

FREDERIC LALOUX

KEN WILBER előszavával



A JÖVŐ SZERVEZETEI

Hogyan hozzunk létre az emberi tudatosság
következő szintje által inspirált szervezeteket



AQUILONE

ORGANIZZAZIONE INTERNAZIONALE PER LO SVILUPPO UMANO

Ez a dokumentum egy szerzői jog által védett könyvből közöl részleteket.

A dokumentum célja, hogy felhívja a könyv értékes gondolataira a figyelmet.

Gazdasági célú forgalmazása és többszörösítése tilos.

Amennyiben felkeltette érdeklődésedet, kérlek vásárolj meg az eredeti könyvet.

Döntéshozatal válság idején

Fenntartható a tanácsadási folyamat válságos időszakban, amikor gyorsan kell kíméletlen döntéseket hozni, például amikor emberek elbocsátásáról vagy egy üzletág eladásáról van szó? Valóban őszinte lehet a konzultáció azzal a csoportdolgozóval, akit éppen el akarunk bocsátani? De szélsőséges helyzetben talán valóban szélsőséges intézkedésekre van szükség; elképzelhető, hogy az önmenedzselést is fel kell függeszteni egy időre, hogy a vezérigazgató meghozhasson néhány szükséges, fentről lefelé irányuló döntést.

De hogyan bízzanak a dolgozók szervezetük önmenedzselő képességében akkor, ha a cégvezető úgy dönt, alkalmanként belép és hoz néhány autokratikus intézkedést? A FAVI, a Buurtzorg és az AES is találkozott már válsághelyzettel, és olyan elegáns megoldásokat találtak a kezelésükre, amelyek más önmenedzselő vállalkozások számára is ösztönzőek lehetnek válság idején.

Senki nem mondaná Jean-François Zobrista – az erőteljes alkatú korábbi ejtőernyősre –, hogy gyengekező vezető, de amikor a FAVI-nál nehéz és fontos döntésekkel találta szembe magát, azonnal elismerte, hogy segítségre van szüksége a jó válasz megtalálásához. Nem egy alkalommal fordult elő, hogy hirtelen ötlettől vezérelve végigsétált az üzemben, mindenkit megkért, hogy állítsa le a gépeket, majd felállt egy ládára és megosztotta gondjait az alkalmazottakkal, s közben próbálták kitalálni, mit tegyenek. Az első jelentős válság Zobrist vezetése alatt 1990-ben következett be, amikor az első Öböl-háború miatt visszaestek az autómegrendelések. A készlet egyre csak halmozódott, és nem volt elég munka, hogy a dolgozókat foglalkoztassák. A kapacitást és a költségeket csökkenteni kellett. Egyetlen kézenfekvő megoldás volt: elbocsátani a meghatározott idejű szerződéssel foglalkoztatottakat. A FAVI-nál azonban senkit sem kezeltek ideiglenes alkalmazottként, annak ellenére, hogy Franciaországban a munkajogi szabályok miatt az új munkaerőt 18 hónapig ideiglenesen alkalmazták, csak ezután kötöttek vele határozatlan idejű, állandó szerződést. A legtöbbjüket azonban a csapatok már teljes jogú kollégaként kezelték. Ha az ideigleneseket elküldik, a FAVI megszegte volna nekik tett erkölcsi vállalását, és elveszített volna sok tehetséges munkaerőt, akikre oly sokat áldozott, de csak hónapok múlva tudták volna őket pótolni. Mivel rengeteg kérdésre keresett választ, Zobrist felállt egy doboz tetejére az üzemben, és megosztotta dilemmáját a műszakban dolgozókkal (köztük a határozott idejű szerződéssel rendelkezőkkel, akiknek a sorsáról dönteni kellett). A körülötte állók kérdéseket és javaslatokat kiabáltak be. Az egyik azt mondta: „Miért nem dolgozunk ebben a hónapban három hetet, háromheti fizetésért, így megtarthatjuk a határozott idejűeket is? Ha szükséges, jövő hónapban is megtehetjük ezt.” Mindenki bólogatott, és a javaslatot szavazásra bocsátották, amit Zobrist meglepetésére egyhangúan megszavaztak. A dolgozók ezzel beleegyeztek, hogy átmenetileg 25 százalékkal csökkentsék a fizetésüket. A probléma alig egy óra alatt megoldódott, és újraindíthatták a gyárban a gépeket.

A legtöbb vezető, akit ismerek, borzasztóan rizikósnak tartotta volna Zobrist merészségét. Ha a nyilvánosság elé kellene tárniuk a dilemmájukat, azzal védtelenné válnának, így e megoldás valószínűleg eszükbe sem jutna. Senki sem mondta volna meg biztosan, hogyan reagálnak

Végül rájöttem, hogy nem minden válságot lehet kezelni. Bármennyire is szeretnénk magunkat biztonságban tudni, nem tudjuk magunkat mindentől megvédeni. A káoszt is az életünk részének kell tekinteniünk.

(Susan Elizabeth Phillips) -

majd az alkalmazottak a hírré, hogy a munkájuk veszélyben van. A gyűlés akár káoszba is fulladhatott volna, ha az elbocsátástól való félelem szembeállítja egymással az embereket a feszült légkörben. Zobristnak sem volt előre eltervezett elképzelése, sem forgatókönyve, hogyan irányítsa a beszélgetést, miután feltárta a vállalat problémáját. Azt választotta, hogy megbízik magában, az alkalmazottakban és a folyamatban.

Nyilvánvalóan biztonságosabb lehetőség lett volna, ha megkérik a HR-osztályt, diszkréten dolgozzanak ki néhány forgatókönyvet, bizalmasan hívják össze a vezetői csapatot egy megbeszélésre, ahol eldöntik, hogyan tartsák távol a problémát a dolgozóktól mindaddig, amíg nem állnak készen a bejelentésre. (A FAVI esetében Zobristnak természetesen sem HR-igazgató, sem vezetői csapat nem állt a rendelkezésére, de néhány megbízható tanácsadót biztosan megkérdezett.) E bevált módszer révén a vezetők megtanulták az érzékeny helyzeteket kezelni a vállalatnál. Akár elismerik, akár nem, e megközelítést a vezető félelme vezérli, aki attól fél, hogy a dolgozók nem tudják kezelni a rossz hírt; hogy vezetőként megkérdőjeleződhet a legitimációja, ha nem hoz döntést; és ostobának tűnhet, ha a problémát még azelőtt megvitatja, hogy kitalálta volna rá a megoldást. Zobrist képes volt félelmét kordában tartani, ami utat nyitott egy sokkal produktívabb és felhatalmazó megközelítésnek, valamint megmutatta, van mód arra, hogy a dolgozókat tájékoztassák e nehéz helyzetről, és engedjék, hogy saját maguk keressenek rá megoldást. Úgy tűnik, megfelelő keretek között a tanácsadás folyamatát válságos időszakban is fenn lehet tartani, a vezetők pedig jobb, ha gondolkodnak, mielőtt áttérnek a fentről lefelé irányuló döntéshozatalra.

A Buurtzorgnál 2010-ben következett be a válság, amelyet szintén a tanácsadás módszerével sikerült átvészelni. A fiatal vállalat hihetetlen gyorsasággal növekedett, amikor Jon de Blok megtudta, az egészségbiztosító társaságok azzal fenyegetőznek, hogy visszatartják négymillió euró kifizetését a Buurtzorgnak, technikai problémákra hivatkozva (a valószínűbb ok az volt, hogy a biztosítók így akarták jelezni a Buurtzorgnak, túl gyorsan növekszik a már megállapodott, régi cégek rovására). Az összeomlás réme fenyegetett. Jos de Blok egy belső blogbejegyzést írt az alkalmazottaknak, amelyben eléjük tárta a problémát, és két megoldást javasolt: átmenetileg visszafogják a bővülést (az új csapatok kezdetben sok pénzt emésztenek fel), vagy az ápolók elkötelezik magukat a nagyobb produktivitás mellett (a szerződéses időn belül megnövelik az ügyfélnek végzett munkát). A blogbejegyzéshez írt megjegyzésekben az ápolók nagy része azt választotta, hogy keményebben dolgozik, mert nem tetszett nekik az alternatíva: a lassú növekedés azt jelentette volna,

hogy nemet mondanak a Buurtzorghoz csatlakozni akaró betegeknek és ápolóknak. Egy-két napon belül megoldást találtak a készpénzproblémára is (egy idő múlva a biztosítók kifizették a visszatartott pénzeket).

Az AES arra mutat példát, hogyan kell felfüggeszteni a tanácsadás folyamatát – a lehető legelegánsabb módon – válság idején. 2001 őszén, a terroristámadások és az Enron összeomlása után az EAS részvényei zuhanni kezdtek. A vállalatnak tőkére lett volna szüksége jelentős adósságainak finanszírozására, de hirtelen minden forrás megszűnt. Gyors és drasztikus intézkedésekre volt szükség a csőd elkerülésére. A legégetőbb kérdés az volt: hány erőművet kell eladniuk, és melyiket, hogy megszerezzék a szükséges készpénzt? Dennis Bakke vezérigazgató aligha tudta volna összehívni a világ különböző országaiban dolgozó 40.000 alkalmazottat, majd felállni egy ládára, ahogyan a FAVI-nál Zobrist. Ráadásul a probléma olyan összetett volt, hogy nem is lett volna elég egyetlen blogbejegyzés, amelyben felvázolja a két alternatívát, ahogy Jos de Blok tette a Buurtzorgnál.

Bakke azt választotta, hogy időszakosan felfüggeszti a tanácsadást, de olyan módon, hogy eközben az önmenedzselésbe fektetett bizalmat se ássa alá. Nem dolgozott ki zárt ajtók mögött tervet a vezetőséggel, hanem bejelentette, hogy egy bizonyos ideig fentről lefelé irányuló döntéshozatalra kell számítani bizonyos nagy jelentőségű döntéseket illetően. A tanácsadási folyamat azonban minden egyéb döntésre hatályban marad. A legjobb intézkedések kidolgozására és a nehéz döntések meghozatalára Bakke a fiatal és tehetséges jogtanácsost, Bill Luraschit jelölte ki, holott nem ő volt a rangidős vezető, sőt a jövőben vezető szerepet sem szándékozott betölteni. Az üzenet egyértelmű volt: a szervezet rangidős vezetői nem akartak még nagyobb hatalmat gyakorolni. A fentről lefelé irányuló döntéshozatalt olyan ember kezébe adták, aki nem szomjazott a hatalomra, és valóban csak átmeneti ideig irányított.

Ha a tanácsadási folyamatot válság idején fel kell függeszteni, e két szabály segítségével fenntartható az önmenedzsmentbe fektetett bizalom: teljes átláthatóság biztosítása a fentről lefelé irányuló döntéshozatal hatályáról és idejéről, valamint olyan ember kinevezése a döntések meghozatalára, aki nem akar hatalmat gyakorolni a későbbiekben, amikor a válság megoldódik.

Elbocsátások és leépítések

Az örök filozófia azt mondja, hogy nincsenek kudarcok; csupán felkérés van arra, hogy tanuljunk és fejlődjünk. Ha megértjük (vagy megmondják), hogy egy bizonyos munka nem nekünk való, azzal az élet csak arra hívja fel a figyelmet, hogy „Most kaptál egy ajándékot (amelyet azonban nem csomagoltak be szépen, így először igen fájdalmas meglepetés)”. Gondolkodjunk el azon, mi történt, hogy jobban megértsük, mi is *valójában* a feladatunk, és milyen szerepet *nem* kell vállalnunk. Nézzünk még mélyebbre, és látni fogjuk, hogy új út tárul fel és vezet el oda, ahová a tehetségünk szólít. A kollégák sokat tehetnek, hogy az egyént támogassák ebben a szakaszban (lásd a kollégák közreműködésén alapuló elbocsátási folyamatot). Még az elbocsátás is lehetőséget ad a szeretet és együttérzés kinyilvánítására. Ha így kezelik, a távozonak is könnyebb lesz megérteni, hogy képességei és elhivatottsága ellenére miért nem felelt meg neki a munka, hol és hogyan találhatja meg az igazán neki való hivatást.

Az egyéni felmondásokon túl létezik a gazdasági okokból végrehajtott csoportos leépítés kérdése is. Úgy vélem, itt különbséget kell tennünk *időszakos* és *strukturális* létszámfelesleg között. Érdekesnek találom, hogy a kutatott vállalkozások közül egyik sem bocsátott el embereket a recesszió idején. Az önmenedzselő szervezetek különösen rugalmasak, és kevés rezsiköltséget halmoznak fel; ezért a gazdasági hanyatlást is könnyebben viselik, mint a hagyományos szervezetek. A FAVI és a Sun Hydraulics például 30-50%-os bevétel-visszaeséssel járó súlyos receszsiókat vészelt át, mégsem vált meg senkitől. Bizonyos esetekben pedig a kollégák szolidárisak, beleegyeznek, hogy osztoznak a fájdalomon, és még az időszakos fizetéseszkökenést is vállalják (a 2.3. fejezetben olvashatunk erről egy történetet a FAVI-nál; lásd a 153. oldalon). Teal szemszögből helytelen kollégákat elbocsátani csak azért, hogy néhány hónapig növelhessük a nyereséget, miközben a létszámfelesleg időszakos.

A helyzet természetesen más, ha strukturális létszámfeleslegről van szó. Az AES-nél erre számtalanszor volt már példa: a Kelet-Európában, Ázsiában, Latin-Amerikában és Afrikában megvásárolt erőművek gyakran rendkívül túltelítettek voltak. Sok esetben a cégeket korábban birtokló kormányok mesterséges munkahelyteremtésre használták e létesít-

ményeket. A felvásárlás után az AES gyorsan csökkentette a dolgozók létszámát. Ez talán meglepően hangzik: hogy teheti meg egy olyan haladó vállalat, mint amilyen az AES volt abban az időben, hogy több száz embert elküld? Dennis Bakke így vélekedik erről:

A megfelelő méretű munkaerő-állomány egyenlő azzal az alkalmazotti létszámmal, amelyben még jó dolgozni. Ha túl nagy a létszám, az demoralizáló a kollégákra, és belső csatározásokhoz vezet. Egy ravasz észak-írországi üzemvezető mondta egyszer, hogy a csatározások jól jelzik, hogy a létesítményben túl magas a létszám. Viszont ha mindenkinek elegendő munkája van, senki nem foglalkozik azzal, mit csinál a másik.

Személyes véleményem, hogy egy vállalkozásnak nem szabad fölösleges alkalmazottakat vinnie magával; de ez nem jelenti azt, hogy azonnal el kell bocsátani őket és kitessekelni a gyárból. A távozó dolgozóknak időre van szükségük, hogy új munkahelyet találjanak, a vállalatoknak ezért nagylelkű végkielégítést kell adniuk. Akvizíciók alkalmával szinte minden alkalommal létszámfelesleggel találkoztunk. Az új cég megvásárlása után első dolgunk volt, hogy bőkezű és önkéntes végkielégítési programot dolgozzunk ki. Csak ritkán volt szükség arra, hogy távozásra kérjük az embereket.

Panamában az AES létrehozott egy kölcsönpénztárat az alkalmazottaknak, akik elfogadták a végkielégítési csomagot. Egy évvel később ünnepi ebéden vettem részt a céget korábban elhagyó alkalmazottakkal. E volt kollégák hetvenegy új vállalkozást indítottak be, s ezek többsége igénybe vette a vállalati kölcsönpénztárat. A munkahelyváltás azonban akkor is traumát okozhat, ha nagylelkű végkielégítés jár vele. Hiszem, hogy e néhez váltás az a szükséges rossz, amely segít abban, hogy a dolgozók és a szervezetek alkalmazkodjanak a dinamikusan változó világhoz. A munka örömteli része, hogy új szerepeket tanulunk és új felelősségi köröket kapunk. A biztos munkahely jól csengő fogalom, de kevés tartós értéket hordoz.¹¹

A munkahelyek mesterséges fenntartása értelmetlen az Evolúciós-Teal szemszögéből. A biztos munkahelyet nagyra értékeljük, de ezt az elképzelést is a félelem ösztönzi. Figyelmen kívül hagyja ugyanis azt az alapvető igazságot, hogy minden változik; nem foglalkozik a lehetőségek széles skálájával, azzal, hogy az ember tehetsége lehet, hogy eltűnik egy túl nagy létszámú szervezetben, ám sokkal jobban kibontakoztathatja képességeit egy olyan helyen, ahol valóban szükség van rá.

Az élet folyamatosan bontakozik ki előttünk; ennek része lehet az elbocsátás és a leépítés is, bár ezek viszonylag ritkák az önmenedzselő struktúrákban. A kutatásban vizsgált vállalatok azt mutatják, hogy az elbocsátást sem kell egy hűvös, szerződéses folyamat szintjére alacsonyítani. Fogadjuk el az ennek kapcsán felmerülő érzéseket és fájdalmat, és amikor ezek elmúlnak, elkezdhetjük magunkban a mélyebb értelem keresését; annak az üzenetnek a felkutatását, amelyet az élet akar közölni velünk, hogy rátaláljunk az útra, amelyen haladnunk kell.