

# VEZETÉS MAGASABB SZINTEN

Eredményesség  
emberközpontú módszerekkel

A fordítás alapja:  
Ken Blanchard: Leading at a Higher Level, Revised and Expanded Edition:  
Blanchard On Leadership and Creating High Performing Organizations,  
1st Edition, 0137011709, published by Pearson Education, Inc,  
publishing as FT Press, Copyright © 2010

Fordította © Garamvölgyi Andrea, 2010

Szaklektor: Czinege Andor

Szerkesztette: Koncz Gábor

Borítóterv: Tabák Miklós

*A könyv megjelenését az Ad Sidera Csoport támogatta.*

HVG Könyvek  
Kiadóvezető: Budaházy Árpád  
Felelős szerkesztő: Török Hilda

ISBN: 978-963-304-014-0

Minden jog fenntartva. Jelen könyvet vagy annak részleteit tilos reprodukálni, adatrendszerben tárolni, bármely formában vagy eszközzel – elektronikus, fényképeszeti úton vagy más módon – a kiadó engedélye nélkül közölni.

Kiadja a HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2010  
Felelős kiadó: Szauer Péter

[www.hvgkonyvek.hu](http://www.hvgkonyvek.hu)

Nyomdai előkészítés: Sörfőző Zsuzsa

Nyomda: Rotografika, Szabadka  
Felelős vezető: Antun Basic

# TARTALOM

---

Előszó a magyar kiadáshoz	11
Bevezetés	13

## I. rész: MEGFELELŐ CÉL ÉS JÖVŐKÉP

1. fejezet: Cége jól teljesít?	23
--------------------------------	----

---

Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew,  
Jesse Stoner és Ken Blanchard

A megfelelő cél: a tripla végcél ■ Egy jól teljesítő szervezet mindig telibe talál ■ A JTSZ SCORES modell ■ A JTSZ SCORES teszt: cége hogyan teljesít?

2. fejezet: A jövőképben rejlő erő	37
------------------------------------	----

---

Jesse Stoner, Ken Blanchard és Drea Zigarmi

A jövőkép jelentősége ■ Hatékony és középszerű jövőképek ■ Valós jövőkép megalkotása ■ Vonzó jövőképpel megteremthető a nagyszerűség kultúrája ■ Kiindulási pont a jövőkép ■ A jövőkép bárhol megszülethet ■ Váltasuk valóra a jövőképet! ■ Jövőkép és vezetés

## II. rész: BÁNJUNK JÓL ÜGYFELEINKKEL!

### 3. fejezet: Ügyfélszolgálat magasabb szinten

53

Ken Blanchard, Kathy Cuff, Vicki Halsey és Jesse Stoner

Hogyan kapjunk legendásan jó pontokat ügyfeleinktől? ■  
A legendás szolgáltatás megteremtése ■ Ügyfélszolgálat  
magasabb szinten ■ Engedjük szárnyalni embereinket! ■  
Kacsaúsztatóban dagonyázva ■ A főnök szárnyakat ad ■  
A legendás szolgáltatáshoz Gung Ho! emberek kellenek

## III. rész: BÁNJUNK JÓL ALKALMAZOTTAINKKAL!

### 4. fejezet: A kulcs a felhatalmazás

75

Alan Randolph és Ken Blanchard

Mi is az a felhatalmazás? ■ A felhatalmazásban rejlő erő ■  
Hogy tudja útját állni a felhatalmazásnak a múlt? ■ Az em-  
berekben rejlő potenciál kiaknázása: egy valós életből vett  
példa ■ Meg kell tanulni a felhatalmazás nyelvén beszélni ■  
A felhatalmazás 3 kulcsa

### 5. fejezet: Helyzetfüggő vezetés II: az integráló koncepció

93

A társalapítók: Ken Blanchard, Margie Blanchard, Don Carew, Eunice  
Parisi-Carew, Fred Finch, Laurence Hawkins, Drea Zigarmi és Pat Zigarmi

A vezetési stílus és a fejlettségi szint összepárosítása ■ A fej-  
lettségi szint célonként és feladatonként változik ■ Fontos,  
hogy azon a szinten irányítsuk az embereket, amelyiken  
vannak ■ A helyzetfüggő vezető 3 legfontosabb készsége ■  
A hatékony vezetés egy utazás

### 6. fejezet: Önmagunk vezetése: a felhatalmazásban rejlő erő

107

Susan Fowler, Ken Blanchard és Laurence Hawkins

Felhatalmazott munkatársi gárda megteremtése ■ Önma-  
guk vezetésére képes emberek kiképzése önálló tanulással ■  
Az önmenedzser 3 legfontosabb készsége

7. fejezet: Együttműködés a teljesítményért	119
<hr/>	
Fred Finch és Ken Blanchard	
Egy hatékony teljesítményirányító rendszer felállítása ■ Együttműködés és a teljesítményirányító rendszer ■ Az együttműködés mint nem hivatalos teljesítményirányító rendszer	
8. fejezet: A teljesítményért történő együttműködéshez szükséges legfontosabb készségek: az egyperces menedzser	141
<hr/>	
Ken Blanchard és Fred Finch	
Egyperces célkitűzés ■ Egyperces dicséreték ■ Megrovás vagy korrigálás? ■ Az egyperces menedzser 4. titka	
9. fejezet: Edzés: a vezetésfejlesztéshez szükséges legfontosabb kompetencia	159
<hr/>	
Linda Miller és Madeleine Homan Blanchard	
Az edzés fogalma ■ Az edzés 5 felhasználási lehetősége	
10. fejezet: Csapatok helyzetfüggő vezetése	173
<hr/>	
Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Lael Good és Ken Blanchard	
Miért csapatok? ■ Mi az oka a csapatok kudarcának? ■ Jól teljesítő csapat kialakítása 5 lépésben ■ A csapatmunka csodája	
11. fejezet: Szervezeti vezetés	197
<hr/>	
Pat Zigarmi, Judd Hoekstra, Ken Blanchard és Drea Zigarmi	
A változáskezelés jelentősége ■ Miért olyan bonyolult a szervezeti változás? ■ Mikor van szükség változásra? ■ A változás kisiklásának vagy kudarcának előre látható okai ■ Összpontosítsunk az utazás megszervezésére! ■ Foglalkozzunk embereink aggályaival, és oszlassuk el azokat! ■ Szervezeti vezetői magatartás ■ Helyzetfüggő vezetés II és változásvezetés ■ Bevonás és beleszólás a változás megtervezésébe	

12. fejezet: <b>A változásvezetés stratégiái</b>	219
--	-----

Pat Zigarmi és Judd Hoekstra

A változásvezetés 9 stratégiája

13. fejezet: <b>A sikeres kulturális átalakulás levezénylése</b>	247
--	-----

Garry Demarest, Chris Edmonds és Bob Glaser

Gung Ho!: a kiindulópont ■ A Gung Ho!-tól egy már bevált kulturális átalakulásig ■ A sikeres kulturális átalakulás levezénylése ■ A kulturális átalakulás sikerének kulcsfontosságú tényezői

#### IV. rész: VÁLASSZUNK MEGFELELŐ TÍPUSÚ VEZETÉST!

14. fejezet: <b>Szolgáló vezetés</b>	265
--------------------------------------	-----

Ken Blanchard, Scott Blanchard és Drea Zigarmi

Mi is az a szolgáló vezetés? ■ A szolgáló vezetés alkalmazása ■ Az igazán nagy vezetők arra ösztönzik embereiket, hogy munkájukhoz használják a fejüket is ■ Mi befolyásolja leginkább a teljesítményt? ■ Szolgáló vezetőnek lenni érzelmi kérdés ■ Törtető vagy elhivatott vezető? ■ Az ego szorult helyzete ■ A szolgáló vezető feladata ■ Szolgáló vezetés: kötelező vagy választható?

15. fejezet: <b>A vezetői álláspont meghatározása</b>	289
---	-----

Ken Blanchard, Margie Blanchard és Pat Zigarmi

A vezetői álláspont elemei ■ Saját vezetői álláspontunk kidolgozása

Jegyzetek	307
-----------	-----

Köszönetnyilvánítás	319
---------------------	-----

A szerzők	323
-----------	-----

Ábrák jegyzéke	337
----------------	-----

Név- és tárgymutató	339
---------------------	-----

# ELŐSZÓ A MAGYAR KIADÁSHOZ

Dátum: 1990, október. Helyszín: M1-es autópálya, Tatabánya környékén. Bécs felé tartok, az akkori főnökömhöz. Már kiertem a dombok közül a Kisalföldre; kényelmes tempóban gurulok a sík aszfalton. Nem vagyok rózsás kedvemben. Azért hívatott, mert a cégben, amelynek épp átvettem a vezetését, nem minden gömbölyű. Az természetes, hogy ilyenkor találkozót kér. Csak éppen – őt ismerve – tudtam, hogy mindez cinikus, lekezelő hangnemben zajlik majd. „Kinek jó ez?” – gondoltam magamban. A rádióban épp egy riportműsor duruzsolt a háttérben. Merengésem közepette felfigyeltem egy mondatra: „Vezetőként jelentős ráhatásunk van munkatársaink közérzetére; ha elszúrjuk, abba akár bele is betegedhetnek...”

Ez a gondolat elkísért egészen Bécsig – és azóta is. 26 éves voltam és épp csak kezdtem megérteni, vezetőként mekkora felelősség van a kezemben, s a lényeg nem a különféle mutatószámok „menedzselése”, hanem az, hogy az emberek életét befolyásoljuk, a cégen belül és kívül. Ha pedig őket nem tudjuk magunk mellé állítani, semmilyen menedzsment-technika sem ment meg bennünket!

Azóta sokféle vezetési irányzat és tréningprogram vált divattossá és tűnt le újra. Ken Blancharddal 1993-ban találkoztam először, s licencpartnerként azóta is az ő elveit és módszereit követjük vezetés- és szervezetfejlesztési munkánk során. Ennek egyik oka éppen az, hogy tanításai időtállóan bizonyultak, világszerte.

A mai vezető szerepe sokkal nehezebb, mint 20 éve. A stressz-szint és az elvárások jóval magasabbak, mint valaha. Eközben kell csúcsteljesítményre sarkallnunk munkatársainkat s megőriznünk elkötelezettségüket és lojalitásukat. Tapasztalatom szerint a vezetőknek olyan

egyszerűen érthető és alkalmazható elvekre és eszközökre van szükségük, amelyek kiállták az idő próbáját.

Ken személyes filozófiájának a középpontjában az „egyszerű igazságok tanítása” áll. Bizonyára ennek is köszönhető – az élvezetes, egyedi stílusa mellett –, hogy több mint 18 millió példányban jelentek meg könyvei a világban.

A *Vezetés magasabb szinten* életművének esszenciáját, legfontosabb tételeit összegzi: a kezdő vezetőtől a tapasztalt topmenedzserig mindenki talál benne aktuális és azonnal átültethető, praktikus válaszokat az emberek, a csapatok és a szervezetek vezetésének kihívásaira.

Olvasás közben azonban sohase feledjük – ahogyan a szerzők sem tették: a vezetés elsősorban az emberekről szól, ez pedig önmagunkkal kezdődik! Mindenféle „technika” mögött *mi magunk* vagyunk; a vezetés belülről, belőlünk induló folyamat.

Olyan világban élünk, ahol – magánemberként – kevesen tudatosították magukban, melyek az igazán fontos értékek az életükben, s így csak sodródnak az aktuális divat vagy más külső hatások mentén. A cégek jó része sem működik másképp: a csúcsvezetők még talán látják az irányt, de lejjebb sokszor úgy érzik az emberek, mintha naponta változnának a prioritások, és kételkedve fogadják a magyarázatot, hogy mindez kizárólag a „külső körülmények által kikényszerített rugalmasság” lenne.

Ken szerint: „Ha nem állunk ki valamiért, bármi ledönt bennünket.” Tartozunk a ránk bízott munkatársaknak azzal, hogy a bizonytalanságot ne fokozzuk, hanem következetes, kiszámítható példát mutassunk, amihez zűrzavaros időkben is határozottan lehet igazodni. A *Vezetés magasabb szinten* arra buzdít: tisztázzuk le magunkban vezetői álláspontunkat, amelyet azután a beosztottak felé is kommunikáljunk! Ez az alapja annak, hogy olyan vezetővé válhassunk, aki azért emelkedik ki a többiek közül, mert szívesen követik őt. Ez mind az egyéni, mind a szervezeti csúcsteljesítmény alapja.

Erre a könyvre minden vezető hosszú távon támaszkodhat, amikor útmutatásra, inspirációra van szüksége.

Czinege Andor  
 ügyvezető,  
 Ad Sidera Vezetői Tanácsadó  
 és Továbbképző Kft.



# BEVEZETÉS

---

Pár évvel ezelőtt a feleségem, Margie és én, családi és baráti körben, szafarin jártunk Dél-Afrikában. Az elmúlt 20 évben már jó párszor voltunk szafarin, de akkor valahogy másként láttam a dolgokat. Úgy tűnt, a dzsungel veszélyesebb, és a lakói között dúló, a területért folytatott harc még ádázabb volt, mint korábban. Életemben nem hallottam még olyan oroszlánüvöltést. Az ereimben megfagyott a vér. Amikor régi barátunk és túravezetőnk, a Kansas állambeli Topekából származó Gary Clarke oroszlánüvöltést imitál, azt szokta kiabálni, hogy „az enyém, enyém, enyém, enyém”. Nem véletlenül. Üvöltésével az oroszlán azt mondja, „Ez az én területem. Ne húzz ujjat velem!” Akár a saját kölykeit is képes megölni, ha azok szembeállnak apjuk fenntartásával.

Ezen a túrán azért láttam mindent élesebben, mint máskor, mert ekkor döntöttem el, hogy mindent, amit csak lehet, meg akarok tudni Nelson Mandeláról. Egy társasági vacsorán voltunk épp, ahol megkérdezték a vendégeket, van-e olyan ember a világon, akivel egyszer szívesen együtt vacsoráznának. Egy pillanatig sem gondolkodtam a válaszon, gyorsan rávágtam: „Nelson Mandela. Szívesen együtt vacsoráznék egy olyan emberrel, aki 28 keserves, kínzásokkal teli évet töltött börtönben, de mikor kiszabadult, a szíve mégis csordultig volt szeretettel, szenvedéllyel és a békítés szándékával.” Még az úton elkezdtem olvasni Mandela önéletrajzi, *A szabadság útján (Long Walk to Freedom)*<sup>1</sup> című könyvét.

A dzsungelben látottakat összehasonlítottam azzal, ahogy Mandela reagált a kegyetlen bánásmódra, és rájöttem, hogy mi emberek, sok szempontból, csupán intelligens állatok vagyunk. És mint intelligens

állatok, minden nap eldönthetjük, hogy önmagunkat vagy másokat akarunk-e szolgálni. A dzsungel állatainak nincs választási lehetőségük. Még az oroszlánnak sem. Nekik meg kell védeniük a saját területüket. Ösztöneikbe nem kódolták bele, hogy másokkal osztozkodjanak. Mi emberek, azonban, eldönthetjük, ahogy Mandela is tette, hogy másokat szolgálva magasabb szinten élünk és vezetünk, s nem csupán saját önös érdekeinket követjük. De ha megnézzük a világ vezetőit, akik országokat, vállalatokat, egyházakat, oktatási intézményeket – vagy bármi mást – vezetnek, azt látjuk, hogy a többség mégis úgy dönt, hogy csak önmagát szolgálja. Miért? Mert nem ismernek más vezetői szerepmodellt. Nekik azt tanították, hogy a vezetés csak a hatalomról és az irányításról szól. Ez a könyv viszont arról szól, hogy igenis létezik másmilyen vezetői paradigma. Nekünk, a szerzőknek, az a célunk, hogy a vezetőknek és szervezeteknek segítsünk elérni a vezetés egy magasabb szintjére.

## Vezetés magasabb szinten

Mi is a vezetés? A vezetést, hosszú ideig, mint befolyásolási folyamatot definiáltuk. Azt gondoltuk, hogy – akár a munkában, akár a magánéletben – az a vezetés, ha megpróbáljuk befolyásolni mások gondolatait és tetteit azért, hogy elérjenek egy célt. Az utóbbi években azonban a hangsúly már nem a célok elérésén volt, és a vezetés definíciója is megváltozott: vezető az, aki képes másokat azáltal befolyásolni, hogy kibontakoztatja a bennük rejlő tehetséget és potenciált, a közjó érdekében. Miért ez a változás? Azért, mert ha a vezetés definíciója a célok elérésére összpontosít, akkor azt hihetjük, hogy a vezetés csupán az eredményekről szól. A magasabb szintű vezetés esetén azonban a célok elérése már kevés. Ebben az új definícióban kulcsszó a „közjó” – vagyis az, ami minden érintettnek a legjobb. Úgy gondoljuk, hogy a vezetés egy magasabb rendű hivatás. A vezetőt ne csupán személyes célok elérése vezérelje, legyen ennél nemesebb küldetése is!

Mi ez a nemesebb küldetés? Semmi esetre sem az önző pénzhajhászás. Matt Hayes és Jeff Stevens is azt írták a *The Heart of Business* (Az üzlet szíve) című könyvükben, hogy amikor nyilvánvalóvá válik, hogy az üzleti tevékenység folytatásának egyetlen oka maga a profit – ami egyébként teljesen helyénvaló cél –, a részvényesektől a felső vezetőkön, alkalmazottakon, vevőkön, beszállítókon keresztül a közösség

tagjaiig, mindenki rövid időn belül önzővé válik, és csak a saját érdekeit igyekszik szolgálni. Csakis saját terveik és saját meggazdagodásuk érdekli őket. A dolgozók lojalitása és lelkesedése egy pillanat alatt eltűnik, amikor már csak azt nézik, hogy kereshetnének a lehető legtöbbet a lehető legkisebb energiaráfordítással.

Mi a megoldás erre a problémára? A nemesebb küldetés – a kulcselem, amit e könyvben vonzó jövőképként emlegetünk majd. Hayes és Stevens szavaival élve, ez valami külső dolog, ami áldozatokkal jár; más szóval valami, ami fontosabb minden olyan rövid távú célnál, mint a profit, és valójában nagyon tiszteletreméltó.

Csak rövid távon lehetnek sikeresek azok a vezetők, akik a célok elérésére helyezik a hangsúlyt. Amit viszont rendre elhanyagolnak, az az emberi szervezet állapota. A vezetők általában nem szokták figyelembe venni a morált és a munkával való elégedettséget – nekik csak az eredmény számít. Elfelejtik, hogy mi a lényeg. Nincsenek nemesebb küldetéseik. Ha az üzleti világban ilyen vezetési stílussal találkozunk, könnyen kitalálhatjuk, hogy a vállalkozás egyetlen mozgatórugója a „pénzcsinálás”. Az ilyen vezető szerint: vagy az embereknek lesz jó, vagy az üzleti eredmény lesz jó. Ugyanis – tévesen – azt hiszi, hogy a kettő együtt nem lehetséges.

A magasabb szintű vezetés viszont „és”-t tesz a kettő közé. Az emberek – vevők és alkalmazottak – fejlődése ugyanolyan fontos, mint a teljesítmény. Ennek eredményeként a magasabb szintű vezetés a hosszú távú eredményekre és az emberek elégedettségére összpontosít. Következésképpen ez egy folyamat. A mi megfogalmazásunkban: az érdemi eredmények elérésének folyamata, amely során tisztelettel és korrekten viseltetünk minden érintett iránt, és törődünk velük. Ez azonban kizárja, hogy a vezetéssel csak önmagunkat szolgáljuk. Miért?

Az önmagukat szolgáló vezetőknek eszükbe sem jut, hogy a vezetés nem csupán róluk szól, hanem arról is, hogy szem előtt tartsák azoknak az érdekeit, akiket szolgálnak. És arra sem gondolnak, hogy tisztelettel viseltessenek minden érintett iránt, törődjenek és korrekten bánjanak velük. Minden csak arról szól, hogy a saját érdekeik érvényesüljenek. Csak az tud magasabb szinten vezetni, aki felismeri, hogy ez az egész nem róla szól.

## Miért írtuk meg ezt a könyvet?

Számos oka volt annak, hogy 2006-ban megírtuk ennek a könyvnek az első kiadását. Először is, mert az volt az álmunk, hogy eljön az idő, amikor már mindenki ismer valakit, aki a magasabb szintű vezetést alkalmazza. Az önös érdekeket szolgáló vezetés már a múlté lesz, és világszerte olyan vezetők dolgoznak majd, akik – Robert Greenleaf szavaival élve – „elsősorban szolgálnak, és csak másodsorban vezetnek”. Először is, tehát, azért írtuk meg ezt a könyvet, hogy segítségével az álmunk valóra váljon.

Másodszor pedig azért, mert a The Ken Blanchard Companies jövőképének középpontjában a magasabb szintű vezetés áll. Ez a fajta vezetés egy jövőképpel kezdődik. Jesse Stonerrel közösen megírtuk a *Full Steam Ahead!: Unleash the Power of Vision in Your Company and Your Life* (Teljes gőzzel előre!: Szabadítsuk ki a jövőképben rejlő erőt a cégünkben és a magánéletünkben!) című könyvet, amely a jövőképalkotásban rejlő erőről szól. Egy vonzó jövőkép arról szól, kik vagyunk (mi a küldetésünk), hova tartunk (hogyan látjuk magunkat a jövőben), és mi az, ami hajt minket előre ezen az úton (milyen értékrendet vallunk).

A The Ken Blanchard Companies küldetése az, hogy segítsen az egyes embereknek, illetve cégeknek megvalósítani a magasabb szintű vezetést. A vezetés új definíciója küldetésnyilatkozatunkban is megjelenik:

---

*Bontakoztassuk ki az emberekből és szervezetekben  
rejlő tehetséget és potenciált a közös érdekében!*

---

Jövőképünk pedig így fest:

- Mindenki megtanul magasabb szinten vezetni.
- Minden szervezetet magasabb szinten vezetnek.
- Az emberek, látva, hogy mit érnek el azok, akik magasabb szinten vezetnek, maguk is azt választják.

És az alábbi értékeket valljuk:

- *Etikus magatartás:* Azt tesszük, ami helyes.
- *Kapcsolatépítés:* Kölcsönös bizalom és tisztelet egymás iránt.
- *Siker:* Nyereséges és jól működő szervezetet irányítunk.
- *Tanulás:* Folyamatosan növekszünk, kutatunk és fejlesztünk.

Az értékek sorrendje egyúttal fontossági sorrend is. Más szóval, nem bármi áron akarjuk növelni a cég nyereségét: nem teszünk semmi olyat, ami etikátlan, vagy megbecsteleníti a vevőinkkel, alkalmazottainkkal, beszállítóinkkal és a közösségünk tagjaival kialakított jó kapcsolatot. Tudjuk, hogy nem a pénzkereset vállalkozásunk nemesebb küldetése.

Lehet, hogy ezt utópisztikusnak, sokan túlon túl optimista elképzelésnek tartják. És lehet, hogy az is, de mi ezeket a normákat állítottuk fel magunknak. És azt szeretnénk elérni ezzel a könyvvel, hogy olvasóink is el tudják érni ezt a magas mércét. Munkánk a szenvedélyünk, akár a saját, akár mások szervezeteinek, vezetőinek segítünk megtanulni magasabb szinten vezetni.

Végül, de nem utolsósorban: a könyvben összefoglaltuk vezetői álláspontunkat is. Kiterjedt kutatásokat végeztünk, amelyekből az derült ki, a hatékony vezetők világos vezetői állásponton vannak, és hajlandóak másokkal is megosztani, hogy mit gondolnak a vezetésről és az emberek motiválásáról. Reméljük, könyvünkkel hatással lehetünk olvasóink vezetői álláspontjára is.

## A könyv szerkezete

Az évek során arra jöttem rá, hogy azokban a szervezetekben, ahol nem elvárások mentén, hanem a magasabb szintű vezetés jegyében irányítják az embereket, ott 4 dolgot nagyon jól csinálnak:

- Megfelelő célt és jövőképet tűznek ki maguk elé.
- Jól bánnak vevőikkel.
- Jól bánnak saját embereikkel.
- A megfelelő típusú vezetést választják.

A könyvet 4 részre osztottuk. Az I. rész központi témája a megfelelő cél és jövőkép, illetve ebből a részből kiderül, mi is az a tripla végcél, milyen tulajdonságok jellemzik a jól teljesítő szervezetet, és hogy mitől lesz vonzó egy jövőkép.

A II. részben azzal foglalkozunk, hogyan kell jól bánni a vevőkkel, és megtudjuk, milyen a legendás szolgáltatás, hogyan szerezhetünk lelkes rajongókat, és mi is az a vevőmánia. Ma már mindenkinek tisztában kellene lennie azzal, hogy cége létezésének egyetlen oka a vevő.

A III. rész a „Bánjunk jól az alkalmazottainkkal!” témakört járja körbe. Ez a legfontosabb, ez dönt el mindent. Ha nem hatalmazzuk fel embereinket, és nem bánunk jól velük, akkor nem törődnek vevőinkkel, és hosszú távon pedig nem érjük el a vágyott eredményeket. Ez a könyv leghosszabb része, mert a vezetés egyik leggyakorlatiasabb része az, ahogy az emberekkel bánunk. A The Ken Blanchard Companies is ezzel foglalkozik immáron több mint 30 éve. Ebben a részben előbb a felhatalmazás kérdéskörével foglalkozunk, majd megvizsgáljuk az alábbi 4 vezetői területet: önmagunk vezetése, az egyének vezetése, a csapatok vezetése és a szervezeti vezetés.

A IV. rész a megfelelő vezetés kiválasztásával zárja a könyvet. De nem vezetési stílusokról lesz itt szó, hanem jellemről és célzatosságról. Az évek során keresztül-kasul bejártam az országot, és számos különböző típusú szervezetnél szerzett tapasztalataim két dolgról győztek meg: a hatékony vezetés belül kezdődik, a megfelelő vezetés pedig a szolgáló vezetés. Ennek a fajta vezetésnek nem valami hamis büszkeség vagy félelem az alapja, hanem az alázat, fókuszában pedig a közjó áll. Megfelelő hozzáállással a magasabb szintű vezetés is megvalósítható.

Ebben a részben kifejtjük a vezetői álláspont kialakításával kapcsolatos gondolatainkat is. És ezzel figyelmünket az egyéni megvalósításra fordítjuk. Célunk, hogy segítsünk összeszedni az eddig megtanult fogalmakat, valamint integrálni és a saját vezetési helyzetére alkalmazni a megszerzett tudást.

Öröm volt megírni ezt a könyvet. Amikor összeszedtük 30 évnyi közös munka termésének legjavát, megszületett a *Blanchard on Leadership* (Blanchard a vezetésről). Ebbe az új kiadásba viszont bekerültek fejezetek a vállalati kultúráról és az edzésről is, így már nem csupán Margie és az én tudásom sűrűsödik itt össze, hanem azoké a csodás embereké is, akiket mi úgy hívunk, a társalapítók. Ők Don Carew, Eunice Parisi-Carew, Fred Finch, Laurie Hawkins, Drea Zigarmi és Pat

Zigarmi. De segítettek nekünk kiváló tanácsadó partnereink is, akik a céget „a szerzők otthonává” tették: Scott Blanchard, Madeleine Homan Blanchard, Kathy Cuff, Garry Demarest, Chris Edmonds, Susan Fowler, Bob Glaser, Lael Good, Vicki Halsey, Judd Hoekstra, Fay Kandarian, Linda Miller, Alan Randolph és Jesse Stoner.

Úgy gondoljuk, a magasabb szintű vezetésre mindenki képes, akár munkahelyén, akár otthon, akár a közösségben. Reméljük, a betöltött pozíciótól, a cég méretétől és a vevők vagy a kiszolgált ügyfélkör típusától függetlenül mindenki talál a maga számára hasznos és fontos információkat ebben a könyvben. És reméljük, hogy könyvünk segítségével sokan megvalósítják a magasabb szintű vezetést, és ezáltal létrehoznak egy jól teljesítő szervezetet, amely nemcsak a vágyott eredményeket képes elérni, de az emberek számára is kellemes hely lehet. Kívánom, hogy a könyv olvasása valamennyiük hasznára váljon.

*Ken Blanchard*  
San Diego, Kalifornia  
2009 tavasza

I. rész

# MEGFELELŐ CÉL ÉS JÖVŐKÉP

---



## CÉGE JÓL TELJESÍT?

Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew,  
Jesse Stoner és Ken Blanchard

Mesterlövészek szerint, ha célra tartunk, igyekeznünk kell a céltábla közepét eltalálni. Azért, mert ha mellé is lövünk, a célt még akkor is eltaláljuk. De ha csak célra tartunk, és mellé lövünk, ott vagyunk, ahol voltunk. Don Shula, aki Ken Blancharddal közösen megírta az *Everyone's a Coach*<sup>1</sup> (Mindenki edző) című könyvet, a Miami Dolphins edzőjeként mindig azt mondogatta a csapatának, hogy az a cél, hogy minden meccsüket megnyerjék. Lehetséges ez? Nyilvánvalóan nem, de ha nem akarunk a legjobbak lenni, esélyünk sincs arra, hogy a legjobbak legyünk. Lehet, hogy Shula csapata ezért nyert minden más csapatnál több meccset az NFL történetében? Az 1972-es Miami Dolphins az egyetlen olyan csapat, amelyik elmondhatja magáról, hogy egy teljes idényen át veretlen volt. Tehát a kitűzött cél nagyban befolyásolja a teljesítményt.

Azt harsogják a Wall Streeten, és azt szajkózza az erős nyomás alatt működő üzleti világ – következésképpen az emberek is azt hiszik –, hogy az egyetlen dolog, ami számít, az a pénzügyi siker. De alig akad olyan üzletember, aki azt szeretné, hogy a cége részvényének árát vagy a haszonrést vessék a sírjára. Inkább azt szeretnék, hogy az emberek arra emlékezzenek, hogy létrehozott egy jól teljesítő szervezetet. Ha valaki magasabb szinten akar vezetni, meg kell értenie, hogy ehhez viszont a megfelelő célt kell kitűznie maga elé.

## A MEGFELELŐ CÉL: A TRIPLA VÉGCÉL

A jól teljesítő szervezetekben nem csupán egy, hanem egyszerre három végcél elérésére fordítják energiáikat az ott dolgozók. Ez a három végcél pedig *preferált szolgáltatóvá*, *preferált munkáltatóvá* és *preferált befektetéssé* válni. Ez a tripla végcél a megfelelő cél, és ez lehet a különbség a középszerű és a nagyszerű cégek között.<sup>2</sup> A jól teljesítő szervezetek vezetői jól tudják, hogy céljuk elérésének kulcsa vevőik, alkalmazottaik és befektetőik kezében van, ezért mondják:

---

*A profit a taps, amit azzal érdemlünk ki,  
hogy törődünk ügyfeleinkkel, és motiváló környezetet  
teremtünk alkalmazottainknak.*

---

### A preferált szolgáltató

Egyre nehezebb preferált szolgáltatóvá válni. A verseny egyre élesebbé válik, ahogy újabb és újabb versenytársak tűnnek elő a semmiből. A vevők igényei is nőnek, ahogy egyre szélesebb a – karnyújtásnyira levő – választék. A világ nagyot változott, és ma már nem az eladó, hanem a vevő diktál. A vak is látja, hogy a vevő a király. A cégek pedig kénytelenek váltani, amikor észreveszik, hogy ma már az a szabály:

---

*Ha nem törődünk ügyfeleinkkel, megteszi  
helyettünk más.*

---

*A Raving Fans: Satisfied Customers Are Not Enough* (Lelkes rajongók: Kevés, ha az ügyfél elégedett)<sup>3</sup> című könyvükben Sheldon Bowles és Ken Blanchard azt állítja, hogy manapság ahhoz, hogy meg tudjuk tartani a vevőinket, már kevés, ha csupán kielégítjük az igényeiket. Rajongókat kell szereznünk. Olyan vevőket, akik annyira elégedettek velünk, hogy azt mindenkinek el akarják újságotolni. Ők lesznek a mi új értékesítőink. Nézzünk meg egy egyszerű, mégis igen hatásos példát!

Egy átlagos amerikai szállodában hogy ébresztik a kedves vendéget? A kért időpontban megszörren a telefon, de mikor felvesszük, senki se szól bele. Legalábbis, ha egy ébresztő automata végzi el ezt a feladatot. A második legjellemzőbb ébresztési mód, hogy egy előre rögzített hang-üzenet ébreszt minket. De ilyenkor sincs senki a vonal másik végén. A vendégek ma már szinte nem is tudják, mit mondjanak, ha a reggeli ébresztőt „élőben” kapják a hotel egyik alkalmazottjától. Egyik kollégánk nemrégiben megszállt az orlandói Hotel Marriott Conventionben. Reggel 7 órára kért ébresztést. Amikor megszörrent a telefon, és felvette, egy nő így szólt bele:

– Jó reggelt! Itt Teresa. Reggel 7 óra van. Gyönyörű, kellemesen meleg napunk lesz ma Orlandóban, de a foglalása alapján úgy látom, ma elhagyja a várost. Hova utazik?

Kollégánk teljesen ledöbbsent, és csak annyit tudott kinyögni:

– New Yorkba.

Erre Teresa:

– Rögtön megnézem önnek a *USA Today* időjárás-előrejelzését. Jaj, ne! New Yorkban ma hűvös, esős idő várható. Nem tudna még egy napot maradni?

Na? Kitalálják, hogy kollégánk ezután melyik szállodát választja, ha megint Orlandóban jár? Igen, a Marriottot, hogy megint beszélgethesen Teresával! Azoknak a cégeknek vannak rajongóik, amelyek olyasmit nyújtanak, amely messze meghaladja a konkurencia szolgáltatásait, sőt a vevők várakozásait is. Ezeknél a cégeknél a meglepetés a napi rutin része, és megérdemelten élvezhetik a növekedést, amelyet azoknak a vevőiknek köszönhetnek, akik önként csatlakoztak értékesítőik táborához.

## A preferált munkáltató

Preferált munkáltatóvá válni is egyre nehezebb. A munkáltatóknak, akik rendkívül mobil és komoly szakértelemmel rendelkező munkaerőt keresnek, meg kell találniuk a módját, hogy magukhoz tudják csábítani, és meg is tudják tartani a legjobb embereket. Ehhez a jó fizetés többé már nem elég. Persze még ma is megesisik, hogy a jó munkaerő tovább áll egy magasabb fizetés reményében, de általában igaz, hogy a dolgozók ennél többre vágnak. Keresik azt a helyet, ahol azt érzik, hogy munkájukat értékelik és jutalmazzák, ahol bevonják és felhatal-

mazzák őket, ahol fejlődhetnek, ahol van előrelépési lehetőség, és ahol elhihetik, hogy számít az, amit csinálnak.

Valószínűleg kevés menedzser vitatkozik azzal a megállapítással, hogy a cégek számára legfontosabb a humán erőforrás. Vannak, akik ennél is tovább mennek, és azt állítják, hogy a vevő is csak második fontossági sorrendben, mert elkötelezett és felhatalmazott munkatársi gárda nélkül egyetlen cég sem képes jó szolgáltatást nyújtani. Ha rosszul bánunk az embereinkkel, nem várhatjuk el tőlük, hogy ők jól bánjanak a vevőinkkel.

Az alábbi kis történet – amely, szerintem, ezt remekül szemlélteti – néhány évvel ezelőtt esett meg egyik barátunkkal egy áruházban. Általában a Nordstromba járt vásárolni, ám egyszer az egyik konkurens áruházba tért be. Eszébe jutott, hogy beszélnie kellene a feleségével, megkérte hát a férfiosztályon az egyik eladót, hadd használhassa a telefont.

– Nem! – jött a válasz.

– Ne vicceljen velem! A Nordstromban mindig használhatom a telefont! – mondta erre a barátom.

– Nézze, öregem! – enyhült meg az eladó. – Itt még nekem se engedik, hogy használjam a telefont. Akkor miért engedném meg másnak, hogy használja?

---

*Azok, akikkel rosszul bánnak, hajlamosak maguk is rosszul bánni a vevőikkel.*

---

A másik ok, amiért napjainkban ilyen fontossá vált az alkalmazottakkal történő bánásmód az az, hogy a cégeket az alapján ítélik meg, milyen gyorsan tudnak reagálni a vevők igényeire és problémáira. Az „ezt meg kell beszélnem a főnökömmel” már nem megoldás. Senkit nem érdekel, hogy ki a főnök. A vevőt csak az érdekli, aki felveszi a telefont, aki üdvözlő, aki felveszi a rendelést, aki leszállítja az árut vagy aki kezeli a reklamációt. Gyors és kiváló kiszolgálást akarnak. Ehhez viszont ösztönző környezetet kell teremtenünk dolgozóinknak, és kellően rugalmas szervezeti struktúrát, amely lehetővé teszi, hogy a legjobb formájukat hozzák.

## A preferált befektetés

Ahhoz, hogy egy cég növekedni vagy terjeszkedni tudjon, befektetőkre van szüksége, függetlenül attól, hogy magáncég, részvénytársaság, állami cég vagy nonprofit szervezet. Minden szervezetnek szüksége van pénzügyi forrásra, legyen az részvényeladás, hitelfelvétel, támogatás vagy egy értékes megbízás. Az emberek csak akkor fektetnek be egy cégbe, ha hisznek annak életképességében, és abban, hogy később is jól teljesít. Hinniük kell a cégvezetésben, a munkaerő minőségében, a termékben/szolgáltatásban, a menedzsment által alkalmazott gyakorlati megoldásokban, és abban, hogy a szervezetben megvan a kellő lendület.

Ha a szervezet pénzügyi sikere a „bevétel mínusz kiadás” eredménye, pénzügyi helyzetének stabilitását tovább erősítheti a költségek csökkentésével vagy a bevétel növelésével. Először nézzük a költségoldalt! Már csak azért is, mert manapság az nyeri a versenyt, aki a lehető legkevesebből hozza ki a lehető legtöbbet. És egyre nő azoknak a szervezeteknek a száma, amelyek a létszámleépítésben látják a pénzügyi hatékonyság egyetlen eszközét. Bár kétségtelen, hogy a túlburjánzott bürokráciákra, ahol muszáj, hogy az asszisztensnek is legyen egy asszisztense, ráfér egy kis racionalizálás. De a létszámcsökkentéssel a cég energiaszintje is süllyed, és semmi esetre sem ez az egyetlen üdvös költségkímélő lépés.

Egyre többen felismerik, hogy a költségcsökkentés egy másik hatékony módja, ha minden alkalmazottra üzleti partnerként tekintünk. Vannak olyan cégek például, ahol addig senki nem kaphat fizetésemelést, amíg nem tudja értelmezni a cég mérlegkimutatását, és rá nem jön, hogy saját munkájával hogyan befolyásolja a cég eredménykimutatását. Nagyobb az esélye, hogy rendszeren nekigyürkőznek a munkának, ha már tisztában vannak a tényekkel, és értik, hogy a cég mivel keres pénzt, és mire költi azt.

Régebben a menedzserek nem osztottak meg másokkal pénzügyi információkat. Manapság, azonban, sok szervezet alkalmaz nyitott könyvelést. Mégpedig azért, mert rájöttek, hogy pénzügyi haszna van annak, ha megosztják korábban kényesnek ítélt adataikat. Egyik tanácsadó partnerünknek, például, úgy tűnt, nem sikerül meggyőznie étteremlánc-tulajdonos ügyfelét arról, hogy bizony megvan a haszna annak, ha megosztja alkalmazottaival a legfontosabb pénzügyi adatokat. Hogy jobb belátásra bírja, egy este, zárás előtt nem sokkal, beállított a cég legnagyobb éttermébe. Az alkalmazottakat – szakácsokat, mosogató-

kat, pincéreket, buszsofőröket, recepciósokat – 5-6 fős csoportokra osztotta, és arra kérte őket, jussanak egyezsége az alábbi kérdésben: „1 dollár árbevételből hány cent az, amely profit formájában visszajut a befektetőkhez, vagy visszaforgatva a vállalkozásba?”

A legalacsonyabb tipp 40 cent volt, de több csoport is 70 centre tippelt. Az igazság az, hogy ha valaki éttermet üzemeltet, örülhet, ha minden dollár árbevételből 5 centet meg tud tartani. Ha 10 centet, nincs nála boldogabb ember a világon! El tudják képzelni, hogy a dolgozóknak milyen volt a hozzáállásuk olyan tételekhez, mint alapanyag- és munkaerőköltség vagy töréskár, amíg azt hitték, hogy munkahelyük egy aranybánya? Miután megismerték a tényleges számokat, az egyik szakács ilyen kérdéssel fordult a cég elnökéhez – annak legnagyobb megdöbbenésére: „Azt mondja, ha odaégetek egy steaket, ami 6 dollárba került, és amit mi 20 dollárért adunk, az árrés pedig 5%, akkor 6 steaket kell eladnunk haszon nélkül, hogy kompenzáljuk a veszteséget, amit okoztam?” Az elnök kezdte megérteni, miről is van szó.

---

*Ha az embereink tájékozottak, és hagyjuk, hogy használják a fejüket is, meglepődve fogjuk tapasztalni, milyen komoly segítséget nyújthatnak a költséggazdálkodásban.*

---

Ez különösen fontos gazdaságilag bizonytalan időkben. Az elkötelezett, felhatalmazott munkatársak nemcsak a költséggazdálkodásban lesznek segítségünkre, de a bevétel növelésében is. Hogyan? Úgy, hogy olyan legendás szolgáltatást nyújtanak, amivel rajongókat szereznek a cégnek, akik mindenkinek eldicsekednek azzal, hogy milyen kivételes bánásmódban volt részük. A vevők lesznek a mi nem hivatalos értékesítőink vagy PR-eseink. Eredmény? Az árbevétel és/vagy a cég ismertsége nő, a vállalat pedig vonzóbb célpont lesz a befektetők szemében. Most már egy jól teljesítő céget vezetünk.

## EGY JÓL TELJESÍTŐ SZERVEZET MINDIG TELIBE TALÁL

Preferált szolgáltató, preferált munkáltató és preferált befektetés – ez a tripla végcél 3 eleme, ha megfelelő célt választottunk. Ha a 3 közül csak

az egyiket akarjuk elérni, elvétjük magát a célt is, és cégünk képtelen lesz fenntartani a jó teljesítményt. Ha egyszer egy vezető megérti a cél fontosságát, természetesen olyan kérdések merülnek fel benne, mint, például, „Mi is az a jól teljesítő szervezet?” és „Milyen is az a jól teljesítő szervezet, amelyik eltalálja a célt?”.

Hogy választ találjanak ezekre a kérdésekre, Don Carew, Fay Kandarian, Eunice Parisi-Carew és Jesse Stoner kiterjedt kutatást végeztek a jól teljesítő szervezet tulajdonságainak meghatározására és beazonosítására.<sup>4</sup> Első lépésként definiálták magát a jól teljesítő szervezetet. Míg sok cég a gyors felfutás után stagnál vagy megindul a lejtőn lefelé, vannak olyan vállalkozások is, amelyek folyamatosan gyarapodnak, és ha kell, újra „feltalálják” önmagukat. A kutatás ezekre a cégekre fókuszált, s így született meg az alábbi definíció:

---

*A jól teljesítő szervezet olyan vállalkozás, amely hosszabb idő elteltével is folyamatosan kimagasló eredményeket produkál, az alkalmazottak legnagyobb megelégedése és elkötelezettsége mellett.*

---

A jól teljesítő szervezet, JTSZ (High Performing Organization – HPO) rugalmasságának, gyorsaságának és érzékeny rendszereinek köszönhetően nem csak a jelenben lehet sikeres és elismert, de várhatóan a jövőben is az marad. A JTSZ egyenletesen jó eredményeket produkál.

## A JTSZ SCORES MODELL

Kutatásuk eredményeként dr. Carew, dr. Kandarian, dr. Parisi-Carew és dr. Stoner megalkotta a JTSZ SCORES (HPO SCORES™) modellt. A SCORES egy betűszó: azt a 6 elemet jelenti, amely bizonyítottan jelen van minden jól teljesítő szervezetben. A jól teljesítő szervezet – a fenti betűszó jelentésével élve – mindig telibe találja a célt, mert mind a 6 elem az erőssége. A következőkben ezeket az elemeket nézzük meg részleteiben:

S ■ *Shared Information and Open Communication* (Információmegosztás és nyílt kommunikáció)

A jól teljesítő szervezetben a megfontolt döntés meghozatalához szükséges információkat nyíltan kommunikálják, és azok bárki számára hozzáférhetőek. Az információmegosztás és a nyílt kommunikáció elősegítése bizalomgerjesztő, és tulajdonosi viselkedésre ösztönzi az alkalmazottakat. A párbeszéd ösztönzésével csökkenthető a területi megosztottság veszélye, és megőrizhető a szervezet egészsége, agilitása, rugalmassága és gördülékeny működése.

C ■ *Compelling Vision* (Vonzó jövőkép)

A vonzó jövőkép a jól teljesítő szervezet legbiztosabb jele. Ha a szervezet jövőképét – ideértve annak küldetését és értékrendjét is – mindenki támogatja, az egy olyan átgondolt, a lényegre összpontosító vállalati kultúrát teremt, amely közelíti egymáshoz a vágyott üzleti eredményeket és a közjót. Egy ilyen szervezetben egy ilyen jövőkép energiával tölti fel, izgalomban tartja és elkötelezetté teszi az embereket. A dolgozókat átjárja és felvillanyozza a nemes küldetésstudat. Személyes értékrendjük összhangba kerül a szervezet értékrendjével. Világosan látják maguk előtt, hogy mit akarnak létrehozni. Mindenki együtt, egy irányba tart.

O ■ *Ongoing Learning* (Folyamatos tanulás)

A jól teljesítő szervezetben mindig napirenden van a képességek fejlesztése, a tudástőke növelése és a tanulás elterjesztése. A szervezeti tanulás más, mint az egyéni tanulás, a jól teljesítő szervezetben mindkettő jelen van. Mindenki folyamatosan arra törekszik, hogy jobb legyen egyénileg és szervezeti szinten egyaránt.

R ■ *Relentless Focus on Customer Results* (Vevői eredmények állandó nyomon követése)

Függetlenül attól, hogy melyik iparágban tevékenykedik, a jól teljesítő szervezet tudja, kik a vevői, és ennek megfelelően méri a vevői eredményeket. Kimagasló eredményeket produkál, ami részben annak köszönhető, hogy a cégben szinte mániákusan figyelik az eredményeket. Ami azonban egyedi egy ilyen cégben, az az, ahogyan ezeket az eredményeket figyelik: a vevő szempontjából.