
Az innovatív HR és a kukta

Horváth Aliz

Készült a Személyzeti Tanácsadók Magyarországi Szövetsége HR Oscar pályázati felhívásra
2010 leginnovatívabb HR szakembere

Egy szokatlan kérdés

Melyik az a tipikus helyzet, amelyet minden személyügyekkel foglalkozó vezető, szakember ismer és legszívesebben kivetetné a munkaköri leírásból?

„Le kell építenünk tíz százalékot a részlegeden.” „Meg kell vonnunk a prémiumokat.” „Be kell vezetünk a három műszakot.”

Igen, az a gyakori élethelyzet, amikor többes szám első személyben fogalmazva kell meggyőznünk a vezetőt, aki lehet akár nálunk magasabb szinten is, hogy lépjen ki a komfortzónájából, és tegyen meg valamit, ami kellemetlen, hálátlan, igazságtalan. Senki sem szeret ilyesmiről győzködni másokat, ahogy maga sem szívesen tesz ilyesmit, pedig a kellemetlen sokszor a HR-re hárul.

Mára már saját tapasztalatom nyomán állíthatom, hogy egy biztosan létezik ezek közt az élethelyzetek közt, amely talán szokatlan, nem jellemző, ritka, de amelyben - bár az input nagyon hasonló - az output sok meglepő és pozitív fordulatot tartogat.

Miért sikerülhetett? Talán mert soha sem hittem, hogy lehetetlen, és így valósággá vált.

Történetem egy szokatlan szisztémájú középvezetői képzésről szól, amely sokkal nagyobb mértékben alakította át a vállalati kultúrát és jóval több értéket teremtett, mint más hasonló tréningek teremthettek volna. Több újszerű, innovatív eleme is volt, amelyek talán nem is voltak annyira tudatosak, nem is szeretném őket annak feltüntetni. A véletlenek szerencsés összjátékának és az intuitív menedzsmentnek köszönhető a történetem.

Mi is volt tehát az input – a kellemetlen kérdés –, amelyet fel kellett tennem? Esetünkben a vezetőt nem azzal kellett kimozdítanom a komfortzónából, hogy rossz hírrel küldtem a beosztottaihoz, hanem azzal, hogy arra kértem, tanítsa őket. Ez első ránézésre talán ellentmondásosnak, esetleg triviálisnak hangzik, hiszen a jó vezető nap-nap után tanítja beosztottait, akár szakmai információk, magyarázat, akár példamutatás útján. De mi történik, ha ezt a vezetőt olyan tréning-helyzetben jelenítjük meg, ahol ő eddig csak tanítványként volt jelen, és ahol vezetőkészség-fejlesztésről van szó?

„*Hajlandó lennél oktatni őket?*” – a történet ennél a kérdésnél jóval korábban kezdődik.

1. Az első generáció

1.1 Helyszín, környezet

A történet helyszíne egy német tulajdonú hazai leányvállalat, amely ipari robotok vezérlésének gyártásával foglalkozik. Közel hétszáz munkavállalót foglalkoztat jelenleg, két telephelyen. *Tevékenységi*ben szerepel a lemezmegmunkálás, hegesztés, csiszolás, kábelkonfekcionálás és vezérlőszekrény huzalozás. *Munkavállalói állománya* ezért nagyon heterogén végzettség, képzettség, tapasztalat és származás szempontjából egyaránt.

A vállalat közel húszéves múltat tekint vissza Magyarországon, ahol egy ötven fős szerelőcsarnokból nőtt több száz fős gyártóvállalattá. Ennek jelei még ma is felfedezhetők a *szervezeti struktúrában és kultúrában* egyaránt. A multinacionális jelleg csak az elmúlt pár évben kezdett kialakulni, így még ma is a külföldi multi és a hazai TÉESZ érdekes egyvelegét alkotja. Leányvállalati státuszából eredően pedig fokozottan érvényesülnek az interkulturális különbségek is.

A személyügy, HR mint önálló részleg, öt éve van jelen a szervezet életében, így a tudatos utánpótlásképzés, karriermenedzsment is pár éves múltat tekint vissza.

1.2 Előzmények

Az utánpótlás képzése, kinevelése nagyjából a HR felépítésével egy időben kezdődött az akkori ügyvezető igazgató stratégiai gondolkodásának eredményeként. Annak következtében, hogy ez a bizonyos igazgató német volt, magától értetődően német tréneret kért fel egy négy hétvégés vezetői tréning megtervezésére és megtartására, amelynek célja az új, és leendő vezetők készségeinek fejlesztése, szerepüknek tudatosítása volt.

A *tréning témái* javarészt a megszokott és vezetőképzésben ismert elemeket tartalmazták:

- A vezetés alapjai
- Kommunikáció vezetőként
- Célkitűzés, speciálisan vezetési szituációkban
- Motiváció (Ön- / motiváció-elmélet)

- Önmenedzsment – feladatok és idő
- Önkép és külső megítélés
- Dicséretet adni és kapni
- Coaching
- Csoportos oktatás – sikeres csapatok fejlesztése
- Konfliktusmenedzsment a vezetésben

Speciális elem volt azonban, hogy német nyelven zajlottak az előadások, így állítva kettős kihívás elé a *részvevőket*, akik frissen kinevezett, vagy lehetséges jövőbeli vezetők voltak. A tréningek hétvégéken zajlottak az ország más-más hoteljében. Az idegen nyelv használata időnként okozott ugyan nehézségeket, de ezt a résztvevők külön kihívásként kezelték, és a tréninget értékelve elmondták, hogy két nap alatt szókincsük és ismereteik ezen a téren is bővültek. Akadt olyan résztvevő is, aki azért jelölte meg előnyként az idegen nyelvet, mert „ott kevés szó ismeretében nem lehet mellébeszélni, kényszerít, hogy tömören és lényegre törően fogalmazz.”

Ebben a formájában két turnusban húsz vezető, illetve potenciális vezető vett részt a képzésen. Közülük ma négyen töltenek be felsővezetői, nyolcan középvezetői pozíciót. A vállalatot négyen hagyták el.

A képzésen elsajátított etikai normák, tudatos vezetői szerepvállalás és tartás adták az első lökést egy érzékelhető *kultúraváltás* irányába, amely leadereket és nem menedzsereket teremtett a korábban autokratikus, kézi vezérléssel és hatalomelven működő szervezetben. Mindez a stratégiai vezetés tudatos szándékát tükrözte, és két év alatt a közép és felső vezetésbe juttatott olyan vezetőket, akik „közös nyelvet” beszélnek, hasonlóan értelmezik vezető szerepüket és azonos értékeket vallanak. Nem utolsó sorban pedig csapatná kovácsolódtak. Ennek tudatosításához elég egy-egy hívószó, amely feléleszti a tréningen megszerzett tudást, és tovább erősíti az összetartozást.

2. A második generáció

2.1 Az erőviszonyok eltolódnak

A magyarországi telephely koncepció és gyártási struktúra változása azzal járt, hogy a Békés megyei telephely egyre jelentősebb szerephez jutott a szervezet életében. A mezőgazdasági hagyományokkal rendelkező régióban a kvalifikált, ipari környezetet ismerő munkavállalók száma korlátozott, így ezen a telephelyen még fontosabb feladat a vezetői utánpótlás kinevelése. Ahogy a szakképzettség, úgy a nyelvtudás is nagyon alacsony szinten mozog, így a német tréner esélyei nullára csökkentek. Ekkor született meg egy olyan tréning ötlete, amelyben a korábban részt vevő vezetők, akik azóta már hosszabban is gyakorolhatták a tanultakat, adják át anyanyelvükön tudásukat saját és más vezetők beosztottainak, akik lehetnek frissen kinevezett vagy jövődóbeli vezetők, ahogy ők voltak egykor.

A tréninget korábban megtartó német tréner feladata volt ebben az új konstrukcióban, hogy a leendő trénereket felkészítse, coacholja, támogassa. A felkért tizenegy vezető mindegyike vállalta a kihívást, és részt vett a tréningen. A tréning ez esetben hat alkalomból állt, amelyek másfél naposak voltak. Minden alkalommal egy tréner páros tartotta meg a képzést megfelelő felkészülés után

2.2 Megvalósítás

A gyakorlatban minden esetben legalább két héttel korábban megkapták a tréner a tréning anyagát, pontos és alapos időtervét. Egy-egy alkalom legalább fél napos felkészülést igényelt, amit a coach (korábbi német tréner) és a két leendő tréner a tréning előtti hétre időzített. A tréning a megbeszéltek jegyében zajlott, minden tréner tudta melyik részt vállalta ő, melyik témához milyen feladat tartozik. A tréning egyenlő arányban tartalmazott elméleti és gyakorlati részeket, és teljes mértékben ugyanazt a struktúrát követte, mint az első generáció képzése. A coach a háttérből folyamatosan figyelt, minden nap végén egyéni visszajelzést adott a vezetőknek, így egészült ki shadow coachinggal a folyamat.

A második generáció körében is megfigyelhető volt a csoport összekovácsolódása és a közös, új szervezeti kultúra elsajátítása is, amelyet a trénerek személyes elkötelezettsége erősített. A tíz résztvevő közül ma hatan töltenek be középvezetői pozíciót.

A következő táblázat a két tréninget hasonlítja össze:

	Tréning célja	Célcsoport	Nyelv	Tréner
Első generáció	Vezetői készségek fejlesztése	új és leendő vezetők 20 fő, nyelveket beszélő, felső és középfokú végzettségű, főváros közeli résztvevő	német	németországi megbízott tréner
Második generáció		új és leendő vezetők 10 fő, nyelveket nem beszélő, kevés felső- és több közép- illetve, alafokú végzettségű, vidéken élő résztvevő	magyar	korábban résztvevő vezetők

2.3 Megítélés

A második generáció tréningje előtt sor került az elvárások felmérésére, ahogy a tréninget követően a tréningértékelésre is.

Az előzetes kérdőívben a tréning helyszínére, létszámára és időtartamára adott válaszok majdnem megegyeztek a tréning paramétereivel.

Az előzetes kérdőív egyik kérdése a *tréner személyére* vonatkozott, és csupán a résztvevők egy harmada nyilatkozott úgy, hogy egy, a vállalaton belülről érkező, általuk ismert trénert el tudnának fogadni oktatóként. A tréning utáni vélemények feldolgozása azonban már más eredményt mutatott: minden résztvevő elfogadta az éppen aktuális trénereket, és szívesen működött velük együtt.

A tréning előtti felmérés kitért arra is, hogy milyen *területen* szeretnének fejlődni a résztvevők. Jelentős többséggel a csapatépítést jelölték meg. A konfliktuskezelést és a vezetőképzést egyenlő arányban jelölték meg, néhányan pedig a kommunikáció témakörére voltak kíváncsiak. A tréninget követő felmérés azt mutatta, hogy a csapaépítés szükségességét háttérbe szorította a vezetők munkájához szükséges képességek fejlesztése. A kommunikációs technikák és vezetői képességek fejlesztése a

résztevők több mint felének voltak kiemelten fontosak a visszajelzés szerint, a közkedvelt csapaépítés pedig harmadik helyre csúszott.¹

2.4 Nyereségek

Ahhoz, hogy a bemutatott tréninget sikerként könyvelhessük el, nyereségeiről is be kell tudnom számolni. Kétségtelen, hogy a pár mondatban érintett szervezeti kultúraváltásban jelentős szerepet töltött be ez a képzés, hiszen nem csak egy közös tudásbázist adott a jelenlegi vezetői kör hetven százalékának, de közös nyelvezetet, vezető értékrendet és attitűdöt is formált.

Az a tény, hogy a képzettek közül hányan töltenek be vezetői posztot, szintén a belső utánpótlásképzés mellett szól.

A *trénerként* is bizonyító vezetők nyeresége ennél is több: olyan élethelyzetben szerezhettek tapasztalatot, kaphattak coaching jellegű visszajelzést, amely ugyan szokatlan és kevésbé jellemző egy vezető életében, de rengeteg olyan elemet hordoz, amely a vezetői kompetenciákat fejleszti. Prezentációs technikák, kommunikáció egy csoport előtt, csoportban, meggyőzés és feladatkijelölés – néhány példa. A siker és a sok pozitív visszajelzés önbizalmukat is növelte, kiállásuk láthatóan megváltozott, ahogy önképük is árnyaltabb lett.

Kollégáikat, beosztottaikat tréninghelyzetben látva olyan plusz információkat szerezhettek róluk, amelyek alapján hatékonyabban tudták megítélni a beosztottak fejlesztendő kompetenciáit.

A *résztevők* nyereségei közt kétség kívül szerepel a megszerzett tudás, közös értékrend és élmények. De ezen felül a saját vezető idegen szerepben való megjelenése egészen más hitelességet adott a tréningnek, mint ha egy profi tréner adott volna elő.

A közös vállalati tudás pedig lehetővé tette, hogy a felhasznált példák és folyamatok mindenki számára ismertek legyenek, így olyan témák is felszínre kerülhettek, amelyeket egy idegen tréner „helyismeret” hiányában nem tudott volna elérni.

¹ Az adatokat Oláhné Nyári Zsuzsanna 2010-ben írt szakdolgozata részletesen tartalmazza. Oláhné Nyári Zsuzsanna: *Vezető tréning vizsgálata, avagy milyen a vezetőképzés egy német cég magyarországi leányvállalatánál*. Szent István Egyetem, Gazdasági- és Társadalomtudományi Kar, Társadalomtudományi Intézet, Gödöllő, 2010

2.5 Megválaszolatlan kérdések

Pályázatom csupán étvágygerjesztő, ötletadó szándékkal született, a teljesség igénye tehát ennyire terjed ki. Rengeteg kérdés lenne, lehetne, amelyek még megválaszolásra várnak a bemutatott HR esettanulmány kapcsán:

- Hogyan befolyásolta a vállalati környezet az események alakulását? (A vállalat jellege, mérete, típusa, hagyományai, az érintettek életkora, szakmai háttere, múltja.)
- Mennyiben és hogyan nevezhető a HR-stratégia elemének a bemutatott eset?
- Hogyan járultak hozzá a tréningen alkalmazott eszközök, témák a sikerhez?
- Miért, mióta és hogyan funkcionálnak vezetői szerepükben a két generáció tagjai? Miért hagyták el közülük néhányan a vállalatot? Miért nem vezetők közülük néhányan? Ezek az arányok jónak vagy rossznak mondhatók?
- Miben tér el egymástól a két generáció?
- Hol és hogyan érhető tetten az említett kultúraváltás? Mi támasztja ezt alá?

Az itt olvasható kérdések java részére tudom a választ, de akadnak számomra is nehezen megválaszolhatók. HR-vezetőként végigkövettem a folyamatot, magam is voltam tréner és résztvevő. Első generációs vezetőként speciális szűrőn keresztül látom saját történetemet is.

A HR-es esete a kuktával

A *vezetői utánpótlás képzés* fontossága talán elcsépelet témának tűnhet, de a gyakorlati megvalósítás szintjén sajnos elég mostoha helyzetben van. Ismeretem olyan középvezetőt, aki kijelentette, csak olyan vállalatnál helyezkedik el, ahol van karriermenedzsment. Közismert multinacionális vállalatokon kívül igencsak kevés helyen kapott meggyőző, igenlő választ. Persze ez nem csak a munkavállalói szempontok tekintetében fontos, hanem a vállalati érdekek közt is előkelő helyet kellene, hogy elfoglaljon, hiszen megtérülése, rövid és hosszú távú haszna nehezen cáfolható.

Az esettanulmányban bemutatott innovatív kísérlet ezért is képezte és képezi ma is a vállalati stratégia fontos részét, amellyel a HR jelentősen hozzájárult mind a kultúraváltás, mind a belső utánpótlás sikeréhez.

Az innovációk, innovatív megoldások azonban nem mindig vannak sikerre kárhozható, a felesleges fejlesztések tárháza legalább olyan széles, mint a hatékony ötleteké. A bemutatott történetben is tetten érhetők azok a pontok, amelyek egy hasonló kezdeményezést más körülmények között vakvágányra terelhettek volna. Feltehetőleg csak ez a fiatal és nyitott vezetői csapat, akiknek ez a munkahely adta meg az előrelépés lehetőségét, vállalta volna a tréneri szerepet. Ha ezek a vezetők nem sajátították volna el, és nem alkalmazták volna a mindennapokban az első generációs képzésen tanultakat, akkor a beosztottaik számára nem lehettek volna hitelesek, és a második generációs tréning kudarcba fulladt volna.

A HR? Minden bizonnyal a HR-es ötletbe és sikerbe vetett töretlen hite, meggyőző készsége és bevonódása nélkül sem sikerült volna.

A fedőn feltalálni a fület nem innováció, de aki a kuktát feltalálta, igazán innovatív szakács lehetett. Ilyen kuktának látom én a bemutatott ötletet, amelyben gyorsabban és hatékonyabban „érnek össze az ízek” – készülnek fel, tanulnak bele a vezetők leader szerepükbe. (Persze akadnak kukták, amelyek felrobbanhatnak.)

Meggyőződésem, hogy van olyan élethelyzet, mikor érdemes HR-esként feltenni azokat a bizonyos kellemetlen kérdéseket, kikényszeríteni a vezetőket a komfortzónából, business-partnerként segíteni karrierjük és beosztottaik karrierjének tudatos fejlesztését.

Remélem, hogy történetemmel én magam is kimozdíthatok néhány HR-est a komfortzónából, amennyiben befejezésül felteszem a kérdést:

Van nálatok karriermenedzsment?