

PATRICK LENCIONI

A KIEMELKEDŐ VEZETŐK NÉGY TITKA

Az átlátható és egészséges szervezetek
működtetése

))) Book
))) Lab

A mű eredeti címe: Patrick Lencioni: *The Four Obsessions
of an Extraordinary Executive: A Leadership Fable*

All Rights Reserved. This translation published under license
with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Copyright © John Wiley & Sons, Inc., 2000

Magyar kiadás © Central Kiadói Csoport, 2025
Magyar fordítás © Cseh Zsuzsanna, 2025

Minden jog fenntartva; a műnek részletei sem közölhetők,
és semmilyen formában nem sokszorosíthatók
a jogtulajdonos engedélye nélkül. Tilos a mű mesterséges intelligenciához
köthető felhasználása, beleértve a generatív MI-technológiákat is.

ISBN 978-615-698-302-2

**))) Book
))) Lab**

Megjelent a BookLab Kiadó gondozásában, 2025-ben

A BookLab Kiadó a Central Kiadói Csoport tagja

Felelős kiadó: Budaházy Árpád

Felelős szerkesztő: Dufka Hajnalka

www.booklab.hu

A kiadó az 1795-ben alapított

Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők

Egyesülésének tagja.

Szerkesztette: Sebes Katalin

Tördelés: Kedves László

Borítóterv: Kovács Péter

A szerző fotója: Jamie Rain

Nyomta és kötötte: Central Dabasi Nyomda Zrt.

Felelős vezető: Szentinek Zsolt vezérigazgató

A kiadó könyveit megrendelheti kedvezménnyel
a booklab.hu webáruházban.

TARTALOM

Bevezetés	9
-----------------	---

A TANMESE

1. GREEN GYÖTRŐDÉSE	15
A rivális	17
Felderítés	19
 2. A TÖRTÉNET	 23
Két vezérigazgató	25
Kétségbeesés és megvilágosodás	27
Az újítás a gyakorlatban	30
A szervezeti kultúra kapuőre	32
A kapuőr elbóbiskol	34
Elhibázott kezdés	40
Tétovázás	43
Konfrontáció	46
A vírus	50
Újragondolt kapcsolat	52
Elvonulás	54

Meadowood	57
A leszámolás napja	65
360 fokos visszajelzés	71
A szétesés	78
Hideg zuhany	81
Az igazság pillanata	83
 3. GREEN NAGY LEHETŐSÉGE.....	89
Visszatérés	91
A találkozás	94
Az első alapelv	98
A második alapelv	104
A harmadik alapelv	110
A negyedik alapelv	115
A felismerés	126
 4. A DÖNTÉS	129
Az állásfoglalás	131
Fehér zászló	133
Utószó	135

AZ EGÉSZSÉGES SZERVEZET MODELLJE

A vezetési alapelvek gyakorlati alkalmazása:	
Összefoglalás és önértékelési útmutató	139
Következtetés	177
 Köszönetnyilvánítás	179
A szerzőről	181
Jegyzetek	185
Név- és tárgymutató	187

BEVEZETÉS

Ha minden fontos, semmi sem fontos.

Ennek a szólásnak a jelentőségét az érzi át a legjobban, aki egy szervezet élén áll. Legyen szó multinacionális vállalatról, egy nagyobb társaság egyik részlegéről vagy akár egy kis magánvállalkozásról: mindegyikben több zavaró tényező és probléma zúdul a vezetőre, mint amennyit egyetlen ember képes kezelni.

Ezzel a kihívással persze csak úgy birkózhatunk meg, ha felismerjük azt a néhány igazán lényeges kérdést, amely a leginkább hat a szervezet sikerére – majd időnk nagy részében ezeken gondolkodunk, ezekről beszélünk és a megoldásukon dolgozunk.

De melyek is ezek a kérdések? Mielőtt válaszolhatnánk, előbb azt kell megértenünk, hogy mitől lesz sikeres egy vállalat.

Meggyőződésem, hogy két adottság közös minden eredményes szervezetben: intelligensek és egészségesek. Egy vállalkozás akkor tekinthető intelligensnek, ha briliáns stratégiát, hatékony marketingtervet, piacképes termékeket és erős pénzügyi modelleket dolgoz ki. Ezek biztosítják a versenyelőnyt a versenytársakkal szemben. Az egészséges szervezet mentes a belső hatalmi harcoktól és a zűrzavartól, emiatt magasabb szintű morál, kisebb fluktuáció és nagyobb hatékonyság jellemzi.

Jóllehet mindkét téma rendkívül fontos, tapasztalataim szerint a vezetők többsége ideje és energiája nagy részét arra fordítja, hogy szervezetét intelligensebbé tegye – miközben viszonylag kevés figyelmet szentel a vállalkozás egészségének. Ez érthető, ha figyelembe vesszük, hogy az üzleti iskolák vagy az üzleti kommunikáció mire helyezi a hangsúlyt. Ez a megközelítés ugyanakkor azért sajnálatos, mert az egészséges szervezet modellje jelentős és páratlan előnyökkel jár.

Először is, az egészséges szervezetek képesek magukat fejleszteni. Még ha ötleteik éppen gyengébbek is a versenytársaikénál, azért jellemzően elég fegyelmezettek és hatékonyak ahhoz, hogy felismerjék a hiányosságaikat, és még időben módosítsanak a terveiken. Ezzel szemben számtalan rég feledésbe merült vállalat vesztegette el szellemi előnyét a belső hatalmi harcok, a szervezet kulcskérdéseivel kapcsolatos egyértelműség hiánya és más, a nem egészséges szervezeteket sújtó problémák miatt.

Másodszor, az egészséges szervezetek sokkal ellenállóbbak a hétköznapi problémákkal szemben, mint nem egészséges társaik. Így például az egészséges szervezethez az alkalmazottak a nehéz időkben is hűségesek maradnak, tovább kitartanak mellette, és azon dolgoznak, hogy helyreállítsák a versenyelőnyt.

Végül pedig – ami talán a legfontosabb –, a vállalat egészségét kizárólag az első számú vezetője képes biztosítani. Bár a felső vezetők gyakran sikeresen delegálják a stratégia, a technológia, a marketing vagy a pénzügyek irányítását közvetlen beosztottaiknak, a szervezeti kultúra jóllétéért egyedül ők felelhetnek, ezt ugyanis nem lehet átruházni.

Ezért – bármilyen furcsán hangozzék is – a vezetők legfontosabb feladata valójában az, hogy a szervezetük egészségét meg alapozzák és megőrizték.

Félreértés ne essék, egy pillanatig sem állítom, hogy a stratégia, a termékinnováció vagy a marketing ne volna fontos. Ezek az alapvetően lényeges területek komoly figyelmet érdemelnek minden felső vezetői csapat részéről. A probléma csupán az, hogy még a legjobb szándékú és legintelligensebb felső vezetők is aránytalanul sokat foglalkoznak velük, miközben valahogy sosem jut elég idő és energia arra, hogy a szervezet egészségével törődjenek.

Vajon miért nem? Mert a szervezet egészsége viszonylag nehezen mérhető, és még nehezebben teremthető meg. A számszerűsíthető, „megbízható” irányítási módszereket előnyben részesítő igazgatók számára ez a kérdéskör gyakran megfoghatatlan. Ráadásul a szervezeti kultúra fejlesztése hosszabb időt igényel, mint egy technológiai vagy marketingstratégiaé, amelyek sokkal gyorsabb eredményeket és sikerélményt hoznak.

De talán a legfőbb ok mégis az, hogy a szervezet egészségének megteremtéséhez szembe kell néznünk az emberi viselkedés realitásával. Márpedig ezt még a legelkötelezettebb vezetők is hajlamosak elkerülni, hiszen olyan szintű fegyelmet és eltökéltséget igényel, amelyre csak az igazán rendkívüli vállalatvezetők képesek.

Ez a könyv azért született, hogy segítse a felső vezetőket a szervezeti egészség lefegyverzően egyszerű és erőteljes természetének megismerésében, és a sikert garantáló négy gyakorlati lépés elsajátításában. A mesénk két vállalatról szól: az egyik egy fenyegető vírussal küzdő egészséges szervezet, míg a másik beteg, amely kétségbeesetten keresi a gyógymódot.

Egy kitalált történet következik. Bármiféle hasonlóság a valósággal – nos, aligha véletlen.

A TANMESE

Sokan azt hitték, Rich O'Connort csak a szerencse vitte előre. Mások szerint veleszületett érzéke volt a vezetéshez.

Valójában senki sem sejtette, mi áll a háttérben.

ELSŐ RÉSZ

GREEN GYÖTRŐDÉSE

A rivális

Évi nyolcvanmillió dolláros bevétel általában a boldogság forrása, nem a keserűségé. Vince Green, a Greenwich Consulting alapító vezérigazgatója azonban mindaddig nem lehetett elégedett, amíg vállalkozását a San Francisco-öböl első számú technológiai tanácsadójaként el nem ismerik. Sötétebb pillanataiban pedig azzal viccelődött, hogy csak akkor lenne igazán teljes az öröme, ha riválisa, a Telegraph Partners eltűnne a színről.

Nem mintha a Telegraph sokkal nagyobb lett volna a Greenwichnél. Valójában a Greenwich negyedéves bevétele időről időre vetekedett a Telegraphéval, ámbár a nyeresége sosem közelítette meg versenytársáét.

Vince-et és csapatát azonban nem is annyira a pénzügyeket érintő verseny zavarta, sokkal inkább az, hogy a számokkal nem mérhető csatákból a Greenwich képtelen volt győztesen kijönni. A Telegraph mindig is a szakma kedvence volt, az iparági elemzők egyenesen rajongtak érte, az ügyfelek pedig áradoztak a szolgáltatásairól, és még a nehéz időkben is kitartottak mellette. Jól lehet a Greenwich is szerzett új ügyfeleket, a meglévők megtartása állandó küzdelemnek bizonyult. A Telegraph élete ennél sokkal könnyebbnek látszott.

Márpedig, ha ez zavarta, a munkatársakért folyó verseny egyenesen dühítette Vince-et. A Telegraphnak nem kellett különösebben megerőltetnie magát vagy nagy összegeket fordítania arra, hogy magához csábítsa a tehetségeket. Mindezt csak tovább súlyosbította, hogy a Greenwich-től folyamatosan – ha nem is tömegesen – szivárogtak át a munkatársak a Telegraphhoz, miközben fordítva nemigen történt. Ha pedig a Telegraphtól mégis a Greenwichhez igazolt valaki, általában egy éven belül tovább is állt.

A versengés talán legapróbb, mégis legfrusztrálóbb vetülete – amely miatt a Greenwich vezetői álmatlanul forgolódtak éjszakánként – azonban az volt, hogy a Telegraph vezérigazgatója, Rich O'Connor szinte soha nem említette riválisát. Sem sajtóinterjúkban, sem konferencia-előadásokon, sem ügyféltalálkozókon. Ha pedig a Greenwich egy-egy döntéshozója a vezető iparági rendezvényeken mégis összefutott a Telegraph vezérigazgatójával, O'Connor szinte mindig őszintén közönyösnek mutatkozott, mint akinek fogalma sincs arról, mit csinál a legnagyobb és legközvetlenebb versenytársa.

Mindez kevésbé lett volna zavaró, ha a Greenwichnél nem ölnek annyi időt, pénzt és energiát a rivális tanulmányozásába. A Telegraph távozó munkavállalóinak kikérdezésétől a jogilag még vállalható vállalati kémkedésig számos eszközt felölelő gyakorlat során legalább annyi információt halmoztak fel versenytársukról, mint bármelyik ügyfelükről.

Ám egyik felderítőművelet sem hozott használható eredményt számukra.

Egészen mostanáig.

Felderítés

Vince Green, aki szeretne volna megfejteni a Telegraph sikerének titkát, ennek érdekében időnként gazdasági szakértőket hívott meg a felső vezetői értekezletekre. Stratégiai tanácsadók, marketingszakemberek és pénzügyi guruk elemezték a Telegraph működését, különösen a két vállalat közötti eltéréseket.

Green és csapata nagy csalódására a szakértők alig találtak lényegi különbséget a két rivális üzleti stratégiái között. Mindkét vállalat ugyanazokról az egyetemekről toborzott tehetségeket, egyforma béreket fizetett (sőt a Greenwich kicsit még többet is), marketingre nagyjából azonos összegeket fordítottak, a pénzügyi modelljeik rendkívül hasonlóak, az áraik és a kínált szolgáltatásaik pedig szinte megkülönböztethetetlenek voltak.

Green megdöbbenett azon, hogy a költséges szakértők semmi újat nem tártak fel, ezért vonakodva bár, de ráállt, hogy egy helyi szervezetfejlesztési szakember megvizsgálja mindkét cég szervezeti kultúráját. A tanácsadó el is jött, hogy az igazgatóság heti ülésén bemutassa megállapításait. Aznap Greennek nem sok kedve volt a céges piknikek és a karácsonyi bulik fontosságáról szóló pszichológiai maszlag meghallgatásához, ám nem tudhatta, hogy kellemes meglepetésben lesz része.

A tanácsadó azonnal felkeltette a tárgyalóasztal körül ülők figyelmét:

– A rendelkezésre álló információk és kutatásaim alapján a Greenwich és a Telegraph között olyan meglepően kevés a közös vonás, hogy érdemi összehasonlításuk szinte lehetetlen – jelentette ki.

Greent meglepte a nyilvánvalóan abszurd állítás, és már-már meg akarta szakítani a prezentációt, ám mielőtt megszólalhatott volna, a szakértő így folytatta:

– A Telegraph szervezeti kultúrájában van valami egészen különleges. Olyasmi, amivel még soha nem találkoztam. Lenyűgöző érzékkel képesek magukhoz vonzani és megtartani az ügyfeleket, a munkatársakat. Sőt még a korábbi ügyfelek és egykori dolgozók lojalitását is képesek fenntartani.

A Greenwich csapatát egyszerre öntötte el két, egymásnak ellentmondó érzelem: a megkönnyebbülés, hogy talán rábukkan-
tak valamire, aminek segítségével végre megfejtetik a Telegraph titkát, és a csalódottság, hogy a versenytársuk újabb rajongóra tett szert, éppen az ő megbízott tanácsadójuk személyében.

Green túlságosan eltökélt volt, nem hagyta, hogy a féltékenysé-
ség elhomályosítsa a versenytárs megértése iránti vágyát.

– Szóval... pontosan mit is csinálnak?

Habár a tanácsadó nem tudta pontosan megnevezni a kultúrát érintő különbség főbb okait, a következő egy órában egyszerűen bemutatta a Telegraph szervezeti kultúrájának különféle aspektusait.

– Nyilvánvaló, hogy náluk szinte egyáltalán nem folyik belső hatalmi harc, alig van önkéntes fluktuáció, és elégedetlen alkalmazott is viszonylag ritkán indít pert ellenük. Még a legtöbb egykori munkatárs is magasztalta a szervezeti kultúrát.