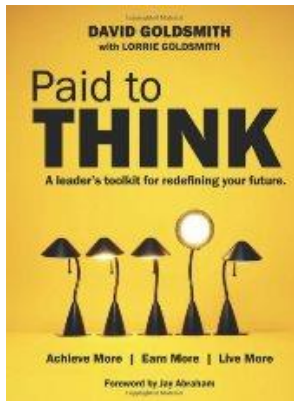


David Goldsmith: A gondolataidért fizetnek

Milyen eszközökkel fogalmazhatod újra a jövőt?



Gondoltad volna, hogy egy mesterember jobb eszközökkel rendelkezik egy kihívás megoldásához, mint egy vállalkozás vezető? A vezetés „eszközeinek” általában a számítógépet, az adatbázis kezelőt, adatokat tekintik, esetleg a tapasztalatot is, de a valóságban a vezetőknek gondolkodást elősegítő eszközökre van szüksége. Nem könnyű ilyeneket találni, ezért ilyen eszközökre vadásznak könyvekben, előadásokon vagy képzéseken. A legtöbb vezető nagyon jó abban, amit csinál, de a mindennapi kihívásokra, mint a növekedés gyorsítás, termelékenység növelés, újítás vagy a munka és a szabadidő egyensúlya – nem sok eszközt találtak eddig.

Ebben a könyvben David Goldsmith korszakalkotó megközelítését mutatja be a vezetésről, amely egy kutatáson alapszik. Felfedezték, hogy a vezetők naponta legalább 12 sajátos tevékenységet folytatnak. A szerző minden tevékenység mellé olyan eszközöket kínál fel, amelyek bizonyított módon javítják az egész szervezet működését.

Vezetni a mindennapi élet bizonytalanságaiban, valósággá alakítani a gondolatokat és kiaknázni az intellektuális értékeket nem egyszerű feladat. A világ legsikeresebb vezetőitől tanulhatjuk meg ezeket az eszközöket, amelyeket könnyen átalakíthatunk a saját területünkre.

Egy szervezet sikere vagy kudarca a benne dolgozó munkatársakon múlik. Hiszen ők kell meghozzák a legfontosabb döntéseket bonyolult együttműködések során. Kevés kivétellel, a legjobb döntések a legjobb információkon múlnak. Különböző fontosságú döntések születnek minden nap. A legtöbb vezetőt azért fizetik, hogy gondolkodjon és a legjobb döntéseket hozza.

Ez a könyv egy mindent átfogó új látás és útmutató vezetőknek, amit nagyszerűen alkalmazhatnak minden megbeszélésnél, döntésnél és stratégiaalkotásnál. Goldsmith célja, hogy átfogó képet nyújtson arról, hogyan lehet jobb, gyorsabb és világosabb döntéseket hozni, amelyek eredményesebbé teszik a vállalkozást.

Nem ismerek ennél jobb üzleti könyvet, amely több és hasznosabb információt tartalmazna egy vállalkozás energiáinak és figyelmének összpontosításához.

Goldsmith szerint „minél rátermettebb egy vezető, és cselekvés előtt végiggondolja a feladatait, annál nagyobb esélye van egy szervezetnek, hogy nagyobb eredményeket érjen el, miközben a kockázatot és a kiadásokat is képes csökkenteni. Röviden ez azt jelenti, hogy ha képes leszel jobban, gyorsabban és világosabban gondolkodni a döntéseid előtt, az valódi versenyelőnyt teremt.”

Gondolkodj jobban és gyorsabban!

A könyv esszenciája

Gondolj vissza egy olyan esetre, amikor egy vezetői állásra jelentkezél vagy éppen saját magad kezdtél vállalkozni és egy befektető előtt kellett megállnod. Egyetlen képességet kerestek benned, bár nem így fogalmazták meg, de a lényeg erről szól: hogyan gondolkodsz. A vezetőben azt keresik, hogy képes-e új lehetőségeket teremteni, kihívásokra válaszolni és mások energiáit a siker érdekében átirányítani. A gondolkodási készséged különbözteti meg a vállalkozásodat a tömegtől. Warren Buffett is azt mondta, hogy cégeket „a szerencse is kiemelkedővé teheti ritka esetben, de általában az elmék teszik azzá.”

A fizetség, amit kapsz, a jobb életszínvonal, a több tisztelet mind a gondolkodási készségekre vezethető vissza – azért fizetnek, hogy gondolkodj. A nagy kérdés arról szól, hogy miről kellene gondolkodni? A könyv végére határozott válaszod lesz és egy csomag eszközöd is, hogy a gondolataidat valósággá formáld. Ez a könyv azért íródott, hogy megtudjuk, hova kell fókuszálni energiáinkat az azonnali hasznosítás érdekében.

A legtöbb vezetői könyv nagyszerű gondolatait nem tudjuk a gyakorlatba ültetni, mert nincs hozzá megfelelő eszközünk. Itt nemcsak inspiráló információt kapunk, hanem olyan eszközöket is, amelyekkel a gondolatokat a gyakorlatban is megvalósíthatjuk. A világ minden táján megfigyelhető, hogy óriási szakadék tátong a valóság és a vezetői ismeret között, legyen az kicsi vagy nagy, nonprofit vagy profit orientált szervezet. Más tanítanak a vezetésről és más kellene tudni róla. A képzési módszerek, a támogatói tanácsadások valahol eltévesztették a célt, hiszen többnyire csak állandósítják a félreértéseket és hibákat. A képzések alig nyújtanak többet, mint a „próbáld ki, hogy melyik jön be neked” megközelítés. Általában kimarad a vezetői siker kulcseleme: a gondolkodás.

David Goldsmith „vállalkozói gondolkodásnak” nevezi azt a megközelítést, amit tanácsadói munkája során és egyetemi oktatásában több ezer vezetőnek és diáknak adott át.

A gondolkodás értéke

Nem tudsz elég jelentőséget tulajdonítani a gondolkodásnak addig, amíg el nem kezdesz cselekedni, főleg ha idő vagy tőkebefektetésről van szó. Könnyen elfelejtjük, hogy milyen nagy hatással lehet egyetlen döntés is a szervezetünk vagy a saját életünk átformálásában.

„A gondolkodás a legkeményebb munka. Ezért vállalkoznak olyan kevesen rá.” (Henry Ford)

1. A vállalkozói gondolkodás

A szerző több mint 1800 személyes interjút készített különböző iparágak vezetőivel, hogy megismerje kihívásaikat, erősségeiket és gyengeségeiket. Az interjúkból az derült ki, hogy a vezetői kihívások univerzálisak, legyen szó bármilyen területről vagy országról. A teljes anyag összesítése után egy mintázat rajzolódott ki: van **12 egyetemes tevékenység**, amit minden vezető naponta végez, és ezeket a tevékenységeket nem tanítják egyetlen iskolában sem. Ezeket a tevékenységeket négy kategóriába lehet sorolni: stratégiaalkotás, tanulás,

végrehajtás és prognosztizálás – ezek képezik a vállalkozói gondolkodás alapköveit, mint átfogó és holisztikus megközelítése a vezetésnek és menedzsmentnek.

Mit jelent a vállalkozói gondolkodás?

Képzeld el a vállalkozói gondolkodást úgy, mintha a vezető mentális arzenálja volna. Mivel a vállalkozói gondolkodás mind a 12 tevékenysége és a hozzá kapcsolódó eszközök, mint például a folyamatok, fogalmak, módszerek, ábrák és elvek egyetemesek, skálázhatóak és áthelyezhetőek különböző iparágakba, te és a szervezeted ezután sokkal biztosabban és gyakrabban elérheted a kívánt eredményeket, mint valaha. Tekintsük a vállalkozói gondolkodásmód módszerét egy gyorsító eszköznek a sikereink felé vezető úton.

Milyen stratégiai gondolkodással bírsz? Le tudnád írni a gondolkodási folyamat lépéseit? A munkatársaid ugyanezt a folyamatot ismerik? Ha nem vagy biztos a válaszban, akkor maradj nyitott a könyvben bemutatott folyamat megismeréséhez. Ez a gondolkodásmód képessé tesz különböző megoldásokat végiggondolni és megadja a szükséges eszközöket a gyors és határozott döntések meghozatalához.

A vállalkozói gondolkodásmód kategóriáinak áttekintése

Egyik kategória sem előz meg a másokat, fontosságában sem előbbrevaló a másiknál. Egységesen működnek, mint az egymáshoz kötődő háló. Folyamatosan mind a négy kategóriából merítesz, ha az egyikben megerősödsz, akkor a többiben is. Az ábra közepén található ciklon az elme azon természetes hajlamát jelképezi, hogy gondolatokat gyorsan összegyűjtsön a különböző kategóriákból.



- ⇒ **Stratégiaalkotás** – tervek, termékek, szövetségek, technológiák
- ⇒ **Tanulás** – új ismeretek, tudatosság fejlesztése, versenytársak követése
- ⇒ **Teljesítés** – a változás vezetése, mások felhatalmazása, újítások és folytonosság
- ⇒ **Előrevetítés** – a jövő látása, a nagy kép, trendek és mintázatok felismerése

A négy kategória összekapcsolódása tükrözi a vezetői gondolatfolyamatok valóságát. A vállalkozói gondolkodás egyetemes, mert (1) minden iparágban használható; (2) minden szinten működik – magánszemélytől a vállalat ügyvezetőjéig; (3) minden szektorban használható – nonprofit, állami és üzleti; (4) kultúrákon átívelő – könnyebb kapcsolódni; (5) időtálló – a kihívások ugyanazok, mint régen vagy a karriered elején; (6) az egész életet átszövi – otthon, az üzleti életben, a kapcsolatépítésben, stb.

A vállalkozói gondolkodás egy olyan kerettel vértelje fel a vezetést, amely elősegíti a sikert. Mint döntéshozó vezető, te vagy a pilóta, akinek ismernie kell a szervezete környezetét és szüksége van néhány eszközre a sikeres navigáláshoz. Minél magasabbra emeled a szervezetet vagy minél nagyobb befolyást szeretnél árasztani, annál szélesebb perspektívára van szükséged. Látnod kell a szervezeted egységeit, a versenytársakat, a beszállítókat, a

vásárlókat és mindezt összefonódva – egységet alkotva. A mindennapi tevékenységeid közepette szemed előtt kell tartanod a nagy képet, mivel a döntésed az egyik területen kihatással van az egészre. A vezetők túlságosan gyorsan ugranak egyik feladatról a másikra a „kivitelezés” zászlajával anélkül, hogy körültekintően kiválasztanák a legelőnyösebb lehetőséget. Igaz, hogy az idő pénz és eredményeket kell felmutatnunk, de az elfuserált döntéseknek nagy ára lehet.

Minél jobb gondolkodási képességgel bír egy vezető döntései előtt, annál nagyobb az esélye, hogy szervezete nagyobb sikereket érjen el. A vezető feladata, hogy megfontoltan végiggondoljon ötleteket, hogy amikor cselekvésre kerül a sor, a legjobb eredmények szülessenek. Minél korábban sikerül jól végiggondolni a folyamatot, annál több esély van a sikerre.

2. Újragondolva

Minden vezető képes arra, hogy sokkal több lehetőséget lásson akkor, ha újragondolja előfeltételezéseit. Az újragondolás kiszélesíti a mentális lehetőségek tárházát, kikökönt a szokásos gondolkodásmintákból és új lehetőségekre ébreszt.

Vond kérdőre jelenlegi szemléletedet.

Új gondolatok elfogadása és integrálása mindig a legnagyobb kihívás, de amíg nyitott vagy és folytatod a könyv tanulmányozását, a végére más ember leszel. Itt az idő, hogy bevezessünk néhány új gondolatmintát.

Gondold újra a vezetésről és menedzsmentről alkotott feltételezéseidet. Ha közelebbről átvesszük mindkét szerepkör feladatait – emberek irányítása, projektek kiválasztása, költségvetés mérlegelése, fontossági sorrend felállítása, stratégia kidolgozása, munkakapcsolatok építése, újítás, stb. – láthatod, hogy a valóságban egy döntéshozónak mindkét szereppel rendelkeznie kell. Próbáld meg menedzselni egy csoportot a vezetése nélkül. Téves megközelítés a két szerepet szétválasztani, hiszen a feladatok összemosódnak. A vállalkozói gondolkodásmód megköveteli, hogy mindkét szerepet váltakozva használjuk.

Gondold újra szervezetedben a valódi értékteremtést. Döntéshozóként a legnagyobb értéket nem a verejtékes kétkezi munkával hozod, hogy az alkalmazottaid jobban érezzék magukat, persze néha ilyenre is szükség van, de a valódi szereped a sikeres stratégiák kidolgozásában és a források megfelelő koordinálásában van. Az értékteremtés tekintetében figyelembe kell venni, hogy mi az, amivel nem teremtesz értéket. Az elfoglaltságot nem szabad összetéveszteni az értékteremtéssel. Egy döntéshozó számára az elfoglaltság más jelent, mint az élvonalbeli munkatársnak. Vezetői elfoglaltságod a gondolkodási tevékenységeid, mint a stratégia alkotás, tervezés, projektek felügyelete és szövetségesek felépítése.

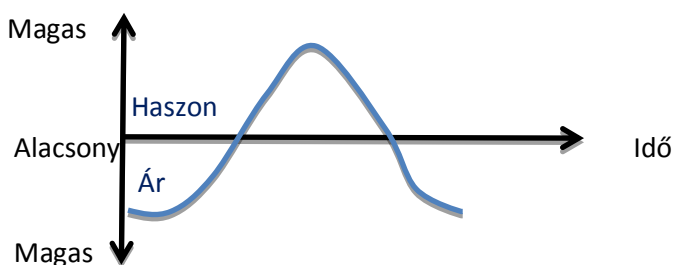
Gondold újra, hogy mit jelent „győzni”. A nagy sikerek legtöbbször nem az eget rengető ötletekből származnak, hanem apró tényezők összességéből tevődnek össze. Sokszor egy szavazaton vagy egy centin múlik a győzelem, legyen szó akár sportról, politikáról vagy üzletről. Ezek a kis különbségek jelenthetik az életet vagy a halált egy szervezet számára is. Ezért minden tényezőt és területet meg kell vizsgálni a siker érdekében. Egy kis módosítás meghatározhatja a sikert. A hajszálnyi győzelmek drámaian megváltoztathatják a végeredményt. Mi lenne, ha eggyel több eladásod volna naponta? Mi lenne, ha egy kicsivel több bizalmat építenél? Mi lenne ha 10%-kal több vásárlód volna? A nagy kép látása segít folyamatosan újragondolni a kis lépések értékét.

Gondold újra, vajon az emberek utálják a változást? Állandóan azt halljuk, hogy az emberek utálják a változást, pedig az ellenkezője látszik. Az emberek szeretik, ha fizetésemelést kapnak, ha új otthonba költöznek, ha új családtag születik és ha új ételeket próbálhatnak ki. Valójában, az emberek nem utasítanak vissza minden változást, csak a negatívakat vagy a váratlant. A vezető feladata menedzselni a változást olyan formában, hogy annak kedvező kimenetele legyen. A döntéshozó felelőssége, hogy a fejlesztések és javítások a szervezet előnyére szolgáljanak és az emberek szívesen fogadják azokat.

Gondold újra a „többet kevesebből” fogalmat. Ezt nem kell negatív kihívásként kezelni. A vezetőknek mindig növelniük kell a sebességet, a minőséget és a mennyiséget ráadásul kevesebb költséggel. Az idők során ez a gondolat az ipari termelés növelését jelentette, rengeteg feladatot ma már gépek végeznek. Gondolj csak bele, mit jelentene, ha elveszítenéd az internet kapcsolatot egy napig. Számítógép segítségével egy könyvelő több feladatot tud elvégezni, mint korábban 20 szakember. Ma is sok mindent végezhetünk el kevesebből, rendszerek és struktúrák felépítésével.

Gondold újra a vezetés tanítását és tanulását. Manapság a vezetők többsége munka közben tanulta meg a vezetői fogásokat mások viselkedését másolva. Előnyös lehet, de árnyoldala is van ennek a megközelítésnek. A formálódó vezetőnek nem igazán van alkalma megtudni, hogy miként gondolkodik a mentora. A felszínen végrehajtott tetteket könnyű lemásolni, de a mögötte levő gondolatokat nehezebb felismerni. A vezetés tanításában sokkal fontosabb megtanítani az embereket gondolkodni, mint elmondani, hogy mit tegyenek.

Gondold újra, mennyi időre van szükséged a jó döntések meghozatalához. Minél hamarabb gondolja végig a vezető a cselekvési folyamat előtt a lépéseket, annál nagyobb az esélye az eredményes végkifejletre. A döntéshozás időzítésének is van jelentősége. Az idő gazdaságos kihasználásának ábrája:



Az ábra vízszintes vonala az időzítésről szól. Amikor a görbe átlépi az idő vonalát, azt jelenti, hogy a döntés megszületett. A baloldali kereszteződés a túl gyors döntéseket jelzi, a jobboldali pedig a túl lassú döntéseket. A görbe jelképezi a vezető optimális döntési lehetőségét. A túl „gyors tüzelés” ösztönös cselekvésből ered, míg a másik véglet a túl sok elemzés „döntési bénulást” okoz. A szervezetben belül betöltött pozíció és az iparág is meghatározza a döntési lehetőségek sebességét. Érdemes törekedni a döntések időzítésének egyensúlyára.

Gondold újra azt a képzetet, hogy a munkatársaid a szervezeted legfontosabb elemei. Az emberek nagyon fontosak a szervezetben, de ha nincs struktúra és rendszer, akkor a tehetségeket nem tudjuk kihasználni. Ide tartozik minden olyan eszköz, megállapodás, szabályzat, technológia és munkakörnyezet, ami elősegíti az emberek hatékony működését. Csak megfelelő struktúrával és rendszerrel lehet a legtöbbet kihozni az emberekből. A szervezetek életképességének a 80%-a a rendszerek és a struktúrák minőségétől függ, és csak 20%-ban az emberektől – „aranyműves termelékenységi elvnek” nevezi a szerző. Ha a 80% rendben van, csak azután optimalizálhatod az emberek erőfeszítéseit.

Gondold újra azt a fogalmat, hogy a mikro-menedzselés rossz dolog. Az idők során rossz kép alakult ki erről a megközelítésről, mint például, hogy a vezető lélegezni se enged, hanem mindenbe beleszól. De nem minden mikro-menedzselés rossz, sőt nagyon hatékony eszköz lehet az eredményesség növelésében. Amikor egy vezető helyes mentális eszközökkel közelít, akkor képes a forrásokat és az embereket megfelelően a cél felé irányítani – hatékony struktúrával, stratégia kidolgozással, tervekkel, tanítással – egy kicsit beleszól javító szándékkal. Az emberek megérik, hogy milyen szándékkal veszel részt a munkájukban. Amikor támogatni szeretnél, akkor bizalmat kapsz a munkatársaidtól az együttműködésre. A helyes mikro-menedzselés megakadályozza a krízisek kirobbanását, hiszen hamar kiszűri a gyenge teljesítményt, megakadályozza a veszteséges műveleteket és folyamatosan fejleszt.

Az a képesség, hogy újragondoljunk egy kihívást, a felemelkedés és a siker kulcsa minden vezető kezében. Kezdődjön az újragondolás folyamata!

I. KATEGÓRIA: STRATÉGIAALKOTÁS

3. Tervek készítése

Egy döntés emberek életét átformáló erővel rendelkezik. Néha elfelejtjük ezt a tényt. Azt hiszem, hogy még emlékszel arra a pillanatra, amikor életed egyik szakaszában hoztál egy döntést, amelynek hatását ma is érzed. Képzeld el, mi lenne, ha minden munkatársad naponta hozna egy jó döntést – mennyivel jobb szervezeted lenne egy év múlva.

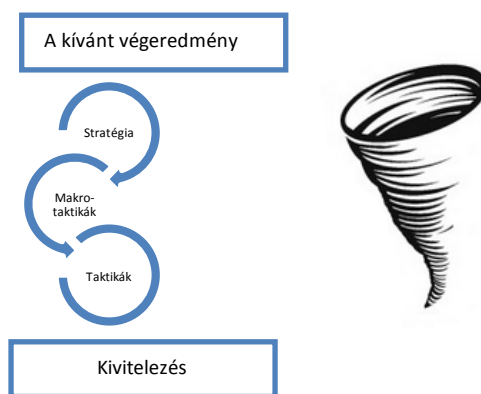
Azok a legjobb döntések, amelyek összhangban vannak a stratégiánkkal és a kívánt eredménnyel. Három összetevője van a tervekészítésnek: stratégiaalkotás, projektek és fontossági sorrend.

- 1) **Stratégiaalkotás** – a stratégia meghatározza a szervezet irányát. A tervek támogatják a stratégiát, hogy a szervezeted elérje a kívánt eredményt.

A stratégiai gondolkodás folyamata

Hagyományosan az alapvető stratégiai megközelítés két részből áll: stratégia és taktikák. Mivel a fogalmak nagyon széleskörű jelentéssel bírnak és különböző embereknek mást jelentenek, ez a megfogalmazás túl homályos és nem is érinti a stratégiai gondolkodás minden elemét.

A Ciklonos Stratégiai Gondolkodás Modell (CSG) – egy olyan eszköz, amely segít megalkotni a legjobb terveket. Az életed során rengeteg lehetőséged lesz hasznosítani. A modell előnyei: (1) segíti az egész csapatodat a döntéshozásban, hogy a megfelelő kiindulási ponttal induljon, (2) sokoldalú eszköz, (3) széleskörű stratégiai és taktikai lehetőségeket kínál megfontolásra, (4) univerzális nyelvezetet kínál fel, amivel könnyű kommunikálni. Ez a modell öt világos részből áll:



A CSG Modell tartalmazza az alapvető stratégiai modell két elemét, de átfogóbb keretbe helyezi. A közbülső három szakasz – stratégia, makro-taktikák és taktikák – átjárható területek, elménk az egyik területről a másikra ugrik és vissza. Az első és az ötödik szakasz két különálló részként jelenik meg, amely a logikai sorrendet és a területek fontosságát próbálja érzékeltetni. A jobboldali ciklon az emberek természetes gondolkodási folyamatát próbálja ábrázolni. Amikor válaszokat keresünk, hasonlóan gondolkodunk: információkat forgatunk és gyűjtünk, kapcsolódásokat keresünk, elméleteket gyártunk, döntünk egyes lépésekben és szűrünk, majd visszatérünk egyes adatokhoz vagy újakat gyártunk – ez a ciklonos gondolkodás jellemzője. **A CSG modell öt eleme:**

- **A kívánt végeredmény megfogalmazása** – egyesek küldetésnek, jövőképnek, vízióknak, céloknak nevezik. Itt azért használjuk ezt a kifejezést, mert (1) nem minden esetben kell küldetést vagy jövőképet meghatározni; (2) ezek a szavak annyira agyonhajszoltak, hogy nehéz lenne megfelelő meghatározást adni. Szóval a „kívánt végeredmény” minden stratégiaalkotás kezdőpontja. Amikor megkérdezed önmagadat, hogy mi lesz a kívánt végeredmény, akkor elméd azonnal elkezd keresni a választ – tehát a gondolkodásra fókuszál és nem a cselekvésre.

- **Stratégiaalkotás** – a stratégia arról szól, hogy hova akarsz te vagy szervezeted eljutni. Itt határozod meg az irányt – „merre megyek?”. Ilyenkor elkezded alkalmazni a ciklonos gondolkodást – gyűjtöd a gondolatokat, hogy a legjobb utat választhasd ki. Azonban rengeteg út vezethet a kívánt végeredményhez, ezért a feladatod kiválasztani a legjobbat. Ha a folyamatban rájössz, hogy a kiválasztott irány mégsem jó, akkor érdemes megállni és előlről kezdeni. A kérdés itt az, hogy a jelen helyzetben, milyen megközelítés volna a legeredményesebb?
Érdemes megjegyezni: egy gyengén kivitelezett kiváló stratégia még mindig jobb, mint egy gyenge stratégia jól megoldva.
- **Makro-taktikák** – ez a gyűjtő fázis, a nagyobb műveletek meghatározása részletek nélkül: lehetőségek, költségek, ismeretek, elemzések, optimális variációk, stb. De ne felejtse, hogy a területek átjárhatóak ebben a három szakaszban. A következő kérdések segítenek elindulni: Mi lenne, ha ezt tennék? Mi lenne, ha kevesebb embert vonnák be? Mi lenne, ha ennyi forrásból oldanánk meg? Mi lenne, ha megdupláznánk a haszonkulcsot? A makro-taktikák megfogalmazása még nem a kész terv, hanem a taktikák alapját képezik.
- **Taktikák** – a részletek kidolgozása, útvonalkészítés – konkrét megfogalmazása, hogy mit kell megtenni. A makro-taktikák lépésekre lebontása, és a feladatok megfogalmazása – a hogyanról szól. Nevezhetjük tervnek, feladatlistának, útvonalnak, stb. A taktikák megfogalmazása sok tényezőtől függ: kultúra, kivitelezők szakértelme, mennyi időbe telik, stb. A végleges taktikák öt feltételrendszernek kell megfeleljenek:
 - Legyenek konkrétak és részletesek – ki, mikor, mit és hogyan
 - Tartalmazniuk kell az egymásrataltság szabályait és sorrendjét – melyik tevékenység következik a másik után és mikor, milyen felszereléssel és milyen felelősségekkel
 - Legyen értelemszerűen rugalmas – szükség szerint módosítható
 - A kivitelezők készség szintje szerint kell megfogalmazni
 - Az 51% elvvel összhangban kell állnia. Az 51% elv kimondja, hogy a végrehajtó személyek elhiszik, hogy legalább 51%-os esélyük van a sikeres megvalósításra.
- **Kivitelezés** – a stratégiatervezés lényeges a különálló területe. A taktikák és a kivitelezés két különböző dolog. Döntéshozóként a kivitelezéssel kapcsolatos tevékenységed különbözik a végrehajtó munkatársaidétól. A te feladatod, hogy tervedbe olyan eszközöket, struktúrákat, rendszereket és ismereteket építs, hogy akárki is legyen a végrehajtó, képes legyen optimálisan kivitelezni. A kivitelezés egyik fontos eleme meghatározni, hogy ki végzi el a taktikákat. A kivitelezés fázisának van egy másik része is, amely nem a taktikák végrehajtásáról szól, hanem a „stratégiaalkotás kivitelezéséről”, amelyet a vezető végez az előbbi négy fázis alatt.

Vezetőként nem engedheted meg, hogy a taktikai feladatok kivitelezése kössön le, hiszen az elsődleges feladatod a stratégiaalkotás kivitelezése. A felvázolt strukturált stratégiaalkotás folyamata alkalmas arra, hogy a legfontosabb feladatokra összpontosíts – így minden tevékenység összefüggésben lesz a kívánt végeredménnyel.

A megfelelő kihívások megoldása a jó kérdezés feltétele – az újrdefiniálás eszköze. Más irányba vezet az a kérdés, hogy „mire van szüksége pontosan a célközönségnek”, mint az, hogy „milyen taktikát válasszak, hogy minél többet eladjak?”. Tegyük fel, hogy szeretnéd megoldani a legnagyobb kihívásodat, akkor mit tennél? Van egy logikai sorrendben felállított folyamat vagy kérdéskör, amelyet kézbe vennél?

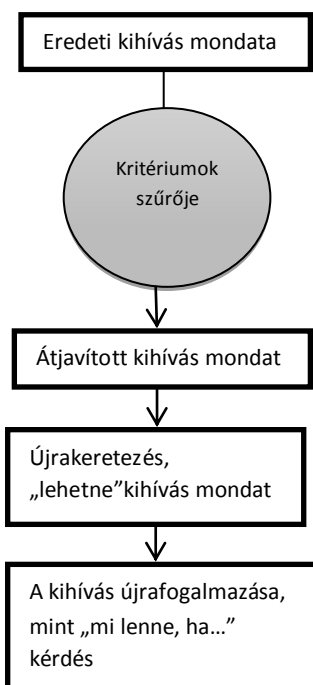
Az **újrdefiniálás** - egy eszköz, amelyet a vezetők használhatnak, hogy jobb megoldásokat fedezzenek fel, beazonosítva a valódi kihívásokat, nehézségeket és lehetőségeket. Ez a jó kérdések feltevésének módszere. Az újrdefiniálás egy olyan eszköz, amely mindig segít, hogy jobb megoldást találj, mert amikor a jó kérdéseket teszed fel, akkor jobb döntéseket tudsz hozni.

Az újrdefiniálás folyamata három részből áll: (1) a kihívás megfogalmazása, (2) a kihívás újrakeretezése mint lehetőség és (3) a lehetőség átalakítása a „mi lenne, ha így oldanánk meg” kijelentéssé.

Az újrdefiniálás módszer részletezése előtt jegyezzük meg, hogy:

- *mindig a jelen kihívásával foglalkozunk és ne a céllal*, mert a célok jövőbetekintő célpontok, amelyek a kihívásokból erednek. Példa1: a Google kihívása az adatok online elérése volt, amit a keresőmotor kifejlesztésének céljával oldott meg.
- *pontosan kövessük a lépéseket*, minden rövidítés nélkül
- *használd a „kihívás” szót*, és kerülj az olyan negatív kifejezéseket, mint „probléma”

Az újrdefiniálás folyamata



1. **lépés: a kihívás mondat megfogalmazása** – egyszerűnek tűnik első látásra, de a tapasztalat azt mondja, hogy legtöbbször a valódi kihívás rejtve marad a feltételezések vagy úgynevezett „kihívások” mögött. Az első lépés a valódi kihívás megfogalmazásának folyamata: próbáljuk leírni egy mondatban, majd rázzuk össze újra a következő hat kritérium alapján, hogy biztosak legyünk, valódi kihívásról van-e szó. A megrázás gyakorlata arra készíttet, hogy válaszolj olyan kérdésekre, amelyeket nem fogalmaztál volna meg. A kihívás mondata meg kell, hogy feleljen mind a hat kritériumnak ahhoz, hogy a valódi kihívással foglalkozzunk. Ha valamelyik kritériumnak nem felel meg, akkor újra kell kezdeni a folyamatot. A kritériumok:

- a. első kritérium: *a kihívás mondata csak egyetlen kihívásról szólhat.* Egyszerre két kihívást nem tudsz kezelni, mivel mindegyik más megközelítést igényel. A mondatodban olyan árulkodó jelek, mint a „vagy”, „és”, vessző, stb. azt jelzik, hogy több kihívást tartalmaz.
- b. második kritérium: *a kihívás mondata jelen időben legyen megfogalmazva.*
- c. harmadik kritérium: *a kihívás mondata egy probléma vagy lehetőség legyen, nem pedig egy megoldás.* A mondatban olyan árulkodó jelek, mint jobb „minőség”, „forrás/pénz”, vagy „munkatársak” – inkább a megoldás kontextusáról szólnak.
- d. negyedik kritérium: *a kihívás mondata ellenőrizhető tényeket kell tartalmazzon.* Árulkodó szavak: „soha”, „mindig”, „mindenki” stb.
- e. ötödik kritérium: *a kihívás mondata érvényes feltételezés kell legyen.* Árulkodó megközelítés lehet bizonyos sztereotípiák, múltbeli problémák vagy éppen túlzások említése.
- f. hatodik kritérium: *a kihívás mondata fontos elemét kell képezze a Kívánt Végeredménynek.* Ne pazarolj időt, energiát és forrásokat olyan kihívásokra, amelyek nem támogatják a kívánt végeredményt. Fókuszálj arra, ami a legnagyobb hatékonyságot hozza. Miről szól a nagy kép? Árulkodó jelek: jelentéktelen dolgok, bosszantások, feltételezések – amelyeknek semmi közük a végeredményhez.

Egy végső kritérium lehet a vádaskodás – másokra mutogatás, hibáztatás. Általában a vád a megoldással ellentétes irányba terel. Amikor észreveszed, hogy másokra mutogatsz, tedd fel a kérdést: „Mit tehetnék, hogy megváltozzon ez a helyzet?”

A kihívás mondat megfogalmazása aprólékos munka, de megéri újra és újra átírni, egészen addig, amíg a megfelelő kihívással nem találjuk szembe magunkat – hiszen annál könnyebb lesz döntéseket hozni.

2. **lépés: fogalmazd át a finomhangolt kihívás mondatot egy „lehetőség mondattá”** – ez a kihívás fölé emel és az ideális megoldáshoz vezet. Fogalmazd meg az optimális feltételt vagyis a „pozitív ellentétes végső eredményt”. Ez a mondat a kihívásról eltereli a figyelmed és a megoldásra összpontosít. Példa1: „Elveszítünk ennyit és ennyi vevőt” – legyen inkább „Ennyi és ennyi vevőt kell megszernünk” mint pozitív ellentét. Ehhez még hozzájön az optimális – végső eredmény, amely a kihívás mértékétől függ.

3. **lépés: a kihívás mondatának újrafogalmazása „mi lenne, ha...”, „mibe kerülne, ha...” kérdéssé** – ez a kérdés felkészíti elmédet, hogy megtaláld a megfelelő választ és

a lehetőségek felé irányítja a figyelmed. Ezt a kérdést kell feltenned, ha keresed a kívánt végeredményt, ha a legjobb taktikákat akarod megtalálni stb. Ez a kérdés energizál és mozgásba lendít. Mindig tudni fogod, hogy helyesen fogalmaztad-e meg a kérdést vagy sem. A helyes megfogalmazás következménye, hogy rengetek ötlet és megoldás javaslat fog születni benned.

A kritikus útvonal módszere (KUM) – egy olyan eszköz, amellyel minőségi taktikai terveket készíthetsz. Ahogyan összerakod, megfogalmazod és rendezed a taktikákat, olyan mértékben befolyásolod az eredményes kivitelezést. Ez a módszer segít abban, hogy elérd a kívánt eredményt a következő formában: átfogalmazod a taktikákat részletes, konkrét, rugalmas és logikus lépésekké. A KUM térkép egy projekttervezői térkép, amely a feladatok logikus és kronológiai sorrendjét hivatott lefektetni. Hogyan építsünk ilyen útvonal térképet? Az alapmodell négy lépésből áll:

- a projekt meghatározása
- a tevékenységek felsorolása – idő, rendeltetés és kronológiai sorrend szerint
- a tevékenységek átvitele a kritikus útvonal modellbe – vizuális diagram időintervallumokkal és párhuzamosság tényezőivel, hogy átlátható legyen a teljes projekt. Meghatározhatod minden tevékenység legkorábbi valamint a legkésőbbi kezdését és lezárását.
- a teljes KUM megosztása másokkal – a felelőségek megbeszélése.

- 2) **Projektek** – taktikák a stratégia megvalósításához. A projektek a szervezet építőkövei. Projektek nélkül a szervezetek nem fejlődnek. Egy logikus kérdés: hogyan határozhatom meg, melyik projekt fog működni?

Három tényező alapján tudjuk megkülönböztetni szervezetünket a többitől: **Rendelést minősítők, Rendelést nyerők és Előrevetített győztesek.**

Terry Hill vezette be ezeket a tényezőket. A **Rendelést minősítők** jelentik azokat az alapvető vonásokat, amelyeket egy cégnek, terméknek vagy szolgáltatásnak be kell töltenie ahhoz, hogy a piacon versenyezhesen. Más szavakkal a Rendelést minősítő vonások egy üzlet belépés-szintű követelményei. A **Rendelést megnyerők** másrészt, azok a vonások, amelyek megkülönböztetnek a versenytársaktól. Ezek sajátos jellemzők, amelyek vonzzák a kívánt eredményt. Iparágtól függően, a Rendelést megnyerő jellemzők lehetnek szabadalmak, ismeretanyagok, bizonyítványok, dizájnok, felszerelések, jogosítványok vagy kívánatos „hozzáadott eszközök” (pl. ingyenes munkafüzet).

Hasznos kérdések a két tényező kapcsán: Mi különböztet meg minket másoktól? Hogyan veszíthetjük el ezt az előnyt? Azért fontos ezt a két kérdést újra és újra feltenni, mert egy idő után a versenytársak is használni fogják azt az eszközt és a **Rendelést nyerő** tényező **Rendelést minősítő** tényezővé alakul át. Folyamatos fejlesztésre és hatékonyságnövelésre van szükség a versenyelőny megőrzéséért.

Az **Előrevetített győztesek** azokat a vonásokat jelentik, amelyek a jövőre is felkészítenek. Figyelni kell a trendeket, mintázatokat és különböző üzleti körforgásokat. Az **Előrevetített győztesek** a jövő **Rendelést nyerő** eszközei. Saját iparágunk fejlődését követve megtalálhatjuk azokat az eszközöket, amelyek a jövő áttöréseit jelenthetik. Az újítások és új technológiák mindig veszélyeztethetik a piaci versenyelőnyünket. Látókörünk kiszélesítése saját ágazatunkon kívülre, inspirációként szolgálhat. Könyvek, blogok, magazinok szintén jó eszközök az éberségünk fenntartásához.

Gyakorlat: ha a fenti eszközök megvannak, akkor készen állunk arra, hogy megfogalmazzuk: melyik az az öt érv, ami miatt kiemelkedünk a tömegeből? **Öt érv, ami miatt érdemes engem választani** – ezek az érvek a **Rendelést megnyerő** vonások kategóriába tartoznak, tehát többnek kell lennie, mint a **Rendelést minősítő** vonásoknak. A kiváló minőség, a jó ár és a különleges szolgálat játékban tud tartani, de nem különböztet meg a versenytársaktól. Amint beazonosítottuk az öt Rendelést megnyerő vonást, ami megkülönböztet, a kommunikációnk megerősödik.

A PreQuip menedzserekkel végzett kutatások azt igazolják, hogy egy személy csak 2 projekten tud optimális hatékonysággal dolgozni. Ha túl sok irányba kell a figyelmünket megosztani, akkor hatékonyságunk drasztikusan csökken. Tehát az egyetlen projekt sem jó megoldás, és a kettőnél több sem ideális.

Egy csapat hatékonyan korlátozott számú projektet képes ellátni. Három projekt limitáló tényező létezik: (1) teljes kapacitás – személyenként két projekt, (2) teljes kapacitás megosztott projektekkel – amikor kettő vagy több menedzser foglalkozik egy projekttel. Személyenként akkor is csak két projektjük lehet; (3) kiterjesztett kapacitás – projektek kihelyezése. Ilyenkor fel kell mérni, hogy mennyire éri meg kiadni bizonyos munkákat.

A projektvezetéshez kapcsolódó eszközök:

- **Projektértékelő rendszer** – segít értékelni a projekteket. Ez az eszköz egy kritériumrendszert biztosít, amely alapján több lehetőséget sorakoztathatsz fel és összehasonlíthatod a projekteket. **Projektek** – olyan tevékenységek sora, amelyeknek elvégzése után megváltozik a szervezet. A projektek a szervezet építő kockái, amelyek keretet adnak a szervezet struktúrájának.

Projektek	Max. idő	Hatása	ROI	Pénz	Fontosság

Hogyan működik:

1. Lépés: a projektek felsorolása
2. Lépés: válogasd ki a hamis projekteket – a mindennapi feladatokat, taktikákat és olyan nagyobb feladatokat, amelyek nem formálják át a szervezetet.

3. Lépés: töltsd ki a táblázatot a négy kritérium szerint – maximum óra/nap, a projekt potenciális hatása a szervezetre 1-100 skálán (vegyük figyelembe a pénzügyeket, munkatársakat, versenytársakat, új termékeket, stratégiákat és szervezeti kultúrát), ROI – minimum megtérülési arány, és befektetett pénz.
4. Lépés: az eddigi adatok alapján tedd fontossági sorrendbe a projekteket – egyszerűen számozd meg.

- **Projektfelelős kiválasztása** – amikor már tudod, hogy milyen projekteken fogtok dolgozni, válaszd ki a megfelelő személyeket - készségek alapján
- **Párhuzamos projektek térképe** – ki melyik két projektjén dolgozik és meddig
- **A kritikus útvonal módszerének módosított változata** – abban segít, hogy a projekteket a stratégia mentén tartsd, a kívánt végeredmény függvényében. Ez az eszköz biztosítja a nagy képet, hogy sikeresen koordinálhasd a forrásokat.

3) **Fontossági sorrend** – fókusz a mindennapok szintjén. Sokan azt szeretnék, ha minden feladat megoldására lenne egy módszer. Igazság szerint nem a vezető feladata mindent megoldani. Reálisabb megközelítés volna, ha arra összpontosítanánk, hogy a megfelelő dolgokat végezzük el. A prioritások menedzselése eredményességre vezet. Ez nem időgazdálkodás – hiszen az időnkkel nem tudunk gazdálkodni, de az elvégezni való feladatokkal igen. A hagyományos időgazdálkodás csupán a feladatok sorrendjére összpontosít – de nem prioritások alapján.

Eszköz: **prioritások menedzselése rendszer** – tevékenységek stratégiai összeállítása. Két szakaszban válsz a prioritások menedzsere: (1) átrendezés – minden listát, feladatot és rendszert összeraksz ahhoz, hogy fontossági sorrendbe tessed a feladatokat; (2) napi rutin – a fontossági sorrend hatékony fenntartása.

Első szakasz: szükséged lesz egy naptárra és egy napi tervezőre

- Összegyűjtöd az adatokat – naptárak, tervek, listák, stratégiák, feladatok
- Beillesztés – tevékenységek határidőnaplóba jegyzése: találkozók, határidős feladatok, nem-határidős feladatok beütemezése, fennmaradó apró sürgető dolgok, ismétlődő tevékenységek
- Kitöltés és selejtezés – a fennmaradó feladatok kihúzása, átszervezése, delegálása.

Második szakasz: napi rutin

- találkozók bejelölése a napi tervezőbe
- Feladatok átírása a napi tervezőbe
- Tevékenységek fontossági sorrendben való elhelyezése – A, B, C értékkel
- Minden tevékenység mellé időintervallum illesztés
- Egyensúlyozd a nagy képet – napi tevékenység arányos felmérése
- A nap végén a befejezetlen teendőket tervezd újra

Öt elv a prioritások menedzseléséhez:

- Tervezd meg a következő napot este
- Töltsd ki a határidőnaplód 60% -át, a többi lehetőség a rugalmasságra
- Kezd a napot azzal az elhatározással, hogy befejezed a tervezett feladatokat
- Dolgozz a terven, ha akarod, hogy a terved neked dolgozzon
- A munkádhoz hasonlóan az egész életedet is tervezd meg

4. Új termékek előállítása

Egy szervezetten belül mindenki felelős a termék előállításáért. Hiszen egy termék nemcsak az, amit előállítunk mások számára, hanem az is, ami a szervezet hatékony működéséhez szükséges – mint a rendszerek, az iroda, a munkaeszközök, a biztosítások és a képzések. Ebben a széles értelemben vett termékek tekintetében mindig van lehetőség az újításra.

Vegyünk figyelembe néhány területet, ahol azonnal kereshetjük az újítás lehetőségeit:

- dizájn – megjelenése
- pénzügyek – ajánlatok, fizetési lehetőségek
- marketing – csomagok, bemutatók, kapcsolatépítő rendszerek, kutatások
- előállítás – rendszerek, gépek
- működési formák – képzések, felvételek, logisztika, stb.

Az új termékek kiválasztásának folyamata: ötletek összegyűjtése – értékelése és megszűrése a kívánt végeredmény alapján. A szűrést érdemes három szempontból is elvégezni: (1) fogalomképzés – a nagy kép szerint: a kívánt végeredmény és stratégia, (2) specifikus kritériumok felállítása – ROI, üzleti pozíció, alap kompetenciák, befektetés mértéke, versenyelőny, (3) részlet kiértékelő – iparág lehetőségei, kulturális megközelítések, piac, stb. Az ötletek számának aránya a következők szerint oszlik meg a három szűrőben: 100 ötletből 7 – 3 – 1. A tapasztalatok szerint, ezekkel a számokkal érdemes dolgozni.

A vállalkozói gondolkodásban a fejlesztés folyamata a következő rendszert feltételezi:

- Az ötletek szűrésének a kritériumai és felelősei – értékelő rendszer
- A kritérium és értékelő rendszer felügyelete
- Fogalomképzés – ötletek – minél több gondolat generálása
- Szűrés – a fenti három szűrő alkalmazása
- Fejlesztés – a termék kidolgozása: tervezés, prototípus, tesztelés, promóció, és ellenőrzés (ár, profit, csapattagok, szűrők minősége, erősségek, gyengeségek és tanulságok).

5. Szövetségek felépítése

Partner lenni azt jelenti, hogy valaki megosztja velem a sikereit és a kudarcait. Nagyon ritka az olyan kapcsolat, amikor azért nem megyünk máshova vásárolni, mert nagyon jó a kapcsolatunk az eladóval. Akkor maradunk valakinek a partnerei, amikor megéri nekünk is.

A partner szó elmosódott jelentése miatt, inkább a szövetség kifejezést használjuk. A szövetségeseim azok az emberek vagy szervezetek, amelyek segítenek a kívánt végeredményt elérni gyorsabban és jobban, mintha egyedül tenném. Szövetséges lenni azt jelenti, hogy bizonyos irányelvek szerint egymás céljait előmozdítjuk kiterjesztve a lehetőségeket és a forrásokat.

Gyakorlat: írd össze egy lapra a szövetségeseid nevét a következők alapján – (1) sorold fel három családtagod nevét, akire igazán számíthatsz, ha szükséged van a segítségükre, (2) sorold fel a három legerősebb munkatársadat – akik mindig felemelnek, (3) sorold fel a három legjobb szervezeti szövetségeseidet – akikkel egymás kiegészítitek.

Miért építs szövetségeket? Felgyorsítja a növekedés folyamatát az erőforrások hatékonyabb kihasználásával. A kutatások szerint a szövetségesek 35%-al jobban terjeszkednek, mint versenytársaik, 25%-al újabb technológiát alkalmaznak, 20%-al több az eladásuk aránya és 20%-al jobbak a törvények és szabályzatok betartásában. Egy másik kutatás szerint a szövetségesek $\frac{3}{4}$ része a riválisokból tevődik össze, aki egymástól profitálnak és ezek a szövetségek egyharmada az új fejlesztések miatt formálódik.

Lehetséges szövetségi formák:

- Ad Hoc – bizonyos rövid célok mellett
- Konzorciumok – egyesített források bizonyos előnyökért
- Projekt társulások – szövetségek bizonyos projektek körül
- Vegyesvállalatok – közös források, közös kockázat
- Fúzió – egybeolvadás – közös jogi egység, közös vezetés
- Felvásárlás – a felvásárló irányít

Két eszköz a szövetségek építéséhez

- A szövetség építőköveinek a meghatározása: forma, kockázat, szövetséges kiválasztása, célok és taktikák, pénzügyek – befektetés és nyereség eloszlás, költségvetés, kontroll és emberi erőforrás
- Módosított szűrő rendszer: ötletgyűjtés – szűrés – kidolgozás folyamata

A szövetségek **gyilkos tényezői** a bizonytalanság, a közöny, az ámitás, a ragyogás, egy bizonyos földrajzi területre való koncentráció, összeférhetlenség, önzőség, a felületesség, a tudatlanság és a csalás. Ezek tudatosítása segít kivédeni és megelőzni.

6. Technológia hasznosítása

A technológia végtelen lehetőségeket kínál fel. Maximalizálhatja a szervezeted vagyonát, többet megvalósíthatsz kevesebb erőfeszítéssel, megvalósíthatod a kívánatos változásokat és kontrollálhatod az elkerülhetetlen technológiai fejlődéseket.

A vezető feladata, hogy a szervezetét összemérje a jelenlegi trendekkel, sőt, ha lehet, megelőzze. A technológia eszköz a kezében a folyamatos újítások és fejlesztések tekintetében, az akadályok legyőzésében és az újabb megközelítések megvalósítására.

Hogyan szelektáld és alkalmazd a technológiát? Használd az előző fejezetekben említett szűkítési folyamatokat: ötletek – szűkítés – kivitelezés. Öt elvet érdemes figyelembe venni:

- Olyan technológiát válassz, amely többfunkciós – több részlegen használható, stb.
- A nagy kép – kívánt végeredmény függvényében válassz technológiát
- Olyan technológiát válassz, amely egy konkrét kihívásra válaszol
- A jövő szükségletei figyelembevételével válassz technológiát – növekedés, váltás, stb.
- A technológia előnyeire összpontosítva válassz, ne pedig a nagyszerűsége miatt

Hasznosítsd a megvásárolt technológiát:

1. Figyelj a kívánt végeredményre
2. Határozd meg az alkalmazás stratégiáját
3. Válaszd ki a makro- és a részletes taktikákat
4. Figyelj a kivitelezésre – biztosítsd a forrásokat, képzést, támogatást és modellezést.

A technológia nagyban megkönnyíti és javítja egy szervezet működését. A technológia megértése biztosítja, hogy (1) ne a múltbeli sémák alapján gondolkodj a jövőről, (2) állandóan elérhető legyen a terméked, (3) lehetővé teszi a szinte lehetetlen megoldásokat, (4) növekedjen a kapcsolatrendszered – online, (5) hatékonyá teszi a személyes munkát.

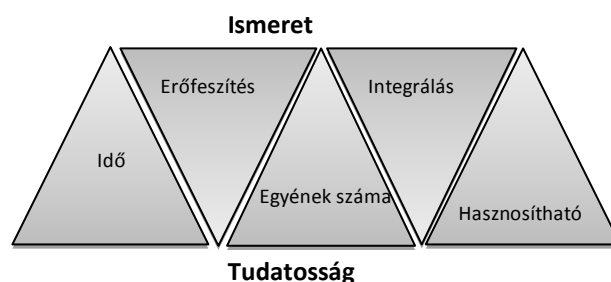
II. KATEGÓRIA: TANULÁS

A legtöbb írás vagy tanulmány csupán tudatosságra ébreszt, de nem tartalmaz olyan információkat, amelyek segítségével saját magam is megtehetném ugyanazt. Sokszor ez a hiányzó szakadék választja el az embert a gondolatok sikeres alkalmazásától. Ezért ismereteinket érdemes olyan formában megszerezni, hogy elősegítse a kívánt eredményt. Három kategóriát említünk:

7. Új ismeretek szerzése

Gyakran úgy gondoljuk, hogy tudunk valamit, de csak tudatában vagyunk annak az információnak. A kettő között nagy a különbség. Terveink ezért nem hozzák azt az eredményt, amit szeretnénk. Bár a tudatosság növelésében szükség van a felszínes ismeretekre is, a mély ismeretszerzés értéke felülmúlhatatlan.

A vállalkozói gondolkodás tanulási háromszögei – a tudatosítás és az ismeretszerzés öt kritérium alapján különbözik: változik a rá fordított idő mennyisége, a szükséges erőfeszítés mértéke is más, az egyének száma is különbözik, az integrálás szükségessége, a hasznosítható információ mértéke is különbözik



A tudatosság és ismeret egyensúlyban kell álljon. A tudatosságnak és az ismeretszerzésnek két-két szintje van, amelyek új lehetőségeket nyitnak meg a fejlődésnek:

- 1) Gyakornok – tudatában van, de nem ismeri eléggé ahhoz, hogy hasznosítsa
- 2) Középfok – felszínesen képes alkalmazni
- 3) Előrehaladott – képes összekötni a szálakat és jól alkalmazza
- 4) Szakértő – nemcsak hasznossá teszi az ismeretet, hanem új ismereteket teremt.

A tanulási folyamatok figyelembevételével hatékonyabban kezelhetjük az információkat és tudatosabban hasznosíthatjuk azokat. Javasolt eszközök a saját szervezet megismerésére: 360' felmérés, személyes interjúk, MBTI. Érdeemes megismerni a munkatársak tanulási stílusait: a jobb vagy a bal agyfélteke a hangsúlyos, auditív, vizuális vagy kinezetikus.

8. A globális tudatosság növelése

A globális tudatosság kiszélesíti a látókörödet és több lehetőséget kínál fel. Minél jobban ismered a világgazdasági trendeket és más népek kulturális életét, annál könnyebben tudsz választ találni a szükségletekre.

A vállalkozói gondolkodás erőforrásait a globális gondolkodás felerősíti. A tanulási folyamatot, az előrevetítést, a stratégiaalkotást és a megvalósítást is pozitívan érinti a globális tudatosság. Hogyan növelhetjük a globális tudatosságunkat? Négy területről érdemes információt gyűjteni:

- Az emberi teremtmény – gondolkodás, viselkedés, kultúra, generációk közötti különbségek, hagyományok és szokások
- A fizikai környezet – éghajlat, betegségek, életkörülmények, természeti kihívások, megélhetési kérdések,
- Kormányzás – politikai események, törvények, adózás, határok, külpolitikai viszonyok
- Technológiák – források, eszközök, megoldások és termékek

Minél jobban megismerjük önmagunkat, a környező világot, annál jobban megértjük a különbözőségeket és hasonlóságokat. Tudatosan bővíthetjük ismereteinket – információgyűjtés, tervezett utazás, kapcsolódás más kultúrában élőkkel.

Amikor más kultúrában üzletelsz, vedd figyelembe a marketing 4P vonatkozásait: (1) Emberek, (2) Termék, (3) Jelenlét, (4) Kitartás

9. A versenytársak követése

Minden vezetőnek feladata követni a versenytársakat. Milyen eszközökkel és milyen információra van szükség?

- Gyűjtjük össze az információkat kívülről – döntéshozás, tőkeforrás, eszközeik, létszám, eladások, hogyan tekintenek rád, gyengeségeik és erősségeik stb.
- Gyűjtjük össze az információt belülről – hogyan látják a munkatársaid a versenytársakat, belső előnyök összemérése, stb.

- Felülről tekintve a versenytársakat – mit látsz a nagy kép szempontjából, hol szerezhetsz előnyt, mit mondanak a beszállítók, stb.
- Alulról szemlélve – vagyis a versenytársak sebezhetőségének a kutatása: vásárlók elégedetlensége, gyengeségeik stb.

A versenytársak követésének eszközei és folyamata:

- A folyamat stratégiaalkotása – ki, mit, hogyan és miért
- Adatok összegyűjtése
- Az információk összeillesztése
- Az ismeret megteremtése
- A összefüggések felismerése
- Új szervezeti stratégiaalkotás

A kutatás részét képezheti az is, hogy a versenytársak mennyire ismernek téged – mert abból is hasznos tanulságokat lehet kiolvasni.

III. KATEGÓRIA: MEGVALÓSÍTÁS

A következő négy fejezet arról szól, hogy miként hasznosítsuk a 20% emberi oldalát a vezetésnek – jobb döntések, jobb kapcsolatok és a kívánt eredmény hatékonyabb munkálása.

10. A megbízatás vezetése

A „megbízatás vezetése” a vállalkozói gondolkodás területén a mindennapi kihívások gondolkodói megközelítéséről szól, arról a belső dialógusról, amelyet csak magaddal tartasz, de döntéseidben és viselkedésedben kifejezed. A gondolatok és tettek teremtik meg a valóságot.

Amikor egy vezetőt csodálunk, akkor a tulajdonságait dicsérik, de a személyiség tettek nélkül nem teremt eredményeket. Ha komolyan belegondolunk, akkor rájövünk, hogy a vezető tettei ragadta meg a figyelmünket. Ha követendő példaképnek tekintünk egy vezetőt, nem az ő vonásait és vezetői stílusát kell lemásolnunk, mert azt szinte lehetetlen.

Miért követnek emberek vezetőket? Egyetlen mérvadó ok: mert elhiszik, hogy oda vezet őket, ahova szeretnének eljutni.

Új perspektíva a vezetésről: a „fehér lovas” vezető – aki egy megbízatást teljesít. Ez a kép a hadviselés világából származik, ahol a fehér lovas a frontvonalon vezette a hadviselést. Az iparosodás korával a vezetői kép egy kicsit megváltozott, a frontvonalból az egyszemélyes irodák háttérébe vonultak, szinte elszakadva a mindennapi valóságtól.

A „vállalkozói gondolkodás vezetői folyamata” eszköz használatának négy előnye: (1) nemcsak a szervezeti stratégiaalkotás lesz eredményesebb, hanem a valós élet stratégiai

felépítése is, (2) könnyen felismered a gyenge pontokat, (3) univerzális eszköz, bárkit megtaníthatsz rá, (4) segít kibontakoztatni a sikeres vezetői potenciált.

A vállalkozói gondolkodás vezetői folyamatának lépései:

1. Lépés: Tervek készítése személyes szinten: személyes kívánt végeredmény, személyes stratégia, személyes taktikák, személyes kivitelezés – mentális folyamatot segítő kérdések: Mit tudok önmagamról? Gyengeségek és erősségek? Hogyan mutatom be magam? Milyen akadályokat kell legyőznöm? Hogyan tudok megnyerni másokat? Mi a legnagyobb kihívásom? Mire van szüksége a szervezetemnek tőlem? Mit tudok a szervezetemről? Milyen forrásokkal rendelkezek? Mi hiányzik? stb.
2. Lépés: Tervek készítése szervezeti szinten – stratégia, kívánt végeredmény, makro taktikák, döntések, taktikák.
3. Lépés: más vezetők bevonása – milyen segítségre van szükségem? Hogyan képzelem mások hozzájárulását? Hogyan fogok irányítani másokat az eredményes kivitelezésben?
4. Lépés: A vezetői taktikák kivitelezése – rendszerek és struktúrák, tehetségek bevonása, eszközök és képzés biztosítása.
5. Lépés: Vezesd frontvonalba a megvalósítást – mentorálás, coaching támogatás, információgyűjtés, kutatások, megfigyelés, beszélgetések vezetése, adaptáció, mintázatok, visszacsatolások stb.

A vezetői hatékonyság felerősítése:

- Biztosíts minden nap időt a stratégiai és taktikai tevékenységekre (tulajdonosként 90% stratégia és 10% kivitelezés – ügyvezetőként 60% stratégia és 40% kivitelezés – menedzserként 40% stratégia és 60% kivitelezés – eladóként 10% stratégia és 90% kivitelezés)
- Add át az ismereteket és a készségeket másoknak – vezetők felépítése
- Használd a sikeres projektjeidet arra, hogy felgyorsítsd a szervezeted eredményességét – a következő kihívásokra való felkészülés .
- Fókuszálj a prioritásaidra és ne engedd, hogy a kihívások szétszórják a figyelmed
- Vállald a felelősséget – először önmagadat kérdezd meg, ha valami nem sikerül: Mit tettem rosszul? Mit nem láttam helyesen? Mi tehetnék másképp?

Néhány kimondatlan valóság a vezetésről:

- Az emberek nem azért mennek munkába, hogy valamit szándékosan elrontsanak – mindenki sikereket szeretne. Elsősorban a rendszer vagy a struktúra miatt nem működik.
- Valaki mindig utálni fogja a döntéseidet – ha elvégzed a vállalkozói gondolkodás feladatait, akkor nagyobb bizonyossággal léphetsz előre.
- Nem rejtőzhetsz el egy csapat mögött – minden sikeres csapatban van egy „én”, aki vállalja az irányítás felelősségét.
- A fenntartható növekedést csak akkor lehet elérni, ha a vezetők következetesen elviszik követőiket oda, ahol lenni szeretnének
- A vezetést meg lehet tanulni, de nem mindenki képes megtanulni
- Ha nem motiválsz, akkor demotiválsz.
- A jó vezetők jó védekezéssel kivédik a támadások erejét – visszacsatolások, kapcsolatok gondozása

- A jó vezető tudja, hogy mikor kell a frontvonalon vezetni és mikor a háttérből
- A vezetők olyanok, mint a azok az edzők, akik előre elkészítik a forgatókönyveket és kinevezik a megfelelő játékosokat a végrehajtáshoz
- A vezetés megköveteli a gyakorlást – életen át tartó munka
- A sikeres vezetők kiválasztják a saját kapitányukat – a saját vezetői csapatukat
- Azok a vezetők, akik a munkatársaik cipőjét is felveszik, jobb döntéseket hoznak
- A holnap sikere azon múlik, hogy ma hogyan gondolkodsz és milyen döntéseket hozol
- A vezetők többsége fél attól, hogy bukásaikat kipellengérezik. Képezd magad a legjobb ismerettel és fejleszd folyamatosan önmagad

11. Mások felruházása

A vezető felelőssége olyan környezetet teremteni a munkatársaknak, ahol kiteljesedhetnek és a legjobb önmagukat adhatják a kívánt végeredmény megvalósításához. Amikor felelősséggel bízunk meg másokat, akkor felkészítjük a szükséges ismeretekkel, készségekkel és eszközökkel, hogy hatékonyan teljesítsenek. A felhatalmazás sokkal több a feladatok és projektek kiosztásánál – megfelelő kiképzésre van szükség. A felhatalmazás minden munkatársadat érinti, aki valamilyen formában befolyással van az eredményes működésre.

A vállalkozói gondolkodás része, hogy a felelősség átruházásával, biztosítsuk a megfelelő eszközöket, terveket, rendszereket, ismeretet, készségeket és irányítást a kívánt végeredmény érdekében.

A felhatalmazás folyamata:

- Tervek kidolgozása – a kívánt végeredmény meghatározása, stratégia, makro taktikák, részletes taktikák és lépések
- A szükséges eszközcsomag összeállítása – rendszerek és struktúrák, források, és módszerek
- A hatalom átruházása – felelősségek elosztása a megfelelő embereknek, kiválasztási feltételek meghatározása, a szükséges készségek beazonosítása, projektek bemutatása, elvárások tisztázása és a megbízás részleteinek megosztása
- A folyamat felügyelete – coaching, mentoring, kiigazítások, mérföldkövek, részeredmények elemzése és megerősítés

Átlátszó karrier létra építése:

- Stratégiai megközelítés – tervezés
- Emberi erőforrás követelmények meghatározása
 - növekedési útvonal
 - személyes törekvések összhangja a kívánt végeredménnyel
 - kompenzáció mértéke, képzés, megelégedettség, jutalmazás
 - növekedési mérföldkövek (ugye mérföldköveket akartál írni?) ígéretei
 - piaci környezet – versenytársak felmérése
 - milyen eszközökre van szükség
- két féle személyzeti növekedési terv: szakmai és vezetői
- saját ritmus biztosítása
- előrevetített elvárások

Mások felhatalmazásának technikái:

- Elérhetőség biztosítása – nyitott kommunikáció
- Különböző képzési módszerek biztosítása – térkép, szavak, gyakorlat, személyes beszélgetések, tapasztalati tanulás, taktikai lépések, stb.
- Tudatos és fokozatos felhatalmazás
- Reális elvárások megfogalmazása

Minden szervezetnek szüksége van olyan vezetőre, aki összefogja a folyamatokat és a rendszereket, maximalizálja a források kihasználtságát és megfelelő embereket helyez a megfelelő helyre. A felhatalmazás munkája a vezető minden lépésében megnyilvánuló szándék. A tervezett és tudatos felhatalmazás nagyszerű eszköz arra, hogy a maximumot hozzuk ki a szervezetünkből.

12. Újítani mindenhol

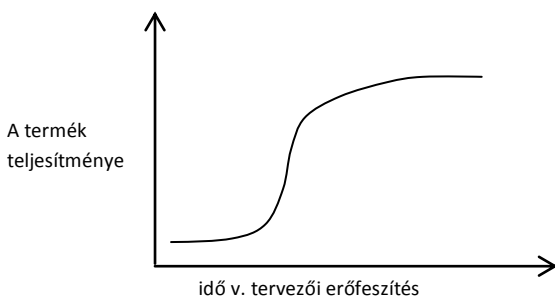
Az emberiség történelme során az egyik újítás a másikra épült. Amikor saját szervezetünkre tekintünk, mennyire tekintünk az elemekre az újítás kontextusában.

Teremtsük meg az újítás környezetét

Gyerekkorunk újító hozzáállása a felnőtté válás útján lassan kikopik, hiszen a társadalom azokat jutalmazza, akik nem kérdőjelezik meg a hatalmat. Ez a fejezet abban segít, hogy újraélesszük az újító gondolatainkat. Nagyon fontos, hogy mindenben lássuk az újítás lehetőségét, ne korlátozzuk egy új termékre vagy alkalmazásra. Minden vállalkozói gondolkodásban, tevékenységben benne lehet ez a megközelítés – tekintsünk az egész vállalkozásra, mint egy megújítandó motorra. Az újítás magában foglalhatja a stratégiaalkotást, a kapcsolatépítést, a technológiahasználást, a termékfejlesztést, a jövőbetekintést és egyébeket. Az újítás nagyszerű megközelítése lehet minden kihívás fogadásának.

Az innováció négy alapgondolata:

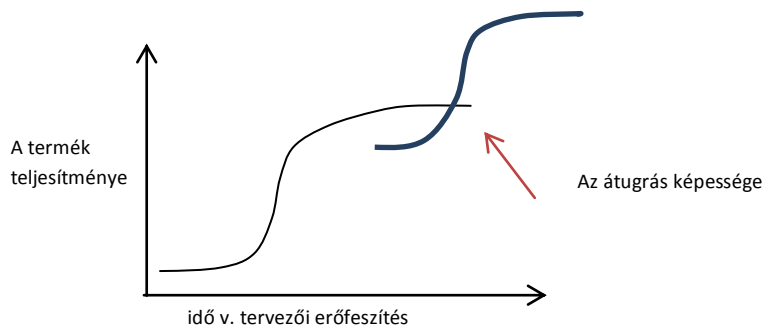
- Az innováció „S” görbe – a folyamat feltérképezése az ötlettől kezdve az értékesítésig.



A diagram kiindulópontja a termék elindítása – tervezése, kivitelezése, marketingje, eladása, stb. Amint ez a folyamat beindul az „S” görbe felfele irányul, amely jelöli a termék

életciklusát. A termék eladásának növekedése és az előállítás költségei elér egy optimális szintet – itt csúcsosodik a diagram. Közben felfedezed, hogy a versenytársad kiadott egy jobb és olcsóbb hasonló terméket. Kihívás előtt állsz. Hogyan kezeled ezt a helyzetet?

- Vezetői kihívások innovációval – a versenytársakkal és a piaci helyzettel való küzdelem



A keresztezési pontban a versenytárs terméke lendületet vesz, miközben nálad nem történik növekedés. Attól függően, hogy milyen helyzetben vagy, három válaszod lehet: (1) folyamatosan támogatod jelenlegi terméked eladását minden változtatás nélkül, (2) lemásolod a versenytársad fejlesztését, (3) további kutatásokba fektetsz és új terméket fejlesztesz ki. Minél hamarabb megteszed ezt a lépést, annál nagyobb az esélyed, hogy utoléred vagy megelőződ a versenytársadat.

- A bomlasztó innováció kivédése – egy nagyon nehéz innováció forma, hogy megvédjük szervezetünket a bomlasztó innovációtól. Ez olyan, amikor valaki a sötétben hátulról támad meg – egy versenytárs gyorsabban és jobban fejleszt úgy, hogy észre sem vetted (példa: hangszalag – CD – letölthető zene). Milyen lehetőségek közül választhatsz, hogy kivédj?
 - Szövetkezés, felvásárlás, beolvadás
 - Ismerd meg jól a versenytársakat, a globális trendeket és a veszélyeket
 - Vetítsd előre a jövőt – mérd fel a lehetséges bomlasztó innováció lehetőségeket
 - Teremts olyan kultúrát, ahol a fejlesztés folyamatosan erős
- Az innováció kihívása a modern világ szüleménye – a versenytársak innovációja mindig kockázatokat rejt, ezért mindig dolgoznod kell a következő „új dolgon”. Ez lehet szervezeti, termékcsomagolás, termékfejlesztés, terjesztési formák, marketing, szövetségesek, stb.

Alapszabály – folyamatosan tartsd a termékedet az „S” görbe feltörekvő vonalán innovációval. Ma gyorsabb és világosabb döntéshozásra van szükség, hogy megtartsuk a versenyelőnyt. A szervezeted folyamatos fejlesztése érdekében: (1) válaszd ki a kívánt végeredménnyel összeillő újítást, (2) szánj rá megfelelő mennyiségű forrást és időt, hogy sikerre vidd, és (3) kommunikáld a tervet világosan a csapatoddal.

Fejleszd ki magadban az újító gondolkodásmódot. Néhány fontos megközelítés:

- Újíts folyamatosan, újíts mindenhol
- Tekints előre proaktívan
- Teremtsd meg az újítás kultúráját: gyűjtsd az ötleteket, maradj kíváncsi, teremts sokszínű munkakörnyezetet, adj időt a gondolatok kibontására, kérj külső segítséget, kapcsolódj, kövesd a megérzéseidet, gondolkodj többet a jövőről, másold le a természetet, utazz, kérdőjelezd meg a dolgokat, másold le a hőseidet, figyelj a jelzésekre, fogadj be radikális gondolatokat, kérdezd „miért ne?“, és maradj játékos.

13. Folyamatosan eladni

Minden vezető sikere az eladáson múlik, hogy mennyire képes eladni önmagát és a gondolatait. A vállalkozói gondolkodás megközelítés képessé tesz arra, hogy hatékonyabb eladó lehess. Hiszen vezetőként a nap minden szakaszában eladsz hozzáállásoddal és időbeosztásoddal hitelezőidnek, vezetői csapatodnak, családodnak és barátaidnak. Eladsz akkor is, amikor sikeresen lezársz egy projektet.

A vállalkozói gondolkodás eladási módszere két lépésben:

- Tervezés – a Ciklonos stratégiai gondolkodás modell szerint (1 fejezet) – olyan taktikákat választasz, amelyek „igen” válaszokat hoznak eladásnál. Három taktikai kategória: eszközök, készségek és információk, tapasztalat és erősségek
- Kivitelezés – az „igenek” elérése

A folyamatos eladás útjai: fel - döntéshozóknak, le - alkalmazottaidnak, keresztbe - csapattársaidnak, másokkal - csoportban, szervezeteden kívül, másoknak, mások által, közösségi hálón keresztül, zárt csoportoknak, más szervezeteknek, stb.

Építs olyan szervezetet, amely eladja önmagát – a szervezeten belül mindenki befolyással van az eladásra.

IV. KATEGÓRIA: ELŐREVETÍTÉS

Az előrevetítés mindenkit érint. A vállalkozói gondolkodás minden területét fejleszt.

14. A jövő előrevetítése

A ma meghozott döntések a jövő szervezetét teremtik meg. Ezért olyan lényeges előrevetíteni a jövő kihívásait és lehetőségeit. Képzeld el, hogy milyen jövőt akarsz 5-10 év múlva. A jövőbevetítés nem találgatás, hanem tudomány és művészet.

Sokan a múltban élnek és nem képesek előre tekinteni. Mások a jelen környezetében élnek, csak a mai döntésekre összpontosítanak. A jövőbetekintők pedig keresik a jövő összefüggéseit és felkészülnek a változásokra. Ők képesek a kívánt végeredményt komolyan venni, hiszen a jövőben gyakorolt befolyásra fókuszálnak.

Az előrevetítés eszközei – adatok, jelentések, trendek, fejlesztések, mintázatok, ismétlődő események, kínálkozó lehetőségek, iparágak perspektívái, stb.

A kivetítés képlete:

jelen körülmények + ciklusok, trendek és mintázatok + technológia = jövő

Gyakorlat: (1) határozd el, hogy mennyi időt foglalkozol a jövőbetekintéssel, (2) teremtsd meg a jövőképet – előrevetítést, (3) minden tevékenységednek fogalmazz meg az előrevetített változatát. (4) Vetítsd előre a következő öt területet: vásárlóid, beszállítóid, versenytársaid, a világ és a szervezeted.

Az előrevetítés négy szintje:

- Saját szervezeted vezetői csapatával
- A technológiára fókuszált előrevetítés
- Fél-automata rendszerek információgyűjtése
- Automata rendszerek adatgyűjtése

Az előrevetítés fejleszthető – futurista szerzők munkáinak megismerése, különböző magazinok, konferenciák és szakértők, készíts „mi lenne, ha” jeleneteket, modellezz, és vedd körül magad jövőbetekintő gondolkodókkal.

Következtetés

A vállalkozói gondolkodás eszközei megváltoztatják az életedet: láthatóvá teszik a láthatatlant, új perspektívát kínálnak, megerősítenek, segítenek látni a nagy képet, nagyon gyakorlatiasak, szinergiára készítetnek, és megtanítanak előrevetíteni a jövőt.

A vállalkozói gondolkodás elsajátításának öt szakasza: tanulás, alkalmazás, adaptáció, integrálás és átalakulás. Ha végigjárod ezt a folyamatot, akkor a kívánt végeredmény valósággá válik. A ma gondolataival megteremted a jövő valóságát.

A kivonatot összeállította: Ósz-Püspöki Csaba