

# A leadership

(2 – A JÓ TEAMVEZETŐ)

**Fábián Endre**

**A cikk első részében arról írtam – illetve mutattam be Jamie Oliver sztoriján keresztül –, hogy miként lehet egy jó csapat felépíteni, melyek a kritériumai a jó teamnek. Most nézzük, hogyan dolgozik egy jó teamvezető!**

## **Mit tanulhatunk Jamie irányításától?**

A jó hír, hogy a jobb irányítás érdekében nem kell Jamie Olivérré válnunk. Sőt nagyon fontos, hogy ne is próbálkozzunk. Az irányítás nem személyes dolog, nem pozíció, hanem aktivitás. Tehát, ha akarunk tanulni Jamie vezetési módszeréből, először is meg kell értenünk, mit csinált ő a fiatal emberekkel azért, hogy szakáccsá váljanak – mutatta az utat, megmutatta nekik, hogyan, hitt bennük, együttműködött velük a projekt minden lépésében; alkalmazkodott a különféle helyzetekhez, és tanult abból, ami történt az egész projekt során.

Aztán nekünk kell eldönteni, hogyan tudjuk alkalmazni ezt a megközelítést azokban a feladatokban és teamekben, amelyekben a mi felelősségünk az irányítás. Ez az, amiről ez a program szól.

## **A vezetés, az irányítás**

Amikor az emberek azon gondolkoznak, hogy mi a saját szerepük mint vezető, különösen akkor, amikor a jobb vezetővé válás útját keresik, gyakran megpróbálnak utánozni egy kiváló vezetőt. Ez inkább egy lehangoló megközelítés lehet. Megpróbálni rájönni, hogyan tudjuk magunkat Nelson Mandelává formálni, ez egy olyan ijesztő feladat, amely kiábrándít bennünket az egész ötletből.

Nekünk nagyon fontos, hogy megértsük azt, miért halott dolog a „személyes átformálás” megközelítés. Ez nem olyan egyszerű, azaz lehetetlen Jamie Olivérré vagy Mahatma Gandhivá vagy Winston Churchill-lé válni. Négy különféle oka van, amiért ez a megközelítés nem működik:

- ◆ Az első a különféle körülmények. A háborúban a hadsereg parancsnokának a feladata nagyon

nagyon eltérő a szimfonikus zenekar karmesterének a feladatától. Sok vezető – mint Jamie – nagy nyomás alatt, problémás környezetben, válságok között dolgozik. Mások, mint például azok, akik atomerőművet irányítanak, olyan környezetben dolgoznak, amelyet nagyon nyugodtnak és rutinosnak kell tartani.

- ◆ A második eltérés az emberek. A csoport – amit Jamie irányított – nagyon különböző, mint mondjuk egy profi sportcsapat, vagy mint a rákkutatáson dolgozó tudósok csapata, de a team, a feladat, a célkitűzés és megvalósítás mindig ugyanaz.

- ◆ A harmadik eltérés a különböző személyiségek. Még a hasonló típusú munkák, feladatok esetén is tudunk találni olyan sikeres vezetőt, aki teljesen eltérő a másiktól.

- ◆ Végül néhány sikeres vezetőnek jobb szerepköre van, mint a másoknak. Néhány vezető teljes nemzetet irányít, de mégis ők talán nem azok az emberek, akik miértünk akarnak dolgozni.

Tehát ez azt jelenti, hogy mi nem tudunk tanulni egy kívülálló vezetőtől, mint Jamie? Nem! A trükk az, hogy ne arra összpontosítsunk, hogy milyen ő, hanem arra, hogy mit csinál, mert az irányítás nem személyes jellegű, nem pozíció, hanem cselekedet és aktivitás.

## **Mit kell tennie a vezetőnek?**

*Mutatni az utat*

Ennek két szemszöge van – a vízió (küldetés, a hosszú távú cél) és a részletek. A vezetőnek biztosítania kell, hogy mindenki, aki neki dolgozik, tisztában legyen azzal, hogy mit várnak el tőle, mi az ő szerepe, mi az ő feladata, amit teljesítenie kell és mik a részletei a dolgoknak. Mint például úgy, ahogy minden jó szakács a részletek megszállottja. Soha nincs olyan helyzet, amikor ne mondhatnánk, hogy „ez nem jó még, de meg fogjuk csinálni”.

A hosszú távú iránymutatás, a jövőképfarmálás a másik nézőpontja a vezetésnek, és a jó a vezetőnek használnia is kell ezt, amit néha úgy hívnak,

hogy „helikopter-effektus vagy helikopteres típusú vezetés”. A vezetőnek van egy tiszta látomása, hogy hova akarja az ő szervezetét eljuttatni. Ennek a látásmódnak a fejlesztése érdekében a vezetőnek tudnia kell felülemelkedni a mindennapi munkán, és a jövőbe kell látnia, de eközben képesnek kell lennie mindenkor leszállni a földre, és elmagyarázni ezt a jövőképet mindenkinek arra az időszakra is, amit meg tudnak érteni, és ezt a jövőképet bele kell illeszteni az ő mindennapi munkájukba.

### *Mutatni nekik, hogyan*

Az emberek hallgatják, többé-kevésbé udvariasan hallgatják, amit nekik a főnökük mond. De sokkal jobban odafigyelnek arra, amit a főnökük tesz. Természetesen ahhoz, hogy valaki példamutató vezetővé váljon, láthatónak kell lennie. A vezetőnek a dolgok közepén kell lennie, amennyire csak tud.

Mutatni azt, hogy hogyan, azt is jelenti, hogy nem szabad távol maradni a kellemetlen dolgoktól sem. Amikor valamilyen nehézség van, ott kell lenni az emberekkel. Még akkor is, ha nem tudunk fizikailag segíteni, a jelenlétnek is ereje van.

Szép dolog a tudást átadni az embereknek. A legjobb vezetők szeretik támogatni és képezni az ő teamjük tagjait. Így ők tudnak igazán előrehaladni a csapat szakmai fejlesztésének a segítségével és a bizalom növekedésében.

### *Hinni bennük*

Az igazi vezető mélyen hisz az embereiben és a képességeikben. Fontos, hogy az egész tevékenység a vezető saját hitén és meggyőződésén alapuljon. Ha ez megvan, csodát lehet tenni a csapattal.

De a „hinni bennük” önmagában csak filozófia állítás. Ezt a gyakorlatban is be kell vezetni. A vezető egy pozitív megközelítést tudjon jól közvetíteni a team egyes tagjainak. A jó felkészítés elengedhetetlen. Felelősségtudatot kell adni az embereknek. Mindig figyelni kell a dolgokat, és tudni kell dicsérni, olyan gyorsan, ahogy csak lehet. Ez nagyon fontos, mert a dicséret ereje csak rövid ideig tartogatható.

Még akkor is, amikor ők hibáznak, az őszinte bírálatban nincs semmi, ami arra utal, hogy ők soha nem fogják jól csinálni. Ellenkezőleg, az üzenet, amit ő ezzel ad nekik, az az, hogy ők tudják és fogják rendbe tenni a dolgokat. És ha ő biztonságban érzi, hogy ez a felkészítés és képzés eredményt hozott, és nem szabad félni delegálni sem, sőt kell.

### *Dolgozni velük*

A vezető a felelősség. A delegálás az egyik példája ennek. Ha a vezető delegál, és minden rendben van, az az ember, aki elvégezte a dolgát, hiteles lesz. Ha a dolgok nem jól mennek, a vezető tartja a hátát emiatt. Egy jó vállalkozás a felelőségen, személyességen, szakszerűségen és a pénzen alapszik.

Ugyanakkor a vezetőnek is vannak problémái, hivatalosak és magánjellegűek is. Viszont ezek azok a problémák, amelyeket magának kell megtartania. A teammel derűs, optimista, pozitív és előre nézőnek kell lennie. Az egyensúly az, amit a privát élet, a privát félelem és a nyilvános szereplés között minden vezetőnek meg kell találnia. Egyik oldalról hiba a teamet teljesen sötétben tartani, mintha ők a „paradicsomban” dolgoznának, a másik oldalról viszont megterhelni a teamet a problémákkal – mindemellett, amelyek őket terhelik –, demoralizáló.

Dolgozni velük azt is jelenti, hogy szembe kell nézni a problémákkal a teamen belül, amikor azok felmerülnek, és azokról beszélni kell. Ha valamilyen elvárás, standard nem teljesül, arról azonnal beszélni szükséges, és közösen kell megtalálni a szint eléréséhez vezető utat.

### *Tanulni és alkalmazni*

Fontos, hogy a csapat mindig tanuljon a kialakult helyzetből és a problémákból. A csapatot adaptálni kell a helyzethez, mikor kell előrelépni és mikor hátra. Ugyanígy támogatni kell az egyént, ha szükséges (ha baj van), és ez egyben instrukció a többieknek. Ha az egyik út nem működik, ott a másik. Tanulni igazán abból lehet, ami nem megy. És legjobban a hibákból lehet tanulni. Sőt mi több, a hibák sokszor szükségszerűek, akár modellértékűek lehetnek, és ha átbeszélnék, hogy mi történt, ki hol hibázott, és ezt az emberek valóban el is fogadják, nagyon jól lehet ezekből tanulni. Nagy hiba, ha valaki a hibás teljesítés esetén a büntetéshez nyúl. Persze vannak esetek, amikor ez is kell, de nem ez az igazán jellemző.

Hát ennyit a leadership ezen irányú megközelítéséről. Azt hiszem, most már megvan a válasz, hogy mit is jelent ez a szó. Szabad fordításban *partnerségen alapuló beosztott-vezető kapcsolat*.

*(Folytatása következik)*