

Egy vállalatvezető vallomása a megoldásközpontú megközelítésről

Az ügyfél a szakértő

Solutionsurfers®

(Horst Kruebel, mérnök, az éves szinten 6miliárd euró értékű forgalmat bonyolító Andritz Hydro vezetője. A cég az indiai energetikai szektor egyik piacvezető nehézipari vállalata, mely jelenleg 16750 embert foglalkoztat. Az közeljövő legnagyobb kihívását egy kétezzer főt foglalkoztató versenytárs akvizíciója jelenti, míg hosszú távon az a törekvésük, hogy a kontinens piacvezetőjévé váljanak. Horst Kruebel az Oxfordban megrendezett SOLworld konferencia egy plenáris ülésen osztotta meg tapasztalatait és véleményét a megoldásközpontú megközelítéssel kapcsolatban.)

Problémák

Másfél évvel ezelőtt találkoztam először a megoldásközpontú szervezetfejlesztési megközelítéssel. 3 éve vezetem már egy indiai vállalatot, több-kevesebb sikerrel, klasszikus autokratikus vezetési elveket alkalmazva, amikben erősen hittem, de be kellett látnom, hogy elég nehezen működtek. A cég mérete ez alatt az idő alatt körülbelül megduplázódott, és folyamatos növekedésben van azóta is. A növekedési ütem fenntartására törekszünk, mert így érhetjük el a hosszútávon legfontosabb célkitűzésünk, így válhatunk Ázsia piacvezető cégévé.

Megoldáskeresés

Konzultánst kerestem, mert a munkaerő fluktuáció meglehetősen magas volt (20% körüli), ami egy olyan cég esetén, ahol 3-4 évet áldoznak egy mérnök képzésére hihetetlen veszteségeket okoz. Nem beszélve arról, hogy emellett minőségi problémáink is voltak. Ráadásul a munkafolyamataink sem működtek stabilan. Egyértelműen egy olyan emberre volt szükségünk, aki utat tud mutatni. Olyanra, aki egyesíti a dolgozókat, és a szervezetünket alkalmassá teszi az előttünk álló növekedés kapcsán felmerülő nehézségek leküzdésére. Olyan Napóleonhoz hasonló figura kellett, aki a csatában a seregei élére állva 50,000 emberrel felér. Én úgy tűnt, hogy nem voltam erre alkalmas.

Több tanácsadó cégnél jártam, és ahogy az már lenni szokott ezek az emberek mindent tudnak. Gyönyörű prezentációkat tartanak, szép broszúrákat nyomnak az ügyfél kezébe és ismertetik a mindenki által ismert nagyvállalatoknál már elért számtalan sikereik sorozatát. Referenciáikra hivatkozva sorsfordító történetek tucatjait képesek elmesélni. Olyan tanácsadók, akik mindent tudnak, de mindent sajnos csak könyvekből tudnak. Amikor a valósággal szembesültek, rögtön nehézségeik adódtak.

A megoldás központú szervezetfejlesztés csúcsvezetői szinten, a tanácsadói megbízás tisztázásával kezdődik

Végül találkoztam Marco Ronzanival, akinek az első mondata egy egyszerűnek tűnő kérdés volt csak. Megkérdezte tőlem, hogy hogyan tud segíteni nekem. Elmeséltem neki ugyanazt a történetet, amit eddig is mindenkinek, amire csak annyi volt a válasza: "Hm, nem is tudom." Na ez volt az a mondat, amit konzulentsól, addig, még életemben nem hallottam. A változatosság kedvéért ezért úgy döntöttem, hogy ideje ezt a megközelítést is kipróbálni. Így kezdődött a megoldás központú megközelítéssel folytatott szervezetfejlesztés a cégemnél.

Csak egy feladatot kapott Marco, a cég egészét kellett megváltoztatnia.

Ha egy öreg autónk van, gyakran kell szerelőhöz vinnünk. Bármennyire is karban próbáljuk tartani, időről-időre le fog robbanni. Bármennyit is költünk rá, mindig csak egy egyre öregebb autó lesz. Sosem fog az éjszaka során Ferrarivá alakulni. Miközben az én álmod pedig az lenne, hogy reggel az autómba ülve egy Ferrarit vezessek. Ha ránéztem a cégre, ami egy tipikus indiai cég volt azt láttam, hogy 16 különböző hierarchikus réteg volt benne. Indiában a dolgozókat legjobban avval lehet motiválni, ha a vállalati hierarchiában való előremozdulás lehetőségét látják, még akkor is, ha ez csak az esetek túlnyomó többségében a pozíció nevében rejülő változást jelent. Így aztán voltak gyakornokaink, gyakorló mérnökök, általános mérnökök, adatmérnökök, junior menedzserek, senior menedzserek, általános menedzser asszisztensek, vezető menedzserek, junior vezető menedzserek, junior általános vezető menedzserek, alelnök asszisztensek, alelnökök, senior alelnökök, senior alelnök asszisztensek, és persze egy vállalatvezető. Ez a felépítés körülbelül azt jelenti, hogy minden vezetőre 0,7-1 beosztott jutott. Ez, így, eleve kudarcra van ítélve, már csak azért is, mert folyamatosan frusztrált volt mindenki tőle.

Elszántam magam rá, hogy radikális lépést teszek és felgyújtottam ezt a kócerájt. Égett a ház a fejkünk felett. Hittem, hogy radikális lépésekkel, a komfortzónából kimozdulva fogunk tudni a nulláról végre előrejutni. Miközben, bár tudom, hogy ez nevelésesen fog egy európai számára hangzani, de a radikális akció eredményeként 5 réteg maradt meg, egy vezető 4 emberért lett felelős. Az egész akciót tovább nehezítette az a tény, hogy Indiában a kasztrendszer miatt, mind a mai napig, hihetetlenül fontos, hogy egy fiatal embernek milyen titulus található a neve mellett a névjegykártyájára írva. Ahhoz, hogy például házasodni tudjon a kiválasztottjával ez a legfontosabb. Erre jöttem én porig égetve mindent, és a szervezeti változtatásokkal elvettem tőlük a státuszuk, pont azt a dolgot, ami mindenkinek életbevágóan fontos volt. Valamit cserébe adnom kellett.

Az első lépések

Amit adhattam az a kölcsönös megbecsülés kultúrája. Ami a mi cégünk esetén csak annyiban nehéz, hogy ha mindenki mindent jól csinál és a

dolgok jól működnek, na, akkor azt senki sem veszi észre, mert természetes, de ha hiba van az energiaellátásban, azt mindenki észreveszi. Van egy német mondás erre: Az már a megbecsülés jele, ha nem szűrnak le valamiért. Na, ez a fajta megközelítés, úgy éreztem, hogy nem volt elég a státuszvesztés tragédiájának kompenzálására.

Ekkor hívtam segítségül Marco Ranzanit, hogy a közbelépése segítsen abban, hogy ne a problémákra koncentráljon mindenki, hogy ne folyamatosan arról beszéljünk, hogy ki, hol, mit, hogyan csinált rosszul, hogy miért csinálta rosszul, és hogyan tehette ezt, hanem inkább helyette arról, hogy mit csináltunk jól. Milyen sikereink vannak. Milyen eredményekre lehetünk büszkéek. Elkezdtünk az eredményeinkre építkezni, és ez hihetetlen változásokat hozott.

Első lépésként mindenki kitöltött egy olyan megoldásközpontú kérdőívet, ami valójában először a cég történetében minden egyes dolgozónak számba vette a véleményét. Ezzel párhuzamosan a cég mindennaposan használt nyelvezetében is rengeteg változás ment végbe. Ami persze nem azt jelenti, hogy nem beszélünk már a problémákról, hiszen, ha egy turbina nem működik, akkor az tény és baj, és nem a megoldás-központúság fogja újból elindítani.

A nagybecsülés járványának terjedése

Még mindig nagyon élénken emlékszem arra a napra, amikor a megoldásközpontú vállalati kultúráváltás programja elindult. Marco eljött hozzánk, Indiába. Én az egyik szokásos stílusú kirohanásos beszédemmel kezdtem a napot a dolgozók felé, ami egy egész sor stílusjegyet hordozott Dante Isteni színjátékából, úgymint például a pokol kénköves tüzeinek felemlegetése arra az esetre, ha végre nem kezdenek el megváltozni. Az egész vezetői csapat síri csendben hallgatott, még egy légy zümmögését is hallani lehetett volna a tárgyalóteremben, mire Marco csak annyit mondott a beszédem végén, hogy ok, akkor most talán tartsunk szünetet. Kivitt a teremből és megjegyezte, hogy előfordulhat, hogy a beszédem nem volt túl nagy segítségünkre. Ráadásul megkért, hogy gondolkozzak ezen kicsit el, mert megpróbálna valami mást bevetni. Megint csak egy egyszerű kérdést tett fel: Van-e bármi, amit ezekben az emberekben szeretek? Sokáig gondolkodtam,

erősen gondolkodtam, míg egy pár dolgot össze tudtam szedni. Visszamentünk a terembe és csak annyit kért tőlem, igen határozottan, hogy amíg ő prezentál, addig csak azokat a dolgokat írom fel, amik tetszettek a prezentációban. Vonakodva, de megtettem neki. Amikor a prezentálás lement, akkor visszajeleztem neki, hogy mi volt szép, meg mi volt jó, és mik azok a területek, amikre tényleg összpontosítanunk kell, mit értékelek az elhangzottakból. Miközben erről beszéltem neki, az egész terem hangulata gyökeresen megváltozott, hirtelen mintha mindenki kivirágzott volna. Hirtelen megjött az emberek hangja, megosztották az ötleteiket. Ez ugyanaz a nap volt, ugyan-az-a-nap! Előálltak az ötleteikkel, elmondták, hogy szerintük hogyan lehetne a változásokat a szervezet egésze felé kommunikálni, hogy hogyan lehetne egymás kölcsönös megbecsülése felé elmozdulunk, hogy hogyan lehetne puhítani a kommunikációnkon, hogy mit tehetünk, hogy az emberek könnyebben elfogadják, hogy nincs annyi réteg már a hierarchiában, mint régen. Aztán vége lett a napnak, és mind a mai napig emlékszem mekkora meglepetést okoztak avval, hogy megkértek rá, nagyon kedvesen mellesleg, hogy "a holnapi találkozóra Mr. Krueger, ha lenne szíves, inkább ne jöjjön el. Jobb lenne, ha mi magunk csinálnánk ezt az egészet"... és így is lett!

Tanulságaim

Ami mind a mai napig lenyűgöz a megoldás központú megközelítésben, az a végtelen rugalmasság. Ez nem csak egy újabb divatos irányzat. Őszintén megvallva, már nagyon unom ezeket a könyv-alapú vállalatvezetési megközelítéseket. Ha lean szervezetet akarok létrehozni, akkor meg tudom azt magam is valósítani, ha 6szigmát akarok, na, ahhoz sem kell konzulens. Szakmai változtatásokhoz sincs szükségem senkire, vannak rá jól képzett embereim a cégnél. Ha bármilyen új elméleti megközelítést akarok tanulni, csak elolvasok egy könyvet. Ráadásul vannak velem dolgozó emberek a vezetői csapatban, ha valamelyik könyv tetszik, megkérem őket is, hogy olvassák el, és utána vitassuk meg együtt. Képzett, értelmes emberek vagyunk, ezeket a dolgokat magunk is meg tudjuk tenni, ezekhez nem kell tanácsadó. Ugyanakkor, amire valóban

szükségem van vezetőként az egy olyan ember, aki ki tudja belőlem hozni azt, hogy a jövőbe tekintsek, hogy céljaim, hosszú távú elképzeléseim legyenek a jövővel kapcsolatban. Hajlamos vagyok arra, hogy ne nézzek a jövőbe, vagy csak a közeljövőre koncentrálok. Miközben mindenki úgy képzeli, hogy vállalatvezetőként, magányos hősként, a hierarchia tetején ülve, egyedül irányítom az egész céget az általam felvázolt és magam elé vetített jövőkép felé. Na ez, elnézést a durva szóért, de egy nagy ökörség. Se a hős, se a jövőbelátó nem vagyok. A munkanapjaimat 80%-ban a mindennapos problémák megoldásaival töltöm. Az egyik ember felhív, hogy beteg és nem tud bejönni, a másik, hogy el akar végre menni nyaralni, az egyik projekt menedzser közben bejelenti, hogy felmond, mert a versenytársunktól sokkal jobb ajánlatot kapott, miközben az ő projektjével van épp a legtöbb problémánk, kit kellene, kit tudok hirtelen vajon a helyére állítani és így tovább. Az idő 80 százaléka csak erről szól, a maradék 20 százalékban az igazgatótanács azt várja tőled, hogy kidolgozd Ázsia meghódításának projekttervét. A BBC és a CNN híreit sem árt követni, elolvasni néhány tanulmányt, könyveket, na és csak ezek után jön az, hogy a jövőképről elkezdek gondolkodni. Ázsia piacvezető cégévé akarunk válni, a saját területünkön. Remek dolog! Na, ilyenkor van konzulensekre szükségem. Olyanokra, akik azt tudják nekem mondani, hogy az ötlet jó, de vajon van-e fogalmam arról, hogy milyen erőforrásiam vannak, hogy el is tudjam érni a céljaimat. Mire lenne még szükségem vajon, hogyan szeretném a folyamatot felépíteni. Mik a kihívások a folyamatban, milyen változásokat hoz a folyamat. Biztos lehetek-e abban, hogy a cégben dolgozó többi ember is csatlakozik majd hozzám a jövőképem felé vezető úton. Mivel előfordul az is véletlenül, néha, hogy az egész jól jön, ha nem csak a vállalatvezető egyedül az az ember a cégnél, aki a jövő felé tör, miközben senki sem követi. Ez az a fajta dolog, amiben egy konzulensnek segítenie kell nekem! Abban, hogy a cégen belül hogyan találok támogatókat a terveimhez, hogyan tudom meggyőzni, feltüzelní őket, hogyan érhetem el, hogy minden nehézséget leküzdve közösen haladjunk a kitűzött céljaink felé. Aki ebben tud nekem segíteni, annak szívesen fizetek is érte.

Forrás: www.solworld.org

Magyar szöveg: Polgár Natália