



Kinek a felelőssége a felelősség?

150 perces online, **nemzetközi konferencia**, amely Zoom alkalmazáson keresztül zajlott 2020. november 4-én, számos HR vezető és felsővezető jelenlétével

összefoglaló

Vajon az a munkatárs, aki egyik napról a másikra home-office módra vált, mennyire lesz felelősségteljes? Megbízhatunk-e a beosztottakban? Hogyan alakítsunk ki olyan vállalati kultúrát, amelyben nyugodt szívvel küldjük otthoni munkavégzésre a kollégákat? Mit kezdünk azzal a jelenséggel, hogy a munkatársak egymásra mutogatnak, ha valaki hibázik? Hogyan tegyük magunkat felelőssé nem csak azért, amit teszünk, hanem azért a hatásért is, amit tetteinkkel kiváltunk? Hogyan lehet a szemléletmódon változtatni?

Ha vezető vagy, valószínűleg ismerősek lehetnek a fenti kérdések és ezek – a felelősségvállalással összefüggő és a vállalati eredményeket visszafogó – problémák: fluktuáció, hullámzó teljesítmény, motiváció veszteség, konfliktusok, visszajelzés hiányosságai, egymás hibáztatása.

Szakmai előadásaink

A filmek nem stúdió minőségűek, csak a Zoom rendszeren keresztül kerültek rögzítésre. Azon résztvevők kérésére vettük fel az élő, online előadásokat, akik jelezték, hogy munkájuk miatt nem tudnak rajtuk részt venni.



Ecsédi István

A felelősségvállalás különféle nemzetközi megközelítései

Azt a szót, hogy felelősség, szinte mindenki használja. Mégis, amikor meg kellene fogalmazni a jelentését, egy definíciót kellene róla alkotni, akkor elakadunk. Az előadásban három világhírű menedzsment tudásanyagot vizsgálunk meg. Vajon ezek a világhírű know-how-k hogyan értelmezik a felelősségvállalást? Egy meglepő azonosságra bukkanunk.

Az előadás [megtekinthető itt](#).



Sam Whitney

A kulcskérdés, amit fel kell tennünk, ha áttörést szeretnénk elérni a felelősségvállalásban

Amikor felelősségvállalásról beszélünk, szembesülünk egy problémával: a szervezet munkatársai félreértik, mit is jelent az, hogy valakinek van egy munkaköre. Ez nem csak annyit jelent, hogy elvégzi a munkáját, majd hazamegy. Ez azt jelenti, hogy úgy végzi el a munkáját, hogy ezzel nem akadályoz másokat és pozitív hatással van a szervezetre. Ezt az újfajta látásmódot magunkévá tenni csak úgy lehet, ha az önfókuszú, befelé irányuló szemléletmódunkat megváltoztatjuk egy másokra is figyelő, támogató, kifelé irányuló szemléletmódra. Előadásunkban egy olyan esettanulmányt mutatunk be, amely rávilágít arra, hogy a kifelé irányuló

szemléletmód akkor is sikerhez vezet, amikor kiemelkedően magas a tét. Elénk tárul a kétféle szemléletmód, és az, hogy hogyan kezdhjük újradefiniálni munkánkat a hatás szempontjából.

Az előadás [megtekinthető itt](#). (Angol nyelvű, szakaszos magyar összefoglalással.)



Kocsis Dóra

A felelősségvállalás, és ami elgáncsolja: tipikus önvédelmi dobozaink

A vállalatok és vezetőik, szinte kivétel nélkül, felelősségvállaló munkatársakat szeretnének látni maguk körül. Olyanokat, akik kifogások helyett megoldásokra törekszenek, akik a hibáztatás helyett azt keresik, ők maguk hogyan lehetnének pozitívabb hatással a szervezetre, akik segítik egymást a vállalati célok elérésében.

Mi teszi gyakran mégis oly nehéz a felelősségvállaló attitűd elérését? Mi az a hatásmechanizmus, ami – a legtöbbször tudattalanul – elgáncsolja az ilyen irányú törekvéseinket?

Hogyan ismerjük fel tipikus önvédelmi „dobozainkat”?

Az előadás [megtekinthető itt](#).



Tanner Anett Paula

Honnan indultunk? Hova jutottunk? Vállalati esettanulmány egy sikeres szervezet- és vezetőfejlesztési folyamatról.

Egy sikeres cégnél van-e relevanciája egy több éves fejlesztésnek? Egy szervezetfejlesztési folyamatban mennyire kell ébernek lennie a tanácsadónak? Mennyire lehetünk biztosak abban, amit a vállalati felmérések mutatnak? Milyen mértékű együttműködést, bizalmat és felelősségtudatot igényel a vezetőktől és a tanácsadótól egyaránt egy fejlesztési folyamat? Mi volt a siker titka? Ilyen és hasonló kérdésekre kaphatunk választ egy konkrét vállalati eset tükrében.

Az előadás [megtekinthető itt](#).



Kérdések és válaszok

Kérdés: Jellemzően fizikai állományú dolgozók esetében mi lehet egy jó fejlesztési irány a felelősség kérdésében? Magam azt tapasztalom, hogy amíg a szellemi állományunk esetében ez relatíve könnyen megy, addig a fizikai dolgozók esetében sokkal nehezebb áttörést elérni. Azt látom, hogy esetükben talán más módszertan lehet az, ami segíthet.

Ecsédi István válasza: Én alapvetően három utat látok a vállalatok felelősségvállalásának növelésére. Ezek az utak nem zárják ki egymást, sőt gyakran érdemes többféle megoldást is választani.

1. Az egyik lehetőség, hogy a vállalat belső trénereket képez ki és ők költséghatékonyan képesek lesznek a fizikai állományt is képezni úgy, hogy jól ismerik a vállalatot, és a képzést, fejlesztést

pontosan az adott munkakörhöz tudják igazítani. Vannak olyan vállalatok, akik erre elég energiát szánnak és az eredmény hatalmas, pénzben is kifejezhető. Egy acélipari vállalat esete megtekinthető [ebben a pár perces videóban](#).

2. A másik gyakorlat, ha a vezetőket megtanítjuk azoknak az eszközöknek a használatára, amivel ők maguk ki tudják alakítani a felelősségvállalást. Az Arbinger vezetőképzése ehhez egy [gyakorlati eszköztárat ad](#) a vezetők kezébe.
3. A harmadik és egyben nagyon fontos lehetőségünk, hogy kiépítjük a stratégiai végrehajtás rendszerét, úgy, hogy a célokat közösen minden szintre lebontjuk, a KPI-ok kialakítására a csapatokat felkészítjük, a teljesítmény és beszámoltatás rendszere pedig transzparens és ciklikus. Mindehhez létrehozuk azt a mechanizmust is a szervezetben, ami képes ezt folyamatosan működésben is tartani. Egy ilyen stratégiai végrehajtó rendszernek a végeredménye az, hogy eltolja a felelősségvállalás szintjét a magasan teljesítők felé, akár egy több ezres szervezetben is.



Kérdés: Tulajdonosi szemléleten keresztüli szemléletmód, felelősség átadás. Lehetséges? Lehet mérni előzetesen a tulajdonosi szemléletmódot?

Tanner Anett Paula válasza: Az Arbinger Institute által definiált kifelé irányuló szemléletmód lényege, hogy egy nagyon rugalmas, az adott cél eléréséhez szükséges szemléletmód, függetlenül a céltól. Így nem szükséges megcímkezni, hogy tulajdonosi szemléletmód, sőt ez talán pont szűkítő is tud lenni adott esetben, mert amikor valaki kifelé irányuló szemléletmóddal kezel egy helyzetet, akkor megnézi, hogy ki mindenkit érint, és ezek figyelembevételével cselekszik, amiben benne vannak a tulajdonosok, vezetők, kollégák, ügyfelek, stb...

Pákozdi Gábor válasza: Nagyobb cégek esetében a tulajdonos mindig egy pontot képvisel, egy módon kapcsolódik az üzlethez: minél nagyobb profitot szeretne elérni. Itt a felelősség kérdése áthárul az operatív menedzsmentre, a tulajdonos a napi munkában nincsen benne. Kis- és középvállalkozás esetében, vagy családi tulajdonú vállalkozásoknál ez más lehet. Ha a tulajdonos napi szinten részt vesz az operatív munkában és a szervezettel napi gyakorisággal találkozik, akkor rá ugyanúgy vonatkozik, hogy át kell tudnia mennie a transzformáción, és úgy kell tudni működni, mint egy operatív vezetőnek.

Ecsédi István válasza: Alapvetően én abban hiszek, hogy tulajdonosi szemléletmódja a tulajdonosoknak van. Ellenben azt lehet mérni, hogy egy vállalatban milyen alacsony szinten van a motiváció a vállalati célok megvalósítására. Mennyi a szervezetben a demotiváció. Mennyi energiát pazarol el a szervezet a belső önvédelemre és hatalmi harcokra, silósodásra, stb. Mi [ezzel a diagnózissal](#) tudjuk ezt mérni és akár időszakonként összehasonlítani.



Kérdés: A home-office valójában egy rossz dolog, vagy csak a vezetők nem tanulták meg kezelni a helyzetet?

Ecsédi István válasza: Nem rossz dolog. Ellenben ki kell egészíteni, fel kell erősíteni néhány vezetői funkciót. Gondolok itt például a csapatépítésre, a bizalomépítésre, a kommunikáció megszervezésére, a teljesítmény elvárások egyértelműbbé tételére, a folyamatok fejlesztésére stb. Az én tapasztalatom az, hogy a vezetők többsége ezekre már a home office munkák előtt sem volt jól felkészítve.



Kérdés: Hogyan segítheti elő egy vezető a felelősségvállalást? Mennyire szükséges a kontroll?

Sam Whitney válasza: Mindenekelőtt újra kell definiálnunk, hogy mit jelent az, hogy valakinek van egy munkaköre. Ez jelenti azt is, hogy megteszem, ami a dolgom, de emellett azt is, hogy folyamatosan felteszem a kérdést, hogy hogyan segíthetek másokat elérni a céljaikat, valamint hogyan fejlődhetnek. Egy vezetőnek magának is fel kell tennie ezeket a kérdéseket. Emellett nagyon fontos, hogy a vezető maga is, jó példával elől járva, „beszámoljon” az embereinek. Vezetőként legtöbbször elvárásokat fogalmazunk meg és számon kérünk, ehhez vagyunk szokva. Ugyanakkor fontos, hogy odaálljunk az embereink elé és elmondjuk, mi miben hibáztunk, vagy mit gondolunk, mit kéne másképp tennünk. Utána pedig kérjünk visszajelzést a beosztottunktól, és nyitottsággal hallgassuk is meg őt.



Kérdés: Hogyan kezeljük a felelősségvállalás kérdését a különböző generációk esetén?

Sam Whitney válasza: A tapasztalat azt mutatja, hogy amikor gond van a fiatalabb generációkkal, akkor az gyakran abból adódik, hogy egy elavult vezetői stílust reagálnak le. Ma már egyre inkább szeretnének részesei lenni a nagy egésznek, szeretnék, ha bevonnánk őket a folyamatokba. Az Arbingert nagyon szokták kedvelni, tetszik nekik az alapelv, hogy ne tárgyakat, hanem embereket lássunk magunk körül. Mindenki emberi lénynek akarja érezni magát, mindenki azt szeretné, hogy számítson. Fontos, hogy ne használjuk őket öngazolásra, vagyis ne mondjuk azt, hogy ez vagy az a generációs különbség miatt nem megy. Inkább legyünk nyitottak, és tanuljunk róluk és tőlük. Emellett fontos, hogy meghatározzuk mit várunk tőlük, és tanítsuk őket is a felelősségvállalásra.



Ha szeretne jobban elmélyülni a témában, további lehetőségeinket itt találja:

<https://improversgroup.hu/category/esemenynaptar/>