

Margaret Heffernan

MÉRHETETLENÜL

Apró tettek, nagy eredmények

Pamela Merriam Estynek

TARTALOM

Bevezetés	11
1. Kreatív konfliktus	18
2. Társadalmi tőke	39
3. A gondolkodás fizikai munka	61
4. A korlátok lebontása	85
5. Vezetők mindenütt	109
Utószó: Ellentmondások és véletlenek	137
Köszönetnyilvánítás	143
Felhasznált és ajánlott irodalom	147
Jegyzetek a magyar kiadáshoz	155
Név- és tárgymutató	157
A szerzőről	163

„...szeretem azt, amit a munka
magában rejt, a lehetőséget,
hogy önmagamra találjak.”¹

Joseph Conrad

Bevezetés

A munka világa tele van számokkal, de olykor épp azzal nem számolunk, ami igazán fontos. A tényszerű adatok – bevétel, kiadás, termelékenység, foglalkoztatás, fluktuáció – megnyugtatóan hatnak, és a totális kontroll illúzióját keltik. Ám a látványos sikerek vagy bukások láttán a vezérigazgatótól a portásig mindenki egy dolgot emleget: a kultúrát. A számokon és az ésszerűségegen túl mára a kultúra lett a szervezeti élet sava-borsa. A titkos összetevő, amitől minden más lesz, de senki sem tudja, mi is valójában.

A szervezeti kultúra paradoxonának lényege, hogy miközben nagy változásokat képes generálni, valójában apró lépések, szokások és döntések sokaságából áll. A hierarchia csúcsától az aljáig, a cégen belül és kívül is tetten érhető viselkedési mintáknak az összessége alkotja a szervezeti kultúrát, amely kaotikusnak tűnhet, mégis kiterjed mindarra, ami a cégben történik.

Ez a tulajdonsága egyszerre áldás és átok. A vezetők számára átok, ugyanis a vállalati kultúra a saját tör-

vényszerűségei szerint alakul és formálódik – nemcsak mérni nem lehet, de irányítani sem. Ha maga a vállalati kultúra nem is mérhető, az viszont igen, hogy milyen arányban buknak el az átalakítását célzó programok: körülbelül 70%-ban. Ebből nyilvánvaló, hogy a kultúra nem kézzelfogható dolog; nehéz menedzselni, és lehetetlen neki parancsolni.

A cég számára ugyanakkor áldás az, hogy az intézményi kultúra nemlineáris rendszert alkot. Csekély változtatásokkal, odafigyeléssel, kérdezéssel, az információk megosztásával rendkívüli mértékben módosíthatók azok az ötletek, gondolatok és kapcsolatok, amelyeket egy ilyen rendszer generálni képes. Ezek az apróságok olyan reakciókat váltanak ki, amelyek befolyásolják magát a rendszert is. Így a vezérigazgatótól a portásig mindenki hatást gyakorol a szervezetre.

Az az elképzelés, hogy a kiemelkedő vállalati kultúrákban a változás az egyének apró kezdeményezéseitől függ, legalább egy iparági átalakulásban már kulcszerepet játszott. 1972-ben, amikor a British European Airways légitársaság gépe a felszállás után három perccel lezuhant, és 118 ember életét veszítette, a vezetőváltás nem volt elég a tragédia szervezeten belüli feldolgozásához. A katasztrófa súlyát tetézte a felismerés, hogy olyan problémák okozták, amelyekről korábban már sokan tudtak, és ha hangot adtak volna az aggályaiknak, talán megelőzhető lett volna a szerencsétlen-

ség. Az esetet követő vizsgálat során egyértelművé vált, hogy a hallgatás, a problémák elfojtása, az aggodalmak elnémítása ezúttal végzetes következményekkel járt. Az embereket, a feladatokat és a földrajzi helyeket elvlasztó apró korlátok az egész iparágot fenyegették.

A katasztrófa után kialakult egy olyan, a bizalom-építésre, az ötletek és információk megosztására épülő közös munka, amely alapjaiban változtatta meg a légi utasszállítással foglalkozó iparág szervezeti kultúráját. Olyan új rutinokat vezettek be, amelyek megkönnyítették az aggodalmak napvilágra kerülését, a kérdések feltevését, a vészhelyzetek jelzését, a javaslatok megosztását. A titkolózás helyét átvette a nyitottság. A feltárt hibákat elismerték, tanultak belőlük, a tanulságokat pedig széles körben megosztották egymással – és tették mindezt bünbakkeresés és megszégyenítés nélkül. A szigorú tekintélyuralmi rendszert felváltotta egy új berendezkedés, amelyben első körben együttműködésre biztatták az embereket, majd ez magától is működni kezdett. Az új, ún. „méltányosságon alapuló kultúra” (*just culture*) hatására ez a legkevésbé intuitív közlekedési forma vált a legbiztonságosabbá.

Ma valamennyi munkakörnyezetben szükségünk van a méltányosságon alapuló kultúrára, és nemcsak azért, hogy katasztrófákat előzzünk meg, hanem azért is, hogy napvilágra kerüljenek az alkalmazottak fejében rejtőző ötletek, megfigyelések, aggodalmak és tervek.

Nem engedhetjük meg magunknak, hogy míg egyesek brillíroznak, mások passzívan, motiválatlanul vagy kiábrándultan üldögéljenek. Óriási kihívások előtt állunk, és az idő sürget. A szervezetekben rejlő emberi kapacitás túl értékes ahhoz, hogy egy szemernyit is elpazaroljunk belőle. A méltányosságon alapuló kultúra forrása az egyes emberek találékonysága, kezdeményező-készsége és intelligenciája; az ilyen rendszerek jutalmazzák a képzelőerőt, és díjaznak az őszinteséget. Ilyen kultúrában a vezetők felismerik, hogy bár a sikerhez vezető út tele van hibalehetőségekkel, az engedelmességnél fontosabb a bizalom kiépítése és az ambíció támogatása. Az erős és stabil vállalati kultúrák szíve-lelke az a vezetés, amely nem állandóan kritizál – piacokat, részvényeseket, érdekelteket, főnököket, munkatársakat –, hanem van bátorsága önállóan gondolkodni, és kiállni önmagáért és másokért.

Mivel a szervezeti kultúra egy nemlineáris rendszer, így sikere nem csupán néhány agyonsztárolt embertől függ, hanem az összes alkalmazott, tag, partner és ügyfél kollektív tudásából merítheti energiáját. Ebből következik, hogy egy ilyen kultúra jellegéből adódóan demokratikus, az emberektől pedig nagylelkűséget és szerénységet követel. Az információ nem hatalom, nem a szívünk fölött őrzött, szent titok, hanem széles körben terjesztett és megosztott inspiráció- és ötletforrás. Ha ki akarnánk emelni az egészséges munkahely egyetlen

diagnosztikai mutatóját, akkor az talán a kapcsolatok minősége és a gondolatok terjedésének könnyedsége lenne. A méltányosságon alapuló kultúrában minden ember számít. Ahogy azt Randy Papadellis, az Ocean Spray vezérigazgatója megfogalmazta: senki sem nyer, ha nem nyer mindenki.

Ez magától értetődőnek hangzik, és annak is kellene lennie. De miután több vállalkozást vezettem már az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban, azt kell mondanom, világszerte megdöbbentő passzivitás uralkodik a cégeknél. Ügyfeleim között számos olyan vezérigazgató akad, akit frusztrál, mennyire nincs energia és találékonyság az embereiben. Eközben az alkalmazottakkal folytatott beszélgetésekből az derül ki, hogy legalább ennyire frusztrálják őket azok a szabályok és rutinok, amelyek korlátozzák a gondolkodásukat, és elnyomják a kezdeményezőkézségüket. Vezetők fordulnak hozzám tanácsért, akiket megbénít a tévhit, hogy nekik mindent tudniuk kell; és látom a dolgozókat is, akik hallgatnak, pedig szeretnének aktívabban közreműködni. Mindenki arra panaszkodik, hogy a vállalatokon belül nőtt az elszigeteltség, mintha az elmúlt hét év puritán hatékonysága a kapcsolatok helyett az embereket elválasztó falakat erősítette volna meg.

Nem is tudom, hány olyan vállalkozóval beszéltem, akinek volt egy – mint utóbb kiderült: remek – ötlete, de vonakodott megosztani másokkal, mert félt, hogy

őrültségnek, oda nem illőnek, a stratégiától távol állónak, túl vadnak tartják, őt magát pedig rámenősnek vagy bolondnak nézik. Előbb-utóbb megfizetjük az árát a némaságban testet öltő passzivitásnak, és nemcsak annak, amikor az emberek úgy érzik, hogy nem figyelmeztethetnek a problémákra, hanem annak is, amikor nem hozakodhatnak elő új ötletekkel. A fejlesztési és innovációs lehetőségek eltűnnek a némaságban.

Bárhol jártam a világban, a helybeliek szentül meg voltak győződve arról, hogy ez a probléma a sajátjuk. Magyarországon a történelmi előzmények miatt félnek felszólalni az emberek; Szingapúrban a méltóság megőrzésének vágya, Latin-Amerikában a büszkeség, a hollandoknál a kálvinista szerénység áll a háttérben; a britek tradicionális visszafogottságukat, az amerikaiak konformizmusukat okolják. Mindabból, amit ezekben az országokban és sok más helyen tapasztaltam, azt a következtetést vontam le, hogy a konfliktuskerülés és a megfelelni vágyás univerzális jellemvonások, amelyek kiszipolyozzák belőlünk az energiát, a kezdeményező-készséget és a bátorságot.

Amikor ezekről az elvesztegetett lehetőségekről beszélgetek másokkal, mind ugyanazt mondják: ez kultúra kérdése. A kultúra lett az alibi, a bűnbak mindenért, ami rossz. De ki tud ezen segíteni? Nem más, mint mindenki. Ezért ez a könyv mindazoknak szól – a vezérigazgatótól a portásig –, akik jobb munkahelyre

vágynak. Sorra vesszük azokat az apró, hétköznapi elképzeléseket és szokásokat, amelyek eredményeként kialakul és fennmarad a szervezet kultúrája, megvizsgáljuk, hogyan beszélünk, figyelünk, vitatkozunk, gondolkodunk, látunk.

Ebben a könyvben nem több millió dolláros, évekig tartó programokat mutatok be, hanem apró lépéseket, amelyeket bárki, bármikor megtehet. Kis változtatásokat, amelyekkel elkezdődik a nagy változás.

Nem adok egyszerű receptet arra, hogyan lehet egyik napról a másikra átformálni a vállalati kultúrát, sem legális kiskapukat és trükköket, amelyekért a motivációs előadók és a céges „hajrá”-emberek odáig vannak. Ehelyett szó esik a gondolkodásról: arról a meglehetősen prózai, és nem is túl modern fogalomról, amelyről hajlamosak vagyunk megfeledkezni, és jelentőségét rendre alábecsüljük. Pedig amikor gondolkodunk, félbe kell hagynunk azt, amivel éppen foglalkozunk. Az agyunk, ha hagyjuk, túllép a kliséken, a szakmázáson, a kritizáláson. Ekkor találunk rá valódi meggyőződésünkre, mondanivalónkra és önmagunkra. Ha egy pillanatra megállunk és elgondolkodunk, újra megtapasztalhatjuk azt a rég elveszett bátorságot, szenvedélyt, képzelőerőt, örömet, frusztrációt és odaadást, amelyet a munka válthat ki belőlünk – röviden, mindazt, amiért érdemes dolgozni.