

NYOLC TANÚ · EGY ESET

A megfagyott vezető

Nyolc nézőpont egy elakadásról

KLEIN PÉTER

Egy termékcégnél fél éve előléptették a legjobb designert csapatvezetővé. Most néha a legegyszerűbb döntésnél is megfagy. Feszül egy meetingen. Morog körülötte a csapat.

Nyolc tanú mondja el ugyanazt a fél évet. Mind a nyolc igazat mond. A teljes kép a nyolcból áll össze.

A MEGFAGYOTT VEZETŐ

Nyolc nézőpont egy elakadásról.

ÍRTA ÉS TERVEZTE

Klein Péter

A KÉPEKRŐL

AI-generált illusztrációk, fekete-fehérben.

Integrált működésmodellek

kleinpeter.hu

info@kleinpeter.hu

2026



Jó designerből lett egy közészerű vezetőm.

- Én raktam a székbe. A legjobb emberemet. Aki a legtöbbet letette, vigye a csapatot is. Jó döntésnek tűnt.
- Tudom, mi lenne a tisztességes. Megnézni, én mit rontottam el. Könnyebb azt mondani, hogy ő gyenge. Akkor az én döntésem jó volt.
- Az igazság az, hogy én is nehezen engedem el. Eddig, amit kitaláltam, azt én csináltam. Most nézmem kell, ahogy más csinálja, lassabban, és csendben maradok.
- Két dolgot kevertem össze. Jól tervezett, ebből azt hittem, jól is vezet. Az egyikhez értett. A másikat most tanulja, a csapata előtt.
- Új szakmát adtam neki. Csak kimondatlanul.

Ma este, csendben, magadnak: írd le, mit vársz a frissen kinevezett vezetődtől, és mellé, milyen döntést hozhat meg egyedül. Ez otthon dől el, jóval a következő meeting előtt.



Egy másik oldalon ülök most. Tegnap még köztük, ma velük szemben.

- A régi fájl esténként nyitom meg. Ott a kezem emlékszik.
Ott tudom, ki vagyok.
- Nappal más. Túl sok a köszönöm, túl sok a kérem.
Pedig a csapatnak biztonság kell. A kedvesség csak a felszín.
- Aki tegnap veled egy szinten ült, bátrabban mondja
meg, mi a bajod. És neki a legnehezebb bevallani, hogy
elakadtam. Inkább hazaviszem, és éjjel átrajzolom
a munkájukat. Minőségnek hívom.
- A vállam reggelre kő. A szemem ólomnehéz, legszívesebben egy
napig csukva tartanám. Régen penge voltam. Ma tompa.

*Ha a vezető a régi szakmájába menekül, ott a félelem beszél. Kérdezd meg
négy szemközt: kivel nehéz most elfogadtatnia magát.
Gyakran a tegnapi egyenrangúakkal.*



Úgy viselkedik, mintha
a főnököm lenne. Pedig tegnap
még egymás mellett rajzoltunk.

- Az előléptetése napján tapsoltam. Örültem, hogy lesz, aki elhárít fölülünk.
- Mindent visszakér. Kiadja, aztán újrarajzolja. A végén az ő keze van rajta, csak az én nevem. Mikromenedzsment, mondom a többieknek a konyhában. Bólogatnak.
- Kihagyok a történetből valamit. Nekem könnyebb őt kritizálni, mint egy rendes főnököt. Ismerem a gyengéit, egy szintről jöttünk. A bátorságom nőtt. A tudásom maradt.
- Fél háromkor kimegyünk a délutáni második kávéra. Ő bent marad. Egyedül. Régen ő hívott minket.

A morgás ritkán egy emberről szól. Arról szól, hogy homályban van, ki miért felel. A következő panasznál kérdezd meg: ezt a döntést kinek kell meghoznia. A határt neked kell kimondani.



Amikor a más terhét is magára veszi, megfájdul a nyakam meg a vállam.

- Az előléptetés napján könnyű volt a lélegzetem. Egyenes a vállam.
- Most a meeting előtt összeszorul a gyomrom. A döntésnél leblokkolom, mert nekem a bizonytalanság veszély. Éjjel háromkor felébresztem.
- A fej sokáig lehurrog. Csak stressz, majd összeszedem magam. Én meg hangosabban jelzek. Ólomsúlyú lesz a szemhéjam: egy napig csukva tartaná.
- A többieket ugyanaz a szám hidegen hagyja. Őt lerohanom.
- Egész nap bírja a meetingeket. Az esemény alatt még jól van. Utána dől be: rongybabaként ül a kocsiban, és a következő beszélgetésre alig emlékszik.
- A vállam, az alvás, a gyomrom. Ez a műszerfalam. Fél éve mind pirosban. Én pontosan jelzek.

A test előbb jelez, mint ahogy a száj kimondja. A következő négy szemközti beszélgetés előtt kérdezd meg a vezetődet, hogy alszik. Aztán kérdezd meg magadtól ugyanezt.



Feladatokhoz rendeltétek az embereket. Felelősséghez kellene.

- Az előléptetés napján átrajzoltak. Egy doboz feljebb, új címmel.
A cím megváltozott. A vonalak maradtak.
- Papíron ő dönt arról, ki mikor megy szabadságra.
A gyakorlatban a kolléga máshoz fordul. A jogkör az övé,
a csapat még máshová viszi a kérdést.
- Két ember dolgát végzi egy fejadagért. A főnök irodájából
jelentkezik be a hívásra, félig itt, félig ott.
- Felső vezető, középvezető. Köztük szakadék.
Beültették a résbe, és onnan kértek döntést.

Vedd elő a szervezeti ábrát ma este. A vezetőd neve mellé írd a felelősséget, alá a jogkört, amit tényleg megkapott. Ahol a kettő szétválik, ott a rés.



A legdrágább embered a legolcsóbb munkát végzi.

- Az előléptetés napján az órája drágább lett. Ez rendben van, a magasabb szék többbe kerül.
- Nézd meg, mire megy az a drágább óra. Reggel egy junior munkáját rajzolja újra. Este a régi munkáját menti. A díja felment, a dolga lent maradt.
- Egy hétnek negyven munkaórája van, a százhatvannyolcból. Bele kell férnie a gyerekeknek, az alvásnak is. Minden igen valahol egy lemondás.
- Kétszer fizetsz érte, és a drágábbat a rossz sorba könyveled.
- Van egy tétel, amit ritkán látsz. Az elmaradt döntés. A meeting, ami feszült, mert ő a részletekben ült. Ezt hívják alternatívaköltségnek. Kiszámlázatlan marad.

Számold ki egyszer, papíron. Mennyibe kerül a vezetőöd órája, és hány órát tölt olyan munkával, amit egy junior is elvégez. A különbség a te számládon van.



Ti egy pillanatot néztek. Én egy ívet.

- Az előléptetés napja: remény, tervek, egyenes vonal fölfelé.
Ma: hat hónap, lefagyás, morgás. A vonal megtört, a pillanat azt súgja, hogy vége.
- Öt év múlva innen nézve a mai nap egy hosszú ív harmadik hónapja. Egy kézművesből ennyi idő alatt lesz vezető.
Az előléptetés csak a rajt.
- A felső szint negyedévekben gondolkodik. A középvezető hónapokban. A kézműves napokban. Az átmenet ezt az órajelet írja át benne, és az fáj.
- Este a temető mellett hajt haza, és arra gondol, kik teljesítik ott be a hivatásukat. Hajnalban meg száguld az autópályán, mint egy úzótt vad.
- A „még korai” könnyen hangzik „elhibázott”-nak, ha az ember a mában áll. Pedig a kettő közt évek vannak.

Nézd meg, mikor léptetted elő. Ha fél évnél kevesebb, a görbét ítél. Adj neki egy dátumot, ameddig a görbe meredek marad, és addig türelmet.



Mind a nyolcan a saját mozijukat nézik.

Kuroszava filmjében egy történetet négy tanú mond el, és mind a négy mást. A kérdés a nézőpont maga.

Az ügyvezető a döntését védte. Az új csapatvezető a régi önmagát. A csapattag a szabadságát. A test jelzett. A szerep egy hiányzó vonalat mutatott. A pénz a számlát. Az idő az ívet. Mind igaz. És mind csak egy szelet.

A megfagyott vezető jó ember rossz szerepben. Egy határt cipel, ami máshoz tartozik. Egy testet, ami a határán jár. Egy órát, amit olcsó munkára ég. Egy ívet, aminek a harmadik hónapjában tart.

Feladatokhoz rendelted az embereket. Felelősséghez kellett volna. A rossz vezető ellentéte ritkán a jobb vezető. A problémának nem az ellentéte a megoldás. A megoldás egy másik rétegben van: a szerepben, amit újra kell rajzolni.

Ez a nyolc nézőpont egy eszköz. Ha nálad is ott ül egy megfagyott vezető, olvasd le mind a nyolc réteget. A tünet hordozója és a probléma helye két külön kérdés.

Egy elakadás ritkán csak
egyetlen helyen látszik.

KLEIN PÉTER

Designer · design leader · közösségszervező