

MUSZÁJ VÁLTANI ” KONFERENCIA 2021

Miért és hogyan érdemes kultúrát váltani?

ÖSSZEFOGLALÓ

Mitől függ, hogy egy
váltás sikeres lesz?

Mit kell vagy érdemes megváltoztatni
ahhoz, hogy bármit elérhessen egy vállalat?

Mit jelent a valós szervezeti kultúraváltás?

Hogyan függ össze a szemléletmód és
a vállalati kultúra?

Hogyan lehet tartós és fenntartható
váltást elérni?

*Tekintse meg
összefoglalóinkat,
videóinkat!*

Arbinger
Institute

SÄMLING
Vállalatfejlesztés Kft.

*Sokszor találkozunk azzal,
hogy vállalatok nagy terveket
szövögettek, impozáns célokat
tűztek ki maguk elé, de valamiért
mégsem sikerült megvalósítaniuk.
Vagy elértek valamit, de nem igazán
hozott tartós eredményt a változás,
viszonylag hamar visszarendeződtek
a dolgok és felesleges volt a
befektetett idő, energia, pénz.*

2021.10.19.

„A kultúra megeszi a stratégiát reggelire.”

Peter Drucker híres mondását sokan ismerik.
De vajon miért és kinek szükséges kultúrát váltani?

Előadó: Ecsédi István

Az ImproversGroup cégcsoport vezetője

Napjaink egyre gyorsuló világában gyakran hallani az üzleti életben, hogy itt az ideje kultúrát váltani. De vajon kell-e, mikor és miért? Valójában mit is értünk cégekultúrán? Lehet-e váltani? Amennyiben igen, úgy mit kell megváltoztatnunk? Számptalan kérdés és bizonytalanság kering, még tanácsadói körben is, ennek a nagyon fontos területnek a fejlesztése körül.

Az előadás megkísérli összesűritve megmutatni, miért tudja „megenni reggelire a kultúra nem csak a stratégiát”, hanem a teljes céges működést is.

Megpróbálunk mögé látni e híres mondásnak, és megérteni a kultúrafejlesztés jelentőségét napjainkban.

1.

A kultúraváltás tapasztalatai egy vezető szemével

Előadó: Dr. Ábrahám László

Ügyvezető, Sensirion Hungary Kft.

Az előadásban több évtizedes, a vállalati kultúra fejlesztéssel kapcsolatos vezetői tapasztalatait osztja meg az előadó.

Első munkahelyén azt tapasztalta meg, hogyan nem szabad vezetni. Pályafutása alatt, később felsővezetőként ezért is törekedett mindig arra, hogyan vezessen jól embereket, és alakítson ki sikeres csapatokat.

Az útközben megszerzett tapasztalatainak esszenciáját adja át előadásában.

Beszél őszinteségről, a másik tiszteletéről, hitelességről és példamutatásról, és arról, hogy mi mindenre van szükség egy szervezeten belül a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség valódi növeléséhez.

2.

Előadás link:

Ecsédi István
előadása

Előadás link:

Dr. Ábrahám László
előadása



HR vezető a kultúraváltás közepén

Előadó: Dr. Jámbor Zoltán
Ügyvezető, Human Bonding Kft.

Vajon a valóságban kinek a feladata „levezényelni” a kultúraváltást? Tényleg a HR vezető az, aki egy személyben felelős a folyamatért?

A válasz egyértelműnek tűnhet, de mégsem az, hiszen a vállalati kultúra fejlesztése komplex folyamat, olyannyira, hogy még a vállalati kultúra fogalma sem jelenti mindenkinek ugyanazt.

Egy-egy cég kultúrájának alakulásában, minőségében kulcsfontosságú a vezetők szerepe, akik - jó vagy rossz - példát mutatnak. A megszokott, már-már megkövült szokásokat a cégek életében nagyon nehéz megváltoztatni, főleg akkor, ha nem tudjuk a munkatársaknak egyértelműen megmutatni, hogy milyen pozitív következményei lesznek a kultúraváltásnak.

Előadás link:

Dr. Jámbor Zoltán
előadása

3.



4.

Mit váltunk, ha kultúrát váltunk? A kultúraváltás kritikus elemei

Előadó: Tanner Anett Paula
*szervezetfejlesztési tanácsadó, facilitátor
tréner, coach, Sämling Vállalatfejlesztés Kft.*

Mikor és miért került a szervezetfejlesztés fókuszába a vállalati kultúra? Különböző kutatások eredményeként megfogalmazott elméletek és modellek közös pontja, hogy a szervezeti kultúra egy nagyon komplex, összetett dolog, melyet leginkább a jéghegy szimbolizál, melynek láthatatlan része a vállalat hiedelmei, értékei, preferenciái.

Emiatt a kultúra megváltoztatása időigényes, lassú folyamat – függetlenül attól, hogy ezt mi miatt tűzi ki célul a vállalat; akár külső, környezeti változások hatására, vagy belső döntés eredményeként - melyet jól felépített stratégiával, vezetői példamutatással lehet csak véghez vinni. A különböző modellek és megközelítések elemei, rétegei, fókuszai, fő meglátásai együtt átfogó képet adnak a kultúraváltás kritikus területeiről.

Előadás link:

Tanner Anett Paula
előadása

5. A gyökérok, ami elbuktatja a kultúraváltási projekteket – Hogyan igazoljuk magunknak a status quo-t?

Előadó: Kocsis Dóra

szervezettefejlesztési tanácsadó, coach, Arbinger master tréner, Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

Ha szeretnénk fejleszteni a vállalati kultúrát, ez nem megy anélkül, hogy a szemléletmód szintjével ne foglalkoznánk.

Melyik az a két szemléletmód, melyek közül az egyik szinte természetesen váltja ki a vágyott kultúra kialakításához és fenntartásához szükséges viselkedéseket, míg a másik elgáncsolja az ilyen irányú törekvéseinket? Hogyan igazoljuk magunknak ez utóbbit, és tartjuk fenn ezáltal a status quo-t?

Melyik az a rés, amit ha nem zárunk be, sose leszünk képesek valódi kultúraváltást végig vinni? Mely lépéseken keresztül vezet a kiút?

Arbinger
Institute

Előadás link:

Kocsis Dóra
előadása

5.

Arbinger
Institute

6.

Az átalakulás felgyorsítása szemléletmód váltáson keresztül – Deutsche Telekom esettanulmány

Előadó: Sam Whitney

nemzetközi üzletfejlesztési igazgató, Arbinger Institute

A T-Systems a Deutsche Telekom IT szolgáltatással és tanácsadással foglalkozó részlege. Egy ilyen szervezeten belül a nagyszabású átalakítás szinte lehetetlennek tűnt, nem csak a mérete, hanem a rendkívül merev és hierarchikus kultúrája miatt is. A T-Systems-hez 2017-ben új vezérigazgató csatlakozott Adel Al-Saleh személyében, kinek specialitása a szervezetek átalakítása volt. Mi volt az, amit Adel felismert a szervezeti kultúrával kapcsolatban? Hogyan ültette át ezt a gyakorlatba? Mely koncepciók képezték az alapját azoknak a változásoknak, amelyek a jelenlegi sikerhez vezettek? (Az előadás angol nyelvű, szakaszonkénti magyar összefoglalással.)

Előadás link:

Sam Whitney
előadása



Kérdés: Jámbor Zoltán előadásában elhangzott, hogy vannak bizonyos „sirályok”: olyan munkatársak, akik nagy lendülettel megérkeznek egy céghez, mindent meg akarnak változtatni, majd, amikor nem sikerül, távoznak. Ezeket az embereket felveszik, nagy örömmel ajánlják őket tovább. Ez vajon miért így működik ma is? A vezető kiválasztásnál mit néznek a cégek? Nem ezzel kéne kezdeni?

Dr. Jámbor Zoltán válasza: Ez attól függ, hogy milyen időtávban gondolkodik a cég. Nagyon sok cég, amely a tőzsdén van és a negyedéves számokat kell hoznia, a rövid táv kényszerhatása alatt áll. Emiatt sokszor a hosszútávú érdekeket beáldozzák, háttérbe szorítják, annak érdekében, hogy a részvények árfolyama ne csökkenjen. Ebben a folyamatban az ilyen típusú emberek nagyon hasznosak, sikeresek. Sokan közülük nem törődnek másokkal, tűzön-vízen át hozzák a kitűzött eredményt, illetve a hosszabb távon megjelenő költségekkel sem számolnak. Kérdés, hogy ezek után mekkora a cég vesztesége?

Kérdés: Mi a teendő azokkal a munkatársakkal, akik nem hajlandóak változni, fejlődni? Mi volt a tapasztalat a T-Systems-nél? Volt -e olyan munkatárs, akitől meg kellett válni?

Sam Whitney válasza: Ez olyan, mint amikor feltekerjük a lakásban a fűtést: ha túl meleg lesz, bizonyos emberek kezdik kényelmetlenül érezni magukat. A T-Systems esetében is láttunk arra példát, hogy - miközben a szemléletmód váltás folyamatban volt - néhány munkatárs nem tudott, nem akart ehhez alkalmazkodni. Közülük néhányan elhagyták a céget teljesen önként, hiszen jobban szerették a régi attitűdöt, a régi szokásokat.

Ez a pozitív fluktuáció egyébként sokszor megtörténik a vállalatoknál, amikor az Arbinger módszerrel kezdünk dolgozni.

Mi azt szoktuk tanácsolni a cégeknek, hogy ha egy mód van rá, ne küldjenek el embereket. Hiszünk abban, hogy minden ember képes a változásra, mindenkiben megvan a képesség erre és mi szeretnénk rá lehetőséget adni. A T-Systems-nél is voltak olyan munkatársak, akiket a cég hagyott elmenni, ez a változás része.

Dr. Ábrahám László válasza: Személyes tapasztalatom, hogy amikor egy vezető „készen” kap egy csapatot és ott szeretne változást elérni, ez mindig nehéz dolog és vannak olyan munkatársak, akik nem tudnak az új dolgokhoz, a változáshoz alkalmazkodni. Pályafutásom során volt rá példa, hogy az adott munkatársaktól meg kellett válnunk.

Dr. Jámbor Zoltán válasza: A kérdés nem az, hogy az emberek tudnak-e változni, hanem az, hogy akarnak-e. Sajnos nem mindig akarnak.

Tanner Anett Paula válasza: Én magam is dolgozom Arbinger trénerként. Az Arbinger Outward Leadership képzés utolsó eszköze a 38-ból, egy olyan check-lista, amelyen, ha egy vezető végigmegy és értékeli azokat a szempontokat, akkor utána nyugodt szívvel dönthet. A kérdés, hogy vezetőként mindent megtett-e annak érdekében, hogy az adott munkatársból a legtöbbet kihozza. Ha ő mindent megtett, akkor tudja használni azt az eszközt, amely arról szól, hogy hogyan lehet valakit kifelé irányuló szemléletmódban kimenedzselni a szervezetből.

Kérdés: Az oktatás mennyiségi különbsége – a felsővezetők és frontline vezetők között- az valójában azt jelenti-e, hogy ugyanazt oktatjuk, csak más mélységben a szervezet különféle szintjein?

Sam Whitney válasza: Amikor egy szervezet különféle szintjeiről beszélünk, vannak magasabban és alacsonyabban kvalifikált munkatársak, eltérő iskolai végzettségekkel: képgalléros és fehérgalléros vezetők. Jellemzően egyébként mindig van némi ellentét a két szint között.

Amikor egy-egy vállalatnál az Arbinger módszerrel dolgozunk, több időt töltünk a felsővezetőkkel, akik a döntéshozók. Ők vannak hatással az alattuk dolgozókra. Tehát a lehető legmélyebb megértést próbáljuk elérni náluk, de ez sokkal több, mint megértés. A szemléletmód azt jelenti, hogy milyen emberek vagyunk, hogy látjuk a dolgokat, hogy látjuk a többi embert. Ha a vezetők valóban emberközpontúak akarnak lenni, és valóban látni akarják a másikat, ez azt is jelenti, hogy hogyan kommunikálnak, hogy sétálnak végig az épületben stb. Ez nem jelenti azt, hogy a frontline vezetők nem fontosak. Az Arbinger módszer alkalmazása ezen a szinten más, egyszerűbb, inkább arról szól, hogy hogyan bánunk a másikkal a mindennapi munka során. Ez nem igényel annyira mély megértést, inkább egy áttekintést szeretnénk adni, hogy értsék az Arbinger nyelvét. A felsővezetőket eszközökkel látjuk el amellet, hogy mélyebb oktatást kapnak. Fontos még, hogy megtaláljuk azokat a frontline munkatársakat, akik a többiekre leginkább hatással vannak, az influencerek, a hangadók. Őket is be lehet vonni abba, hogy egy mélyebb tudást szerezzenek a szemléletmód váltásról.

Kérdések és válaszok | Questions and Answers | „Muszáj váltani” konferencia

Kérdés: Szervezetfejlesztőként, tanácsadóként mi a tapasztalatotok: én azt láttam, hogy sok esetben a kultúraváltásra irányuló törekvések, fejlesztések csak ideig-óráig érnek el eredményt a szervezetben. Ha a tanácsadók munkája véget ér, a képzések befejeződnek, visszarendeződnek a folyamatok, tehát nincs tartós változás. Van-e olyan példa, ahol sikerült valódi, tartós változást elérni?

Ecsédi István válasza: Nagyon sok vállalat esetében tapasztaljuk, hogy kérnek rövid tréningeket, egy -egy képzést a munkatársaknak és aztán várják a csodát. A tréningek természetesen önmagukban is megállják a helyüket, de hosszútávú, tartós változást nem lehet velük elérni. Mindenképpen folyamatban érdemes gondolkodni, és ezek hosszú, 1-2 éves folyamatok. Ezek a folyamatok komplexek, a szemléletmód, a stratégia alkotás, a végrehajtás, mind-mind fontos részei ennek a folyamatnak.

Ha sikerül ezt végrehajtani, akkor egy felfelé ívelő spirál alakul ki, ahogy azt az előadásban is említettem. Ha ez elindul, akkor egy idő után a vállalati kultúra önmaga fejlődik és nem feltétlenül igényel külső tanácsadót. Mivel azonban folyamatos a változás a világban, egy tudatos cég időről időre külső szakértőket is bevon a munkába, hiszen egyes esetekben egy külső szem másképp látja a vállalati belső folyamatokat, adott esetben könnyebben tud például egy felsővezetőnek visszajelzést adni.

Tanner Anett Paula: Ha emlékszünk Kocsis Dóra előadására, abban elhangzott, hogy egy adott vállalat magasabb szintű eredményt akkor tud elérni, ha nemcsak a viselkedés szintjén történnek meg a változások, hanem először a szemléletmód változik, és aztán a viselkedés. Ha ez fordítva történik meg, akkor a változatlan szemléletmód „visszarántja” a viselkedést is, így a kívánt eredmény sem érhető el.

Sok tréning csak a viselkedéssel foglalkozik, ezért – mivel a szemléletmód változatlan marad -, nem tudja a várt, tartós változást elérni a szervezetben. Ezért történik meg sokszor az, hogy amikor a tanácsadók már nincsenek jelen, a szervezet visszarendeződik. Emiatt érdemes a változást az alsó, a szemléletmód szintjén kezdeni – erről szól az Arbinger módszer is. Ez az, ami azt a bizonyos felfelé ívelő spirált beindíthatja: amikor a munkatársak megérik a saját felelősségükben rejlő lehetőségeket.

Ecsédi István válasza: Ha a szemléletmódban tudunk változást elérni, az nem fog visszarendeződni.

Amennyiben előadásaink felkeltették érdeklődését, forduljon hozzánk bizalommal!

www.vallalatfejlesztes.hu



www.arbinger.hu

