

# esettanulmány

Interjúbeszélgetés Sereghy Ervinnel a Michelin Hungária Kft. budapesti gyár igazgatójával a vezetői identitásról.

## Portré a Michelin vezetőiről

### Bevezető gondolatok

**Ú**gy hiszem, hogy egy jó coach sokat tesz egy vezetői identitásáért. És sokat is tanulhat egy vezetői identitásból. Én ez utóbbiról szeretnék írni ebben a cikkben.

Ezer éve dolgozom a Michelin szervezetének. A pontosság most azért lehet fontos, mert ők már akkor fejlesztették a vezetőiket a coach szerepükben, amikor más cégek ebben még nem is gondolkodtak. Ez majdnem 20 éve volt.

Nemrég csináltam egy idővonalat egy tréningen velük arról, hogy ki mióta dolgozik a Michelinnél. Egyikük kedvesen invitált, hogy én is álljak be. Nagyon büszke lettem, az invitálás miatt is, és az idő komolysága miatt is.

Tisztelem és becsülöm a Michelines vezetőket. Megtapasztaltam lojalitásukat, ember-tiszteletüket, elkötelezettségüket a munka-

társaik és vezetőik fejlesztésében. Számomra példaértékű, ahogyan működnek, ahogyan a vezetésről, csapatról, fejlődésről gondolkodnak, és cselekszenek.

Szabó  
Gabi,  
PCC



Így nagy örömmel és tisztelettel kértem interjút a vezetői identitás témájában Sereghy Ervintől, a Michelin budapesti gyárának vezetőjétől.

## Kérdések és válaszok

Szabó Gabi: Érdekelne, hogy mi jut eszedbe erről a fogalomról, hogy vezetői identitás?

Sereghy Ervin: Érdekes kifejezés, arra gondolkodom, hogy mit jelent vezetőknek lenni, milyen vezetőknek gondolom én magam. Mit csinállok én, mint vezető, és mi mint vezetők.

SzG: Te elég régóta vagy vezető, mióta is?

SE: (hosszú hallgatás) 1985-től.

SzG: Ez majdnem 30 év. Ha visszagondolsz milyen volt akkor, és milyen most vezetőknek lenni?

SE: Annak idején azért lettem vezető, mert jól



csináltam valamit, mert szakmailag jó voltam valamiben, és ezért elismerésül, annak a munkának a továbbvitelében, a csapat vezetésével bíztak meg. A Michelinnél azóta vagyok vezető, mióta a Michelin Magyarországon van, tehát 1996 óta.

SzG: Mit jelentett akkor vezetőknek lenni, és mit jelent ma?

SE: Azt gondolom, hogy vezetőként az emberközpontúság volt és maradt a legfontosabb a számomra. Korábban is az emberek voltak a központban, de ez a Michelinnél sokkal határozottabb, átgondoltabb módon jelenik meg. A vezető-kiválasztás, -felkészítés, a vezetővé válás egy tudatos folyamat.

SzG: Mi az, amit a Michelin rakott hozzá a Te emberközpontúságodhoz?

SE: A stratégiai gondolkodással, hosszú távú elképzelésekkel, az ebben való gondolkodásban a Michelinen belül kezdtem ismerkedni. És azt még inkább itt tanultam meg, hogy ezt az emberekkel hogyan kell megismertetni, bemutatni, és hogyan lehet az embereket bevonni ezekbe az irányokba. Hogyan kell elfogadtatni, megértetni velük és meggyőzni őket az ügyek érdekében. Ezek a kérdéskörök teljes mértékben hiányoztak a korábbi vezetői munkámból. A teljesítmény irányítása, a fejlesztés fontossága már korábban is kialakult, a Michelinnél ez a rendszerezett, átgondolt, tervezett célkitűzés folyamata lett erősebb. Hogyan lehet elérni a célokat, hogyan lehet az utasítás helyett meggyőzni, bevonni a munkatársakat,



„Odafigyelünk,  
keressük a  
tehetségeket,  
karrierpályát  
tervezünk nekik, és  
tényleg biztosítjuk,  
hogy fejlődjenek.”

hogyan lehet ezt nyomon követni. Ami újdonság volt itt és lényegessé vált, hogy támogatást, coachingot kell nyújtania a vezetőknek a célok elérésében. Az egyének fejlesztése már működött korábban is nálam, de itt a Michellinnél ez is szervezettebb, átgondoltabb. Odafigyelünk, keressük a tehetségeket, karrierpályát tervezünk nekik, és tényleg biztosítjuk, hogy fejlődjenek. Beleértve azt is, hogy ha a kolléga ezt még nem ismerte fel, hogy mi is szeretne lenni, mivel akarna foglalkozni, miben akarna fejlődni, ha mi látunk lehetőséget, akkor próbáljuk elérni, hogy ezt magában beazonosítsa. És ha ez megy, akkor utána már egyszerű dolog ennek a támogatása, különböző oktatásokkal, coachinggal, tréningekkel, saját tapasztalatok átadásával, visszacsatolásokkal, vélemények adásával, ezek mind-mind jól működnek. Ami fontos, hogy rendszerben legyen! Ez egy jól kidolgozott

modell, amit mindenki ismer. Ahhoz, hogy valaki vezető legyen, ebbe „nő bele”, ebbe a kultúrába.

SzG: Kérdeztem egyszer egy HR-s kollégádat, hogy lehet, hogy minden vezető nálatok jó! És azt mondta, hogy nem marad itt, aki ezt az értéket, stílust nem tudja felvenni, így csinálni.

SE: Igen. Ez így van.

SzG: Te hogy gondolod, mi a vezető legfontosabb dolga, te mire figyelsz leginkább, hogy ez, amiről beszéltél, így működjön? Hogy emberközpontú legyen, ugyanakkor egy rendszert működtessen?

SE: Nekem régen és ma is, a prioritás az ember. Azt látom mindenben. Amikor egy teljesítményt, célt el kell érni, minden az emberen múlik, minden belőlük származik! A sikerek,

az eredmények, a teljesítmény. Egy jól felkészült, jó fizikai-lelki állapotban lévő ember, sokkal jobb eredményeket tud elérni, mint-hogyha valaki gondokkal küzd, problémái vannak, akár bent a munkatársaival, vagy a feladattal, vagy bármivel kapcsolatban. Az a lényeg, hogy elégedett és ambiciózus, tenni akaró emberek legyenek, és ha ilyenek, akkor nagyon jó eredményeket lehet elérni. Én igyekszem az emberekre odafigyelni, nekem a kulcsfontosságú kérdés, hogy milyenek a munkatársaim, milyen állapotban vannak.

SzG: Ez nagyon szimpatikus nekem, és érzem és megtapasztalom tőletek mind-ezeket a képzéseken. Mi az, amivel Te

megküzdöttél, talákoztál, amiben neked kellett fejlődnöd a vezetői életutad során?

SE: Az egyik, amit megemlítenék, az elismerés. Hogy vegyem észre a jó teljesítményeket, és ismerjem el azokat. Nekem ez természetes volt, hogy arról mindig beszéltünk, ha valahol probléma volt, de amikor rendben voltak a dolgok, arról kevésbé. Erre oda kellett figyelnem, és a mai napig is oda kell figyelnem, hogy ha rendben vannak a dolgok, az nem véletlen, az nem magától, hanem az emberektől van rendben. Lehet, hogy nem láttam, de sokan dolgoztak egy ügyön, gyakran keményen, kora reggeltől, késő estig, úgyhogy azt is észre kell vennem és elismernem.

„A vezető a legfontosabb feladata az ember, és az ember fejlesztése...”



SzG: Ebben tudatosan fejlesztetted magad?

SE: Igen, ez egy olyan képesség, ami nem jött automatikusan. Nekem sokszor visszatérően, előlről kellett kezdenem, és a mai napig odafigyelek az elismerésre.

SzG: Milyen nehézséggel talákoztál, ami fejlesztette a vezetői identitásodat?

SE: A delegálás volt ez a terület. Ez is nagyon lényeges része a Michelines kultúrának, hogy minél nagyobb felelősséget, önállóságot adjunk az embereknek, persze megfelelően felkészítve őket erre. Én azt tapasztaltam, hogy van egyfajta ellenállás ez

irányban. Meg kellett győzni őket, nem vették át automatikusan, gyorsan, önállóan. Többször kellett erről beszélgetni közösen, hogy a megszokott mód helyett, a döntés máshogyan is történhet.

SzG: Mennyire gondolsz arra, hogy a Te példamutatásod, a Te részed milyen jelentőségű az emberközpontúság felemelésében?

SE: A példának nagy ereje van. A személyes példamutatás nagyon fontos.

SzG: Mennyi múlik rajtad?

SE: Ezt nem tudom. Talán nem túl sok. Nem a személyes szál van benne, nem rajtam múlik.

SzG: Mintha azt is mondanád ezzel, hogy az erős emberközpontú Michelines kultúra, úgy „átfolyik” rajtatok.

SE: Igen. Ez jön felülről, alulról, most már visszafelé is hat. Át van „itatva” a teljes szervezet.

SzG: Mindenhol így számítanak a vezetőkre?

SE: Ez egy nagyon lényeges kérdés, hogy a vezetők a különböző egységek és országok között vándorolhatnak. És vándorolnak is. A csoporton belül bizonyos időközönként, a vezetőknek pozíciót kell váltani, hosszú ideig egy posztban, nem is maradhatnak. A vezető a legfontosabb feladata az ember, és az ember fejlesztése, és ha az emberek fejlődnek, akkor „kinőnek alóla”. Elkerülnek máshova, más gyárba, más beosztásba, ez egy természetes folyamat, hogy jönnek-mennek az emberek, és folyamatosan fejlődnek. Folyamatosan vannak lehetőségeik.

SzG: Ez vonzó a vezetőknek?

SE: Igen.

SzG: Abból a szempontból is kivételesek vagytok, hogy ide magatokhoz úgy hívjátok a vezetőket, hogy maradjanak is itt. Nálatok 10-20-30 évig dolgoznak az emberek, a fiatalok se mennek el.



SE: Szeretnek itt lenni az emberek. Ez fontos. Ha valaki egyszer bekerült, akkor arra törekszünk, hogyan találja is meg a számítását itt. Ezt képviseljük. Egy ekkora cégnél, mint a Michelin, mindenre van lehetőség.

SzG: Ez nagyon izgalmas, hogy a Michelin világa olyan „egyazonos”.

SE: Igen, egy kultúra, és amit itt megtanult nálunk, azt bárhol tudja használni, kamatoztatni.

SzG: Mi a három legerősebb tulajdonsága a Michelines vezetőnek?

SE: Az első az emberközpontúság, ezen belül az emberek fejlődése, fejlesztése. A második, hogy a vezető hogyan motiválja az embereit. A harmadik a rendszerlátás, a jövővel való foglalkozás.

SzG: Ha egy vezetői iskolát hoznál létre, a Michelines tapasztalásaid alapján, akkor milyen tárgyakat tanítanál? Mire mondanád, hogy ezt mindenképpen meg kell tanulniuk?

SE: A legfontosabb azt megtanulni, hogy az emberekkel hogyan kell bánni. Hogy kell megismerni őket, hogyan kell foglalkozni velük, hogyan kell felismerni, hogy mi motiválja őket, hogyan kell motiválni, hogyan kell igazán odafigyelni. Nagyon fontos a stratégiai gondolkodás, a jelen és a jövő kapcsolata, a célokkal való foglalkozás, milyenek a jó célok, hogyan lehet azokat jól kitűzni, megfogalmazni. Hogyan érdemes a célokat átadni, hogyan lehet

megegyezni, delegálni. És ami az egyik legfontosabb eszköz ehhez az a vezető coachingja.

SzG: Mit mondanál, a szakmai vezetés és az emberre figyelés fontosságának arányáról?

SE: Egyik nem megy a másik nélkül. Az emberekkel való foglalkozás nélkül nincs vezetés. Az emberek az első.

SzG: Tehát a Te Michelines vezetői iskolában az „ember tantárgykból” lenne a legtöbb.

SE: Igen. Az emberek értése, és irányítása, coachingja.

SzG: Ha egy vezető az emberre akar figyelni, akkor neki magának jól kell lennie. Te hogy gondolsz a rekreálódásra, az egyensúly fontosságára? Mit fejlesztettél ki ez ügyben?

SE: A munka és a magánélet egyensúlya nagyon fontos dolog. Hatnak egymásra, ha elbillen az egyensúly, az kihat a munkára, az eredményre. Fontos, hogy azonosulni tudjunk a Csoport céljaival, és össze tudjuk egyeztetni azokat a személyes célokkal.

SzG: Van-e dolga a vezetőnek az egyensúly elbillenésekor?

SE: Hát hogyan lenne! Először is észre kell ezt venni, segíteni kell, mert az ember értékes, egyénileg is és csapatban is. Támogatni kell őt abban, hogy újra megtalálja az egyensúlyt. A Michelines csapatok nagyon összetartóak,

ismerik egymást, és hamar észreveszik, ha valakinek gondja van, és hamar tudnak segítséget nyújtani.

SzG: Milyen szimbólummal tudnád leírni a Michelinés vezetői identitást?

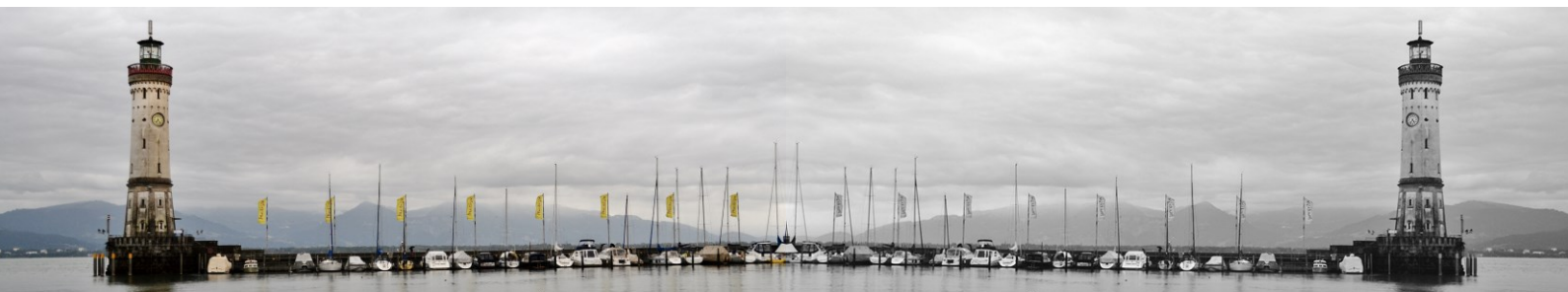
SE: Kicsit távolabbról közelítve a kérdést. Más gyárakhoz, szervezetekhez hasonlítva a Michelin sokkal barátságosabb, sokkal „emberközelibb”. Itt jó hangulat van, jó közérzet, jól érzik magukat az emberek. Jókedv, mosolygás, barátság a szimbólum.

SzG: Én is megélem ezt. Amikor a nyílt csoportjaimban jönnek a Michelinés vezetők, akkor adnak egy szintet a csoportnak. Életet lehelnek a csoportba a nyíltságukkal, a gondolkodásukkal, barátságosságukkal. Ez azonnal megindítja a többieket is.

SE: Igen, itt egyenrangúság van, párbeszéd. Nincs „játék” a hatalommal. Soha egy vezető sem jelent meg a hatalom égise alatt. A döntéseket együtt hozzuk. Kölcsönösség, meggyőzés, a felhatalmazás ereje a fontos. Az ember van középen.

SzG: Veled beszélgettem most, a többiek...

SE: ...ilyenek a többiek is, ilyenek a Michelinés vezetők.



## Záró gondolatok

A közel 20 év alatt számtalan képzést, tréninget, coaching munkát végeztem a Michelinnek. Tudom, láttam, megtapasztaltam, hogy így működnek.

A Civil Szemle 2012/2. számában megjelent egy vezetői identitás kutatás eredménye. Ebben olvastam a következő gondolatot.

„Ahogy az ember önmagát a világban értel-

mezi, azzal keretet ad a konkrét tartalomnak, élete történetének, cselekedeteinek. Ez megfordítva is igaz: a történetek „írása” alakítja az identitását.”

Sereghy Ervin és vezető társai a Michelinnél magukat, mint vezetőket, az emberekre figyelő, őket támogató módon értelmezték. Ez alapján cselekszenek. Így íródik a „történetük”, ami egy igazi, hiteles történet. Hiteles vezetői identitásról.