodra, semhogy a magaméira szoktassalak. Ha az én viselkedésemmel van gondod, mert keresztezi igényeidet, bátorítalak majd, érzéseidet őszintén elmondd. Ilyenkor meghallgatlak majd, és igyekszem változtatni magatartásomon, ha tudok.

Ha pedig a Te viselkedésed ütközik az én igényeimmel, és emiatt úgy érzem, nem tudlak elfogadni, ezt is meg fogom osztani veled: olyan nyíltan és becsületesen közlöm az érzéseimet, amennyire csak tudom – bízva abban, hogy tiszteled annyira az igényeimet, hogy meghallgass, és igyekezz ennek nyomán változtatni a viselkedéseden.

Olyankor, ha egyikünk sem tud a másik kedvéért változtatni magatartásán, és úgy látjuk, hogy kapcsolatunkban itt az igények konfliktusa lépett fel, állapotjunk meg abban, hogy egyikünk sem él hatalmával a maga győzelme érdeké-

ben, a másikunk veresége árán. Szem előtt tartom az igényeidet, de figyelembe kell vennem a sajátjaimat is. Ezért hát igyekezzünk elkerülhetetlen konfliktusainkra mindig olyan megoldást találni, mely mindkettőnk szemében elfogadható. Ha ezt tesszük, teljesülnek a kívánságaid, – de az enyémekek ugyanígy – senki sem veszít, mindketten nyerünk.

Így pedig igényeid kielégítése révén tovább fejlődhetsz, növekedhetsz, mint önálló ember. Nem kevésbé én is. Kapcsolatunk így mindig egészséges lehet, hiszen kölcsönösen örömteli. Mindketten azzá válhatunk, amire bensőnkől képesek vagyunk, és továbbra is a kölcsönös tisztelet érzésével viszonyulunk egymáshoz, barátságban és békében.

*„Thomas Gordon”#*

# A világ, ahogy működik

(szerintem)

A világ nem egy bonyolult szerkezet, a dolgok általában egyszerűek. Az ember az a lény, aki képes ezt az egyszerű világot olyan komplikálttá tenni, hogy már maga se érti.

Én igyekszem a maga egyszerűségében látni a dolgokat és így is beszélni róla.

Megérteni a vezetés szakmai szabályait nem nehéz feladat. Megvalósítani belőle akár csak egyetlen elemet is, lehetetlenül nehéz. Tudom, mert csináltam. Ezért tudok türelemmel és megértéssel lenni azok iránt, akik abba a helyzetbe kerültek, hogy változtatniuk kell az addigi viselkedésükön, módszereiken.

Változtatni, márpedig, muszáj! Újra és újra! Ez a fejlődés egyetlen lehetséges útja. Nem az állandóság a biztonság. Az állandóság a könnyebbnek tűnő út, ami bizonyosan vesztesre ítéel. A folytonos megújulás képessége óv csak meg, ez tudja csak megadni a fejlődés esélyét.

Sok minden nem sikerült életemben. Sokszor el is keseredtem. Legalábbis titokban, magamban. Ilyenkor arra gondolok, mennyi minden sikerült és ez segít. Energiát ad a folytatáshoz.

## „Mintha” világban élünk

Csináljunk úgy, mintha minden törvényt betartva vezetnénk a vállalkozást, mintha minden termék, és szolgáltatás pontosan olyan lenne, amilyennek bemutatjuk, mintha mi

lennénk a pontosság és precizitás mintapéldányai, mintha hűségesek lennénk, mintha gyerekként mindig szófogadóan, kiváló teljesítményt nyújtottunk volna....

Szóval csináljunk úgy, mintha. És csinálj úgy, mert, ha nem véged!

Az emberek nem azt ítélik el alapvetően, hogy valakit elcsúsznak adócsaláson, házastársi hűtlenségen, füllentésen, hanem azt, hogy balek, és lebukott. Az emberek nem azt sajnálják általában, hogy valaki meggazdagodott adócsalásból, hanem azt, hogy ő kimaradt belőle.

Megszámlálhatatlan hatáság ügyel arra, hogy a vállalkozók, és a magánemberek is, betartsák a szabályokat. Nem csoda, ha a vállalkozók, a vezetők, és a magánemberek is paranoiások lesznek.

Piacon maradni nem egyszerű, teljesíteni a profitelvárásokat még nehezebb. Hát, mindenki döntse el...

Nem elég jónak lenni, jónak is kell látszani. Az emberek könnyen ítélnék a külsőségekből, már csak azért is, mert ez megfogható, látható. Egy nagy, csillogó bankról, autókereskedésről, nagyáruházról, az államról, kevésbé feltételezik, hogy törvénytelen dolgokat művel, esetleg becsapja a vevőket, ügyfeleket, míg a kicsikről eleve az a kép él, hogy biztos, hogy csálnak. Ami persze az esetek egy részében igaz is. A kicsikre is, meg a nagyokra is. Persze nem illik ilyet mondani, hisz nem történik más, mint „adóoptimalizálás”, vagy a vállalkozás különböző feltételeknek való megfeleltetése, vagy az áru, – és szolgáltatás előnyös tulajdonságainak a kiemelése.

Ez szükséges a sikeres hitelkérelmekhez, a pályázatokhoz, de ez szükséges a segélyek kiutalásához is, ez szükséges

a versenyképesség megtartásához. Hisz hogyan tudnál versenyképes árakkal dolgozni, ha a konkurencia jelentős része ügyeskedik az áfával, zsebbe fizeti a bérek egy részét, számla nélkül ad el, számlát vesz, manipulálja a raktárkészleteket, szóval „megspórol” egy csomó adót.

Szóval ez egy nagy össznépi társasjáték, ahol a maga kis simlije mindenkinek jogos, a másiké elitélendő. Tehát úgy csinálunk, mintha törvénytisztelő állampolgárként, békés, nyugodt családi légkörben, hűséges párként, és minta szülőként élnénk az életünket.

Közben persze belerokkanunk mindebbe, hisz akkora a szakadék a valóság és a „mintha világ” között, hogy azt már nem lehet ép ésszel kibírni.

Akkora a nyomás a fogyasztásra, hogy képtelenség megfelelni neki. Kicsiben is, nagyban is. Neurotikus, a vagyontulajdonosok próbálják kisajtolni a lehetetlent a menedzsereikből, az idegrocns menedzserek a gyomorgörcsrel munkahelyre érkező alkalmazottakból. Este otthon összejönnek a hiperaktív gyerekek, meg az estére zombi szintre lecsúszott szülők, és 120 decibellel megoldják a közös problémákat. No, innét szép nyerni!

És lehet nyerni!

# Az én „törvényeim”

## Dialektika

A beszélgetés mestersége, Szókratész emelte filozófiai kategóriává. Az ókori történelem tanulmányozásakor találkozhattál vele először, aztán az idősebbek a marxista tanok egyik alappilléreként. Le is járatódott rendesen.

Minden a világon legalább két oldalról vizsgálható, minden tulajdonságnak megvan a vele ellentétes tulajdonságpárja. Ezért aztán nincsenek abszolút igazságok sem. Ha kívülről tudsz szemlélni egy vitát, aminek semmilyen szempontból nem vagy érintettje, azonnal rájössz, hogy miről beszélnek.

Az ember könnyen rabjává válik saját gondolatának, és ez sokszor meggátolja abban, hogy a lehetőségeit reálisan vizsgálja, abban meg főleg, hogy megértse a másik ember cselekedeteit, gondolait. Igyekszem ezért mindent megvizsgálni több oldalról. Ez segít abban, hogy megértsem a másikat, és realisabb döntéseket hozzak.

## Egyensúlyra törekvés, energiarendszerek

A világon minden egyensúlyi állapotra törekszik.

Az egyensúly mindig erők egymásra hatására alakul ki. Az egyensúlyban lévő rendszer önmagától nem mozdul ki ebből a helyzetből. A mozdításhoz plusz energiát kell bevenni, ehhez cselekedni kell.

Az ember nagyon vágyik az egyensúlyra, hisz az egyensúly pillanatai maradnak meg úgy az emlékeiben, mint „boldog békeidő”.

Az egyensúly pillanat. Ezt láthatod a gazdaságban is. Hol fejlődés, hol recesszió. Ezt láthatod a tőzsdén. Hol fel, hol le. Az egyensúly egy megfoghatatlan elméleti pillanat. Megállítani az idő kerekét nem lehet, csak észrevenni, hogy éppen honét, hová tartunk. Ha ezt tudod, tudsz helyesen cselekedni is.

Biztos lehetsz benne, hogy a recessziót fellendülés követi, és abban is biztos lehetsz, hogy amikor jól szalad szekér, egyszer csak bizonyosan elakad.

Úgyhogy ha okosan élsz, tartalékolysz, amikor van miből, mert bizonyos, hogy jönni fog a hét szűk esztendő.

És fordítva is igaz: tarts ki, mert bizonyosan jön a bőség. Ha meg tudod mondani, mikor jön a bőség, és mikor az ínség, a világot tarthatod a markodban.

## Örömszerzés vagy fájdalomkerülés

Az emberek két okból cselekszenek:

- elkerüljenek kellemetlen helyzeteket, fájdalmat
- örömet szerezzenek maguknak.

Az örömszerzés talán meglepő formákban jelenik meg. Sok minden jelenthet örömet egy-egy embernek. Figyeld csak meg, és érthetővé válik sok minden.

Ezt nevezhetjük belső haszonnak. Jellemzően örömforrásnak a jó dolgokat tartják az emberek. A pénzt, a finom ételeket, italokat, a szexet, jó autókat, utazást.

Van, aki lemond a fizetésemelésről, annak érdekében, hogy jól beolvasson a főnökének. Vajon miért teszi ezt? Mert az önbecsülése mindennél fontosabb!

Ezért nem lehet kizárólag pénzzel motiválni az embereket. A magas fizetés lehet, hogy sokáig megtart egy munkatársat a munkahelyén, de a teljesítményére ez nem hat tartósan és pozitívan, ebben bizonyos lehetsz. Sok mindent meg lehet oldani pénzzel, de a legtöbb dolgot nem.

A jól motivált munkatársak főnökeit figyelve láthatod, hogy ösztönösen, vagy tanultan, de számos más ösztönzési formát is használnak.

Dicsér és büntet, megfélemlít és biztat. Az igazán jó főnök ezt minden emberénél egyedileg alkalmazza, mert tudja, hogy az egyiket dicsérni kell, hogy pénz nélkül túlórázzon, a másikat le kell tolni ugyanezért, a harmadiknak a lelkiismeretét kell egy kicsit megpiszkálni.

## Igények

Nem létező igényeket nem lehet semmilyen termékkel vagy szolgáltatással kielégíteni. Az igényeket fel lehet, és fel kell tární.

Én nem hiszem, hogy igényeket lehet gerjeszteni. Az embernek az életéhez szüksége van különböző dolgokra, ezeket oldjuk meg a legkülönbözőbb módokon.

Például régen beszéddel, kiabálással kommunikáltak, később dobokkal, meg füsttel, ma mobiltelefonnal.

Régen gyalog jártak, ma repülővel. Az igény nem változott, csak az igény kielégítésének a módja, és főleg annak gyorsasága.

# Figyelemre törekvés

Ezért még megbetegedni is hajlandók az emberek. Csak hogy a valakinek a figyelemét végre magukra irányíthassák.

Aki állandóan elkésik, vajon miért teszi? Annyira nehéz lenne öt perccel korábban indulni? Dehogy. Így minden nap téma. Még az sem baj, ha kap érte.

A betegség fájdalommal jár. Nem baj. Az fontos, hogy beszélnek róla, foglaloznak vele.

A figyelmet el lehet érni hisztivel, agresszióval, italozással, és persze el lehet érni kiváló teljesítménnyel, kedvességgel, előzékenységgel is.

Ezek általában már gyermek és fiatal korban kialakult viselkedés minták, amiken nem nagyon változtatnak az emberek életük során.

Sajnos rengeteg főnöknek van „küldetés tudata”, és meg akarja menteni az alkoholista, örök renitens, semmire kellő beosztottját, ahelyett, hogy a jól teljesítővel törődne. Te – ha vezető vagy – hová sorolod magadat?

## 100% bizalom 100% ellenőrzés

Tréningeken meg szoktam kérdezni a vezetőket, mennyire bíznak az alkalmazottaikban. 70–99% között szokták említeni.

Ilyenkor megkérdem: ha benned 99,999999%-ig megbízom, akkor szerinted bízom benned, vagy sem. Hát persze, hogy nem.

A nagy dolgokat nem lehet kicsit csinálni. Nem lehet kicsit megszületni, vagy meghalni, kicsit szeretni, vagy gyűlölni. Nem lehet kicsit, vagy nagyon bízni valakiben. Vagy megbízol benne, vagy sem. Ha megszűnt a bizalom a beosztottadban, válj meg tőle.

A harmonikus munkakapcsolat alapjait Te tudod megteremteni, nem a beosztottad. Ehhez azonban Neked kell meghatározni a feladatát, a kompetenciáit, és Neked kell elszámoltatni is megfelelő időközönként. A vezetők előszere-ttel alkalmaznak technikai megoldásokat az ellenőrzésre, de ezek mind kijátszhatók, manipulálhatók.

A konkrétan, egzakt módon meghatározott keretek, a rendszeres vezető-beosztott közötti kommunikáció, a rendszeres értékelések, sokkal nagyobb biztonságot adnak a vezetőnek is, és a beosztottnak is.

# A vezetés: szakma.

A vezetés: szakma. Szakma? Van néhány egyszerű szabálya, amit be kell tartanod ahhoz, hogy elmondhasd vezetői munkát végzel.

Ezeket betartva a vezetői munka hatékony is lesz egyben. Persze lehet művészet is, mint minden más a világon, erre azonban születni kell. Aki erre született, annak nem kellenek kézikönyvek, nem kell tréning, semmi sem kell. Őket nem kell kinevezni, ők úgyis azok. Címek nélkül is. Persze az, hogy tudja is, hogy mit csinál, nem árt meg senkinek.

Aki nem erre született, az tanulás útján válhat jó vezetővé. Nem kell túl sok mindent megtanulni. Csak néhány dolgot.

Ami a legfontosabb: **emberekkel dolgozol!** Nem gépekkel, emberekkel. Az ember nem kettes számrendszerben működik!

Nem kell mindenkit szeretni, nem kell, hogy a barátod legyen a beosztottad. Ami mindenkinek egyformán kijár: a tisztelet!

**Tiszteld az embert!** Nincs jogod a beosztott munkatársadat emberként minősíteni, megsérteni, megalázni. Nincs jogod kiabálni, káromkodni. Erre senki és semmi nem hatalmaz fel. És arra sem, hogy ne értékeld a teljesítményt, ne dicsérj, és ne vedd észre a hibákat. Mert, hogy különben vezetőként ez a dolgod!

Lehet, hogy gyengének kell értékelned a beosztottad teljesítményét, büntetned a viselkedését, lehet, hogy el is kell bocsátanod. De soha nem azért, mert rossz ember.

Adj támaszt, biztatást, mindig nyújts segítő kezét, mindenkinek adj esélyt.

Óvd a közösséget! Szabadulj meg mindenkitől – emberélesen - aki nem a közösségért tesz. Vezetőként ez a kötelességed. Hogy neked ki nyújt segítő kezét, támogatást? Senki. Vállaltad, hogy vezető vagy, ne nyafogj!

Mutass példát! Légy példakép! Ha nem néznek fel Rád nem vagy vezető.

Ha vállaltad a vezetést, vállaltad a magányt is. Aki az élen halad mindig egyedül van. Nem lehet többen haladni az élen.

Amire figyelj: aki az élen halad, soha nem lehet gyenge. Lehet szomorú, elkeseredett, dühös, vagy vidám. Lehet beteg és lehet fájdalma. Gyenge nem lehet soha.

Aki a sorban elbukik, felsegítik, aki élen van, és elbukik, eltapossák.

A közösségnek vezető kell! Olyan vezető, aki erős, aki megingathatatlan, aki vállalja mindazt, amit a többi nem tud, nem mer, nem akar.

Dönt és kijelöli az utat. Jutalmaz és büntet, megró és megbocsát. Felemeli a gyengét, elpusztítja az ellenséget, megvéd a veszélyektől.

Ha vezető vagy, ezt vállalod. Ezt a terhet neked kell cipelned, senkire nem teheted. Ez elég nagy súly ahhoz, hogy másét már ne vedd magadra. Mindenkinek vinnie kell a maga terhét.

Egy tévhit. Nem lesz mindenkiből vezető, aki megtanulja a szabályait, vagy akit kineveznek annak. Van, akiből soha nem lesz vezető.

# Mi is a vezetés?

Több ember munkájának az összehangolása a feladat elvégzése, ezáltal a profit megszerzése céljából.

## Mitől vezető a vezető?

Attól, hogy több munkája van, mint amennyit egyedül el tud végezni, ezért munkatársakat alkalmazhat.

Ő írja az értekezletetek napirendjét, ezáltal meghatározhatja, mi a legfontosabb.

Ő felel azért a területért, amit rábíztak, és ő már nem adhatja tovább a döntés felelősségét sehová. Neki döntenie kell.

Ő veheti fel az új kollégákat.

Többet keres, mint a beosztott kollégák!

Ha a vezető nem tulajdonos, hanem alkalmazott, ő kapja – általában – a legtöbb letolást a tulajdonostól, a középvezető meg a felsővezetőtől.

Tőle várják a beosztottai, hogy a tulajdonostól, vagy a felső-vezetéstől harcoljon ki béremelést, juttatásokat, új eszközöket.

Ő duplán kap a stresszből, mert bármilyen jól is végzi a dolgát, rendszeresen konfrontálódnia kell, hol lefelé, hol felfelé.

Ő közölheti a rossz híreket a beosztottakkal, a jó híreket sok esetben a felső vezető mondja el.

Szóval sok mindentől vezető, a vezető.

Mégis leginkább attól, hogy az emberei elfogadják annak, és mennek utána.

## Mit tesz a vezető?

- Megtervezi a munkafolyamatokat.
- Megmondja, hogy kinek mit kell csinálnia.
- Biztosítja a munka elvégzésének a feltételeit.
- Ellenőrzi a munkavégzés folyamatát.
- Támogatást nyújt a munkavégzéshez, ha ez szükséges.
- Intézkedik, ha fennakadás van.
- Értékeli a végzett munkát.

Ezen kívül sok vezető állandó készenléti állapotban él. Ez nyomorítja meg leginkább a vezetőket. Úgy érzik, semmire sincs idő, mindent azonnal kell, mindenhová cipeli a terhét.

Számos vállalkozóval, vezetővel beszélgettem órákat arról, hogy miért nem jön vezetői tréningre. Azért nem tudok jönni, mondták, mert nincs rá időm. Mindezt sokszor másfél-két órában fejtették ki. Nagyon jó lenne, de nincs rá idő.

Az emberekkel való foglalkozásra, támogatásukra sincs idő. Vagyis pont a legfontosabb munkáját nem tudja elvégezni.

Mit csinál helyette? Legtöbb esetben dolgozik az emberei helyett.

Pedig van, illetve lenne idő sok mindenre, ha nem béklyózná meg az idő szorításának az illúziója, ha a saját dolgát végezné, és nem mások hibáit, lemaradásait javítgatná.

Hogyan lehet ettől szabadulni? El kell kezdeni vezetőként gondolkodni, és dolgozni!

# Mitől lesz valakiből jó vezető?

Attól, hogy elfogadja, hogy az ember nem úgy működik, mint egy gép és emberként bánik a munkatársaival.

Ha gépként működne, nem kellene motiválni, értékelni, jutalmazni vagy büntetni és nem kellene vezető sem. Számos vezető arra vágyik, hogy olyan emberekkel tudjon dolgozni, akik gépként működnek.

Ha vezető akarsz lenni, fogadd el, hogy az ember működése ugyanolyan logikus, mint egy gép működése, csak saját logikája szerint működik.

Dönts! Kezelheted a munkatársaidat emberként és működni fog a csoportod, kevés lesz a konfliktus és magas a teljesítmény. Vagy kezeld gépként szerény teljesítménnyel, sok súrlódással.

## Mi határozza meg az emberek viselkedését?

A fennmaradásért, a fejlődésért való folyamatos küzdelem, az ellehetetlenüléstől, a visszaeséstől, a kudarctól való félelem. Ja! És az ego! A fene nagy ego! Így nagyon röviden.

# Szorong a világ!

Vitathatatlan, hogy a nyugati világ szorongó. Állítólag a keleti is. Ami ezt okozza, az a holnaptól való folyamatos rettegés.

Lesz-e állásom, kifizetik-e a bérem, a segélyem, lesz-e bevételem, nem csal-e az asszony, az ember, mi lesz a gyerekkel, a gyerekből, lesz-e egyáltalán valaha gyerekem, elviszi-e a bank a lakásomat, nem bukom-e le az „adóoptimalizálásom” miatt, nem büntet-e meg a sok-sok hatóság valamelyike?

Az emberek nagyon jelentős része szorong. A beosztott dolgozó, a vezérigazgató, a vállalkozó, a hajléktalan, szóval sokan-sokan. Van, aki ezt bevallja, van, aki nem.

Ez a szorongás független a pénz mennyiségétől, és a beosztástól. A magyar ember (a kelet-európai) talán jobban szorong, főleg az, aki megízlelte a korábbi rendszer biztonságát.

Nem volt sok pénz, de az, garantáltan jött minden hónapban. Persze ez is csak így visszatekintve tűnik jobbnak, akkor nem volt jó.

A világ túl gyorsan változik, szinte képtelenség követni. Az ember biztonságvágya, igénye a kiszámíthatóságra elveszett, a stabilnak hitt igazodási pontok mozogni kezdtek vagy egyszerűen eltűntek.

Új kapaszkodók kellenének, de nem nagyon találni ilyeneket. Csak egy biztonság maradt mindenki számára ebben a változó, lüktető világban: a magában való hit! Na de hogyan hinne magában egy szorongó ember? Sehogy. Akkor kibén higgyn? Megpróbálkozik a templommal, különböző közösségekkel, de hát a hitet gyengén váltják a szupermarketben.

Akkor kiben próbál bízni? Hát a főnökében. Aki megígérte, hogy hónap végén lesz fizetés. A tulajdonosban, hogy nem viszi jégre a céget.

Más terhét ne vedd magadra, de tudd, hogy rád rakják, ha akarod, ha nem. Ha borul a bili mindig a vezető viszi el a balhét.

Ha jégre ment a cég, ahol dolgoztam, volt rá példa, hogy azt mondta nekem valaki: kár, hogy vége, örülök, hogy eddig is együtt dolgoztunk. Ez volt az üdítő kivétel. A többség gyalázott mindenkit, akiről azt képzelte, köze volt a dologhoz.

Olyanok is, akik sem előtte, sem utána nem kaptak munkát, sem előtte, sem utána annyi pénzt nem kerestek. A pénzt elköltötte, és maradt a rettenetes nagy önérzet, ami azonnal hóhérré kiált.

Ha vezető vagy, ezt is tudnod kell! A főnököd, tulajdonosod is lenyilaz, meg a beosztottad is. Tutira beledöglesz, ha bukik a bolt. Márpedig a bolt sokszor bukik.

## Engem mi tart életben?

Az a hit, hogy képes vagyok alkalmazkodni az újabb helyzetekhez, képes vagyok tanulni, fejlődni, megfelelni az újabb kihívásoknak. Erre nevelték a magyar társadalmat? Nem.

Az ellenkezőjére. A nagy szocialista-kommunista kísérlet azonban megbukott. A régi mankó elkorhadt, újat nem adott senki.

Mindenkinek saját mankót kellene faragnia! Nem lehet levenni senki válláról a magáért való felelősséget, bármilyen

nagy tehernek is tűnik az. A nagy illúzió azonban még itt lebeg, betakar és ámit bennünket.

Vakon tapogatózva keressük, hogy kire tehetnénk rá ezt a terhet, de minden kísérlet délibábnak bizonyul. Ezt bizony nem ússza meg senki.

A magad terhét cipelned kell!

## Lehet tenni valamit?

Akkor miért nem választ, kényszerít ki az ember olyan társadalmi berendezkedést, ami a szorongást megszünteti? Miért nem farag magának mindenki mankót?

Valamilyet mindenki farag, mert különben nem maradna más, minthogy felkösse magát. Csak hát „mintha” mankót faragnak a legtöbben. Felelőst keresnek az elveszített munkáért, a meg nem talált munkáért, mindenért. Az emberek többségének a lelki teherbíró képessége nagyon csekély. Minden fuvallattól összeressenek, és azonnal rohannak a főnökhöz kérdezni, hogy mi van? Vége? Bezárunk, vagy csak velem van baj, én leszek kirúgva? Ezért kell minden változtatást megfontolni, és ha muszáj változtatni, azt könyörtelen eréllyel kell végig vinni.

Úgy tűnik nincs tökéletes rendszer. Nem is volt, nem is lesz. Amit meg lehet tanulni, és működik mindenféle rendszerben, az az alkalmazkodás az éppen aktuális körülményekhez.

Ez megalkuvás, hallom a felhördülést!

OK! Nem kell alkalmazkodni, lehet más utat is választani.

Változtasd meg a világot, mert a világ nem fog a Te kedvedért megállni! Ha képes vagy rá, rajta!

Másik lehetőség, fizess meg az árát annak, hogy Te nem vagy hajlandó alkalmazkodni. Állástalansággal, pénztelenséggel, nyomorral, kiteszítottsággal, magánnyal. Ha hajlandó vagy ezt megfizetni, akkor is rendben van a dolog, ez egy tudatos döntés.

És, ha egyiket sem teszed, akkor tudd, az életed arról szól ezután, hogy állandóan falakba ütközöl, magányosan, és szegényen fogod az életedet végig tengődni.

Bele kell törődni a kilátástalanságba?

Nem! Ott kell változtatni, ahol a körülmények lehetővé teszik! Meg kell tanulni elfogadni, hogy vannak dolgok, amire nincs ráhatásunk. De amire van, azt változtasd meg!

Nem tudjuk megváltoztatni a társadalmi berendezkedést, nem tudjuk leváltani – általában – a vezetőinket, nem tudjuk lecserélni az összes beosztottunkat, megnevelni a megrendelőket, kicserélni a technikát és nem tudunk változtatni a születésünkkel kapott adottságainkon.

Azon változtass, amire van ráhatásod! De azt tedd most azonnal!

## A demokrácia nagyszerűsége

A demokrácia a lehetőségektől nagyszerű! Mindenkiből lehet bármi. Ez az illúzió tartja életben! Gazdag és szegény, beosztott és vezető, alkalmazott és vállalkozó.

Mindenki dönthet! És ez a kulcsszó! **DÖNTENI KELL!**

Mindenki felelős önmagáért és elsősorban önmagáért. Ez a kor üzenete!

Senki nem veszi le a döntés felelősségét a másik hátáról, sőt, ha teheti, még magáét is rátenné valakire.

Senkit nem lehet okolni a jó vagy rossz sorsomért. Hisz végső soron én döntök. Vállalom a munkát, a kihívást, vagy nem, megyek, vagy maradok, befektetek vagy nem.

Elemi igénnyel igyekeznek az emberek a felelősséget másra hárítani! Nagyon nehéz együtt élni azzal a gondolat- tal, hogy azért nem jutok előre, mert nem vagyok rá képes, azért csúsztam vissza, mert ügyetlen voltam.

Tehát az egyén lehetősége a szorongással szemben: el- fogadni önmagamat, a helyzetemet, és ott változtatni, azon- nal, ahol lehet! Felvállalni a magamért való felelősséget. Réálsan mérlegelni, hogy mire vagyok képes, mire vagyok hajlandó, mire van energiám.

Ellenállni a fogyasztói társadalom állandó és agresszív csábításának, hogy költs!

Az emberek többsége ezt ma nem vállalja fel, igyekszik megfelelni a sugalmazott képnek, keleten és nyugaton egy- aránt, vagyis költ, ha kell, ha nem!

Másrésről: ez mozgatja a termelést, a gazdaságot, mi lenne, ha mindenki megfontolttá válna? Ez ugye ellentmon- dás. Látszólag legalábbis.

Nem az eladósodás, a túlköltekezés a probléma, hanem, az, ha valaki nem hisz magában és fél, hogy nem tudja majd kifizetni a számlákat.

Nem kell megoldani ma azokat a problémákat, amelyek csak sokára lesznek aktuálisak. Azokat akkor kell majd meg-

oldani. Nem kell egyszerre sok lépcsőt átugrani. Egyet vagy kettőt, aki nagyon ügyes többet. Türelem, a világ halad! A lehetőség előtted is nyitott, dönts, élsz vele, vagy nem!

A vezető felelőssége: támogatni az embereit abban, hogy merjék vállalni a felelősséget önmagukért!

## Mi is a demokrácia?

A döntésig vezető út. A döntésig lehet vitatkozni, érvelni, veszekedni, addig mindent lehet. Utána nem! Utána már csak azt lehet eldönteni, hogy végrehajtom a döntést, vagy nem. Végrehajtani nem lehet félig. Vagy igen, vagy nem.

A szorongást mindig a bizonytalanság okozza, a kiszámíthatatlanság, a döntés, a viszonyítási pontok hiánya.

Ezért kell egy vezetőnek mindig döntenie! Ezért kell egy vezetőnek a döntést mindig kikényszerítenie!

Jössz velem, vagy nem! Félig jönni nem lehet! A döntések biztonságot, kiszámíthatóságot adnak.

Ez a legtöbb, amit egy vezető az embereiért megtehet! Ez a legtöbb, amit egy vezető a vállalatáért megtehet.

Vezetők! Döntsetek!

## Miért nem döntenek a vezetők?

Leginkább azért, mert nem hagyják őket! Leginkább a tulajdonosok nem hagyják őket! Mert sok tulajdonos azt hiszi,

hogy csak ő tud helyesen dönteni. Így aztán a vezető inkább mindent megkérdez, és vezetői fizetésért postás szerepet tölt be. Na, ez ám a pazarlás!

A tulajdonosnak az lenne a dolga, hogy meghatározza az irányokat, a célokat, a vezetőnek meg az, hogy megvalósítsa azokat.

Sok esetben találkoztam azzal, hogy a tulajdonos valójában azt az elvárást fogalmazta meg az általam ajánlott tréninggel kapcsolatban, hogy tanítsam meg az embereit, hogy kitalálják a gondolatait. Hogy tudják, hogy itt és most olcsón is el kell adni a terméket, de holnap már nem. Ma rendelni kell, hogy legyenek készletek, de holnap már nem.

Ha valaki vállalkozó lesz, és abba a helyzetbe kerül, hogy alkalmazottat kell tartania, főleg sokat, meg kell tanulnia azt is, hogy az alkalmazottnak pontos és világos utasításokra van szüksége.

Sok tulajdonostól hallottam: nem érzi magáénak az üzletet, a céget az alkalmazottam. Hát ne is érezze! A cég a tulajdonosé! A dolgozó, ha vezető is, a saját munkájáért vállaljon maximális felelősséget. Neki ennyi dolga van. A tulajdonosnak kell meghatározni a feladatokat, és prioritásokat.

Ha nem így cselekszik, akkor jó úton van arra, hogy az alkalmazottak, és Ő is idegösszeomlást kapjanak. Hát láttam már zaklatott szervezeteket, és mindig a tulajdonos volt az okozója.

Tulajdonosok! Tanuljatok meg irányítani!

# Tanulj meg együtt élni a tökéletlenséggel!

Mindenki nézzen magába! Amit csinál, az mindig tökéletes?

Akkor éljünk együtt a tökéletlenséggel? Igen! És nem! A cél nem lehet más, mint a tökéletes, bár tudjuk, hogy soha nem érjük el. Vajon miért nem lehet elérni a tökéletest?

Mert a tökéletes az egy filozófiai fogalom. Valamilyen átlaghoz, vagy valamilyen mintához mérjük. Két egyforma dolog pedig nincs a világon.

Előfordulhat, hogy egy berendezés minden egyes eleme megfelel az előírásoknak, belül van a tűréseken, és mégsem megy a berendezés? Elő bizony! Ilyenkor ki a hibás? Senki és mindenki. A jelentős nagyvállalatok tudják ezt, és el is fogadják.

Ha megnézel egy nagy elektronikai céget, aki mondjuk bérgyártást végez, láthatod, hogy már a szerződést úgy köti, hogy benne van a hibás termék aránya. Minél kisebb ez a szám, annál drágább a termelés, hisz annál több ellenőrzési pontra van szükség.

A minőségbiztosítási rendszerek alkalmazása lehetővé teszi, a szinte tökéletes munkát. A megrendelő azt mérlegeli, megéri-e, vagy inkább bevállalja, hogy néhány vevő reklamálni fog. Mindig az a kérdés, melyik az olcsóbb?

Minden egyes ember tökéletes lény! Összehangolt, működő organizmus, nincs még egy ilyen a világban. És persze egyben tökéletlen is, hisz mindig valamilyen önkényesen vett

tulajdonsághalmazhoz hasonlítjuk, aminek egyetlen ember sem felel meg.

Mindenkit magához lehet csak mérni, mindenkinek magához képest kell tudnia fejlődnie.

Mindenkit magához mérj!

## Az ember nem gép!

Fogadd el, az ember nem gép! Az érzelmei vezetik. A legnagyobb önámítása az európai embernek, hogy azt hiszi magáról, hogy racionális lény. Gondolkodik, mérlegel, elemez, ez különbözteti meg más lényektől, ez igaz. Egyetlen más élőlény sem képes grafikonokat készíteni, összehasonlításokat tenni, statisztikai elemzéseket végezve előkészíteni döntéseket.

Mintsem változtat ez azon, hogy az ember érzelmi lény, akit elsősorban az érzelmei vezetnek. Ezt a tételt el lehet fogadni, és el lehet utasítani. Mindenesetre, ha az emberi viselkedést mindig megnéznénk erről az oldaláról is, sok minden érthetővé válna.

Rengeteg irracionális cselekvése van az embernek, ha a formális logika oldaláról vizsgáljuk. Sokan kárt okoznak önmaguknak! Legalábbis anyagi oldalról nézve. Ha az érzelmi oldalról is megnéznék, látnánk, hogy nyert az illető!

Kielégült a dühe, a hatalomvágya, a bosszúvágya, az érzelmi éhsége, a birtoklási vágya. Lehet, hogy közben egy vagyont vesztett, vagy az állása ment rá. Ez irracionális a formális logika szabályai szerint, értelmezhető az ember oldaláról.

Így érthetővé válik a viselkedés, ami nem egyenértékű azzal, hogy egyet is kell vele érteni, nem egyenértékű azzal, hogy a testi vagy érzelmi szükséglet kielégülése mentesíti a tett elkövetéséért való felelősség alól.

Ha vezetni akarsz, ismerd meg az embereid érzéseit, vágyait és arra építs! A többi majd jön magától.

## Légy türelmes, és kommunikálj érthetően!

Érdekes tünete a vezetői magatartásnak, hogy sok vezető nem érti, hogy mit nem ért a beosztottja, nem érti, hogy miért nem ért fél szóból szegény alkalmazott, miért nem találja ki, hogy mit is akar a főnöke.

A vezető egyik legfontosabb dolga: kommunikálni! Pontosan, precízen átadni az információt.

Minél nagyobb egy szervezet annál fontosabb a pontos, precíz és türelmes kommunikáció, hisz minél nagyobb a cég, annál több csatornán keresztül jut el oda az információ, ahol a végrehajtás van. Nem csak takarékosági okból próbálják a cégek a szervezetüket „laposabbá” tenni, hanem ezért is. Az információ torzulás csökkentése érdekében.

Mindig legyen időd a munkatársaidra, ez a legjobb befektetés! A vezető dolga: elvégeztetni a munkát! Sok vezető felesleges időpocsékolásnak tekinti az embereire fordított időt. Úgy érzi, hogy közben egy csomó fontos dolgot elintézhett volna. Pedig hát, ez lenne az elsőrendű feladata.

Miért is kerülnek ezt a vezetők? Mert baromira nyűgös! Hisz az egyik beosztott ostoba, a másik állandóan szájal, a harmadiknak mindig áporodott szaga van, a negyedik minden áldott nap elkésik, az ötödikből folyik a panasz, a hatodik nem fogy ki az új ötletekből... Sokkal egyszerűbb számítógéppel kommunikálni, az ugyanis nem szól vissza, és végső soron kikapcsolható!

## Tartsd be a megállapodásokat!

A vezetés nem más, mint megállapodások sorozata. Elmondom a munkatársamnak mi a feladat, miért ő csinálja, mit kap hozzá, mikor és miről kérek visszajelzést, visszakerdezek, hogy érti-e, hogyan fogja elvégezni, mikorra lesz készen, képes-e rá, mit kap, ha elvégezte a munkát, majd megállapodok vele.

Számíthatok rá, hogy kész lesz a munka a megbeszéltek szerint? Igent és nemet mondhat.

De mi van, hogy a munkatárs nem tartja be a megállapodásokat? Tudasd vele, hogy mire számíthat ebben az esetben. Fegyelmi, fizetéscsökkentés, igazolatlan távollét, végső esetben elbocsátás!

Amit ígérsz, tartsd be! A jutalmat add oda, a szankciót alkalmazd. Különben komolytalanná válsz!

## Tanítsd az embereidet, ne dolgozz helyettük!

Tanítsd az embereidet, értesd meg velük, mit vársz, és azt miért várod. Ha nincs elég szakmai kompetenciája, érdeklődj, hogy jusson el megfelelő szakmai képzésekre. Légy ebben kemény.

Az ember alapvetően lusta lény. Ha nem muszáj, nem változtat a megszokott gyakorlaton, ha nem muszáj nem tanul.

Tedd vonzóvá számára a tanulást, ha nem megy másként, tedd kényszerre! Máskülönben nem fog fejlődni sem az egyén, sem a közösség.

Előbb utóbb nem lesz kivel elvégeztetned az újabb feladatokat, nem tud a közösség alkalmazkodni a vállalat változásaihoz, ez lemaradást, feszültséget, stresszt okoz, a lavina elindul és nem lesz megállás. A felelősség a Tiéd lesz, nem a kollégáké.

A vezető dolga elvégeztetni a munkát!

## Építs az ösztönökre!

Melyek is ezek? Kell levegő, élelem, víz, meleg, társ, szex, biztonság, különbözzek másoktól, legyenek jobb valamiben a többieknél, ismerjenek el, kapjak pénzt, dicséretet a teljesítményemért, haladhassak előre a ranglétrán!

Az embereket az alapvető szükségleteik és az érzelmeik vezetik! Ezeket elégítsd ki! Ezeket pénzzel csak részben lehet megvenni.

Hiába a magas fizetés, a magas jutalom, nem fognak jól dolgozni. Az érzelmi igények ingyen vannak, csak olyan nehéz adni őket! Ne fukarkodj a dicsérettel, megtérül. A dicséret „osztásnak” nem feltétele, hogy Téged dicsérnek, vagy sem.

Ha vezetői munkát vállaltál, viselkedj akként! Add meg az embereidnek, amit megadhatsz, és amit megérdemelnek.

Ne feledd! Az általad irányított csapat a Te tükröd! Ha belenézel, meglátod milyen vezető vagy. Ha jó a közösség, és jól teljesít, töltsön el jó érzés: jó vezető vagy, ha nem jó, szállj magadba!

Ha vezető vagy fogadd el, hogy jutalmaznod és büntetned kell! Ha ezt nem tudod csinálni, mondd le!

Adj, adj és adj. Vegyél észre mindent, ami érték. A jó szakmai teljesítményt, a türelmet, a mosolyt, a lelkesedést, a lojalitást, a szerénységet.

Vedd észre a hibákat! Büntesd meg a vétkeket, aztán bocsáss meg neki! Ha nem veszed észre a hibákat, nem teszed azokat szóvá, ha nem mersz szankciókat alkalmazni semmi be fognak venni. Más fogja a csoportot irányítani – felelőség nélkül! – Te leszel a báb, aki elviszi a balhét.

Dicsérj és büntess! Érezzék Benned az erőt!

## Maximális profit-maximális elégedettség

Ha vezető vagy fogadd el, hogy meg kell felelned a „maximális profit – maximális elégedettség” elvének.

A vállalkozások működésének alapja a vevő valamely igényének a kielégítése oly módon, hogy abból profit származik.

Amelyik vállalkozás nem képes valós értéket adni a vevőnek és nyereséget termelni, tönkremegy. Így arra kell törekedni a szervezet minden tagjának, hogy minél jobban ki legyen szolgálva a vevő, és minél magasabb legyen a profit.

Ja, hogy időnként részt kell vened a simliben, de legalábbis szemet kell hunynod felette? Hát igen. Ez is a szerep része. Ha nem tetszik, mondj le, lépj ki.

A profit a legjobb biztosítéka a hosszú távú működésnek. Persze előfordult már, hogy valaki levágja az aranytojást tojó tyúkot, de nem ez a jellemző.

Az viszont bizonyos, hogy a veszteséget amilyen gyorsan csak lehet, megszünteti mindenki. Profitot csak elégedett vevőkkel és elégedett alkalmazottakkal lehet elérni. Ennek az összhangnak a megteremtése komoly felelősség!

A jövőd múlik a profiton, tégy érte!

Ha nem tudsz azonosulni a vállalat céljaival, és elvárásaival mondj le!

Ha úgy döntöttél, hogy alkalmazottként dolgozol, fogadd el a munkaadó célkitűzéseit. Ha van rá lehetőség, mondd el róla a véleményedet! Döntés után azonban egy dolgot tehetsz: azonosulsz a célokkal vagy lemondasz, esetleg más munkahelyet keresel.

Fogadd el: a vállalat nem a Tiéd! Még akkor sem, ha sok éve ott dolgozol. A cég a tulajdonosé. A döntés a többségi tulajdonosé. Nincs értelme háborút folytatni, az erő nem a Te oldaladon van. Az sem biztos, hogy Neked van igazad, lehet, hogy a kitézött célok jók és teljesíthetők, csak Te nem vagy képes teljesíteni azokat.

A munkatársaid nem háborúra vágnak, hanem nyugalomra, biztonságra. A vezető dolga a vállalati célok megvalósításában való részvétel, nem annak a megakadályozása. A munkaszerződések a vállalat érdekében való munkavégzésre szólnak! Ezt soha ne téveszd szem elől!

Ha úgy érzed, nem tudod vállalni a kitűzött célokért való munkát, légy erős, mondj le!

## Mikor „működik” jól az alkalmazott?

Ha biztonságban érzi magát. Ehhez csak néhány egyszerű dologra van szüksége.

- Tudja, hogy mi a dolga
  - » Ne munkaköri leírásra gondolj, az, szükséges kelléke a munkaszerződésnek. Azt kell pontosan tudnia a munkatársnak, hogy pontosan mit, és hogyan kell elvégeznie.
- Tudja, hogy mi a kompetenciája
  - » Az legyen számára teljesen világos, hogy miben dönthet, és miben nem. Ehhez meg kell határozni a kereteit. A döntéseit azonban szíveskedjél elfogadni! Más esetben mindenben Neked kell majd döntéset hoznod, a beosztottaid mindennel téged fognak nyaggatni, amitől meg fogsz örülni. Ráadásul esélyed sincs, hogy megfelelő mélységig átláss minden részletet, valamint, ha nem vagy ott, leáll az élet.
- Tudja, hogy milyen helyzetben mi történik. Mi történik, ha jól teljesít, mi történik, ha nem.

- » A félelem sokkal erősebb motiváció, mint a jutalom. A fenyegetettségnek azonban nem úgy kell jelen lennie, hogy nap, mint nap megfenyegeted, hogy kirúgod, hanem úgy, hogy pontosan tudja az alkalmazott, hogy a teljesítmény elmaradásnak mi a következménye.
- Amit megígértél számára, azt kapja meg. Fizetés, jutalom, szabadság, büntetés, bármi.
  - » Légy következetes a jutalomban, és a szankciókban is. A dolgozók elvárják Tőled mindkettőt.

## A vezető felelőssége

A vezetés legfontosabb feladata a piaci lehetőségek kiaknázása, a profit maximalizálása, a szervezet hatásos és hatékony működésének a biztosítása. Ennél többet az emberekért, és a cégért nem tehet, és nem is tud tenni senki.

A racionalitás azonban nem egyenértékű az embertelen megoldásokkal. Az emberi méltóságot meg kell őrizni! A felsorolt néhány tényező – a teljesség igénye nélkül – nem, vagy csak töredékesen van jelen a magyar cégek vállalati kultúrájában.

- » A sikeres szervezetek mindenképp felé helyezik a profitérdeket. Ez a döntések szintjén kizárólag a racionalitást engedi meg. Nem vehet figyelembe emberi szempontokat. Amennyiben a döntés személyi kérdéseket megoldását is megköveteli, a legemberségesebb megoldást kell választani. A két dolog szigorúan különválasztandó és alkalmazandó!

- » A sikeres szervezetek agresszívek és rámenősek. Ezek nem pozitív emberi tulajdonságok, ezért nagyon nehéz őket elfogadni.
- » A sikeres szervezetek kreatívak. De nem a végrehajtás szintjén! A tervezés szintjén kell a kreativitás, a végrehajtásban tilos.
- » A sikeres szervezetek bevonják az embereket a folyamatokba. Ez nem bizottságosdit jelent! Minden projektnek a profit kimutatható növekedését kell szolgálnia. Az emberek bevonása az emberek tudásának az erőforrásként való alkalmazását jelenti, emellett segít a motiválhatóságukban, a felelősség vállalás erősítésében.
- » A sikeres szervezetek nem törekednek arra, hogy az emberek jól érezzék magukat a munkahelyükön. Olyan környezetet igyekeznek teremteni, ahol az alkalmazottak a legjobb teljesítményt tudják nyújtani. Ezért optimális fizikai és mentális környezetet igyekeznek biztosítani.
- » A sikeres szervezetek mereven szétválasztják a munkabért és a szociális jellegű megfontolásokat. Egyetlen fillér munkabért sem fizetnek ki rossz teljesítményért csak azért, mert valaki nehéz helyzetben van. A munkáltatónak nem feladata szociális kérdések megoldása. A munkatársakat persze nem szabad magukra hagyni! De be kell látni – nagyon rosszul hangzik – mindennek ára van! A munkáltató semmit sem adhat ingyen! Mindenért teljesítménnyel kell fizetni! A szociális kérdések megoldására vannak szervezetek, rájuk kell bízni azokat.
- » A sikeres szervezeteknél versenyszellem uralkodik. Az emberek genetikusan versenyre vannak kódolva! Verse-

nyek kellenek, pályázatok, ötletbörzék, ami mozgatja a fejlődést.

- » A sikeres szervezeteknél csak és kizárólag a pillanatnyi teljesítmény számít. A múlt dicsősége és a jövőre tett ígéret nem eredményez bevételt, nem eredményez profitot. A munkabérben csak és kizárólag a jelen teljesítménye jelenhet meg. Aki fejlődik, annak folyamatosan nő a teljesítménye, nő a jövedelme.
- » A sikeres szervezetek érzékenyek a piac változásaira. A bevételek csökkenése – még ha azt piaci folyamatok is okozzák – visszahat a jövedelmekre, a foglalkoztatásra. A megszerzett és felhalmozott profit nem arra való, hogy a bármilyen okból csökkenő teljesítményt a korábbi szinten finanszírozza.
- » A sikeres szervezetek mindenben az optimális nulla forint költségre törekednek. Ez igaz a munkabérekre is. Minden elvégzett munkáért pontosan annyit fizetnek, amennyit, muszáj.
- » A sikeres szervezetek nem tartanak a létszám csökkentésétől vagy növelésétől. A létszám csökkentése nem okoz akkora traumát a szervezetben, mint azt gondolnánk. Amennyiben, ezáltal növekszik a munkaidő kihasználtsága, nő a dolgozók biztonságérzete is, jobban motiválhatók, jobban teljesítenek.
- » A sikeres szervezetek olyan munkaszerződéseket igyekeznek kötni, amely a legnagyobb szabadságot biztosítja a humánerőforrás-gazdálkodás terén.
- » A sikeres szervezetek együttműködnek az érdekvédelmi szervezetekkel, de nem támogatják azok működését. Az

érdekvédelemi szervezetek – tisztelet a kivételnek – a profitérdekek korlátozására törekszenek, ezzel igyekeznek konzerválni a fennálló státuszukat. Ezeket a szervezeteket számosan a vezetői ambícióik megvalósítására használják, sértett emberként sok esetben szembehelezkednek az értelmes célokkal is.

- » A sikeres cégek vezetői nem tagjai az érdekvédelmi szervezeteknek, hisz abszurd tárgyalási helyzetek keletkeznek, gyengülnek a tárgyalási pozícióik. A vezetés a profitérdekeket szolgálja.
- » A sikeres szervezetek egyik legnagyobb erőssége a tervezés, az ellenőrzés és az értékelés. Nem csak mérnek minden fontos paramétert, hanem azt használják is. Nem csak delegálják a feladatot, hanem azt ellenőrzik is.
- » A sikeres szervezetek felállítják a prioritásaikat, és attól nem engedik magukat eltéríteni. Mindig azokra a feladatokra koncentrálnak, amelyek kulcsfontosságúak a profit megszerzése szempontjából.

# A vezető feladatai

## Tervezés

A tervezésre fordított idő sokszorosan megtérül. A vezetői munka alapeleme. A következő időszakot beláthatóvá teszi, ez nyugalmat ad a közösségnek, az egyénnek, kiszámíthatóvá teszi a működést. És: megteremti az értékelés alapját!

A tervezés vállalati szinten indul, ez a legáltalánosabb jellegű, ezt kell lebontani az egyes dolgozók, vagy munkacsoportok szintjére, konkrét tevékenységre, olyan kicsi időtartamra, amennyire csak a célszerűség engedi.

A tervek általában hiányoznak a vállalkozásoknál, azzal hárítják el a megírását, „honnét tudjam, mi lesz holnap?” Ez már igaz, senki sem lát a jövőbe.

És még egy szempont, ami gátolja a tervezést: ha vannak terveid, és azokat megismerik a kollégáid is, ez felelősséget ró rád is.

Tervek hiányában a vállalkozások jelentős része pillanatnyi impulzusok alapján dönt beszerzésekről, beruházásokról, vagyis úgy működik, mint az egyéni vásárlók zöme.

Ezért aztán vesznek egy csomó felesleges, vagy legalábbis nem megfelelő terméket, szolgáltatást, míg szükséges dolgokat meg nem, mert nincs rá pénz. Hisz, ha nem tudod hová tartasz, azt sem tudhatod, mi kell hozzá.

Jól látható a tervezés hiánya marketing területén is. A média képviselőit, mint ösellenséget tekintik, zaklatónak tart-

ják, és a nyugalmaik érdekében vetnek néha némi alamizsnát a legkitartóbb ügynököknek. Nem azért, mert szükségesnek tartják, hanem, hogy szabaduljanak. Egy piacgazdaságban, éles versenyhelyzetben!!! Brrrrr....

Ugyanígy nézhetnénk a pénzügyi területet, és az összes többit. Nem előre gondolkodás van, hanem jellemzően tűzoltás. Mindez megelőzhető lenne, és kevesebb munkával, és idegeskedéssel járna, mint a katasztrófa elhárítás.

## Tervezz

Kezd a jelenlegi helyzettel. Hol tartunk, milyen erőforrások állnak a rendelkezésünkre. Emberek, pénz, árukészletek, hitelek, stb. stb.

Egy érdekesség: az elfekvő készleteidet például számba szoktad venni, mint erőforrást?

Mit akarunk elérni? A cél legyen kihívó, de teljesíthető. Ha nincs cél, nincs igény arra, hogy az emberek jobbak legyenek, nem lesznek azok.

Ne feledd! Az ember állandóságra törekszik. Ha nem muszáj, nem változtat. Azt se feledd, hogy az emberek szeretnék megfelelni az elvárásoknak, szeretnék megmutatni, hogy Ők mire képesek. Nem többet kell dolgozni, nyolc óra, az nyolc óra. Másképpen kell dolgozni.

Ha az emberek keveset dolgoznak, nem töltik ki a munkaidejüket, akkor vagy nincs munka, vagy nincs ellenőrzés, de biztos, hogy gond van a vezetéssel. És ha sokat dolgoznak, és nincs eredménye akkor is gond van a vezetéssel.

# A cél meghatározása

Fogalmazd meg, mit szeretnél elérni, és azt közöld a munkatársaiddal is. Ha akarod, kérd ki a véleményüket, de ha nem teszed sem túl nagy gond.

A munkatársaknak érezniük és tudniuk kell, hogy a főnöknek van jövőképe, tudja, mit akar, tudja, hogy hogyan akarja.

Éz nyugalmat ad. Nem baj, ha a terveket túlzónak tartják, inkább, mint hogy alulértékeltnek gondolják. Merj, nagyot álmodni, és közöld mindenkivel a terveket.

Elég az is, ha legalább egy spirálfüzetnyi oldalra kézzel leírod a legfontosabb számokat, tényeket, és azt felolvasod. Túlrágózni nem kell, de kihagyni se szabad!

## A terv

- Pontos és konkrét
  - » *Az idén 12%-al növeljük a forgalmat, a 18%-os, nyereség megtartása mellett.*
- Van határideje
  - » *A bevétel 10%-át az első negyedévben, a 25%-át a másodikban, a következő 25%-ot a harmadikban, 40%-t a negyedik negyedévben kell elérnünk.*
- Egzakt módon mérhető
  - » *A bevételek alakulásáról a könyvelés hetente ad információt.*

- Teljesíthető
  - » *A tavalyi évben – stagnáló piac - mellett 20%-os növekedést értünk el, most visszaeső piacra számítva, agresszív marketinggel fogjuk elérni a célunkat.*
- Kihívó
  - » *A cél nem könnyen, de teljesíthető. Sok figyelemre, kitartásra lesz szükségünk.*

Ha nem töltöd ki a munkatársaid idejét, majd Ők kitöltik. Kombinálnak, pletykálnak, aggódnak. Vagy adj munkát a beosztottaidnak, vagy küldd Őket haza!

## A célok elérésének módszerei

Hogyan tudjuk elérni a kitűzött célokat? Mindent úgy kell csinálnunk, mint eddig, vagy változtatni kell valamin?

Először is, kérdezd meg a munkatársaidat is, szerintük mit kellene tenni? Meg fogsz lepődni, mennyi ötletük van.

A legjobb, ha kitaláltatod velük a megoldásokat, így azt magukénak érzik. Teljesen más a saját ötletet megvalósítani, mint a főnök eszement ötleteit végrehajtani. Alapjaiban fog megváltozni a hozzáállásuk a munkához!

## Értékelés

Kihagyhatatlan eleme a vezetői munkának! Mégis általában kimarad, vagy olyan formában valósul meg, ami nem tölti be a maga szerepét.

Tervek nélkül nincs mit értékelni, hisz mihez képest értékelsz, ha nem volt előzetes elvárásod? Ezért kellenek az egyénre lebontott tervek. A dolgozónak tudnia kell, hogy mit vársz tőle.

Mennyiben teljesültek a kitűzött célok? Ez a legfontosabb kérdés.

Ha sikerült, erősítsd meg, ha nem, elemezd, hogy mit kell tenni az elmaradások behozása érdekében.

A reális értékelés érdekében a következő szempontokat kell meghatározni:

- Mi az, amit tudunk és akarunk mérni?
  - » Az eladott, vagy legyártott áru darabszáma? A levezett kilométer, stb., stb.
- Mikor és hányszor végezzük el a mérést?
  - » Naponta, hetente, havonta, negyedévente, stb.
- Milyen időpontban, hol kell tartanunk?
  - » Az értékelés időpontjában hol tartunk a tervhez képest?
- Milyen módon figyeljük a teljesítést?
  - » A könyvelés készíti kimutatásokat? A főnök teszi ezt meg, stb. stb.
- Milyen esetben mit teszünk?
  - » Mit teszünk, ha rendben van minden, ha túlteljesítés van, ha elmaradás van.

Az egyik legfontosabb kérdés:

## ***MIKOR LESZ MEG?***

Vagyis, ha elmaradás van, mindig ezt kérdezd meg! A jellemző "miért nincs meg?" kérdésre ezer magyarázat fog születni, de ettől még nem leszel kinn a vízből.

Mikor lesz meg? Ez az egyetlen kérdés, amire ott, és akkor meg kell találni a választ. Ha érdekel a miért, kérdezd meg később, amikor a munka elkészült. Akkor már ráérsz arra is. Addig ne!

## A dolgozó egyéni terve

Olyan tevékenységsorozat, amit a munkatársaknak az adott időszak során végre kell hajtani ahhoz, hogy a kitűzött célok teljesüljenek.

Ezt az időszakot nem célszerű túl hosszúvá hagyni, mert ha lemaradás van, már nem pótolható, a jutalom, és szankció túl messze kerül az „elkövetéstől”.

Az időszak hosszát meghatározni a tevékenység függvényében érdemes, van, ahol akár napi terveket is érdemes készíteni, van, ahol negyedéves is elég.

Leginkább az határozza meg, hogy a dolgozó meddig lát el a munkája során. Van, akinek napi tervek alapján kell dolgoznia, van, aki adott projekteken dolgozik, ami lehet egy napos, de lehet több hónapos is, van, akinek ugyanazt kell csinálnia nap, mint nap, van, akinek mást és mást. Tehát egyén függőnek kell lennie a tervezésnek és értékelésnek is.

A terv egy olyan megállapodás létrehozása, amely a célhoz vezető tevékenységet meghatározza. A gyártási, szolgál-

tatási és értékesítési célok eléréséhez szükséges tervezés során nem elegendő csak a végeredményt tervezned, mérned, meg kell határoznod a célhoz vezető utat is, és nyomon kell követned a kijelölt lépések végrehajtását is.

## A vezető felelőssége a tervezésben

A vezető feladata, szerepe a tervezésben az, hogy a munkatársaknak segítsen meghatározni azt, hogy mit kell tennie azért, hogy elérjék a célt. Miután a tevékenységi terv is elkészült, az “út kijelölőjének”, azaz a vezetőnek a felelőssége, hogy az általa vezetett csoport az úton gond nélkül végigmenjen, és az adott időszak végére a célok teljesüljenek.

Ne feledd! A vezető nem mentesül az elmaradások miatt azért, mert egy, vagy több beosztottja nem teljesített megfelelően. Az a dolga, hogy észrevegye, ha gond van, és oldja meg!

## A tervezés háttére

A tervezéskor figyelembe kell vened azokat az adatokat, melyek a munkatárs munkáját az elmúlt időszakban jellemezték.

A területek áttekintése során könnyen azonosíthatóak azok a területek, amelyeken fejlesztésre van szükség. A fentiek figyelembe vétele segíteni fog abban, hogy ne fogadj el, vagy ne tűzz ki irreális célokat.

Ha elfogadsz olyan célokat, amelyről tudod, hogy nem érheti el az embered, eleve bukásra ítéled őt.

Ilyenkor Te magad taszítod olyan helyzetbe, amely elveszi a kedvét a további munkától. Ha olyan célokat fogadsz el, amelyek nem méltóak az emberedhez, ezzel azt mutatod ki, hogy nem sokra tartod az illetőt.

A munkatársad egyik esetben sem fogja jól érezni magát. A vezető személyes felelőssége, hogy vigyázzon az emberére, segítse abban, hogy sikereket érjen el. A siker, pedig a célok kitűzésével kezdődik.

## A tervezési folyamat lépései

Minden vezetőnek tisztában kell lennie azzal, hogy mi az, amiért az emberei dolgoznak. Mi az a személyes cél, amit el akarnak érni a munkájukkal megkeresett pénzzel. Tudnod kell, szeretnének-e előbbre jutni szakmailag, vannak-e vezetői ambícióik.

A jól működő szervezetek számos utat nyitnak a dolgozók szakmai és vezető törekvései előtt, mert pontosan tudják, hogy legalább annyira motiváló, mint a pénz.

Ha ezt nem tudod, nem tudod az embereidet segíteni a céljaik elérésében, nem tudod őket motiválni.

Az emberek nem önmagáért a pénzért dolgoznak. A pénz csak eszköz. Van, akinek a gyereke, van, akinek egy ház, másnak egy autó, vagy egy nagy utazás a fontos. Van, aki a szakmai, önmegvalósítási törekvéseit szeretné kiteljesíteni.

Fontos azt is meghatározni, hogy a kitűzött célt mikorra kívánja elérni az illető.

Minden vezetőnek ismernie kell ezeket a célokat is, hiszen csak ezeknek a céloknak az ismeretében tudja eldönteni, hogy embere jó úton halad-e. Ezek a célok általában nem változnak havonta, sok hónapon, akár éveken át lehet a motiváció alapja.

A célokat a munkatársról szóló mappába is jegyezd fel. Vedd komolyan a célokról szóló beszélgetéseket! Ne sajnáld az időt, akkor sem, ha a beszélgetés tovább tart, mint gondoltad!

## Előző havi teljesítmény

A régebben veled dolgozó munkatársak esetében értékelned kell az előző időszak teljesítményét, mielőtt rátérsz a következő időszak tervének a kidolgozására. Az értékelésről még lesz szó a későbbiekben.

## Az adott havi teljesítmény megállapítása

A dolgozónak tudnia kell, hogy mit kell tennie azért, hogy minden számára elérhető juttatást megkapjon.

Azt is tudnia kell, hogy melyek azok a hibák, amelyek szankcióval, a bér, vagy mozgó bér egy részének, vagy az egészének, esetleg a munkájának az elvesztésével járnak. Ezt minden hónap elején a munkatárssal közölni kell.

## **Teljesítménybéres munkatársak esetén:**

Ha tudod, hogy mit akar elérni a munkatársad több hónap távlatában, könnyen meghatározhatod, hogy ehhez mennyi munkát kell elvégeznie.

Nyilvánvaló, hogy lehetnek technológiai, pénzügyi, vagy egyéb más gátjai a tervezésnek, vagyis még az is előfordulhat, hogy a dolgozó képes lenne többet teljesíteni, mint amennyit elvársz tőle. Ezeket a dolgozóval meg kell beszélni, meg kell vele értetni, hogy miért annyit vársz amennyit, és érdemes a dübörgő ambíciót más jellegű feladatokra irányítani. Ellenőrzési feladatok, fejlesztési ügyek, stb.

Akkor jársz el helyesen a megcélzott teljesítmény meghatározásánál, ha a számokat a munkatárs mondja ki.

Nyilván nincs ilyen lehetőség olyan tevékenység során, ahol szalagszerű termelés zajlik. Ott a szalag számára kell meghatározni a normákat, de a dolgozókat ott is célszerű bevonni a folyamatba.

## **Nem teljesítménybér esetén:**

A munkatársadnak tudnia kell, hogy mit kell elvégeznie, milyen minőségben, és hogyan, ahhoz, hogy a bérére, illetve egyéb juttatásokra jogosult legyen.

Minden területen lehet találni mérőszámokat, mindentől vannak határidők, tehát csak rajtad múlik, hogy megtaláld-e a mérési pontokat.

# Realitás vizsgálata

Az előző lépések során a munkatárs céljainak függvényében meghatározásra került egy terv. Most meg kell vizsgálnod a kialakult tevékenységi terv realitását két szempontból: a tevékenységi terv teljesíthető-e, a tevékenységi terv kihasználja-e a munkatárs kapacitását?

Fontos, hogy a munkatársad mondja ki, hogy a terv megfelel a fenti két szempontnak. Azaz ne Te írd elő a munkatársnak a tervet, hanem ő vállalja azt.

A Te szereped annyi, hogy segíted neki végiggondolni a tervét, annak céljaihoz való viszonyát, illetve szempontokat adsz neki a folyamat során.

## A tevékenységi terv teljesíthetősége

Meg kell vizsgálni, hogy a munkatárs képes-e teljesíteni a tervet, azaz egy hónap alatt ténylegesen lesz-e ideje megvalósítani a vállalt munkát.

Itt kell végiggondolni azt is, hogy milyen egyéb elfoglaltságai lesznek a munkatársnak az adott hónapban. (szabadság, gyógykezelés stb.).

A terv akkor jó, ha a munkatárs és a vezető közösen tud hinni abban, hogy a ténylegesen rendelkezésre álló idő alatt a terv megvalósítható.

# A tervezett tevékenység kihasználja-e a munkatárs kapacitását?

Figyelembe kell vened azt, hogy a munkatárs előre láthatóan egész hónapban dolgozni fog-e, számolnod kell az ismert szabadsággal, esetleg betegséggel.

Amennyiben a terv nem használja ki a munkatárs kapacitását, célszerű a munka mennyiségét növelni, de csak úgy, hogy a célok tekintetében a munkatárs azokat elfogadja.

Az adott hónapban a tervezéshez mindenképpen az előző időszak számait érdemes használni, mert ez fejezi ki a munkatárs jelenlegi hatékonyságát.

Lehet, hogy ő több munkát is szívesen elvégezne, neked azonban az eddigi teljesítménye mást mutat. Ha komolyan gondolja munkatársad a vállalt munkamennyiség elvégzését, mint időszaki célt, akkor a Te felelősséged az, hogy a tevékenységet megcsináltasd vele.

Ha engeded reménykedni, vagy megalapozatlan terveket készíteni, akkor abban segíted, hogy sikertelen legyen.

## Az ígéret

Itt hangzik el a munkatárs oldaláról az első ígéret. A munkatárs miután végiggondolta az adott időszakot, ígéretet tesz arra, hogy a munkamennyiséget elvégzi.

Itt kell tudatosítani a munkatársadban, hogy most még megfontolhatja, hogy mit vállal, de ha elvállalta, akkor a munka elvégzése a legfontosabb dolog.

Ez kritikus része a tervező beszélgetésnek. Ha nem sikerül tudatosítani az emberedben azt, hogy ez egy ígéret, amire számítasz, ami alapján Te is ígéreteket teszel, vajmi kis esélyed lesz arra, hogy az embered komolyan veszi az ígéretét, és betartja a szavát.

Ráadásul ebben az esetben, később jogalapod sem lesz arra, hogy komolyan beszéljess a teljesítésről, vagy annak elmaradásáról.

## Tevékenységi terv

Rögzítened kell a munkatárs által elfogadott tevékenységi tervet.

A tevékenységi tervet Ő is és Te is megkapod.

Minél konkrétabban tudod már itt leírni, hogy mi tesz a dolgozód, annál könnyebb lesz neki végrehajtani a programot.

Minél több dolgot sikerül konkrétan lerögzíteni, annál kevesebb idejét veszi el az, hogy azon gondolkodik, mit és mikor tegyen.

E helyett arra tud koncentrálni, hogy a megtervezett tevékenységet minél hatékonyabban és gyorsabban elvégezze.

Sok ember esetében okoz stresszt az, hogy nem tudja, hogyan fog egy adott célt elérni. Izgul amiatt, hogy hátha nem éri el az elvárt eredményt, és ezért kudarcot vall.

A jó terv, amiben a terv készítője és a főnöke is hisz, segít csökkenteni az idegeskedést. Hiszen a terv megmutatja, hogy hogyan éri el a célt.

Ezután nem kell azon gondolkoznia, van-e jobb megoldás, csupán végre kell hajtania, amit kijelöltetek magatoknak. A demokrácia itt ér véget!

## Értékelés újra

Vezetőként felelős vagy a munkatársadért, az ő céljaiért. Azaz nincs más választásod, mint az, hogy folyamatosan együtt élj a munkatársaddal, nyomon kövesd a teljesítményét, beavatozz, ha azt látod, elmarad a tervétől. Ne engedd Őt elbukni!

Ahhoz, hogy időben be tudj avatkozni, szükséges, hogy napi szinten kapcsolatot tarts a munkatársaddal, és rendszeresen áttekintsd vele, mit akar csinálni a következő időkbén. Ha ezeket a tevékenységeket nem végzed el, magára hagyod az emberedet.

Ne feledd! Ne dolgozz a munkatársad helyett! Támogasd abban, hogy el tudja végezni a munkáját!

Ha Te magad egyedül is képes vagy elvégezni a hozzád beosztott emberek összes munkáját, akkor az emberekre nincs semmi szükség.

Ha az embereiddel nem tudod elvégeztetni a munkát, Rád nincs semmi szükség!

## Mit értékelj?

A terv önmagában nem biztosítja a sikert. A terv teljesítését nyomon kell követned, az eredményekről visszajelzést kell adnod, azaz értékelned kell a teljesítményt.

Az értékelésnek egyetlen célja van, mégpedig az, hogy segítse az embereidet abban, hogy jobban, sikeresebben dolgozzanak.

Azaz csak olyan dolgot értékelhetsz, amire a munkatársnak közvetlen ráhatása van, ami tőle függ.

Munkatársi szinten az adott időszak tevékenységi tervén keresztül értékeld a munkatársak teljesítményét.

Abban az esetben, ha egy munkatárs elmaradt az időarányos tervtől, az időszaki értékelés során meg kell egyezned vele abban, hogy mit tesz a következő időszakban annak érdekében, hogy a vállalt munkát teljesítse. Ezen elvek szerint célszerű értékelni saját magadat is.

## Miért fontos az időközi értékelés?

Egy hosszabb időszak tervétől könnyen el lehet maradni. Sokszor nem is tűnik nagynak a lemaradás, az időszak végén mégis azt látod, hogy messze vagytok a céloktól.

Amennyiben elmaradást észlelsz a tervtől, azonnal be kell avatkoznod. Az időszak végén már késő, akkor már legfeljebb bosszankodhatsz az eredménytelenségen.

Ha rövidebb időszakra tervezel, de legalábbis ellenőrzöl, támogatás, folyamatos motiváció is könnyebben adható.

Ahhoz, hogy egy kitűzött célt elérjél két dolog szükséges: meg kell határozni azokat a konkrét lépéseket, amelyeket végrehajtva el fogjuk érni a célt, és a meghatározott lépéseket végre kell hajtani.

Ha tudod, és az embereid is tudják, hogy egy adott napon kinek mi a feladata, és az adott feladatot hogyan fogjátok végrehajtani, nyugodtan tud mindenki tevékenykedni.

Ehhez persze az kell, hogy a terv tartalmazza, hogy mit, mikor és hogyan fogtok elvégezni.

## A „B” terv

Hogy tovább borzoljam az idegeidet, elmondom, soha ne feledkezz meg a „B” tervről. Mert semmi garancia nincs arra vonatkozóan, hogy a tervezett feladatmennyiség úgy és akkor végre is hajtható.

Ha nincs „B” terv, és éppen nem vagy jelen, amikor le kell állni valamiért, a dolgozód nyugodtan lógatni fogja a lábát, főleg, ha rajta kívül álló okokból kellett a terv végrehajtását felfüggesztenie. Például alapanyaghiány miatt, vagy, mert elszállt a számítógépes hálózat.

Vannak olyan alkalmazottak, akik meglátják a munkát, és ilyen esetekben is találnak értelmes elfoglaltságot. Nyilván Te is ilyen beosztottakra vágysz! De sajnós vannak olyanok is, akik nem látják meg. Az ember genetikailag nem arra van kódolva, hogy akkor is pörögjön, amikor nem muszáj, hanem arra, hogy amikor lehet, akkor tartalékolja az energiáit. Vagyis pihenjen.

Tehát jobban jársz, ha van „B” terv. Már csak azért is, mert a dolgozóknak nem olyan munkát kell, végezniük, ami számukra fontosnak tűnik, hanem olyat, ami az egész szempontjából fontos. És, hogy az egész szempontjából mi a fontos, azt csak Te tudod megmondani, merthogy azért vagy Te a főnök.

# Mit értékelj?

Az értékelés során célszerű azokat a mutatókat figyelembe venni, amelyek egzakt módon mutatják számodra a munkatárs teljesítményét, és amelyekből meghatározhatjuk azokat a területeket, ahol szükséges a beavatkozás.

Az értékelés akkor hatékony, ha rögtön terv is készül, amely felhasználja az értékelés tanulságait. Ezért az értékelés általában egy tervező értékelő megbeszélésen történik.

## Az önértékelés

Az értékelés első lépése, hogy a munkatárs értékelje a saját tevékenységét. Az értékelés eredményét rögzítsd.

Ne várd azt, hogy a munkatársad élvezni fogja azt, hogy be kell számolnia, főleg, mivel eleinte úgy élik ezt meg, mint ha azt kérnéd tőle, hogy jelentse fel magát a hibáiért.

Az eredményekről kérdezd! Mit ért el? Ha elvégezte a munkáját, megfelelő mennyiségben, és minőségben, teljesítette az elvárásokat, van annak jelentősége, hogy közben hányszor hibázott? Nem sok. Ha eredményekről tud beszámolni, hagyd, hogy beszéljen róla, erősítsd meg: csak így tovább!

Ezzel azt a magatartást erősíted, ami számodra is kívánatos.

Ha vannak hibák, soha ne azt kérdezd, miért? Hanem azt, hogy: hogyan fogod elkerülni a jövőben ezeket a hibákat.

Ami megtörtént, megtörtént, elmúlt, ha kár keletkezett, azt már visszahozni nem lehet. Megelőzni, azt igen! Ez az egyetlen értelmes dolog, amit tenni érdemes.

## A vezetői értékelés

Szerencsés esetben nincs más dolgod, mint az önértékelés során bólogatni, mint a Lajka kutya a Zsiguli ablakban.

Ha a munkatárs jól látja az eredményeket és a javítani valókat, arra tud megoldásokat is, nincs más dolgod, mint megerősíteni az elmondottakat.

Ha eltér a véleményed, azt azonban fejtsd ki részletesen. Így beszélgetésről-beszélgetésre egyre közelebb kerülhetnek egymáshoz az álláspontok.

Amit állítasz, és kérsz, mindig indokold is meg. Ha az embered megérti, hogy valamit miért kérsz tőle, jobban képes azonosulni vele.

Ha nem megy szép szóval, és Neked nincs lehetőség eltérni az álláspontodtól, mert mondjuk a technológia, vagy a vevő egyszerűen azt követeli meg, amit Te mondasz, nem marad más választásod, állítsd választás elé. Vagy megszokik, vagy megszökik. Ilyen helyzetben nem lehet mást tenni.

### **Felmérések szerint az alábbi tulajdonságok jellemzik az ideális vezetőt:**

- szigorú és következetes
- hiteles
- megértő

- emberséges
- problémamegoldó
- jószívű
- kitartó
- küzdőképes
- jó iránymutató
- megbízható
- korrekt
- toleráns
- határozott
- példamutató
- jó irányító
- közvetlen
- higgadt
- jó kedélyű

Hát vannak benne ellentmondásosnak tűnő tulajdonságpárok. Mégis, az emberek ezt várják attól az embertől, aki a vezetőjük.

Érthetővé válik, ha belegondolsz, hogy mire kondicionálta az Európában uralkodó keresztény kultúra az embereket. Milyen is az a hatalom, az az istenség, akinek „alá vagyunk rendelve”.

Betarthatatlan szabályhalmazt állít fel. Még a rossz gondolatot is, amiről nem tehetünk, mert a gondolatok jönnek-mennek, a büntetendő vétkek közé sorolja.

Vagyis felállít egy teljesíthetetlen szabályrendszert, amiért lépten-nyomon megbüntet. De! Megmutatja a bűnbocsánat útját is, és megbocsát!

Erre van kondicionálva a keresztény Európa, ezt hordozzuk a génjeinkben. Egy vezető állítson szabályokat, legyen szigorú, de legyen képes a megbocsátásra is.

Ha ki kell rúgnod valakit, mindig úgy tedd, hogy az illető „legyen hálás” azért, hogy elmehet békében. Már csak azért is így cselekedj, mert nem célszerű ellenségeket gyűjteni magadnak, meg a cégednek. Hogy ezt hogy lehet elérni, még lesz szó a kommunikációs helyzetek taglalásakor.

# Vezetői kommunikációs helyzetek

- A munka kiadása
- Ellenőrzés
- Dicséret
- Elmarasztalás
- Értékelés
- Elbocsátás
- Motiválás
- Értekezlet vezetése

## A munka kiadása, vagyis a delegálás

- Egyértelmű
  - » A munkatársad számára egyértelmű kell, hogy legyen a feladat meghatározása. Az, hogy Te érted, nem egyenértékű azzal, hogy Ő is érti, mit akarsz. Számtalanszor hallottam már vezetőktől, hogy „idióttákkal vagyok körül véve!” De hát ennyi idióta nincs! Hidd el! Kérdezz vissza mindig. Ha visszamondja, amit kérsz tőle, akkor ok. Ha nem, ugorjál neki újra. Ugyanis teljesen mindegy, hogy Te mondat el rosszul, vagy nem értett meg a beosztottad. A lényeg, hogy a meló nem lesz megcsinálva, vagy rosszul lesz megcsinálva.

- Konkrét
  - » Számok, adatok, kilók, mázsák, forintok. Nem lehet maszatalni, mert nem lesz mit számon kérni.
- Pontos
  - » Nem körülbelül kell meghatározni a feladat mennyiségét. Pontosan. Hogy honnét lehet tudni, hogy egyáltalán el lehet végezni annyi melót? Sokszor nem lehet tudni. Ezt fel kell vállalni. Ha a munkatárs nem vállalja fel a kimondását, vagy nincs olyan helyzetben, mert mondjuk még tapasztalatlan, ki kell mondanod Neked.
  - » Még akkor is ki kell mondani, ha közben esetleg módosítani kell a számokon. Valakinek fel kell vállalni, hogy kimondjon számokat. Ki lehet az, ha nem a vezető?
- Határidős
  - » Legyen 10 perc, vagy 10 hét, határidők kellenek, ha azt akarod, hogy haladjon a szekér. Persze, az ciki, ha elfelejted a határidőt és nem kérdezed meg, hogy mi újság. Vezetőnek lenni ezt is jelenti. A munkatárs lehet, hogy elfelejti a határidőt, Te ezt nem engedheted meg magadnak.
- Személyre szabott
  - » Emlékszel, emberekkel dolgozol. Mindenkire legyen egy személyes megjegyzésed, ez nem kerül semmibe. Ettől érzi azt az embered, hogy embernek tartod, és nem biorobotnak. A motiváció legolcsóbb módja. Csupán egy személyes jó szó. Pl.: ebben Te vagy a legjobb, ezért Téged kérlek erre...

- Végrehajtható
  - » Ha teljesíthetetlen kérés, azt érzed Te magad is, meg a munkatárs is. Vajon mi lesz belőle? Semmi. Az önámításnak nincs semmi értelme.
- Visszaigazolt
  - » Kérdezz vissza, és kérj ígéretet! Számíthatok arra, hogy meglesz a meló? Erre két választ fogadhatsz el. Igent, vagy nemet. Maszitolásnak nincs helye. Ne engedj kibúvót!
- A feladat helye a struktúrában
  - » Tedd a helyére, hogy a kiadott meló miért fontos. A levelek elvitele a postára, a takarítás, rakodás, az üzletkötés, a cégvezetés, mind nélkülözhetetlen része a folyamatnak. Az emberek értelmes tevékenységet szeretnek végezni. Aminek nem érzi a hasznát, úgy is végzi.

## Ellenőrzés

### A munkafolyamat köztes ellenőrzése

- Lényegre törő
  - » Nem kell a duma. Hol tartasz, mennyi van meg a melóból, hogyan készült el, rendben van-e vele minden?
- Az adott időben történjen meg
  - » Akkor történjen, amikor azt kérted. Ne előbb, ne később.

- Adatokkal legyen alátámasztva
  - » Nincs mellébeszélés, nem kellene a magyarázatok. Adatokat kérdezz, és megoldásokat.
- Tartalmazza a továbblépés lehetőségeit
  - » És mi lesz ezután? Ha halad a munka és rendben van, akkor mi van, ha nincs kész, elmaradás van, mi a teendő, hogyan tovább? Megy rendben a maga útján a dolog, vagy kell-e valami segítség hozzá?

## A dicséret

- Igaz, őszinte
  - » Ha nem tudsz dicsérni, mert nem érzed úgy, inkább ne tedd. A hamis dicséretet mindenki észreveszi.
- Jó időzítés
  - » A cselekedet, és a dicséret időben legyen egymáshoz közel, különben értelmét veszti.
- Személyes
  - » Ne általában dicsérj. A munkatársnak szóljon, csak neki, és bizonyosan tudja, hogy neki szól.
- Konkrét cselekedetet dicsérj
  - » A cselekedetet dicsérd, ne a személyt. Mindig pontosan határozd meg, hogy mi az, ami tetszett neked. A munkatársad ebből fogja tudni, hogy mit kell tennie annak érdekében, hogy megfeleljen az elvárásoknak, az elvárásaidnak.
- Miért éreztem én jól magam?
  - » Mond el, miért tetszett neked a dolog, miért érzed magadat jól ettől a cselekménytől.

- Hogyan csináltad?
  - » Kérdezz! Tedd lehetővé, hogy a munkatársad beszéljen a sikeréről, elmondja, hogy hogyan oldotta meg a feladatot.
- Köszönöm ezt Neked!
  - » Ne átalld megköszönni! Ennél olcsóbb elismerés és motiváció nincs. Ezt megteheted nyilvánosan is, a többi kolléga előtt. Arra azért vigyázz, hogy ne csinálj „puncsost” senkiből.

## Elmarasztalás

- Mindig a konkrét cselekedet marasztald el
  - » Attól, hogy valaki valamit elront, még nem rossz ember. A cselekményt marasztald el. „Ezt a munkadarabot elrontottad.”
- Akkor mindjárt!
  - » Akkor, és ott told le az embered, mert később már semmi értelme.
- Mindig négyszemközt
  - » Ezt mindig négyszemközt tedd. Megszégyeníteni a többi munkatárs előtt senkit sem szabad. Mindenki nagyon kellemetlenül érzi magát tőle, ráadásul jó esélyed van rá, hogy mártírt csinálsz a vétkesből.
- Ne ítélezz!
  - » Nem az a dolgod vezetőként, hogy ítéleteket hozz, és istenként oszd az igazságot. A helyes magatartás, a helyes munkavégzés betartatása a feladatod. Erre koncentrálj.

- Soha ne kérdezd meg: miért?
  - » Ha már valami el van rontva, teljesen mindegy, hogy miért történt. Egy érdekes kérdés van csak, mikor lesz kész? Elemezni majd ráérsz később is.

## Értékelés

- Alapja mindig a terv!
- Mindig a munkát értékeld, soha az embert.
- A tervekben megfogalmazott elvárások mentén haladj.
- Ha a munkatárs viselkedésével van problémát, vállald fel és közöld világosan és egyértelműen a problémádat. Soha ne keverd a teljesítmény értékelését a viselkedési problémák kezelésével.
- A pozitív eredményeket, vagy viselkedést erősítsd. A rendszeres megerősítés erősíti a pozitív mintákat, azok rögzülnek, értéké válnak. Ebből lesz a vállalati kultúra!
- Három hibánál többet soha ne hozzál fel, mert úgysem tud az embered ennél többet megjegyezni, változtatni meg főleg képtelen rajtuk. Mindig azt a hármat, amin ha változtat, a legtöbb haszonnal jár az egyénnek is, meg a cégnek is.

## Elbocsátás

- Ha nem megy, ne erőltesd. Ha munkatárs nem tudja teljesíteni az elvárásokat, vagy rendszeresen sérti a viselke-

dési normákat, szabadulj meg tőle. Előtte azonban mindenkinek jár három esély!

- Ha előre figyelmezteted, a tervező, értékelő megbeszélésen, hogy mi lesz a következmény, ha újra hibázik, vagy nem teljesít, egyetlen dolgot kell tenned, amikor eljön az idő: megkérdezned, miben állapotunk meg az előző alkalommal? Nincs más dolgod, mint betartani a megállapodást. Ha a dolgozó a figyelmeztetés ellenére is folytatja a károsnak ítélt tevékenységet, vagy nem teljesít, saját maga írja alá az elbocsátó szép üzenetet.
- Nehezíti a helyzetet, ha a dolgozó „sokat tud” de nem gátolja meg az elengedését, ha alaposan előkészítet az ügyet.
- Ne feledd! A munkaügyi bíróságok általában a dolgozó oldalán állnak! Törekedjél mindig a közös megegyezéses szerződésbontásra.
- Ha magadban meghoztad a döntést, cselekedj, és azonnal zárd le az ügyet. Ne engedd, hogy utána még napokig, hetekig ott legyen a munkahelyen az elbocsátott dolgozó. A helyzetet nem tudja ő sem kezelni, meg a kollégái sem. Arra sincs szükség, hogy sajnáltassa magát, vagy lázítson.
- Légy emberséges, de kemény!

## Mikor jó az értekezlet?

- Ha szól valamiről.
  - » Csak az értekezlet kedvéért nem kell bizottságot összehívni. Minél nagyobb a szervezet, annál fon-

tosabb szerepe van az értekezleteknek. A legfontosabb: az értekezleten minden résztvevő ugyanazt az információt hallja.

- Ha van pontos napirendje
  - » Vagyis erre előre fel kell készülni. A résztvevőknek is fel kell készülni, mert különben nem fogsz választ kapni a kérdésekre. Ha van napirend, a résztvevők a meghirdetett témákra koncentrálnak.
  - » Az értekezlet hatékony és szükséges eszköz, de az egyik legnagyobb időrabló is lehet.
- Időben behatárolt
  - » Mindig mond meg, mitől, meddig tart. Ez behatárolja a véget nem érő vitákat is. Ezen kívül a résztvevők számára tervezhetővé válik az időbeosztás.
- Az értekezlet után minden résztvevő tudja, hogy mi a dolga
  - Ha az értekezlet után a résztvevők bármelyike úgy érzi, hogy felesleges időtöltés volt ott lenni, valamit elrontottál. Vagy nem volt jól előkészítve, vagy olyan személyt is meghívtál, akinek semmi dolga nem volt ott. Az értekezlet végén mindenkinek tudnia kell, hogy az értekezlet napirendjei közül, melyikkel, milyen feladata lesz.

# Értekezletek vezetése

A műszakot (napi munkát) indító értekező

Időtartama: 10-15 perc

## **Személyes elemek**

Jó hangulatú

Fesztelen

Motiváló, lelkesítő

Személyes

Közvetlen

Partnerséget sugall

## **Információ tartam**

Értékelés (az előző nap)

Érthető

Pontos elvárások

Határidők

Célok kitűzése

Prioritások tudatosítása

A napot el kell indítani! Pár perc az egész. Meg fogsz lepődni, ha elkezded, mennyi információ hiányzik sokszor, amit a dolgozók aztán a nap folyamán fognak összecsipegetni.

Ráadásul Neked sem kell egyenként, mindenkinek elmondanod ugyanazt. Sok-sok időt és idegeskedést megspórolhaszt vele!

## Tervező értekezéslet

A tervező értekezéslet az alábbi kérdésekre kell, hogy válaszoljon:

- Mi a cél? Mit akarunk elérni?
- Mit kell tenni?
- Hogyan kell tenni?
- Kinek kell tenni?
- Mikorra lesz meg?
- Mikor mérjük meg, hogy hol tartunk?
- Hogyan mérjük meg?
- Ki méri meg?
- Összegzés

Itt nincs helye napi ügyeknek, a múlton való rágódásnak, megoldáskeresés, ötletbörze, elemzés, értékelés. Számos ötletes módszerrel lehet a tervező értekezésletet hatékonyra tenni, ezek alkalmazásával a dolgozók nagyon sok problémát képesek megoldani.

Ezeket a különben egyszerű módszereket tréningeken érdemes elsajátítani, leírva elég körülményesnek tűnnek.

## Értékelő értekezéslet

- Mi volt a cél?
  - » Honnét, hová akartunk eljutni? Ugye a tervek!
- A helyzet regisztrálása

- » Hol tartunk most?
- A csoportra vonatkozó teljesítmény minősítése a vezető részéről
  - » Jó, nem jó, nagyon jó, drámai.
- Tanulság
  - » Melyek azok az elemek, amelyek nagyon jól működtek, ezeket erősítsd meg!
  - » A következőkben hogyan fogunk cselekedni, hogy elkerüljük a kellemetlen helyzeteket, vagy hogyan kezeljük azokat, ha nem elkerülhetőek.
- Megerősítés
  - » Foglald össze, a legfontosabbakat. Az érthető kommunikáció egyik alapszabálya: mond el, mit fogsz mondani, mond el, foglald össze, amit mondtál.
- Új cél megfogalmazása
  - » Határozzátok meg a folytatást. Úgy a legjobb, ha kitaláltatod az embereiddel. Emlékszel, így az ő céljaikká válnak a vállalati célok.
- Ígéret
  - » Mindenkit kérdezz meg, fog ez menni? Mit válaszolhat? Igent, vagy nemet.
- Megerősítés
  - » Zárd le az értekezletet, erősítsd meg az információkat, az ígéreteket.

# Problémamegoldó értekezlet

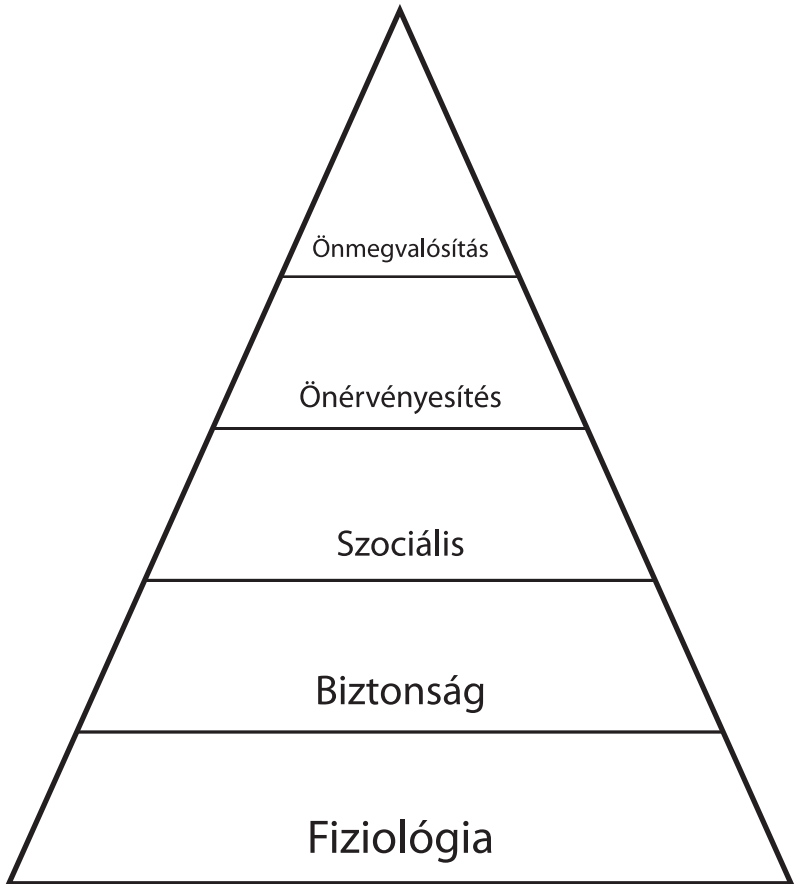
Egy adott probléma megoldására szolgál. Itt nincs helye semminek, csak adott problémának.

A munkatársak jól bevonhatók a megoldáskeresésbe, általában sok jó ötletük van. Az sem baj, ha nincs, és Te tudod a megoldást. Találd ki velük!

- Mi a probléma?
  - » Arra nagyon figyelj, hogy a problémát pontosan határozd meg! Ha itt elrontod, órákat fogsz azzal tölteni, hogy nem létező kérdésre keresitek a nem létező választ.
- Milyen megoldások lehetségesek? (ötletbörze)
  - » Itt minden létező gondolatot, még a legvadabbat is írd le, ha lehet egy táblára, hogy mindenki láthassa.
- Melyek a legjobb megoldások?
  - » Ezek után szelektáljátok ki azokat, amelyek teljesen elvetendőek, és maradjanak, ami megvalósíthatónak tűnik.
- Milyen eredmény várható?
  - » A maradékból nézzétek meg, melyik megoldás hozza a legnagyobb hasznot a probléma megoldás szempontjából. Melyik a leggyorsabb, legolcsóbb, stb.
- Milyen erőforrások szükségesek hozzá?
  - » Pénz, eszközök, szakmai tudás, tapasztalat, munkatársak, külsősök, stb.

- Mi lesz a következmény, ha ezt tesszük?
  - » Hatások elemzése. Hogyan hat a megoldás a cég többi részlegére, hogyan befolyásolja a működést, kell-e változtatni az informatikai rendszeren, stb.
- Megvalósítás
  - » Ha megvan a megoldás, jöhet, a korábban ismertetett tervező értekezlet, amelyen elkészíthető a konkrét, személyekre lebontott feladatterv.

# Maslow piramisa



# Motiváció, ahogy Maslow látja

Számos motivációs elmélet látott napvilágot, a legtöbb azonban Maslow-ra vezethető vissza.

Maslow szerint a szükségleteknek létezik egy hierarchiája, a szükséglethierarchia, mely a biológiai szükségletektől a pszichológiai szükségletig terjed. A felsőbb szintek csak akkor válnak fontossá, ha az alsóbbak többé-kevésbé kielégültek.

Az emberi szükségletek öt, hierarchikusan egymásra épülő kategóriába osztozott:

- fiziológiai szükségletek
- biztonsági szükségletek
- szociális szükségletek
- önérvényesítés
- önmegvalósítás

Maslow rendszerében ezek a szükségletek egymásra épülnek, egyik szint kielégítése a következő szint megvalósítását motiválja.

Egy felmérés szerint az átlagos állampolgár fiziológiai szükségletei 85%-ban, biztonság-igénye 70%-ban, szeretet-igénye 50%-ban, önérzet-igénye 40%-ban és az önmegvalósítással kapcsolatos igénye tekintetében 10%-ban van kielégítve.

Ez persze nem magyar felmérés, szerintem a magyar számok kisebbek ennél. A fiziológiai igények talán egyeznek, de a biztonság igénytől felfelé nem hiszem, hogy ennyire jó lenne.

## Fiziológiai szükségletek

A fiziológiai szükségletek a legerősebben jelentkező szükségletek, ilyen az éhség, szomjúság, szexuális vágy, aluszékonyosság, anyai reakciók, stb.

Ha ezek nincsenek kielégítve – vagy akár csak egy közülük – akkor minden egyéb szükséglet megszűnhet, vagy háttérbe szorulhat.

Lásd az éhes embert. Egy idő után nem tud másra koncentrálni, csak egy falat ételre. Amíg nem eszik, addig mondhat szívesen bármit, de baromira nem fogja érdekelni.

Ezért szoktak az értekezleteken, tréningeken valami enni-inni valót kitenni, nem feltétlenül azért, hogy a résztvevő amúgy jól érezze magát.

Ha a fiziológiai szükségletek kielégítést nyertek, a szervezeten a következő, biztonsági szükségletek uralkodnak el.

## Biztonsági szükségletek

Mi a biztonság? A védettség érzése a bűnözéssel, időjárással, járványokkal, kiszolgáltatottsággal stb. szemben. Ilyen a létbiztonság is, az a hit, hogy képes leszek biztosítani a jövőben is az alapvető szükségletek kielégítését.

A biztonsági szükségletek tágabb értelmezésébe sorolható a megszokott, ismert dolgok előnyben részesítése az idegennel, ismeretlennel szemben.

Ezért vált ki rossz érzést az emberekben a munkahelyváltás, ezért mennek szívesebben ismert üzletkebe, ismert helyekre. Ezért vált ki stresszt sok esetben a nyaralás, hisz csupa idegen emberrel kell találkozni, idegen helyen.

Ha a biztonsági szükségletek kielégítést nyertek, fellép a következő igény, a szeretet utáni sóvárgás, a „kell egy csapat” érzése.

## Szociális, közösségi igény

Az egyén legfőbb törekvése ekkor, hogy barátok, vagy általa szeretett emberek vegyék körül. Kell egy csapat! Ismerős?

Az egyén tartozni akar valahová, egy közösséghez, ahol neki helye van, pozíciója van, ahol figyelnek rá, elfogadják, dicsérik, kritizálják, és ahol meg is védik, ha kell.

A profi cégek, ezért szerveznek munkatársi bulikat, kirándulásokat, csapatépítő tréningeket, mert tudják, hogy az emberek cégen belüli együttműködését nagymértékben javítják ezek a rendezvények.

A közösségen kívüli emberek mogorvák, modortalanok lesznek egy idő után. Ők szokták kiírni az íróasztalukra: minél inkább utálok az embereket, annál jobban szeretem a kutyámat. No, azt az embert, aki ilyet kitesz, azonnal rúgd ki! Biztos lehetsz benne, hogy amennyi hasznot hajt a cégnek, annyi kárt is okoz!

Itt jelenik meg a szerelem, a szeretet igénye is.

# Önérvényesítés

Az embernek szüksége van arra, hogy tiszteljék, elismerjék őt és arra, hogy önbecsülése legyen. Ehhez teljesítmény kell, amit mások elismernek.

Az ember arra vágyik, hogy a teljesítményét elismerjék, figyeljenek rá. Ezt csak a saját teljesítményén keresztül érheti el, ezért igyekszik olyan tevékenységet választani, ahol ezt sikerülhet neki

Ezen igények kielégítetlensége kisebbrendűségi, elesettségi, frusztrált érzésekhez vezethet.

Ezért van jelentősége annak, hogy mindenkinek legyen szerepe a csoportban, legyen valami, ami rá van bízva, amiről Ő dönthet. Ezért jók a mátrix típusú szervezetek, vagy a projekt-menedzseri rendszer, – már ahol megvalósítható – mert többen kaphatják meg az önérvényesítés lehetőségét.

## Önmegvalósítás iránti igény

Nagyon röviden azt jelenti, az ember azzá válik, amire született, amit legjobban, és legszívesebben csinál, vagyis ki tud teljesedni.

Maslow az önmegvalósító személyeket a következő módon írta le:

- A valóságot gyakorlatiasan észlelik, és jól tűrik a bizonytalanságot.
- Olyannak fogadják el magukat és másokat, amilyenek.
- Spontán módon gondolkodnak és viselkednek.

- Természetesek és mesterkéletlenek.
- Inkább a problémákra, mint önmagukra összpontosítanak.
- Függetlenek és autonómak.
- Állandóan készek az események friss látásmódjára.
- Jó humorérzékük van, humorérzékük filozofikus, gondolatgazdag és nem ellenséges tartalmú.
- Kreatívak, találékonyságuk friss és a gyermekéhez hasonlít.
- Törődnek az emberiség jólétével.
- Mélyen átélik az élet alapélményeit, gyakran tapasztalják a természettel való egység élményét, az idő és a tér dimenzióit.
- A tevékenység folyamatát önmagáért méltányolják.
- Erős és bensőséges kapcsolatokat alakítanak ki inkább kevés, mint sok emberrel.
- Objektív nézőpontból képesek az életre tekinteni.
- Belső függetlenségüket őrzik attól a kultúrától, amelyben élnek.
- Bizakodva élnek egy jóhiszemű világban.

**Néhány olyan viselkedés, amelyet Maslow az önmegvalósító élethez vezetőnek útnak vélt:**

- Úgy éld az életed, mint a gyermek, teljes elmélyedéssel és összpontosítással!
- Inkább új dolgokat próbálj ki, mintsem ragaszkodj a biztos módszerekhez!
- Az érzéseidre hallgass, ne pedig a tekintély vagy a többség hangjára tapasztalataid értékelésében!

- Légy őszinte, légy valódi; kerüld a színlelést és szerepját-  
szást!
- Készülj fel rá, hogy nem leszel népszerű, ha nézeteid nem  
egyeznek meg a többségével!
- Vállalj felelősséget!
- Amit eldöntöttél, hogy megteszel, vidd is véghez!

## Következtetés

Talán látod a leírásból, hogy pénzzel sok minden megoldható, de sok minden nem. A dicséret, a „normális” hangnem, az odafigyelés, a lehetőség megadása a bizonyításra nem kerül egy fillérbe se, és legalább akkora a motivációs ereje, mint a pénznek.

Az alkalmazottak döntő többsége nem a fizetés miatt vált állást, hanem azért, mert valamiért nem elviselhető már számára a légkör. Túl nagy a nyomás, kiszámíthatatlan a munkavégzés, sokat kell túlórázni, vagy éppen nem jelent kihívást számára az állás.

Ráadásul: a pénzkeretek általában a tulajdonos kezében vannak, és nem szívesen költ béremelésre, meg jutalmakra, tehát ezek a keretek általában korlátozottak. A személyes motivációs lehetőségek azonban teljes mértékben, a Te kezében vannak. Használd Őket.

Nyilván a dicséretet gyengén váltják a szupermarketben, tehát a pénz nem nélkülözhető, de messze nincs akkora motivációs szerepe, mint amit tulajdonítanak neki.

# Motivátorok

## Jutalom

Megerősíti a dolgozót abban, hogy helyesen járt el, megfelelt az elvárásoknak, és arra ösztönzi, hogy továbbra is hasonló módon teljesítsen és viselkedjen.

Hatása azonban időleges. A jutalom a teljesítményre rövidtávon pozitív hatást gyakorol, hosszú távon elveszíti a hatását.

Érdemesebb több kisebb jutalmat adni, mint egy nagyot.

Az olyan „jutalmaknak” mint a 13. havi fizetés, vagy amit mindenki megkap, semmi értelme. Az nem jutalom, az a fizetés része, azt a dolgozó elvárja, ha teljesített, ha nem.

A jutalom mindig valamilyen teljesítményhez, valamilyen elvárt viselkedéshez kötődjön, a szervezet értékeinek az erősítését szolgálja.

## A félelem, büntetés

Hatása ugyancsak időleges. A magatartást átmenetileg megváltoztatja, a dolgozó „összekapja” magát. De, ha ezt nem követik az értékelések során folyamatos visszacsatolások, esetleg újabb szankciók, gyakorlatilag semmi értelme.

## A fejlődés, mint motivátor

Ez az a tényező, ami tartósan, folyamatosan fennáll. Ha fejlődik a cég, fejlődhet a dolgozó is. Biztonságban érzi magát, az élete tele van folyamatosan pozitív kihívásokkal.

Többek között ezért kellene tervek, amelyek megmutatják, hogy honnét, hová tart a cég.

# Vezetői stílusok

Két végpontja a demokratikus és a diktatórikus. Mindkettő eredményes. A szakirodalmak általában a demokratikus, együttműködő vezetési stílust favorizálják, és állítják, hogy a demokratikus a jobb. Én ezt nem tapasztaltam.

Egy nagy elektronikai gyárban tartottam tréninget középvezetőknek, ahol több gyártósor is működött. Az egyiknek egy diktátor volt a főnöke, a másoknak egy együttműködő vezető. A diktátornak voltak jobb eredményei. Az emberei soha nem kérdőjelezték meg a tudását, soha nem mondtak ellent neki.

Igaz, az Ő gyártósorain rendszeresen cserélődtek a középvezetők. Tréningeken, minden alkalommal, muszáj volt időt szánni arra, hogy az emberek elmondják, hogy micsoda méltánytalanságok érték őket. Szóval állandóan forró volt a hangulat, de a sorok nagyon mentek. Később a diktátort más munkakörbe helyezték, mert felőrölte a szervezetet.

Más cégeknél is hasonló tapasztalataim voltak, ezért mondom, hogy nem érdemes ezen rágódni, az fontos, hogy amilyen vagy, azt vállald fel, és legyél benne következetes.

Az emberek jobban szeretik a demokratikus, megértő főnököt, de még jobban szeretik a kiszámíthatóságot, és azt, ha a főnök mindig állja a szavát.

Kétségtelen, hogy egy diktátorral nem könnyű együtt élni, pszichésen nagyobb terhet jelent az embereknek, de a teljesítményen ez nem szokott meglátszani.

A demokratikus vezetési stílus tapasztalatom szerint némileg kisebb pillanatnyi teljesítményt hoz, de tartósan, hosszú távon, kiszámíthatóan működik. A vezető nyugodtabb, és akkor is működik a közösség, ha a vezető éppen szabadságon van.

A diktatórikus nagyobb teljesítményt hoz ki az emberekből, mert a félelem nagyon erős motiváció, de rendszeresen felőrli az embereket, ami jelentős fluktuációhoz vezet. Az új emberek – a szükséges ismeretek hiányában – mindig alacsonyabban teljesítenek, mint a régiek, ezért összességében, hosszú távon a két módszer kiegyenlíti egymást.

A diktatórikus vezetőnek állandóan jelen kell lennie, mert nélküle a fű se nő, ami sok esetben szintén kieséseket okoz.

Amit nem lehet csinálni: a kettőt keverni. Az emberek képesek adaptálódni ehhez is, ahhoz is, de a kiszámíthatatlan főnökhöz soha. Az gyorsan, és rövid úton felőrli őket is, meg a céget is.

Nem mondom, hogy dönts el, Te milyen leszel, mert vagy ilyen vagy, vagy olyan. A bőrödből úgysem tudsz kibújni. Csak tudd, hogy melyik mivel jár.

## A sikeres csapat jellemzői

A vezető egyik ismérve, hogy több munkája van, mint amennyit egyedül el tud látni. Ezért vannak beosztottjai. A beosztottak csoportot képeznek, ha akarod, ha nem. A csoport olyan, mint a vezetője.

A sikeresen működő csoportok a lentebb felsorolt tulajdonságokkal bírnak. Sikeres csoport nem képződik magától,

a vezető feladata, hogy sikeres csoporttá kovácsolja az embereit.

A jó csoport, jellemzően átlagos képességű, feladatteljesítő típusú emberekből tevődik össze. Ez alól persze vannak kivételek, mint például a szoftverfejlesztő csapatok, ahol a kreativitás elengedhetetlen.

Jellemzően azonban egy csapatba elég egy ötletember. Felmérések is igazolták, hogy átlagon felüli emberekből álló csoportokban sokkal több vita volt, lassabbak voltak döntések, vagyis a csoport hatékonysága elmaradt az átlagos képességűekből álló csoportok mögött.

A csapatot, vezetőként, Te irányítod, rajtad múlik, milyen lesz.

- A csapat célkitűzései minden tag számára világosak
  - » Ezért kellenek leírt tervek, ahol pontosan meghatározhatóak a célok. Ezért kellenek értekezletek, vagy tréningek, ahol a célok ismertethetők, megbeszélhetők, megérthetők.
- Minden tag elkötelezett a csapat céljai mellett
  - » Amelyik csapatban nincs egység – ami nem feltétlenül azt jelenti, hogy mindenkinek mindenben egyet kell érteni – nem tud teljesíteni. Minden csapattagnak el kell fogadni a közös célokat, és azokért tennie kell. Ha valaki erre nem képes, azonnal vedd ki a csoportból, mert jelentősen visszafogja a teljesítményt.

- A kölcsönös bizalom nagy
  - » A csoport tagjai számítanak arra, hogy mindenki elvégzi a saját munkáját, aminek eredményeképpen megvalósulnak a közös célok. Sok esetben lehet csoportos motivációt is alkalmazni, hisz ekkor a csapat tagjai nem csak a saját, hanem a többiek munkájára is figyelnek.
- A csapat tagjai támogatják egymást
  - » A csapaton belül a hangulat alapvetően támogató, egymást segítő, nem hagyják a bajba jutott társat elbukni.
- A kommunikáció nyílt és megbízható
  - » A tagok őszintén és rendszeresen megbeszélik egymással, hogy hol tartanak, feltárják az eredményeket és a problémákat is, így mindig van mód arra, hogy a szükséges korrekciókat a csoport elvégezze, a célokat megvalósítsa.
- A csapat tagjai értik és megértik egymást
  - » A közös munka, a rendszeres értekezletek, tréningek lehetővé teszik, hogy a tagok „félszavakból” is megértsék egymást, ezáltal a kommunikáció gyorsá, és hatékonyá válik.
- A csapatnak magas az önkontrollja
  - » A csapat belső szabályai, értékei kialakultak, kiforrottak, ez lehetővé teszi a csoport és az egyén számára is, hogy mindig tudja, adott helyzetekben

hogyan reagáljon, hogyan viselkedjen. Biztonságot ad a tagoknak, mert kiszámítható, hogy milyen viselkedésre, cselekvésre milyen reakciója lesz a csoportnak, elkerülhetők a nagyobb konfliktusok.

- Az ellentéteket a tagok elfogadják és feloldják
  - » A csapat tagjai nem várják egymástól a teljes azonosulást, de azt igen, hogy csoport normáit mindenki tartsa be. Ez megadja az egyén szabadságát a csoporton belül, egyben a valahova tartozás biztonságát is.
- A csapat épít tagjai tudására és tapasztalatára
  - » A csapat elsősorban a tagjai tudására épít, abból táplálkozik.

## A munkatársak kiválasztása

A munkatársválasztás elsősorban szimpátiaválasztás. Ez akkor is úgy van, ha „tudományos” alapon történik. Nekem ne mondja senki, hogy képes valaki jó teljesítményt nyújtani akkor, ha nem képes beilleszkedni a cég közösségébe.

Azok a szlogenek, hogy nem kell szeretni valakit, mert a teljesítménye a fontos, nem igazak. Senki nem tud egyedül csodát tenni, ha a közösség nem fogadja be, előbb-utóbb megbuktatják, akármekkora teljesítményre is képes.

A megfelelő ember kiválasztása – minél komolyabb pozícióba kell – annál hosszabb folyamat. Mindenképpen több interjú igényel és érdemes pszichológiai eszközöket is igénybe venni.

Sok fejavadász cég vállal garanciát az általa kiválasztott emberre. Ezt teszi azért, mert az interjúk során kiszűri a nehezen kezelhető, kevésbé alkalmazkodni képes embereket, így aki megfelel általánosságban szakmailag, és legalább átlagos alkalmazkodó képességgel rendelkezik, az, nagy valószínűséggel kibírja a „garanciális” időt.

Hogy valaki beválik, vagy sem, az általában csak több hónap után dől el.

Ha embert keresel, és fejavadászra bízod, ne a garancia legyen az elsődleges szempont, hanem az, hogy milyen módszereket alkalmaznak, és kik végzik az interjúzást.

Volt módom több olyan kiválasztáson részt venni, ahol a fejavadász cég hozta a jelölteket bemutatni a cégvezetésnek.

Fiatal, tapasztalatlan munkatársak tettek fel teljesen sematikus kérdéseket a jelölteknek, amire ők ugyanolyan sematikus válaszokat adtak.

Van metodikája az interjúzásnak, de kell hozzá egy nagy adag önbizalom, empátia, kreativitás, és időnként szemtelenség is, hogy a jelölt megmutassa valóban magát. Úgyhogy a döntés előtt alaposan faggasd ki Te is a jelölteket, és válaszold azt, amelyiket szakmailag is jónak tartod, meg szimpatikus is.

## Mit tegyél nehéz emberekkel?

Nincsenek nehéz emberek, meg könnyű emberek. Emberek vannak, akik igyekeznek a saját érdekeiket érvényesíteni, akik valahogy reagálnak az élet különböző helyzeteire.

Nem érdemes ezt túlragozni. Ha vezető vagy, érvénye-

sítsd az akaratodat. Hallgasd meg a másik felet, mert sokszor bizony értelmes felvetései lehetnek, hallgasd meg már csak tiszteletből is, de ha meg vagy győződve arról, hogy amit el akarsz végeztetni vele az szükséges, és arról is meg vagy győződve, hogy azt neki kell elvégezni, ne csinálj ebből lelki kérdést. Közöld vele egyértelműen, világosan mit vársz.

Csak érdekességképpen közreadok egy leírást, hogy hányféleképpen lehetne közelíteni az emberekhez. A listát lehetne még bővíteni, hisz, ha akarom, találok még szempontot, amiért egy ember nehéz ember lesz.

### **Hallgatag, szinte soha nincs egy szava sem**

Legyél vele barátságos. Erősítsd az önbizalmát azzal, hogy olyanokat kérdezel, amire biztosan tudja a választ, amiben Ő jó.

### **Aki állandóan kérdez**

Járj utána, hogy mi a kérdezősködés oka. Nem tud valamit, vagy szereplési vágya van. Ha alulinformált, beszéljess vele. Ha szerepelni akar, futtatni az agyát, állítsd le.

### **Panaszláda**

Állítsd le, milyen gyorsan csak lehet. Ha hagyod, feléli az összes energiádat! Nem keverendő össze azzal, aki megtisztel a bizalmával, és megosztja veled időnként a problémáit.

### **A jópofizó**

Engedd el a füled mellett a megjegyzéseket, humorcsokrokat. Ha nem hagyja abba, állítsd le.

## **Ironizáló**

Meg se halld. Ne engedd, hogy kizökkentsen. Ha nem hagyja abba, rakd helyre.

## **A mondatfolyam szobrász**

Amikor levegőt vesz, vedd vissza a szót, és utána csak zárt kérdéseket tegyél fel neki, amire igennel, vagy nemmel kell válaszolni.

## **A mellébeszélő**

Azonnal állítsd le, és tedd fel neki újra a kérdést.

## **Ha neked ront**

Dőlj hátra, várj egy kicsit, amíg kifulladás. Amíg őrzöng, úgyis hiába mondasz bármit is. Ha elhallgat, folytatd ott, ahol abba hagytad. Ha újra kezdi, zavard el, és kérd meg, hogy akkor jöjjön vissza, ha normális lesz.

## **És a többiek**

A szende, a szűz, a fiatal, az idős, a tapasztalt, a tapasztalatlan, a terhes anyuka, az elvált férj, akinek meghalt az anyukája, szóval lehetne folytatni a sort. A munkahely nem pszichiátria.

Határt kell szabni a személyes dimenzióknak, arra ott van a munkaidő vége utáni plázázás, meg kocsmázás.

A munkahelyen dolgozni kell, ezt mindenkivel értesd meg!

## Oktatások, tréningek

Nem lehet nélkülözni! Valamilyen módon minden vállalkozás életében jelen van. Érdemes tudatosan használni, és erőforrássá válik!

A munkatársak képzése, elengedhetetlen része kell, hogy legyen minden olyan vállalkozásnak, amelyik talpon akar maradni.

A szakmai jellegű oktatásokkal nincs is általában semmilyen gond, jön a megfelelő szakember, aki bemutatja a terméket, a folyamatokat, elmondja a műszaki paramétereket, mindent, amit a termékről, vagy munkafolyamatról lehet, és érdemes tudni.

Arról esik kevesebb szó, hogy miként lehet ezt a munkatársak, vagy a vevők nyelvére lefordítani, érthetővé, vonzóvá tenni. Erről szólnak a készségfejlesztő tréningek. Vezetőknek, értékesítőknek.

Annak érdemes tréningeket, vagy más típusú oktatásokat szervezni, aki tudja, mit akar, és ő maga is hajlandó részt venni a dologban.

Sok tulajdonostól, vezetőől hallottam már, hogy azért nem vásárol készségfejlesztő tréninget, mert nincs értelme, nincs hatása. Vagyis kidobott pénz.

Jellemzően azért nincs értelmezhető eredménye a képzéseknek, mert a főnök, a tulajdonos olyan elvárásokat fogalmaz meg, amelyek gyakorlatilag értelmetlenek, vagy ami még rosszabb semmit. Olyan általánosságokat mondanak, hogy adjatok el minél többet.

Adjatok kedvezményt, ha kell, de ne adjatok, ha nem kell. A munkatárs egyik nap azért szorul, mert olcsón adott el, másnap azért, mert nem adott el olcsón. A munkatárs dicséretet egyikért se kap.

Számos helyen fogalmazódott meg, ha nem is ennyire direkten megfogalmazva, hogy arra tanítsam meg az alkalmazottakat, hogy kitalálják a főnök – vagyis az Ő – gondolatait, arra készítsem fel őket, hogy megértsék az ő homályos elképzeléseit. Merthogy hülyékkel van körül véve, akiket per sze ő vett fel, és ő is tart ott.

A munkatársak nagyon sok mindenre hajlandók, ha látják az értelmét. Sajnos a tréningre szánt idő egy része azzal megy el, hogy a hallgatók elemzik, hogy amit hallanak, az miért nem fog működni.

És általában a fő akadály a főnök, aki ma ezt gondolja, ezt várja, másnap mást gondol, mást mond. Ami tegnap jó volt, ma már halálos bűn, holnap megint erény.

Szóval csak az költsön képzésekre, aki legalább nagy vonalakban képes meghatározni, hogy mit is vár az embereitől.

Én képes vagyok megtanítani az embereket arra is, hogy drágán adjanak el, arra is, hogy olcsón, de arra semmiképpen sem, hogy kitalálják, hogy a főnök adott helyzetben olcsón, vagy drágán adott volna el.

Ugyanez igaz a vezetői képzésekre is. Ha a tulajdonos feleslegesnek tartja a vezetői munka legfontosabb elemeinek a művelését, akkor nyilván nem fogja megdicsérni azt a vezetőt, aki ilyen bodor dolgokkal foglalkozik, ahelyett, hogy megoldaná végre a problémákat és például kisöpörné a készleteket.

Nagyon sok tréner cég működik, jól megfogalmazott célokkal, tematikákkal, sok közülük zsebében hordja az egyetlen üdvözítő módszert is. Mindennek semmi jelentősége. Nincsenek csodák, az összes tréning emberi kapcsolatokról, emberek közötti kommunikációról szól, az alapok ugyanazok, a ruha kicsit más.

Minden tréningnek, oktatásnak a kulcsa az oktató, a tréner. Rajta múlik minden. Tud hatni az emberekre, le tudja kötni a figyelmüket, érdekessé tudja tenni a témát, vagy sem.

Úgyhogy képzéseknél soha ne a téma és az ár legyen a legfontosabb szempont, hanem a tréner, az oktató személye.

Ha valaki komolyan gondolkodik képzésekben, mindig találjon módot arra, hogy találkozzon a trénerrel, és győződjön meg arról, hogy megfelelő személyiség jegyekkel bír-e? Egy tréner legyen meggyőző, határozott, dinamikus, legyen humora, és legyen személyes tapasztalata abban, amit oktat. Ezt sokan vitatják, mondván, a férfi nőgyógyász sohasem szült, vagyis nincs saját élménye, attól még lehet jó orvos.

Ami persze igaz, de bodorság is. Aki még soha nem végzett vezetői munkát, aki soha nem tárgyalt árakról, feltételekről, nem tud hiteles lenni a hallgatók előtt. A tréningnek életszagúnak kell lennie, különben nem működik.

## A tréningek értékelése

A tréningek végén általában ki kell tölteni egy értékelő lapot. Ezek általában azt igazolják, hogy a hallgatók jól érezték

magukat, a tréninget hasznosnak ítélik, sőt fontosnak tartják, hogy időközönként legyen folytatás, ismétlés.

De ki nézi meg, hogy a tanult technikákat alkalmazzák-e? Ki nézi meg, hogy változott-e valami? Általában senki, és nem a trénercégek miatt!

Sokan csinálják, hogy változtatják a trénercégeket, hátha valaki elhozza a megváltást. Nem fogja! Ha Te, a vezető nem tudod, mit akarsz, nincs az a tréner, aki a csapatot rendbe hozza. De, ha tudod, mit akarsz, és jó trénert találsz, sokat fog lendíteni a szervezet működésén!

Jó trénercéggel még nem találkoztam, csak jó trénerekkel.

Tehát mielőtt tréninget rendelsz, tisztázd, hogy mit akarsz, és légy tevékeny részese a folyamatnak. Mert ha nem, honnan fogod tudni, hogy mit kell számon kérned?

## Befejezés

Így látom a világot, és a vezetést. Mióta lejöttünk a fáról, sok változás nem történt a világban. Az alapok maradnak, az eszközök változnak. Maradj az alapoknál, ne szédítsenek el az újabb és újabb elméletek.

Olvasd el mind, és haladj tovább a magad útján.

# Tréningjeim

Tréningjeim jellemzően két nagy gondolat köré épülnek: vezetés, és értékesítés.

## Vezetői tréningek

A vezetői tréning mindazon ismeretek gyakorlati bemutatása és begyakorlása, amelyről ebben a könyvben szó van.

A tréningek hossza, időbeosztása egyedi megállapodás alapján jön létre, és a vállalat leginkább fejlesztendő területeire koncentrál.

## Értékesítési tréningek

Az értékesítési tréning az eladásról szól, vagyis, arról, hogy miként kell a vevőkkel kommunikálni annak érdekében, vásároljanak, és minél többet vásároljanak.

## Háttér ismeretek

A kommunikáció mellett olyan háttérismeretek kerülnek átadásra, amelyek által a hallgatók megértik, hogy mit és miért úgy kell mondani, ahogy azt javaslom.

## Kiknek ajánlom a tréningeket?

Akik meg tudják fogalmazni a problémát, és hajlandók részt venni a megoldásban is. A vezetők, tulajdonosok nélkül nincsenek sikeres tréningek, mert a képzésnek csak akkor van értelme, ha utána a tanultak alkalmazását valaki számon is kéri. Ehhez pedig tudni kell, hogy mit kell számon kérni.

Tehát, aki azt várja, hogy tanítsam meg embereit arra, hogy kitalálják a főnökük gondolatait, már most mondom, hogy nem fog menni.

Aki szívesen együttműködne abban, hogy fejlődjön a belső kommunikáció, a cég költséghatékonysága, az értékesítés hatékonysága, azzal szívesen együttműködöm.

Azzal sem tudok mit kezdeni, aki azt szeretné, hogy egy-két nap alatt tegyek csodát. Nem megy.

Tartós együttműködésnek van csak kézzelfogható eredménye.

# Ezeket a könyveket érdemes elolvasni

A. R. Tenner – I. J. DeToro: *BPR vállalati folyamatok újrafarmálása*

R. Tenner – I. J. DeToro: *Teljes körű minőségmenedzsment*

Allan Pease: *Szóbeszéd*

Allan Pease: *Testbeszéd*

Arisztotelész: *Retorika*

Barakonyi Károly – Peter Lorange: *Stratégiai menedzsment*

Bill Gallagher – Over Ray Wilson – J.C. Levinson:  
*Gerilla üzletkötés*

Bill Scott – Sven Söderberg: *Menedzselés mesterfokon*

Bill Scott: *A tárgyalás fortélyai*

Dr. Józsa László - Dr. Kiss Lajos: *A marketing alapjai*

Elliot Aronson: *A társas lény*

José Silva: *A sikeres üzletember*

José Silva: *Agykontroll*

Joseph O'Connor – Robin Prior: *NLP Sikeres eladás*

Mike Woodcock – Dave – Francise: *A felszabadult menedzser*

O'Neil – Drillings: *Motiváció*

Paul A. Samuelson – Williem D. Nordhaus: *Közgazdaságtan*

Philip Kotler: *Marketingmenedzsment*

Pratkanis – Aronson: *A rábeszélőgép*

Raymond Hull: *A nyilvános beszéd alapjai*

Thomas Gordon: *Tanári Eredményesség Tréning*

Thomas Gordon: *Vezetői Eredményesség Tréning*

Popper Péter: *Az önmagába térő ösvény*

Andre Kosztolányi: *A pénz és tőzsde csodavilága*

Dale Carnegi: *Sikerkalauz*

# Következő témánk:

## **Segítség! El kell adnom!**

### **Eladni, eladni, bármi áron eladni**

Ez mozgatja a fejlett világot, az eladás. Lehet szépen és csúnyán nézni a kérdésre, a lényegen nem változtat.

Mindenki elad, ha akar, ha nem. Ez csak lelki probléma. Ki árut, ki szolgáltatást, ki saját magát. Erről szól az emberi társadalom, mióta vége a boldog önellátó gazdálkodásnak. Áruk és szolgáltatások cserélnek gazdát millió szám minden másodpercben.

Az ember szakbarbár lett, sem tudása, sem eszköze, sem lehetősége, sem akarata nincs már arra, hogy minden az élethez szükséges dolgot előállítson, sőt már az életben maradáshoz szükséges ételmet, vizet, sem tudjuk magunknak megtermelni.

Tehát adunk veszünk nap, mint nap.

A szakmák rangsorának az alján az ügynök áll. Az ügynök, aki mozgatja ezt az egészet.

Az üzleti eladókat az alacsony bérük miatt sajnálják, meg, azért, mert sokszor vasárnap is kell dolgozniuk.

Tehát az életünk alapját jelentő eladást lenézi a társadalom nagy része. Pedig erről szól az életünk!

A könyv azt igyekszik bemutatni, hogy mi mozgatja a vásárlást, milyen kommunikációs lehetőségek vannak arra, hogy eladjunk, eladjunk, eladjunk!