

## CÉGED ARCULATA,

# KREATÍVAK WORKSHOP



**NE AZÉRT VÁLTS ARCULATOT, MERT MEGVÁLTOZOTT A TREND, HANEM AZÉRT, MERT A CÉGED VÁLTOZOTT MEG!**

Ravaszkérdés. Részünkről nem cél, hogy egy vállalkozásban évekig folyamatosan dolgozzunk. Minden elemzés és fejlesztés a cég jelenlegi vezetőinek és munkatársainak tudatosítását, erősítését szolgálja. Mondok példát. Egy sikeres team felmérésének eredménye lehetőséget ad arra, hogy a cégvezetőnek pontosabban tudjon választani egy álláshelyre jelöltek közül. Tudni fogja, mi kell ahhoz, hogy hatékonyan dolgozó, rugalmas, a körülményekhez gyorsan alkalmazkodó munkatársak voltak ezek a győzelmek. Egy működő cég nem rosszul vagy jól működik. Akárcsak egy ember, amin átmegy, az nyomot hagy benne. Mi arra keressük a választ, hogy mik azok a gyengeségek, amelyek a növekedésben, a hatékonyabb erőforrásokat igényelnek.

**Ha ennyire jelentős változásról van szó, akkor nem válnak kiszolgáltatottá a vezetők a tanácsaikkal, meglátásaikkal szemben?**

Ravaszkérdés. Részünkről nem cél, hogy egy vállalkozásban évekig folyamatosan dolgozzunk. Minden elemzés és fejlesztés a cég jelenlegi vezetőinek és munkatársainak tudatosítását, erősítését szolgálja. Mondok példát. Egy sikeres team felmérésének eredménye lehetőséget ad arra, hogy a cégvezetőnek pontosabban tudjon választani egy álláshelyre jelöltek közül. Tudni fogja, mi kell ahhoz, hogy hatékonyan dolgozó, rugalmas, a körülményekhez gyorsan alkalmazkodó munkatársak voltak ezek a győzelmek. Egy működő cég nem rosszul vagy jól működik. Akárcsak egy ember, amin átmegy, az nyomot hagy benne. Mi arra keressük a választ, hogy mik azok a gyengeségek, amelyek a növekedésben, a hatékonyabb erőforrásokat igényelnek.

# CÉGED ARCULATA, A CÉGED RUHÁJA

Cziráki Dávid - Davidesign Kft.

**Amikor elindítunk egy vállalkozást, a belső feladatok gyakran minden energiánkat lekötik és nem jut elég fókusz a megjelenésre, a külső kommunikációs eszközökre. Gondoljunk bele, amikor a logókat felmétricázzuk az autónkra, amikor a névjegyünket átadjuk az ügyfelünknek, mindegyik eszköz a cégünket képviseli. Az eszközök, melyek együttesét arculatnak nevezünk. Az egységes és gondosan kidolgozott arculat profizmust, szakértelmet és megbízhatóságot sugall.**

**NE AZÉRT VÁLTS ARCULATOT, MERT MEGVÁLTOZOTT A TREND, HANEM AZÉRT, MERT A CÉGED VÁLTOZOTT MEG!**

Ravaszkérdés. Részünkről nem cél, hogy egy vállalkozásban évekig folyamatosan dolgozzunk. Minden elemzés és fejlesztés a cég jelenlegi vezetőinek és munkatársainak tudatosítását, erősítését szolgálja. Mondok példát. Egy sikeres team felmérésének eredménye lehetőséget ad arra, hogy a cégvezetőnek pontosabban tudjon választani egy álláshelyre jelöltek közül. Tudni fogja, mi kell ahhoz, hogy hatékonyan dolgozó, rugalmas, a körülményekhez gyorsan alkalmazkodó munkatársak voltak ezek a győzelmek. Egy működő cég nem rosszul vagy jól működik. Akárcsak egy ember, amin átmegy, az nyomot hagy benne. Mi arra keressük a választ, hogy mik azok a gyengeségek, amelyek a növekedésben, a hatékonyabb erőforrásokat igényelnek.



# KUTSERA RÓBERT

LIFT PROJEKT - SZERVEZETFEJLESZTŐ

*"20 éve vagyok cégtulajdonos, több területen  
vagyok érdekelt, elsősorban emberek  
vezetésével, csapatok felépítésével  
foglalkoztam. Az utóbbi években belekóstoltam  
az agráriumba, és magával ragadott a  
természetközelsége, a produktum tiszta  
láthatósága. A GeoKalk ötlete egy agrármérnök  
barátomtól jött. Miután elmagyarázta a lényegét,  
hamar rábólintottam. Közel egy év volt mire minden  
engedélyt beszereztünk, most jöhet az értékesítés  
és a partnerségek kialakítása."*



*Sokszor találkozunk azzal, hogy a vállalkozót, az ügyvezetőt egy hajóskapitányhoz hasonlítják, aki üzleti célok felé vezeti vállalkozását. Te mihez hasonlítanád legszívesebben?*

Számomra egy KKV vezetője inkább egy sakkjátékoshoz hasonlít, akinek játék közben kell felismernie, megtanulnia a játék szabályait és fortélyait. A „vállalkozói tábla” lényegesen nagyobb és összetettebb, mint egy hagyományos sakktabla. A bábuk száma, a figurák karaktere, mozgástera és a játék képe folyamatosan változik rajta. Egy cég, érzésem szerint inkább növekszik, fejlődik, mintsem valamilyen konkrét cél felé tart.

*Egy szervezetfejlesztő ehhez mit tud hozzátenni?*

Külső szemként segít áttekinteni az állást, és a rendelkezésre álló lehetőségeket. Feltárja a játék során kialakult szükségleteket és még kihasználatlan lehetőségeket. Ugyanakkor képes bővíteni a figurák képességeit, és fejleszteni a csapatjátékot. De legfontosabb vonása, hogy rendszerben, szervezetben gondolkodik, ezért stratégiai partnere tud lenni a cégvezetőnek.

*Sokszor használják a szervezet kifejezést. Miről beszéltek ilyenkor?*

A szervezet alatt minden olyan struktúrát, kapcsolatot értünk, amely a cég működését biztosítja. Kezdvé az ott dolgozók között kialakult személyes viszonyoktól, a munkakörökön át, a vezetői döntési folyamatokig, technológiai szintű kommunikációig. Egy cég tehát e szervezetben él. E rendszerek, kapcsolatrendszerek nélkül nem létezne. Ha ezt egy cégvezető alaposan ismeri cége szervezetét, akkor képes nagyon hatékonyan kihasználni a benne rejlő lehetőségeket.

*Cég és cég között jelentős eltérések lehetnek. Ezek szerint mindegyikre egyedi programot kell fejleszteni?*

Igen, azonban vannak standard elemek a programnak. A folyamat arra épül, hogy feltárjuk a cég pillanatnyi működéséből fakadó szükségleteket (ehhez több tucat sajátosság vizsgálunk meg), majd erre egy fejlesztési folyamattal válaszolunk, és a bekövetkező változásokat nyomon követjük. Minden fejlesztési programban vannak egyéni és csoportos alkalmak, de hogy ezek milyen tematikát követnek, milyen témára fókuszálnak az a megismert sajátosságoktól függ. Például lehet, hogy az egyik programban nagy hangsúlyt kap a teamek és a team vezetők fejlesztése, míg másol inkább a kommunikációra fókuszálunk.





**Jó, de ez nem olyan bonyolult, hisz ismerjük az alkalmazottjainkat, és ha kell, tudunk velük beszélni, hatni rájuk. Nem?**

Ha ilyen egyszerű lenne, akkor mi most nem beszélgetnénk erről. A cégben futó szoftver nagyon komplex. Ahhoz, hogy a vezető átlássa ennek működését, hogy aztán képes legyen tudatosan alakítani, fejleszteni ezt, szemléletváltásra van szükség.

**És miben áll ez a szemléletváltás?**

Meg kell értenie, hogy vállalkozói tevékenységének valódi produktuma nem sok kiépített villamoshálózat vagy sok ezer elégedett ügyfél. A valódi alkotás maga a cég, a szervezet, a rendszer, amelyben tudás, technológia, emberi erőforrás, termelőeszközök és nyersanyag tud termékké, szolgáltatássá alakulni. Ez az igazi csoda, és nem az árbevétel.

**Ez mennyire könnyen megy nekik?**

Ez sokféle tényezőtől múlik. Ha megmaradt mérnöknek, szakembernek, akkor elsősorban a termelési folyamatok érdeklik. Ilyen esetekben a fejlesztés, mint az egész céget érintő folyamat, nem érhető számára. Ha a cégvezető viszont már túl van azon, hogy sikeres mérnök, szakember akar lenni, akkor sokkal könnyebben áll át holisztikus szemléletre, és nézi egészben a céget. De mindenhol meg lehet találni azokat a problémákat, amelyek láthatók, és gyorsan megérthető.

**Van kedvenc diagnosztikai vagy fejlesztési módszereitek?**

Persze, vannak személyes kedvenceink. Én nagyon szeretem az innovációs workshopokat, és vezetőket, kulcsberek vizsgálatára

használt CAPTAIN tesztek. Azonban amikor egy cégnél egy módszer alkalmazása mellett döntünk, akkor egy konkrét helyzetre adunk választ. Sem a diagnosztikában, sem a fejlesztésben nincsenek szent tehének.

**Egy vállalkozás általában egy-egy konkrét termelési folyamat vagy szolgáltatás körül épül. Miben más az, ha a cégre és nem a termelésre koncentrálnak?**

Informatikai példával élve, egy cég egyszerre jelenti a hardvert és szoftvert is. Az alkalmazottak és a vezetés jelenti a hardvert, és az általuk felépített munka- és ellenőrzési folyamatok, munkakörök, gyakorlatok és kommunikációs szokások a szoftvert. Ahhoz, hogy cégben tudjunk gondolkodni, meg kell ismernünk, meg kell értenünk a szoftvert, amely a munkaerő „hasznosítását” meghatározza, és ismernünk kell a hardver működését is.

**Ha ennyire jelentős változásról van szó, akkor nem válnak kiszolgáltatottá a vezetők a tanácsaikkal, meglátásaikkal szemben?**

Ravasz kérdés. Részünkről nem cél, hogy egy vállalkozásban évekig folyamatosan dolgozzunk. Minden elemzés és fejlesztés a cég jelenlegi vezetőinek és munkatársainak tudatosítását, erősítését szolgálja. Mondok példát. Egy sikeres team felmérésének eredménye lehetőséget ad arra, hogy a cégvezetőnek pontosabban tudjon választani egy álláshelyre jelentkező jelöltek közül. Tudni fogja, mi kell ahhoz, hogy hatékonyan dolgozzon, rugalmas, a körülményekhez gyorsan alkalmazkodó munkatársat találjon. Ugyanezek az eredmények segíthetnek abban, hogy a csoportvezetők fejlesztése, kiválasztása eredményesebb legyen.

**Találkoztatok már olyannal, hogy a felméréseket követően a cégvezető nem akart semmin sem változtatni?**

Természetesen. Ez is része a történetnek. Egy cégvezető sokféle terhet visz egy KKV-ban. Hosszú évek munkájával alakította ki saját rutinját, és ehhez ragaszkodik. Teljesen emberi. A változásban, a változtatásban legtöbbször kockázatot, veszélyt látunk, még akkor is ha tudjuk, hogy jelenlegi munkamódszerünk nem tökéletes. Ahhoz, hogy erről a pontról elmozduljunk, látnunk kell, hogy milyen hátrányokkal járhat, mi lesz az ára annak, ha nem változtatunk. Így vannak ezzel a cégvezetők is.

**Hogyan lehet rossz híreket eladni egy sikeres cégről?**

Az a tapasztalatunk, hogy a cégvezetők ritkán rendelkeznek cégükről kialakított mély, komplex képpel. Bár ösztönösen vagy kísérletezés útján sikeres válaszokat találtak már számos kihívásra, nem tudják megmondani, hogy a cégre milyen hatással voltak ezek a győzelmek. Egy működő cég nem rosszul vagy jól működik. Akárcsak egy ember, amin átmegy, az nyomot hagy benne. Mi arra keressük a választ, hogy mik azok a gyengeségek, amelyek a növekedésben, a hatékonyabb erőforrásgazdálkodásban most gátolják őt, és melyek azok az erősségek, amelyekre építeni tud. Ezeket ismerni végül is nem rossz dolog.

**Tudnál mondani példát arra, hogy egy pillanatnyi sikeres megoldás hosszú távon kockázati tényezővé válik?**

Igen. A KKV-k többségében idővel kialakul egy operatív vezetői pozíció, amelyet általában a legrégebb óta a cégben dolgozó, a vezetővel bizalmi viszonyban lévő munkatárs tölt be. Ezek kulcsberek már sok mindent átéltek a cégnél, ezáltal széleskörű tapasztalatra tettek szert, ezért lassan pótolhatatlanná válnak. Ezek a kulcsberek a cég történetének egy korai szakaszában kerültek vezető szerepbe, ezért sokszor nehezen alkalmazkodnak a



növekedés hozta új helyzetekhez. Korlátjaivá válhatnak magasan képzett, tehetséges munkatársak felvételének. Másrészt ezek a kulcsberek orriási teher halmozódik fel, amelyet úgy tűnik nem tudnak (nem akarnak?) Letenni. Ez a szűkület, idegen szóval „bottleneck”, komoly kockázatot rejt. Egyrészt a kulcs ember kiegészéhez vezethet, másrészt az alatta dolgozó kollégák önállósodásának a gátja lehet. Egy ilyen operatív vezető nehezen ad át feladatot, és nehezen bízik meg bárkinek is a munkájában. A helyzet a munkakör átszervezésével, a kulcsberek fejlesztésével vagy elengedésével orvosolható. Sajnos sok esetben nem tudja lépésre szálni magát vezető egészen addig, amíg teljesen ki nem ég az illető, vagy nem talál mást a helyére.

**Ha ez ennyire komplikált, sok buktatóval járó tevékenység, nektek mi okoz örömet benne? Miért vágtok neki egy új projektnek?**

Ezt sokszor megkérdézzük magunktól. Egy beszélgetésben nemrég két motivátort emeltem ki, ami engem ebben a projektben, a Lift Projektben mozgat. Egyrészt nagyon szeretünk másokkal közösen lehetőségeket feltárni, értéket teremteni. Maga a Lift Projekt is értékteremtő közösségként működik. A másik, hogy nagy örömet jelent számunkra új nézőpontokat, a megszokottól, a begyakorlottól eltérő megoldásokat találni. Egy általunk vezetett projektet nem is tudok elképzelni enélkül a „motor” nélkül. A csapat olyan szakemberekből áll, akik különböző humán területekről érkeztek, és nagyon érdekli őket az emberi kapcsolatok világa. Minden projekt egy-egy felfedező utat jelent számunkra.

**Mit jelenthet egy cég számára, ha veletek dolgozik?**

Egy érzékeny, pártatlan megfigyelőt kap, aki nem csak meglátni, hanem értelmezni is képes a cégére jellemző vonásokat, jelenségeket. Növekedési pályán mozgó cég esetén segítünk stabilizálni a további sikerek eléréséhez szükséges belső folyamatokat. Krízis esetén pedig gyors és hatékony megoldást találunk a kialakult helyzetre.