

MÜLLER Helga

## A SHACKLETONI KRÍZISMENEDZSMENT TANULSÁGAI A PÉNZÜGYI VÁLSÁG IDEJÉRE

A szerző Sir Ernest Shackleton Déli-sark-kutató sikertelen, de vezetői szempontból kiemelkedő expedícióinak eseményeit alapul véve mutatja be azokat a természeti válság során eredményes vezetői módszereket, melyek a modern gazdasági válságok idején is követendő példaként állíthatók a felelős vezetők elé. Az emberközpontú vezetés jelentőségére koncentráló munka Shackleton történetét, az egyes területekhez kapcsolódó, jelentős pszichológiai és vezetéselméleti kutatásokat és személyes tapasztalatokat is párhuzamba állítva a vezető érzelmi intelligenciájának fontosságát, a kiválasztást és csoportszervezést, a motivációt, a személyes példát és felelősségvállalást helyezi a fókuszba.

*Kulcsszavak:* pénzügyi válság, vezetési módszerek, érzelmi intelligencia

Párhuzamba állítható-e egy természet okozta válság és egy pénzügyi válság? Mennyire mások a célok és mennyiben mások az alkalmazandó vezetői eszközök? Ha nagyon leegyszerűsítjük, mindkét helyzetben a túlélés a tét. Előbbinél a belekerült személyek valóságos, fizikai és pszichikai létezésének megtartása és a kiszabadulás. A másíknál a vállalat léte a kérdés, mely végső soron az azt fenntartó emberek létbiztonságát jelenti. Sir Ernest Shackleton, ír-angol felfedező abban a száz év előtti időben állított ma is érvényes, követhető példát a krízishelyzetben felmutatott leaderi eszközökből, amikor még az utasításalapú hatalomgyakorlási vezetési irányzatok is csak szárnyaikat bontogatták.

Ahogy kedvező időjárás idején a felfedező víziója a meghódítani kívánt cél elérése, úgy kedvező gazdasági körülmények között a vállalati vezető célja a minél jobb eredmény realizálása. Mindkét esetben igyekeznek a lehető legprecízebben megadni a siker útját, a cél érdekében biztosítani és mozgósítani a szükséges erőforrásokat. Ha ráadásul tapasztalt vezetők, azt is látják, hogy mi a teendő, ha nehézség adódik, és hogyan kell menedzselni a megvalósítás nélkülözhetetlen társait, a rájuk bízott embereket.

De mi történik akkor, ha hirtelen és előre alig láthatóan fordul meg velünk a világ és bekövetkezik az, aminek esélyét az igazán gondos és előrelátó tervező

felvetette néha, de még a legprecízebb stratégiák közül is csak kevesen készítettek rá forгатókönyvet? Egy-egy ilyen helyzet még a rutinos és születt vezetö önbizalmát is megrengeti, de mihez kezdhet egy fiatal, a nehézségek által még kevésbé próbált vezetö? Mennyire vonjuk be a munkatársakat a cég problémamegoldásába? Hogyan tartjuk fenn a motiváltságot, a pozitív és eredményre ösztönző légkört a folyamatosan áradó negatív hírek mellett? Meddig mehetünk el a juttatások megkurtításában, és milyen eszközeink maradnak a lojalitás megőrzésére, a legjobbak megtartására? Többek között a fenti kérdések miatt lesz a válság a menedzseri beválás kiváló próbája.

Sir Ernest Shackleton kitűzött céljai elérésében folyamatos balszerencséje okán talán a leginkább sikertelen felfedezők egyike, aki mégis egyedülálló személyes mintával szolgál generációkkal későbbi, egészen más menedzsmenelveken nevelkedett és teljesen eltérő körülmények között hivatásukat teljesítő vezetők számára. A shackletoni krízismenedzsmen nem a válságkezelés technikai vagy módszertani megközelítését jelenti. Nem ad modellt vagy útmutatót a válság okainak feltárására, a kiút keresésére vagy a helyzet megoldására. Abban nyújt segítő kezet, hogy milyen vezetői magatartással támogatható a krízishelyzetbe került csoportok és az azokat alkotó egyének túlélése. Shackleton

azt bizonyította, hogy a helyesen megválasztott és tudatosan alkalmazott vezetői eszközök a legkilátástalanabb körülmények között is biztosítani tudják a kitartó, elkötelezett, bajtársi együttműködésben küzdő csoportok megtartását.

### Sir Ernest Shackleton

Ernest Henry Shackleton 1874. február 15-én született az írországi Kilkeában. Bár apja orvosként látta volna jövőjét, ő a tengerre vágyott, és amikor tizenöt évesen úgy döntött, hogy valóra váltja álmait, szülei nem álltak útjába. Ambíciózus céljait sorra teljesítette: húszévesen harmadtszort lett, huszonnégy évesen kapitányi jogosítványt szerzett. A rábízott legénységet saját elképzelései szerint vezette, a „hajó szíve, lelke” jelzőt minden útján újra és újra magáénak tudhatta.

Az Antarktiszra indított tudományos expedíciók az ő érdeklődését is egyszer s mindenkorra a Déli-sark felé fordították. Amikor 1900-ban a Királyi Természet-tudományos Akadémia elhatározta, hogy expedíciót indít a Déli-sark elérésére, nem volt kétséges, hogy mindent megtesz azért, hogy a kifutó hajó fedélzetén lehessen. Altisztnek nevezték ki Robert Scott mellett a Discoveryre, ahol vezetői tevékenysége kiváltotta a hajó legénységének osztatlan elismerését. A 2560 km-es gyalogútról éhséggel, skorbuttal, betegséggel küzdve 730 km-re a céltól kellett visszafordulniuk. Scottal gyökeresen ellentétes vezetői szemléletük mellett ez a kudarc végképp megbélyegezte kapcsolatukat.

Első önálló expedícióját az 1907-ben útjára indított Nimrod hajón, a kor felfedezői iránti általános rajongásnak köszönhetően, már ünnepelelt hírességként kezdte meg, vezetői kiválósága pedig újabb hű és elkötelezett legénységet eredményezett. A Déli-sark elérését célzó úton azonban ismét elpártolt tőlük a szerencse. Amikor belátták, hogy saját életben maradásukat kockáztatják az út folytatásával, 150 km-re a Déli-sarktól kitértek a királynőtől kapott zászlót és visszafordultak. A 91 napos, 2784 km-es gyalogút tehát ismét sikertelenül végződött, azonban 600 km-rel megdöntötték Scott rekordját, ezzel Shackleton világhírű lett, és hazatérését követően lovagá ütötték.

Amundsen végül 1911-ben elérte a Déli-sarkot, de Shackleton sem adta fel a déli kontinens meghódításának álmát. Hajója, az Endurance végül 1914-ben futott ki, célja a legnagyobb sarki túra: az Antarktisz keresztül szelése 3000 km-es úton, négy hónap alatt gyalog, kutyákkal és szánokkal. A menetelés azonban meg sem kezdődhetett. Az Endurance még a partraszállás előtt, a nyílt tengeren, 1800 km-re az utolsó ember lakta helytől és több száz kilométerre a szárazföldtől,

belefagyott a jégbe, majd darabokra morzsolódott és elsüllyedt. Ezzel megkezdődött az az embert próbáló hidegben, nélkülözéssel, félelemben, de szigorúan szervezett napirenddel, jó hangulatban és a szabadulás biztos tudatát mindvégig megtartva töltött küzdelem, mely okán Shackleton beírta magát a legnagyobb vezetők sorába.

A legénység fizikai, szellemi és morális állapotának fenntartása mellett Shackleton folyamatosan kereste a menekülés lehetséges útvonalát. Amikor kutyáikat rég megették, napi egy-két kiskanálnyi vizüket saját testük melegénél felolvasztott jégdarabok biztosították, az otthon jelentő jégtáblájuk pedig egy 80×100 méteres oldalhosszú háromszögre fogatkozott Shackleton vakmerő próbálkozásának köszönhetően jutottak végre egy, az életben maradáshoz vezető hajóra. Az emberi túróképesség legvégső határait ostromló körülmények, az éhezés és fázás 760 napja után a legénység egybehangzó állítása, hogy kizárólag Shackleton emberi és vezetői nagyságának köszönhetik a 28 ember hiánytalan megmenekülését, fizikai és szellemi épségének megmaradását.

Utolsó déli útja az Antarktisz partvonalának feltérképezésére, szigetek felfedezésére és tudományos kutatásokra indult 1922-ben. Fáradtan és megromlott egészséggel érte el a Déli-sarkot, ahol szívroham végzett vele. Lelkének kedves helyen, a grytvikeni bálnavadász-temetőben helyezték örök nyugalomra.

### Az alap: az érzelmi intelligencia

Lelkesedés, rugalmasság, önismeret, önbizalom, optimizmus, megértés, önzetlenség. Gondolkodás nélkül is azonnal soroljuk azokat a legfontosabb mentális tulajdonságokat, melyek a nagy feladatra vállalkozó és a cél elérése érdekében másokat is mozgósítani képes vezetőt jellemzik. A sor persze folytatható, végeredményül mindenképp ahhoz a kulcsponthoz jutunk, hogy a vezetés alapja a határozott személyiség.

Kétségtelen, hogy az érzelmi intelligencia megszorozódott jelentőséget kap válságos idők közepette. Meg kell tudni teremteni azt a légkört, amiben a munkatársak nyitottan, őszintén, félelmek és szorongások nélkül dolgozhatnak. Az ilyen formában kialakult légkörben lehetséges, hogy a feladatok mókuskerekében őrlődő és különböző stresszfaktorokkal küzdő egyénekből együttműködő, magas teljesítményű és elégedett munkacsoport váljék. Ha nem tudjuk megteremteni a bizalmi légkört, fegyelmezni magunkat és a viselkedésünket, nem leszünk képesek megnyugtatni embereinket, és nem várhatjuk el tőlük, hogy higgadtan, reális helyzetértékeléssel végezzék a munkájukat.

### VEZETÉSTUDOMÁNY

Shackletont a szerető családi háttér, a támogató, a saját vágyait megvalósítani engedő neveltetés nyitott, érző, őszinte emberré tette. Ezt az odafigyelést, emberei megismerését és a velük szemben tanúsított érzékenységet, megértést döntései és cselekedetei minden apró részletében felfedezhetjük.

Goleman szociális vagy társas intelligenciával bíró személyének leírása is szinte pontról pontra a legénység Shackletonról felrajzolt képét idézi elénk: „*Akik bírják a szociális intelligenciát, akadálytalanul teremtenek kapcsolatot másokkal, kiismerik magukat mások reakcióin, érzelmein, képesek vezetni, szervezni és elsimítani azokat a vitákat, melyek bármely emberi tevékenység kapcsán óhatatlanul fellángolnak. Magától értetődően állnak az élre, ők azok, akik képesek megfogalmazni a kimondatlan kollektív érzületet, s úgy hangot adni neki, hogy ezáltal a csoport közelebb kerülhessen kitűzött céljához. Ők azok, akikkel a többiek szívesen vannak együtt, mert társaságukban feltöltődnek érzelmileg – javítani tudnak mások hangulatán, rólok járja, hogy kész felüdülés egy levegőt szívni velük*”. (Goleman, 2008: 181. o.)

### Felkészültünk?

A természeti, magánéleti és gazdasági válságok egyik legnagyobb csapása a korábban járt, bevált és biztosnak hitt utak elvesztése, a kitűzött célok ellehetetlenülése. A céltudatos és a siker érdekében erőfeszítéseket vállaló vezető nélkülözhetetlen minta nemcsak az önálló döntéshozatal és a proaktivitás nélkül a fellettes által mutatott utat bízóan követő dolgozók, de a kitűzött stratégia megvalósításában a részfeladatok önálló kidolgozásával és megvalósításával megbízott beosztott vezetők számára is.

A céltudatosság és következetesség tekintetében persze nem csak a vállalati eredmények elérése mutat követendő mintát. A személyes előrelépés, a karrierépítés, valamint a szakmai és társadalmi elismertség megteremtése mind erősítik a vezetőt követni kívánók elkötelezett taborát.

Az önismerethez és a reális önképhez természetesen hozzátartozik annak felmérése, hogy akarunk-e egyáltalán vezetők lenni és képesek vagyunk-e ennek a feladatnak megfelelni. Ma számos olyan vezetővel találkozunk, akik nem készültek tudatosan a vezetői pályára, akik nemhogy nem gondolkodnak vezetői ismereteik vagy készségeik fejlesztéséről, de egyenesen teherként élik meg ezeket a feladatokat. Ők azok a nagyszerű szakemberek, akiket vállalataik a horizontális karrierút hiányában elismerésként a hierarchiában helyeznek feljebb és

### VEZETÉSTUDOMÁNY

feljebb. Az ilyen, saját karrierjüket is kényszerpályaként megélt vezetők átlagos helyzetben és átlagos problémák esetén sem képesek az irányító szerep betöltésére. Sikertelenségük általában vagy frusztrált és folyamatos kudarcélménnyel élő szenvedőkké, vagy a problémára gőggel és daccal válaszoló érzéketlen uralkodókká teszi őket. Az ilyen vezetők a válsághelyzetben végképp tehetetlen, eszköztelen, így a helyzetet csak tovább rontó személyek lesznek. Egyszerűen csapdahelyzetbe kerülnek, és többnyire önhibájukon kívül nem lesznek alkalmasak az élen álló, irányt mutató és követni kívánt, a szó szoros értelmében vett előjáró szerepének betöltésére.

A csoport és a vállalat szempontjából jó esetben akad valaki a csoportjukban, aki tudatosan vagy a tendők sodrásában mintegy belecseppen a feladatokba, és informálisan átveszi az irányítást, rosszabb esetben szétzilálódik a csapat. A vezető szempontjából sajnos egyik sem jelent pozitív kimenetet. Az első esetben az előbb-utóbb formális megerősítést is igénylő utód lesz egyre erősödő belső versenytársa, az utóbbiban a legjobb emberei hagyják el, és eredménytelensége nem csak nem kívánt vezetői karrierjébe, de várhatóan egész vállalati létébe kerülhet.

Shackleton tudta, hogy vezető szeretne lenni. Első hajózási élményei után látta, hogy ehhez komoly felkészülésre van szüksége, és képes volt mindent meg is tenni ezért. Első tengerészéveitől kezdve tudatosan készült a nagyobb és nagyobb feladatok ellátására, jól eltervezett karriert épített. Céltudatossága már akkor megmutatkozott, amikor matrózként a társakkal való lumpolás és a szerencsejáték helyett az olvasást, az iskola elhagyása miatti hiányosságok pótlását és az áhított tisztí pályához szükséges vizsgákra való felkészülést választotta. Számára Scott volt a kiemelkedő szakmai teljesítménye miatt parancsnokká lett, de annak feladataival megbirkózni nem tudó vezető intő példája. Figyelte Scottot és tanult a hibáiból.

Hasonló alapossággal készült expedícióira. Tudatosan, a jövőbeli támogatók megszerzése és a lehetséges ellenlábások maga mellé állítása érdekében alakította szociális kapcsolatait, építette fel saját imázsát. Útjainak támogatóihoz évtizedes ismeretség kötötte, új patronálókat gyűjtött azzal is, amikor önmagát és céljait népszerűsítő előadásokat tartott, úti beszámolókat jelentetett meg, beállt újságírónak, vállalkozást indított. Tudta, hogyan használhatja a népszerűséget saját céljai elérésére. Riváisaival nemcsak igyekezett jó kapcsolatot tartani, de segítette is őket, cserében szükség esetén ők is támogatták.

A céltudatosság és az eredmény érdekében való alapos tervezés, a hosszú távra kimunkált stratégia és következetes megvalósítás persze nem közvetlenül a krízishelyzet megjelenésekor és annak kezelésekor felmerülő kérdés. A válsághelyzetben kiváló vezető azonban a legkritikább esetben ott és akkor válik az őt addig rejtő bábból pillangóként kikelve követhető példaképpé. Amikor felerősödik a bizonytalanságérzet, az emberek természetes ösztöneik által irányítva olyan vezetőket követnek meggyőződéssel választott iránymutatásaik és döntéseik helyességében, akiket megfogalmazott terveik elérése érdekében korábban következetes és eredményre vezető tettek megvalósítóiként ismertek meg. Előző pozitív tapasztalataik erősítik meg őket abban, hogy kedvezőtlen fordulatok esetén az idő és a környezet fokozott szorításában is a lehető legjobb utat jelöli ki mindannyiuk számára.

### „Tartsanak velem!”

„A központi cél közben tartása – még ha a vezérigazgató a lehető legnagyobb mértékben képes is erre koncentrálni – nem sikerül, ha ebben nincs egyetértés a szervezet egészében”. (Eisenstat, 2008: 62. o.) Így foglalják össze a szerzők kutatásaikat azokról a megalkuvások nélküli vezetőkről, akik az igazság őszinte feltárásával nyerik meg szervezetük bizalmát, valódi érdeklődést tanúsítanak a dolgozóik iránt, a vállalat egészét érintő, egységes célt képesek kialakítani, mely mögé érzelmileg is elkötelezve sorakoztatják fel alkalmazottaikat.

Goleman kutatásai során kapcsolatot talált az érzelmi intelligencia különböző komponenseinek jelenléte és ezek tudatos használata, valamint az így kialakuló vezetési stílusok között. A kutatások azt is bebizonyították, hogy a hat stílus – kényszerítő, iránymutató, kapcsolatközpontú, demokratikus, követelményállító és felkészítő – közül az iránymutató a legeredményesebb, mely a munkahelyi légkör és az eredményesség minden összetevőjére pozitív hatást gyakorol, és alkalmazása különösen eredményes akkor, ha a vállalat bizonytalan helyzetbe kerül. Az iránymutató stílus alkalmazójának fő jellemzője a lelkesedés és a világosan körülírt vízió, melynek elérésére mozgósítja embereit is. A vezető jelmondata: „Tartsanak velem!” (Goleman, 2005) Goleman iránymutató vezetője éppen a csapat egy irányba való mozgásában jeleskedik. Olyan célt tűz ki, melyben maga is hinni tud, és minden mozzanatában tartja is magát hozzá. Ám nem csak víziót ad, de gondoskodik róla, hogy azt mindenki megértse, és magáénak is tudja.

Mindezek alapja az őszinte helyzetértékelés, a kitűzött cél és az eléréséhez szükséges teendők pontos

leírása, a várható nehézségek és az esetleges buktatók kiterjesztés és takargatás nélküli megosztása. Ez azonban csak akkor működik, ha minden csapattag tisztában van saját helyével, szerepével, felelősségével és fontosságával. Mindenkinek világosan látnia kell, hogy mit várunk tőlük, és hogy az ellátandó feladathoz miben kell esetleg fejlődnie, a szokásosnál nagyobb erőfeszítést tennie. Az információhiány bizonytalansághoz vezet, a bizonytalanság pedig egyenes út a történések, körülmények és azok hátterei saját verzióinak gyártásához, azok terjesztéséhez és a minden további konstruktív és eredményes munkát megtorpedező ellenálláshoz. A legtöbb ember a legfájdalmasabb áldozatokat és lemondásokat is józan mérlegeléssel vállalja, ha őszinte kommunikációval megismerheti vállalatának okait és céljait.

Shackleton ügyelt rá, hogy legénysége mindig tisztában legyen adott helyzetükkel és reálisan lássa a lehetőségeket. Nem hagyta, hogy bomlasztó pletykák és rémhírek keljenek szárnyra, vagy váratlanul lepjék meg az embereket az általa már előre látott események, de a megkövetelt optimizmus mellett azt sem engedte, hogy hiú ábrándokkal áltassák magukat. Ennek egyik legjelesebb példája a felmorzsolódott hajóról való kiköltözéskor mondott beszéde, melyben megköszönte mindenki munkáját, őszintén vázolta helyzetüket, elmondta a kilátásokat és kérte a legénység további támogatását.

A támogatás megszerzésének és a kijelölt irány követésének alapja tehát a bevonás, következő lépése pedig annak megerősítése, hogy minden egyes tag értékesen járulhat hozzá a csapat előtt álló feladatokhoz. Az elköteleződés legerősebb formája pedig, ha mindenki maga fogalmazza meg, hogy az elérendő cél érdekében ő személyesen mit tud tenni, és ha – megfelelő iránymutatás és felügyelet mellett – hagyjuk, hogy saját kisebb céljaihoz maga találja meg a helyes utat és módszereket. A terv megvalósulásának ellenőrzése és a szükséges változtatások meghatározása természetesen a vezető feladata, ahogy az is, hogy gondoskodjon róla, hogy emberei a kezdeti lelkesedést követően továbbra és hosszú távon is vele tartsanak.

Szemléletének mozgósító erejét híven bizonyítják G. Vilbert Douglas, a Quest-expedíció geológusának szavai: „Mind fizikai, mind szellemi értelemben a vezetőnk volt, és képes volt elérni, hogy az ember fontosnak, az egész vállalkozás legfontosabb tagjának érezze magát”. (Morrell-Capparell, 2008: 146. o.)

### VEZETÉSTUDOMÁNY

### Remény és optimizmus

A remény nemcsak önmagunk számára adja meg a folytatáshoz szükséges erőt, de környezetünk számára is a töltekezés forrása lehet. Különösen érvényes mindez a vezető és az őt, mint a saját jövőjüket, bizodalomuk szerint jó sorsukat meghatározó reményforrást követni kívánó beosztottak esetében.

Egy Goleman által leírt, a remény jelentőségét vizsgáló kísérlet egy meglehetősen nehezen teljesíthető feladat elé állított diákokat. Így számol be a tapasztalatokról: „A remény döntő tényezőnek bizonyult. Az erősen reménykedő diákok fokozott igyekezettel reagáltak, s kitaláltak egy sereg dolgot, amivel összesített jegyükön javíthatnának. A mérsékelt reménykedőknek is volt pár ötletük a szépítésre, de a valóra váltásukhoz kisebb hévvel álltak. A reményvesztettek pedig érthető módon a lovak közé hajították a gyeplőt, és mindkét vonatkozásban megadták magukat a sorsnak.” (Goleman, 2008: 134. o.)

Az optimizmus pedig párban jár a reménnyel, ahogy azután a vállalkozó kedv és az eredményesség az optimizmussal. A cél tehát: tartsuk fenn munkatársaink optimizmusát és sugározzunk pozitív képet! A válság idején különösen nehéz kordában tartani érzéseinket, nehéz higgadtnak és kiegyensúlyozottnak maradni, nehéz törődni másokkal. Amikor környezetünkben egyre gyakoribbak a negatív hírek és események, egyre gyakrabban kerít hatalmába a félelem az ismeretlen veszélyektől, a félelem a félelemtől.

Fel kell ismernünk azonban, hogy a pozitív szemlélet fenntartása nem azonos a jobb teljesítmény elérésére sarkalló motivációval! A hitét veszített munkatársnak hiába kínálunk kiemelkedő jutalmat, vagy helyezzük kilátásba bónusza, juttatásai elvesztését, egyik sem fogja kilendíteni a holtpontról. Az optimista hozzáállást, a megváltozott helyzetben eredményes utak, módszerek keresésének sikerében való bizodalmat a remény visszaadása jelentheti. Ezt pedig elsősorban a hasonló minta, a tudatosan és következetesen közvetített, de minden esetben hiteles pozitív kép adhatja. A félelmekre és a szorongásokra a legkézenfekvőbb válasz megadni magunkat rossz sorsunknak, befelé fordulni és átkozni a helyzet okozóit. Ha azonban nemcsak magunkért vagyunk felelősek, és mi vagyunk azok, akiktől a hasonló érzésekkel küzdők a segítő kezet és a biztatást várják, akkor ez egy újabb ok, ami miatt nem választhatjuk a reményvesztettség és feladás kényelmét.

Shackleton tisztában volt saját képességeivel és ismereteivel, önbizalma és állandó reménye nemcsak tetteiben mutatkozott meg, de egyszerűen

sugárzott róla, ez pedig megnyugtató volt emberei számára is. Csalódottságát soha nem mutatta, pedig az expedíciók során a balszerencse és a kilátástalanság között ingázva alig-alig akadt valódi bizakodásra és optimizmusra oka. Mégis mindig hitt a pozitív fejleményekben, saját úti beszámolójában sem találja a feladásra vagy depresszióra utaló nyomokat. Maga sem vesztette el soha a reményt, és nem hagyta, hogy társaival ez történjen. A remény pedig valószínűleg az életben maradást biztosító, döntő tényező volt abban a helyzetben.

Az optimista szemléletet egyszerűen kötelezővé tette. Mivel azt sugározta, hogy a kaland túlélhető, ezért emberei is így gondolták. Erről adnak tanúbizonyságot a legnehezebb idők legénységi naplórészletei is, melyek nem a bajokról és a félelmekről, hanem a mindennapi élet ügyes-bajos dolgairól, az időjárásról vagy a környezetről szólnak.

Kiválóan ismerte fel, hogy környezetében mikor ki szorul rá, hogy saját szükségletei hátrásrolásával és akár fizikai szenvedést vállalva társa komfortérzetének javításáért megváltoztassa valaki érzelmi állapotát, így jobb teljesítményre vagy a remény és a motiváció visszaszerzésére készítse.

Egyensúlyban tudott azonban maradni az optimizmus és a realizmus között. Mindent megpróbált, de soha nem áltatta sem magát, sem legénységét valóra válthatatlan álmokkal.

### Egyszemélyes felelősség

A krízis sajátja, hogy nemcsak megjelenése váratlan és találja legtöbbször készületlenül, de lefolyása is kiszámíthatatlan, ezért ideje alatt gyakran a leggondosabban kimódolt tervek is csődöt mondanak. Az eredmények elismerésében általában a vezető és csapata egyaránt osztozik, a kudarcra és a nehézségekkel azonban a vezetőnek egyedül kell szembenéznie, és az ő hitén, valamint a saját maga által kialakított bizalmi légkörön múlik, hogy csapata összeomlással, vagy a dolgok sajnálatos, de természetes rendjének érzésével reagál. A vezető magánya pedig annál erősebb, minél közelebb kerül az első számú vezető székéhez. Egyre inkább az ő terhe a megoldás megtalálása, a nehéz döntések meghozatala és szükség esetén saját érdekei háttérbe szorítása.

Ha valami rosszra fordult – pedig az Endurance-expedíción nem sok egyéb fordulat akadt – Shackleton nem lett dühös, nem merengett a múlton, a megváltoztathatatlan dolgokon és az elkövetett

### VEZETÉSTUDOMÁNY

hibákon, hanem azonnal új tervet dolgozott ki. Sikertelennek bizonyuló terveinek megváltoztatásával nem keltett kudarcélményt, emberei nem vádolták őt a sikertelenségért, feltétlen bizalmuk biztosította őket arról, hogy a változtatásoknak jó okuk van, és bizonyosan egy jobb megoldás érdekében történnek.

Az Endurance-expedíció Ross-tengeri másik csapata három tagjának elvesztésében semmi szerepe nem volt, maga is elítélte a katasztrófát okozó szerveztlenséget. A teljes expedíció vezetőjeként azonban nemcsak azonnal az ott bajba jutottak segítségére sietett, de kérdés nélkül magára vállalta a teljes felelősséget.

### Gazdálkodás a humán erőforrással

Nem létezik eredményes iránymutató vezető, ha nincs mögötte olyan gondosan összeválogatott csapat, melynek tagjai egyesével és egységesen is képesek elkötelezetten és odaadással követni a számunkra kijelölt irányt. Hiába minden vezetői kiválóság és törekvés, ha folyamatosan ellentétes nézeteket valló, ellenérdekelte vagy egymással és a szervezettel nem kompatibilis emberek ellenálló falába ütköznek.

### A megfelelő emberek kiválasztása

„Nem tudást keresünk, hanem személyiséget. Az előbbi pótolható, utóbbi nem.” Így szólott első saját vezetői leckém, melyet egy kiválasztási folyamatban közreműködve megtapasztalt dilemmára kaptam. A jelöltünk messze nem teljesítette az alkalmasság kritériumait, de nekem mégis az első pillanattól az volt az érzésem, hogy azonnal szerződtetni kellene. Kísértetiesen hasonló Jim Collins érvelése, amikor a kiválónak váló vállalatok kiemelkedésének okait vizsgálva az „Előbb az ember, aztán a feladat” gyakorlatot mutatja be a következő példával: „Amikor meghatározták, hogy kik számukra a »megfelelő emberek«, a kiemelkedő cégek nagyobb súlyt fektettek a jellemi tulajdonságokra, mint az olyan konkrétumokra, mint például az iskolai végzettség, a gyakorlati készségek, a szakképzettség vagy a tapasztalat. Nem mintha a szakirányú tudás vagy a képesség nem lenne fontos, de úgy gondolták, hogy ezek a tulajdonságok megtaníthatók (vagy legalábbis elsajátíthatók), míg a jellem, a munkamorál, az intelligencia, a kötelezettségeknél való megfelelés és az alapértékek mélyebben gyökereznek.” (Collins, 2005: 68. o.) Collins következtetései szerint az előbb a kit és azután a mire megközelítés különösen a változtatást igénylő helyzetekben igazolódik. Az ilyen szem-

léletben kiválasztott csapattal lehet csak az egységes irányváltásokat megtenni. Eszerint a válság megkövetelte rugalmasságot és a szükséges korrekciókat, vagy akár teljes fordulatokat is szellemiségében, attitűdjében és személyiségében tudatosan kialakított munkatársi körrel valósíthatjuk meg, velük lehetünk közösen úrrá a nehézségeken, hogy együtt érthessük el a veszély utáni nyugalmas vizeket.

Shackleton is nagymértékben a maga idejében igencsak szokatlanul számító kiválasztási módszerének köszönhető a legnagyobb megpróbáltatások során is egységes maradó, egy irányba húzó legénységét. Az Endurance csapatának első tagja a mindhárom expedícióján részt vevő John Wild lett, akiben saját helyettesét látta, tökéletesen megbízott benne és választásában nem kellett csalódnia. Népszerűsége hasonló volt Shackletonéhoz, ha kellett, közvetített az emberek és Shackleton között, visszaemlékezéseiben pedig mentoraként emlegette vezetőjét. James Hurley, az expedíció fotósa szavai szerint: „Nem túlzás azt állítani, hogy életünket ennek a vezetésnek köszönhetjük. [...] Wild minden kétséget kizáróan bebizonyította, hogy méltó Shackleton bizalmára.” (Morrell-Capparell, 2008: 246. o.)

Wild segített már az ötezer jelentkezőből az ötvenhat alkalmasnak ítélt kiválasztásában is. Shackleton egyedi koncepció alapján állította össze a csapatot: kis létszámú profi mellé (akikkel főként saját hiányosságait pótolta) lelkes és különleges fiatalokat választott. A szakmai tudás és felkészültség sokszor háttérbe szorult, csak hogy vidám, a hangulat fenntartásában segíteni tudó embereket választhasson, akik hozzá hasonlóan látták a célt és lelkesedtek annak eléréseért. A többségében személyesen folytatott interjúk során furcsa – az 1910-es évek „kiválasztási” módszereitől teljeséggel idegen – és a feladattól igencsak távol álló kérdéseivel, esetenként próbanapokkal személyiséget és jellemet választott. Csapatmunka, bátorság, énekelni tudás, mások szórakoztatására való tehetőség, optimizmus, kitartás, bizalom a sikerben, elkötelezettség, készség az alantas munka elvégzésére – ezek voltak az alapvető felvételi követelmények.

Collins pedig nemcsak tapasztalatait foglalja össze a „megfelelő emberek” és a kiválónak érő szervezetek összefüggésében, de olyan gyakorlati szabályokat is ad, melyek különösen felértékelődnek abban a helyzetben, amikor kevésbé lehetünk nagyvonalúak általában

az erőforrások, így a munkatársi kapacitás tekintetében, amikor a virágzó üzletmenetben sem szerencsés, de jobban elnézett pazarlások megengedhetetlenné válnak. Collins első szabálya: „Ha kétségeid vannak, ne vedd fel a jelöltet – keress tovább.” (Collins, 2005)

### Feladatkiadás és felhatalmazás

A gondos kiválasztás tehát alapja az átlagon felüli teljesítményre való ösztönzésnek. A magabiztos, sikerre törekvő munkavégzéshez azonban további követelmény a feladatok elvégzésének és a teljesítmény ellenértékének pontos meghatározása és kölcsönös elfogadása. A kiadott feladatnak és az elvárt teljesítménynek azonban arányban kell állnia a munkát végző felkészültségével, kompetenciáival, a megoldáshoz szükséges erőforrások meglétével és a szükséges hatáskör biztosításával. A tévesen kiosztott, vagy a felek által nem tisztázott, félreértett feladatok és irreális elvárások okozta hibák javítására a válság kiélezett helyzetében sem idő, sem energia nem marad, azok gyakran dominószzerű emberi és gazdasági kárfolyamokat okoznak.

A felkészültség és a kompetenciák szintjéről a vezetőnek kell meggyőződni és vagy annak megfelelően megválasztani a működési területet, vagy gondoskodni a hiányzó ismeretek, készségek, gyakorlatok pótlásáról. Fel kell tudni ismerni azokat a helyzeteket, amikor a munkatársak kezét szorosan tartva, a szorításon lazítva vagy teljesen elengedve lehet biztos és számukra is az önmegvalósítás érzését jelentő a feladatvégzés. Kritikus időkben, amikor valóban a legapróbb hibák is helyrehozhatatlan bajokhoz vezethetnek, és nem nagyon marad lehetőség a korrekcióra, a vezetők még inkább hajlamosak magukat a problémák egyedüli vagy legjobb orvosainak látni, és nemcsak a munkatársaik kezét nem engedik el, de a legkisebb jelentőségű lépések és döntések kapcsán is görccsösen ragaszkodnak a felügyelethez. A megfelelő hatáskör és felhatalmazás pedig többszörösen hat vissza pozitívan a teljes munkacsoport és a vezető életére és teljesítményére. Alapvetően érvényes ez a legegyszerűbb feladatot ellátók esetén, és hatványozottan a bármilyen szinten vezető pozíciót betöltők kapcsán.

Shackleton a kiválasztott embereknek levelet írt, melyben világosan és részletesen rögzítette az elvégzendő feladatokat, elvárásait és az ezekhez biztosított feltételeket, kitérve természetesen a felajánlott javadalmazásra is.

Az írásbeli utasítás és a feladatok papíron való rögzítése egyébként nem csak az induláskor fordult elő. A megsemmisülő hajóról való meneküléskor,

amikor az élelmet és a felszerelést kisebb csapatok mentették át egyik táborhelyről a másikra, Shackleton írásos utasításban kötötte ki, hogy az emberek nem mehetnek bele semmilyen felesleges kockázatba.

Így történt ez akkor is, amikor segítségért indulva pontos írásos utasításokat adva hagyta hátra legénységét, melyekből kiderült, hogy ki a parancsnok, hogy meddig kell várniuk, és ha nem érkezne meg, mikor kell elindulniuk egy közeli szigetre.

Shackleton a parancsnoki kijelöléseket nemcsak négy szemközt és írásban adta meg. A kiválasztottakat nyilvánosan tette meg parancsnokká, hogy senkinek ne legyen kétsége a felhatalmazás valódiságában. Ha megbizonyosodott arról, hogy a kiválasztott birtokában van a szükséges ismereteknek, és képes is ellátni a rábízott feladatot, hagyta, hogy azt a maga módján és eszközeivel tegye meg, és érjen el sikert maga és a vezetett emberek előtt is.

### Munka- és csapatszervezés

Az egyéni feladatkiadás mellett a vezetőnek az igazságos és arányos terhelésére és elvárásokra, az egyes részterületek összehangolására, valamint az egymást elismerő és segítő csapat kialakítására kell törekednie. A cél, hogy a munkacsoport a rutinfeladatokban együttműködő és magas teljesítményű, de a legváratlanabb helyzetben is egy irányba mozduló, a személyes siker helyett a teljes csoport érdekeit szem előtt tartó közösséggé váljon. A csapattagok munkabírásnak, erősségeinek és gyengeségeinek pontos ismerete és ennek tudatos alkalmazása az első, de legfontosabb lépcső a hétköznapi és a kritikus helyzetekben is eredményes csapatépítéshez.

Shackleton példája magáért beszél, ha az átgondoltan és precízen szervezett csoportokra keresünk követhető mintát és átvehető eszközöket. A teljes legénység megütözését kiváltva számolta fel a hagyományos tengerészhierarchiát. Saját magát is beleértve mindenkinek egyformán részt kellett vennie a hajóval kapcsolatos feladatokban, a tudományos tevékenységben, a többiek kiszolgálásában, az őrökésben és az alantasabb munkákban is. Nem volt tekintettel semmire, gyakran ábécérend szerint alakultak ki a munkacsoportok. Ezzel elérte, hogy a legénység tagjai megismerték egymást, megtanulták becsülni egymás alapvető feladatait és igazi bajtársi szellem alakult ki. Nem mellékes eredménye volt ennek a szervezésnek, hogy rövid idő

alatt mindenki értett mindenhez, így megteremtette a helyettesíthetőség legszélesebb spektrumát, ami a kritikus pillanatokban döntő jelentőséggel bírhat a továbblépés esélyéhez. Munkaszervezése az első időkből komoly ellenállást váltott ki – főként a tudósok körében, akik nem ilyen élethez szoktak – de személyes mintája és az intézkedések értelmének és hasznának meglátása teljes mértékben pozitív formálta a hangulatot.

Amíg az általános és közösségi munkákat a legteljesebb egyenlőség alapján kellett elvégezni, addig az expedíciós feladatokra szakmai és személyiségbeli összeállítás alapján választotta ki a résztvevőket, és gondosan kimunkált tervek alapján alakította ki a csoportokat azokra a helyzetekre, melyekben a csoporttagok egymásra való hatása a csoportmorál vagy az elért teljesítmény miatt akár élet vagy halál kérdése lehetett. Sok időt és energiát szánt arra, hogy embereit minden oldalukról jól kiismerje, és tudatosan osztotta be például a jégtáblák sátorlakóit. Pontosan tudta, hogy kik a rendíthetetlen fizikai vagy mentális erővel bírók és kik azok, akik hajlamosabbak a kétségbeesésre, a remény elvesztésére, az összeomlásra, és az előbbiek támogatására szorulnak. Ismerte a rend és fegyelem fenntartásában biztos partnereit, és tudta, kik az állandó elégedetlenkedők, akik aláássák környezetük hitét és optimista hozzáállását. Megfigyelései alapján válogatta hát össze az egymással jól kijövőket, illetve osztotta az erősek mellé azokat, akiknek szüksége lehetett más támogatására. A problematikus embereket mindig maga mellett tartotta. Egyrészt a lehetőségek szerint igyekezett negatív gondolataikat és lázongási hajlamaikat visszafogni, másrészt mindent megtett, hogy lehetőségük se adódjon a legénység többi tagjának befolyásolására.

A körültekintő szervezés, így a sikeres munkavégzés alapfeltételeinek megteremtése pedig az első lépés az önmagukat és egymást is motiváló tagokból álló csapat megteremtéséhez.

## Motiváció

A válság miatt több vállalatnál egyik napról a másikra bekövetkezett változások, a bevételi várakozások hirtelen felborulása kézenfekvően hozza a kiadási tervek azonnali felülvizsgálatát és a legtöbb esetben drasztikus átalakítását. Az alkalmazott megszorító taktikák metszetében egészen biztosan megtalálhatóak a

munkavállalók közvetlen vagy közvetett juttatásaira vonatkozó csökkentések vagy teljesen megszüntetett elemek, és szinte kivétel nélkül valamilyen szintű leépítés. Ennek másik oldalán, miközben akár a redukált bevételi tervek teljesítése is megsokszorozott energiabefektetést, többletmunkát és áldozatot kíván, és minden apró sikerért a korábbiak sokszorosával kell megdolgozni, szembekerültünk a megvonások miatt csaldótt és saját jövőjében elbizonytalanodott munkatársi körrel.

Nem csoda, hogy menedzsereket a válság okozta kihívásokról kérdezve szinte kivétel nélkül az eszköztelenné vált motiváció paradoxona kerül az első válaszok közé. Mit tehetünk a piacról érkező folyamatos visszautasítások, a reménytelenül hosszú nyúló, és egyre gyakrabban egyszerűen csak elhaló értékesítési folyamatok miatt a megfeszített munka ellenére is eredménytelennek látszó tevékenységek, vagy az elmaradó üzletek okozta dologtalanság serpenyőjével szemben? Mindannyian látjuk, hogy a munkatársi motiváció elvesztése ma már nem csak ördögi körben forog a csökkenő eredményekkel, de pillanatok alatt csaphat át a teljes összeomlásig vezető negatív spirálba. Riasztó példa azoknak a vezetőknek a cinikus hozzáállása, akik szerint ebben az időszakban legalább egy gonddal kevesebb járul rájuk: nincs szükség motivációra, manapság elég motiváló erő, ha valaki egyáltalán megtartja a munkáját.

Sok vezető téved emellett akkor, amikor a motivációt kizárólag fizikai valóságában is megjeleníthető eszközök – és így elsősorban anyagiakban közvetlenül kifejezhető – formájában tudja elképzelni. Mind a sikeres vezetők oldaláról, mind a beosztotti oldalról egyértelmű a pozitív visszaigazolás a motiváltság állapotát biztosító, nem anyagi természetű lehetőségekkel kapcsolatban. Feladatunk ezek megtalálása és tudatos alkalmazása, bízva abban, hogy a válságos idők átvesztelve, vagy szerencsésebb esetben abból pozitívan kikerülve a közös erőfeszítés sikerének örömein túl lehetőségünk lesz a kitartásnak a piacon is elkölthető jutalmazására.

## Érvényesek-e az elméletek?

Motivációról beszélve egyszerűen megkerülhetetlen Maslow szükségleti piramisa. Felmerül azonban a kérdés, hogy valóban alkalmazható-e a válság különböző megjelenéseiben az elmélet alapja, miszerint a magasabb szintű szükségletek csak az alacsonyabbak kielégítése után válnak valódi motivátorrá. Számos példát tudunk ennek ellenkezőjére a művészet világából, vagy a kényszermunkatáborok gyötrelmei mellett megmutató ember nagyságok emlékeiből, mely eseteket

rendre az „ezek kivételes helyzetek, nem alkalmazhatóak a mindennapi munka világára” szlogennel söpörnek le az asztalról. Shackleton és csapata harca az elemekkel, vagy a mai felborult világ azonban szintén kivételes helyzetet jelent a megszokott problémákat hozó, ebből a megvilágításból békésnek számító hétköznapokhoz képest.

Shackleton esetében nem számít az éhség és fáradtság, ha még egy cseppnyi remény is maradt az álom beteljesítésére és a Déli-sark áhított elérésére, de nem számít a biztonság vagy a minimális kényelem feladása sem, ha ezzel a bajtársiasság újabb bizonyítékát adhatja. Ennek a szellemnek az általános jelenlétét támasztja alá az Endurance legénysége egyik tagjának naplóbejegyzése: „*Rengeteg jó dolog van a világon, de nem tudom, nem a bajtársiasság-e a legjobb mind közül.*” (Pow, 2002)

Most érthetjük meg azonban igazán Herzberg higiénés tényezőinek és motivátorainak párhuzamát, hiszen naponta kapunk valós példákat az egyazon időben jelentkező elégedetlen és motivált állapotokról. A mai helyzetben természetesen elsődleges maradt az alapvető megélhetést biztosító munkalehetőség megtartása, de jelentősen átértékelődött a „szükség” és a „biztonság” fogalma. A gazdasági válság pozitív hozadékanak mondják az egyéni érdekek rovására való közösségvállalás és lemondás újbóli megjelenését. Nem a bajtársiasság modern példája-e egy vállalati kollektíva döntése az egységes fizetéscsökkentést jelentő négy napos munkahét bevezetésének választása egy adott létszám elbocsátása helyett? Ezt a bajtársiasságot erősítheti a vezető saját mintájával és a körültekintően, odafigyelően alapuló, a megszorításokban is alkalmazható egyszerű eszközeivel.

## Jelenlét és személyes minta

„*Legyünk láthatóak a beosztottjaink számára! Nincs elidegenítőbb, mint egy főnök, akit nem lehet látni, aki az épület legmagasabb szintjén levő irodájában trónol*” – írja Pulay Gyula, amikor a legegyszerűbb eszközöket sorolja beosztotti értékesség, elfogadottság érzésének megerősítésére (Pulay, 2004: 30. o.). A vezető jelenléte persze nemcsak az elfogadás és alkalmasság érzését erősíti, bár alapvető megerősítő motivációs eszköz annak kifejezése, hogy a vezető a munkatársaival való közös munkával, gondolatai megosztásával, a beosztottak véleményének kikérésével értékes partnernek tekinti csapatát.

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XLI. ÉVF. 2010. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179

A jelenlét biztonsági szerepet is betölt. Különösen bizonytalanság esetén nagy a jelentősége annak, hogy a munkatársak lássák, hogy vezetőjük nem egyszerűen meghatározta az irányt, és bármi áron, de eredményt vár tőlük, velük együtt és magával szemben még nagyobb követelményeket támasztva igyekszik legyűrni az akadályokat, megtalálni a megoldásokat. A jelenlét ebben az esetben egyszerűen a közös munka sikerében való hit mindennapi megerősítését jelenti.

A jelenlétnek vagy elérhetőségnek harmadik aspektusa az a fajta bizalom, amit a felmerülő kérdések, problémák megválaszolása vagy a hibák kijavítása jelent. Ha a munkatársak tudják, hogy lehetnek kérdéseik, mert lesz, aki megválaszolja őket, és szükség esetén tanítva, támogatva segít a továbblépésben, bátrabban fognak neki nehezebb feladatoknak, vállalnak kockázatot és alakítják sikerré a lehetőségeket.

Az elérhetetlen vezető rövid idő alatt kelti munkatársaiban az alacsonyabb rendűség érzését, kétségeket ébreszt saját tevékenységével kapcsolatban, elmulasztja fejlesztési feladatait. Demotiváló magatartásán túl gyakran egyszerűen új lehetőségek megragadásának gátja, ha távollétével, bezárkózásával, a maga köré épített fallal döntéseket, jóváhagyásokat odáz el.

Shackleton különös gondot fordított folyamatos jelenlétére, elérhetőségére, hogy állandó segítsége lehessen embereinek. Olyan hangulatot igyekezett teremteni, melyben bárki biztos lehetett abban, hogy szükség esetén bármikor kérheti segítségét, tanítását, vagy egyszerűen megerősítő szavait. Gondoskodó volt és közvetlen, mindenkivel beszélgetett és barátkozott, gyakran csatlakozott néhány jó szó erejéig az őrséget ellátókhoz, és természetes módon társult bármilyen tevékenységet végző csoportokhoz.

Mindennek erejét számos naplóbejegyzés igazolja vissza, így például James Marré: „*Hatalmas felelősség volt a vállán, és rengeteg dolog miatt aggódhatott, mégis mindig talált időt arra, hogy foglalkozzon velem, a tizedrangú kiscserkészel.*” (Morrell-Capparell, 2008: 156. o.)

## Mindig legyen feladat

Nincs vállalat, melynek megszokott munkamotivációját és munkaszervezését ne bolygatta volna fel a megváltozott gazdasági környezet, és akár több lett az ellátandó és megoldandó feladat, akár kevesebb, mindkét esetben vadonatúj motivációs kihívásokat jelent. A megnövekedett feladatmennyiség annak kompenzációjának megoldását igényli, ezzel közelebb áll a szokásos motivációs kérdésekhez. A visszaesés generálta

hirtelen dologtalanságban a kézenfekvő leépítés elkerüléséért a legutolsó lehetőséget is megragadó vállalatok azonban eddig ismeretlen probléma előtt állnak. A dologtalanság ugyanis természetes módon fordul át a feleslegesség, majd az alkalmatlanság érzésébe, a frusztráltság pedig pillanatok alatt a belső feszültségek gyújtópontjává válik.

A kényszerszünetet tekintsük a vállalat fejlesztésére számítható időnek, lehetőségnek az építkezésre, a fejlesztésre, tanulásra! Azok a munkatársak, akik ilyenkor kapják meg a bizalmat az ezen feladatokban való részvételre, egészen biztosan magukénak tekintik a létrehozottakat és jóval erősebb motivációval állnak az újonnan jövő vagy visszatérő feladatok elé.

A befagyáskor sokan veszítették el eredeti feladataikat, és Shackleton tudta, hogy minél több időt enged a tétlen töprengésnek, annál hamarabb ütök fel a fejüket a negatív, bomlasztó és természetüknek fogva szélesebben terjedő gondolatok. Arról kellett tehát gondoskodnia, hogy a legénység minden tagja folyamatos és értelmes feladatokat kapjon. Megfigyelte az embereit és a személyiségükhöz illő feladatokkal látta el őket. Ezek nem egyszerűen az idő kitöltését szolgálták, de a csapat egészének javára voltak. A felszerelés karbantartására vagy az új helyzethez új eszközök létrehozására sokaknak kézművesfeladatokat adott.

Meghatározta a munka és a pihenés idejét, nehogy céltalannak tűnjön az idő, és bárki elveszítse magabiztosságát. Szorgalmazta a napi munka melletti sportolást, hogy a legénység tagjai egészségesek és erősek legyenek, de emellett a mentális jólét tudatos fenntartásával már a kezdeti, reményteljesebb hónapokban is a nehezebb idők megpróbáltatásainak elviselésére edzette embereit. Vészgyakorlataival az esetleges beszakadásokra vagy hirtelen jégrepedésekre nem egyszerűen a magukat egyszer csak a kettétört jégtábla között a fagyos vízben találó társai életét mentette meg, de a vészhelyzetek rutinná alakításával megakadályozta, hogy valós vagy képzelte események miatt bárkin a pánik legyen úrrá.

Tudta, hogy a fáradhatatlan, bár kevés remény-nyel kecsegtető próbálkozás is több erőt ad, mint a tétlen várakozás. Így ír erről: „Biztos vagyok benne, hogy a helyes megoldás a menetelés megkísérlése. Általánosan sokkal jobb lesz az embereknek, még ha lassú is a haladás, de érezni, hogy a szárazföld felé vezet, mint egyszerűen leülni és várni a lusta északnyugati áramlatot, ami elvisz bennünket erről a kegyetlen pusztára jégről.” (Perkins, 2000: 15. o.)

### A pszichikai jólét fenntartása

Ha mégis elfogy a lelkesedés és a lendület, ha a csapaton úrrá lesz a céltalanság és az ebből eredő szorongás vagy pánik, az megállíthatatlan negatív spirálként ránthatja magával a közösséget. A Herzberg által megfogalmazott higiénés tényezők és motivátorok közül ma az előbbiek a korábbinál jóval nagyobb szerepet kapnak, és ahogy a felhasználható anyagi keret egyre szűkösebbé válik, gyakran még ezek sem biztosíthatóak hiánytalanul.

A válságköltségvetésben általánosan a megkurtított tételek közé kerülnek a jóérzés megtartását szolgáló, első látásra valóban luxusnak tűnő elemek. Mégsem látszik igazolódni, hogy az ezeken való spórolás valódi eredményhez vezet, sőt gyakran sokszorosan visszaütnek a túlzott takarékoskodás döntései.

Shackleton minden bizonnyal az egyik legnagyobb kihívást jelentő feladata, de sikerét tekintve az egyik leglátványosabb eredménye a pszichikai összeomlás megakadályozása volt, mellyel nagyban hozzájárult emberei életben maradásához.

Ennél azonban jóval többet is elért: jól tervezett motivációs rendszerével – valóban alig elképzelhető módon – néha még a legkilátástalanabb körülmények között is jókedvet és derűségeket, a körülményekhez képesti elégedettséget teremtett. Sok mulatságot szervezett, melyek során zenét hallgattak, énekeltek, tréfás jeleneteket adtak elő, vagy énekversenyt tartottak, játszottak, kártyáztak és különböző témákban folytattak eszmecsereket. Minden lehetőséget megragadott az ünneplésre: a piros betűs ünnepek mellett szolid, de bensőséges és mindig személyes ajándékkal járó születésnapokat tartottak. Főként eleinte voltak, akik elleneztek a mulatozást, de Shackleton ragaszkodott hozzá, hogy senki ne maradjon ki ezekből a programokból, melyek ugyanúgy kötelezőek voltak, mint a napi munka.

A fő motiváló persze az étel volt. Ha valami baj történt vagy elfogyott a lelkesedés, egy-egy adag jókor kirendelt étel vagy forró ital mindig segített. „A levertség ellensúlyozására megnöveltem ételadagjainkat. Fényes hatás.” (Shackleton, 1925: 66. o.)

Ha nagy volt az elégedetlenség, és más lehetőséget végképp nem talált a csapat motiválására vagy a nehéz körülmények elviselésének megkönnyítésére, furcsa eszközt választott: egyszerűen felolvasta a legénység tagjaival kötött, a felek vállalásait és a javadalmazást tartalmazó szerződés szövegét, és megnyugtatta őket, hogy hazatérve hiánytalanul meg fogják kapni a teljes útra járó fizetésüket.

### Kit, mikor, mi motivál?

A teljes csoport motiválása mellett persze fontos megtalálni azt is, hogy személyesen kit mivel lehet „megszelídíteni”, mik azok a kisebb-nagyobb energiát és erőforrást vagy egyszerű odafigyelést és ötletet igénylő eszközök, melyekkel munkatársaink ellenállóból együttműködővé vagy kedvetlenből aktív csapattaggá varázsolhatóak. Egy-egy jó időben és megfelelő körülmények között elhangzó, őszinte dicséret, jól kiválasztott, kihívást jelentő, és az arra való alkalmasságot megerősítő feladat, néhány támogató szó, apró figyelmesség vagy a bajban való segítség a szűkre szabott lehetőségek között is kivitelezhető, a legtöbbször csak vezetői tudatosságot igénylő motivátor.

Shackleton hű társává tette Frank Worsley kapitányt és Frank Hurley fotográfust azzal, hogy megerősítve hozzáértésüket, számára is helyes gondolkodásukat és elismerve meglátásaikat, bevonta őket a döntésekbe és kikérte a véleményüket, még ha utána mindig egyedül határozott és nem is mindig fogadta meg a tanácsait.

Minden baj és gyötrelme mellett odafigyelt arra, hogy a tengerész és felfedező hagyományoknak eleget téve betartsa a szokásokat, illetve az arra érdemesről nevezze el az elsőként meglátott vagy érintett területeket. A legénység minden tagjának viselik nevét az út során megtalált szigetek, hegységek, gleccserek. Az emberi láb által először érintett Elefánt-sziget elérésekor pedig a nehéz út után is gondja volt rá, hogy a legénység legfiatalabb tagjaként az elfagyott lába miatt járni is alig tudó Perce Blackborow-é legyen az első partraszállás dicsősége.

### Egyenlő bánásmód

A nem anyagiakban vagy egyéb juttatásokban megfogalmazott motivátorok közül kihagyhatatlan a feletessel való kapcsolat, a vezető egyenlő és igazságos bánásmódja. A kiemelkedő feladatteljesítés természetesen kiemelkedő elismerést, juttatást és mások előtt is kinyilvánított dicséretet kell, hogy vonzzon, ahogy az alulteljesítés is a megvonást és figyelmeztetést eredményezi. Az azonos szinten állók azonos kezelése, terhelése, jutalmazása és mind a pozitív, mind a negatív kivételek elkerülése viszont alapvető követelmény, ellenkezője pedig a frusztráltság és munkakedvvesztés gyökere.

Shackleton a hajóról való leköltözést követően végképp eltörölte a hierarchia minden nyomát, és a munkavégzés terén korábban bevezetett egyen-

rangúság mellett szigorú egyenlőséget vezetett be minden pozitívum és negatívum terén, az egymáshoz mérhető előny és a hátrány fogalmát tökéletesen számúzva szótárából.

Az egyenlőség és az azonos elbírálás az egyre szűkülő forrásokkal, az éhezés és legyengülés határára lépkedve, az ételfelosztás terén kritikus kérdéssé vált. A legénység számos naplóbejegyzésben számol be arról, hogy milyen gondolataik támadtak – a valóságban vagy csak képzeletükben – egy-egy nagyobb darab kétszersültben részesülő, vagy adagját kicsit hosszabb idő alatt elfogyasztó, így az étel jelentette legnagyobb boldogság érzését tovább élvező társukkal szemben. Pedig Shackleton minden útján szigorúan tartotta a kimért ételadagok véletlenszerű elosztását. „Amit az egyes sátraknak kiosztanak, az mind el is fogy, még hozzá lehetőleg tökéletesen egyformán annyi adagra osztva, ahányan a sátorban laknak. Aztán egyvalaki becsukja a szemét vagy elfordítja a fejét, és válogatás nélkül kiáltja a többiek nevét, mialatt a szolgálatos szakács a különböző adagokra mutat, és mindig megkérdezi. »Ez kié?« Így őrizzük meg a pártatlanságunkat, és mindenki úgy érzi, hogy az osztás igazságos, még ha irigykedve pislog is a másik táljába, mert abban talán van valami olyan apróság, ami a sajátjából hiányzik.” (Shackleton, 2001: 115. o.)

Ez a fajta, Goleman által is kiemelt szociális készség önmagában egyszerre alapoz meg számos, anyagi eszközöket nem igénylő, így ezek szűkében is kiválóan működő motivátort. Ilyen a bizalmi légkör kialakulásának köszönhető együttműködés, a kölcsönös tiszteleten alapuló feletteshez való viszony, vagy a valóban megérdemelt elismerés és dicséret. Mindezek pedig kikövezik az utat a motivátorok csúcsának tekintett, és végső soron mindenfajta munkavégzés belső céljaként előtűnő lebegő eredményességhez és elégedettséghez.

### A „flow” elérése

A Csíkszentmihályi Mihály által megfogalmazott „flow”, vagyis áramlat, az a csúcsteljesítmény-élménytár, melybe kerülve a kiemelkedő teljesítmény szinte erőfeszítés nélkül jön létre. Amikor annyira el tudunk mélyedni az adott feladatban, hogy tudatunk belemosódik a cselekvésbe, és a feladat megoldása egyfajta lebegés, öntudatlan, kielégült állapot. A megfigyelések szerint akkor kerülhetünk ebbe a kényesen szűk csator-

nába, ha a tőlünk elvárt teljesítmény egy kissé meghaladja a szokásosat és kitehetünk magunkért. Ha a követelmény túl alacsony, unhatjuk a dolgot, ha túl magas, szorongani kezdünk (Csíkszentmihályi, 2001). Persze érthető, ha ez a felemelő érzés válságos időkben nemigen jelentkezik, hiszen gyötrő depresszió, zaklatott szorongás és teljesítmény drukk esetén a „flow” nem juthat osztályrészünkül. Pedig az eredménytelenséget, így a teljes elégedetlenséget is áttörheti a jól megválasztott és előremutató motiváció, az inspiráló feladatadás és a hit a közösen végzett, elérhető és megalapozott cél felé haladásban.

Shackleton három társával sikerrel alig kecsgetető kísérletet tett legénysége megmentésére. 1500 km-es, őrjöngő orkánban megtett csónakút után, ereje végén, rongyokban, alig valami felszereléssel vágta át magát a Déli-Georgia sziget a helyiek által járhatatlannak tartott hegyein. Bizodalommal teli gyalogútjuk pihenőjéről így számol be: „Több mint húsz órája voltunk már úton egyfolytában, rövid pihenőket leszámítva. Éjjel után egy órakor gödröt vájtunk a hóban, havat halmoztunk köréje és meggyújtottuk a primus-lámpát. Worsley és Crean régi dalokat dudolászta, miközben a primus vidáman duruzsolt. Szívünk tele volt kacagással, ha nem is fakadt nevetésre meghasogatott fonnyadt ajkunk.” (Shackleton, 1925: 131. o.)

A személyes üzleti sikerek keresése mellett a vállalati siker kulcsai, a csapatok és csapattagok eredményességét elősegítő vezetők – ha keresik – megtalálhatják az alkalmas eszközöket maguk és munkatársaik számára is a jól és élvezettel végzett munka megteremtésére.

Shackleton olyan karizmatikus vezető volt, amelyet keveset találunk akár a politika, akár a gazdaság történetében. Az emberi tűrőképesség legvégső határait ostromló körülmények, az éhezés és fázás hosszú hónapjai után a legénység egybehangzó állítása, hogy kizárólag Shackletonnak köszönhetik mindannyiuk megmenekülését. A kivetettség alatt tanúsított magatartásával tökéletesen sikertelen expedíciója ellenére egyszer s mindenkorra beírta nevét a legnagyobb vezetők névsorába. Kevesen válhatnak hasonlóvá hozzá, de példáját szem előtt tartva, módszereit ellesve egészen biztosan jobba tudjuk tenni saját vezetői képünket, mind saját önbecsülésünk, mind magunk és az általunk vezetett csapatok eredményei, sikeressége érdekében.

## Felhasznált irodalom

- Calvert, P. (2003): Sir Ernest Shackleton: By Endurance We Conquer. Marshall Cavendish, Singapore
- Alexander, C. (1999): Mrs. Chippy's Last Expedition: The Remarkable Journal of Shackleton's Polar-Bound Cat. HarperCollins Publishers, New York
- Collins, J. (2005): Jóból kiváló. A tartós üzleti sikerek elemei. HVG Kiadó, Budapest
- Csíkszentmihályi Mihály (2001): Flow Az áramlat A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Eisenstat, R.A. – Beer, M. – Foote, N. – Frenberg, T. – Norrgren, F. (2008): Vezetők – megalkuvások nélkül. Harvard Businessmanager, november. 57–64. o.
- Goleman, D. (2005): A vezetés, amely meghozza az eredményt. Harvard Businessmanager, május. 6–18. o.
- Goleman, D. (2008): Érzelmi intelligencia. Háttér Kiadó, Budapest
- Hurley, F.: My diary, from 5 November 1914 to 31 December 1915. Kézirat
- Hurley, F.: My diary, Shackleton Expedition, from 1 January 1916 to 4 September 1916. Kézirat
- Hurley, F.: My diary, Shackleton Expedition, from 5 September 1916 to 25 April 1917. Kézirat
- Kaplan, R.S. (2007): Vezetői önvizsgálat. Harvard Businessmanager, május. 32–43. o.
- Lansing, A. (1959): Endurance: Shackleton's incredible voyage. McGraw-Hill, Columbus
- Morrell, M. – Capparell, S. (2008): A Shackleton-modell. A déli-sarki expedíció mint vezetéselmélet. HVG Kiadó, Budapest
- Orde Lees, T. – Morrell, M. (1997): The Diary of Thomas H. Orde-Lees: Imerpial Trans-Antarctic Expedition 1914–1916. s.n.
- Perkins, D.N.T. (2000): Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition. Amacom, New York
- Pow, J. (2002): Lessons In Leadership: Shackleton's Way. <http://www.fcg.com.au/reflections/leadex3.html>.
- Pulay Gy. (2004): A szeretett vezető. Harmat Kiadó, Budapest
- Shackleton, E. (1924): Az Antarktisz szívében. Száználcvan kilométerre a Déli-sarktól. Világirodalom Könyvkiadóvállalat, Budapest
- Shackleton, E. (1925): Dél. Az Endurance hajótöröttjei 1914–1917. Világirodalom Könyvkiadóvállalat, Budapest
- Shackleton, E. (2001): Endurance 635 nap a jég fogságában. Bastei Budapest Kiadó, Budapest
- Worsley, F. A. (2001): Shackleton's Boat Journey: The Narrative from the Captain of the Endurance. The Narrative Press, Crabtree

Cikk beérkezett: 2010. 3. hó

Lektorai vélemény alapján véglegesítve: 2010. 6. hó