

ÉRTÉKALAPÚ RENDSZEREK

Az értékorientált vezetés és a bizalom szerepe a vállalatok életében

A hagyományos, Magyarországon leggyakrabban fellelhető vezetési kultúrára általánosan jellemző az utasításon-ellenőrzésen alapuló vezetési modell és a vállalaton belüli központosított döntések jelenléte. A többnyire túlszabályozott folyamatokkal működő piramis szervezetek mellett azonban egyre elterjedtebb a laposabb, horizontális vállalati folyamatokkal is működő, team-munkát alkalmazó szervezetek jelenléte is, melyek meghatározott alapvezérelvek mentén teremtik meg a sikerhez nélkülözhetetlen hozzáadott értéket.

A klasszikus vezetési stílus nem teszi lehetővé a munkatársakban rejlő adottságok, kompetenciák teljes mértékben történő kamatoztatását a vállalati célok elérése érdekében. Az ilyen típusú irányítás során minden egy ember kezében összpontosul, az alatta piramisszerűen elhelyezkedő vállalati dolgozók nem teljeshetnek ki igazán munkakörükben, hiszen nincs lehetőségük meghatározó, felelősségteljes döntéseket hozni.

A felsővezetők leterheltsége és az operatív feladatokban lévő túlzott jelenlétük, egyértelműen a szigorú, mindennapos ellenőrzési kényszeren alapuló vezetésnek tulajdonítható. A munkatársak döntési szabadságának korlátozása kifejezetten árt, elsősorban a kreativitás vállalati jelenlétének, másodsorban a felelősségvállalás és a csapatmunka kialakulásának.

Az ezzel ellentétes, értékek mentén meghatározott cégvezetéshez egy új rendszer kialakítására van szükség, melynek eredményeként aztán az olyan, un. gyümölcsértékek kezdenek többek között megjelenni a szervezet életében, mint a bizalom, a hűség vagy az eredményesség.

Értékalapú együttműködés

Stabil alapra azonban csak olyanok tudnak hatékonyan működő csapatot építeni, akiknek nem csak a célrendszerük, de az értékrendszerük is nagymértékben egyezik és elkötelezettek a közös célok mellett.

A rendszer egyik eleme, hogy a döntéshozóknak ismeretet és tapasztalatot kell szerezniük arról, hogy munkatársaikat nem csak a végrehajtásban és esetleg a tervezésben

érdemes számba venniük. Ha sikerül úgy tekinteniük munkatársaikra, beosztottaikra, mint célokkal és értékekkel bíró, illetve azokért küzdeni hajlandó társakra, akkor az együttműködés egészen új dimenziói nyílnak meg.

„Nemrégiben kezdtük vizsgálni hogyan tudnánk még jobban teljesíteni a raktárban. Ennek jegyében 8 alprojektet definiáltunk, melyekhez hozzárendeltünk csapatokat, csapattagokat. Bevontunk raktárost, műszakvezetőt, adminisztrátort és más osztályok dolgozóit is, s majdan ezek a csapatok tesznek javaslatokat, melyet prezentálunk a dolgozóknak. Egyedül el tudok tolni egy személyautót, öten egy kamiont is.” – nyújt betekintést *Valentinyi Zoltán, a Havi Logistics hazai ügyvezető igazgatója* abba, vállalatuk hogyan értelmezi az együttműködés iránti elkötelezettséget.

Fontos ugyanakkor a vezetők saját értékrendszerének vizsgálata és felülvizsgálata is; mely dolgok és mennyire fontosak számukra, tevékenységük mennyire közvetíti ezeket a környezetük felé.

Az értékalapú vezetés módszerével egy adott szervezetben a vezető meg tudja találni a beosztottak között azokat, akikkel az értékrendje oly mértékben átfed, hogy közösen értékalapú együttműködést tudjanak kialakítani.

„Nemrégiben történt meg, hogy egy időben osztottam ki egy jutalmat és egy figyelmeztetést. Az egyik kollégám a raktárban tett egy igen konstruktív javaslatot egy technikai jellegű fejlesztésre. Annyira jó az ötlet, hogy meg is valósítjuk és közösen élvezzük a hasznát. Ugyanekkor történt, hogy egy rosszul elsült, átgondolatlan vicc miatt írásbeli figyelmeztetést és jutalom megvonást terveztem. Amikor azonban ki akartam deríteni, ki követte el, a tettes magától jelentkezett és bocsánatot kért. Módosítottam az elhatározásomat és csak írásbeli figyelmeztetést kaptam, a pénzmegvonással nem sújtottam. – mutat be még egy gyakorlati példát a logisztikai vállalat vezetője.

A bizalom forrása

A jó bizalmi légkörben működő vállalatok hosszú távon versenyképesek, a munkatársi kapcsolatok a nyílt kommunikáción és az őszinteségen alapulnak, ezáltal a stratégiai célok gyorsan és könnyen megértésre találnak minden szervezeti szinten.

A bizalmon alapuló együttműködés egyik előnye, hogy a szervezeti folyamatok eredményességét gátló tényezők is könnyen felismerhetők és kiiktathatók, valamint a csapat közös munkája révén az értékteremtő folyamatok könnyen megfogalmazásra kerülhetnek. A szervezet érettségét és bizalmi szintjét az határozza meg, hogy a

munkatársaknál megjelenő bizalom miből táplálkozik. A bizalomhiány által okozott veszteség a lehető legnagyobb egy vállalatban belül fellelhető láthatatlan költségek közül. „Vállalati kultúránk alapját képezi az őszinteség. Egy korábbi raktárvezetőnk éppen azért kellett elbocsájtanunk, mert nem tartotta tiszteletben ezt az értéket. A menedzser megbeszélésén elfogadott egy döntést, majd a raktárban a kollégái előtt azt helytelen stílusban erősen kritizálta, a többieket e döntés ellen hangolta.,– mutatja be Valentinyi Zoltán, miért kiemelten fontos a bizalom fenntartása.

A bizalom magasabb szintje jelenik meg akkor, ha a vállalatban belüli közösség összetartó ereje, az együttműködésbe vetett hit, valamint a csapat iránt alakult ki a bizalom. Ezen bizalmi szintnél megfigyelhető, hogy az elköteleződés a közösség iránt magasabb, mint a vállalat iránt. A legmagasabb bizalmi szint esetében a vállalati küldetés és stratégiai célok a bizalom forrásai. A munkatársak jól ismerik és azonosulnak a vállalat hosszú távú stratégiai terveivel. A közös „mozgatórugó” a csapat által együtt elérendő cél.

Nem a méret számít

Az érték- és bizalom alapú rendszer azoknál a cégeknél alkalmazható, ahol vannak tulajdonosok, illetve olyanok, akik a tulajdonosi feladatokat ellátják, nem meghatározó a cég mérete. A rendszernek ugyanakkor csak azok számára van üzenete, akiknek az értékteremtés és az eredményesség van annyira fontos, hogy áldozatokat – sokszor nagyon komoly áldozatokat – hozzanak ezért.

Amikor egy szervezet, cég elhatározza, hogy értékalapú, új rendszer köré szeretné szervezni a működését, jellemzően egy, de maximum 2-3 fővel kezdhető el a rendszer alapjainak lerakása. Ez abból a törvényszerűségből fakad, hogy az új utakon való elindulás magányos küldetés.

A folyamat időtartama azonban már nagymértékben függ a szervezet méretétől. Minél több szintje van, annál hosszabb ideig tart. Emellett a másik fontos időtényező, hogy a résztvevők mennyire képesek fejlődni a folyamatban. Ez az út, mint minden igazán fontos dolog az életben, nem könnyű.

A résztvevők elsőként a tanácsadó vezetésével egy ún. értéktréningen vesznek részt, melynek a célja, hogy közösen megtalálják mi az a közös érték, magérték, mely a csapatot, azaz a céget mozgatja. Létrehoznak egy értéknnyilatkozatot és egy értéktérképet, majd ezek után heti rendszerességgel találkoznak, némileg alakítják az első tréningen meghatározottakat és gyakorolják azt, hogyan kommunikáljanak a közösen kialakított új nyelven.

Az első lépések megtételétől számított egy hónapon belül már látszanak azok az eredmények, amit a szervezet kissé idegenkedő tagjai is eredményként azonosítanak. Hatkilenc hónap után a szervezet már többé-kevésbé önállóan is képes továbbvinni a folyamatot.

Az értékorientált vezetés gyakorlatának megvalósításában semmivel sincs több buktató, mint bármelyik fejlesztési folyamatnál, ahol fontos az eredményesség és az, hogy az adott szervezetnek ne legyen fejlesztőkre szüksége az idők végezetéig.

Az egyetlen igazán komoly buktatója azonban a folyamatnak, ha a vezető megalkuszik és lemond a további fejlődéshez szükséges célokról.

Draskovits Imre , Karmazin György,

Dr. Lelkes Zoltán

**gazdaságfejlesztő matematikus, ügyvezető
Optasoft Kft.**

Kiskeretes

High Performance Organisation (HPO)

A HPO kiemelkedő teljesítményű szervezet, inspiráló, élő közösség. Az ilyen szervezetben az emberek érdemben részesei annak a folyamatnak, ahogy a szervezet kiemelkedő teljesítményűvé válik, mely állapot fenntartható és profitábilis.

Sívó Imre, az ICG Integrated Consulting Group Kft. vezetési tanácsadója, executive coach a HPO szakértője szerint a HPO egy ideális kép, ám minden versenyben lévő vállalkozás arra törekszik, hogy minél jobban megközelítse ezt az állapotot és a tanácsadás segítségét nyújt ahhoz, hogy ezt elérjék.

Az első számú vezető, a leader személyisége fontos eleme egy HPO-nak, ugyanakkor a súlypont áttevődött a vezetői teamre, mert az egyre komplexebb körülmények között közösen és gyorsan kell dönteni és a döntéseket hatékonyan kell átvinni a szervezeten, melyhez nem elég egy ember.

A hatékony teamek ma a vezetés fejlesztés fontos terepei, s e hatékonyságnak – sok egyéb mellett – két alapvető feltétele van:

- Erős értékalap, közös hit valamiben, ami mellett kitartanak
- Magas szintű és folyamatosan növekvő bizalom, mely támogató, félelem nélküli légkört eredményez

Kiskeretes vége