**De mit kezdesz az emberrel?**



"Ha hajót akarsz építeni, akkor az embereket nem favágáshoz kell összetrombitálni, nem feladatokkal kell őket ellátni, hanem beszélni kell nekik a tengeren utazás gyönyöreiről."

Antoine de SAINT-EXUPERY

*Anonim interjú keretében beszélgettünk Zsolttal az elmúlt években nagy visszhangot kiváltó, előbb sikertörténetként kezelt, majd bulvártémává vált Közlekedési Zrt. korábbi vezérigazgatójával. A történet nem pozitív kicsengésű (hacsak tapasztalataiban nem). A siker és a kudarc okát igyekeztünk boncolgatni, megérteni.*

***Kezdjük a legelején! Hogyan kerültél a Zrt. élére?***

Ha a legelején kezdjük, hadd meséljek magamról. Orvoscsaládban nőttem fel, második gyerekként. A családban mindig fegyelmezett rend uralkodott. Amit már gyerekként megtanultam, hogy kitartás és precizitás kell az eredményekhez. Szüleim bánatára nem éreztem egy cseppnyi vonzalmat sem az egészségügy iránt. Elvégeztem a jogi egyetemet, aztán Angliában egy üzleti iskolát. Vállalkozni kezdtem, a 2000-es évek első fele kedvezett az építőiparnak, hát ott. A cég jól ment. Társasházak építésére specializálódtunk. Egy-két év elteltével már 20 főt foglalkoztattunk és nyolc, fix alvállalkozói körrel dolgoztunk. Mielőtt megkérdeznéd, én mindig presztízst csináltam belőle, hogy az alvállalkozókat kifizessem. Az építőipar nem játék, jól kell tudni projektet menedzselni és tőkét bevonni. Mindenki tudta a dolgát. 2006-ban eladtam a részesedésem, elég volt. Kis pihenő után 2007-ben egy IT vállalkozást alapítottam. CRM rendszereket csináltunk a pénzügyi szektornak és a kereskedelemnek. Volt egy pilot projektünk a Közlekedési Zrt.-vel. Nagyon élveztem, nagy távlatokat láttam benne. A közös munka eredményeként kért fel a város vezetése, hogy adjam be a vezérigazgatói pályázatom.

***Mit vállaltál, mik voltak a fókuszpontok?***

A város vezetését rendkívül korrekt partnernek ismertem meg. Világosan kifejezték az elvárásokat. A Közlekedési Zrt. álljon meg a saját lábán, működjön lehetőleg további támogatás nélkül, valós vállalatként. Világosan látták, hogy ehhez nincsenek meg az infrastrukturális feltételek. Elavult volt a gépállomány, ami rendkívül magas működési költségeket eredményezett. A Zrt. egyébként egy ’80-as évekbeli állami vállalatra hasonlított, néhány innovatív vezetővel, sok, személyes kapcsolat révén odakerült, egyébként alkalmatlan emberrel. Át kellett formálni, áramvonalasítani, korszerűsíteni. Ezt azóta is meggyőződéssel vallom.

A meghallgatásokat követően kineveztek. És én munkához láttam. A meglévő üzleti tapasztalataimmal, missziómmal. Meggyőződésem volt, hogy a gyökereknél kell kezdeni…”új seprű jól seper”, de az is, hogy minderre fél évem van. Fel kellett rázni a szervezetet, és minthogy a politikai vezetők jelezték, hogy a vezetés lecserélésében nem tudnak támogatni, de minden másban igen, egy átfogó átszervezést indítottam el. Elválasztottam a működtetést és a fejlesztést. Ki akartam venni az egyes műszaki, gazdasági területek kezéből a fejlesztést, mert képtelenek voltak modern megoldásokkal operálni, az idegeimre mentek a problémák hangsúlyozásával. Fontosnak tartottam egy modern szervezet esetében a humán erőforrás menedzsmentet, így azt elválasztottam a gazdasági szervezettől, és legfelső szintre emeltem. Létrehoztam egy kontrolling igazgatóságot, és az IT-t mint kiemelt területet szintén igazgatósági szintre emeltem. Láttam, hogy az embereknek nem tetszett, jöttek rendre mindenféle blablával, hogy miért nem lesz jó, de pont az volt a célom, hogy felrázzam a szervezetet. Az egyes területek élére szándékosan nem a meglévő emberekből válogattam, hanem új embereket hoztam, olyanokat, akiket még nem fertőzött meg az állami közlekedés világa. Elindítottam új programokat is. Ilyen volt egy átfogó átvilágítás kezdeményezése. Az ország egyik legjobb tanácsadó cége csinálta. Elképedtem az eredményektől. A cégben dominált a kockás füzet, dos alapú informatikai rendszerek működtek, a folyamatok szabályai három éve nem lettek felülvizsgálva, nem volt kockázatmenedzsment, nem voltak folyamatgazdák, a minőségbiztosításnak nem volt kinevezett vezetője, folytathatom…

***Meglehetősen kaotikusnak tűnik…***

Az is volt. Nagyon sokat dolgoztunk. Az új szervezeti felépítéssel centralizáltuk a működést, ezzel sikerült letörni azt a számtalan kiskirályságot, ami a cégnél uralkodott. Világossá kellett tennem, hogy nem vagyok vevő az akadékoskodásra, hanem gyors végrehajtást várok az emberektől. Mindenütt hangsúlyoztam, hogy az eredményesség és a hatékonyság a megfelelő mérce számomra, nem érdekel más szempont. Elvártam a fegyelmezett rendet, a kitartást, a precizitást, hogy ezt az értékrendet tükrözze az egész vállalat. Bevezettünk egy új, egységes platformon működő vállalatirányítási rendszert, miközben előírtam valamennyi szervezeti egységnek, hogy racionalizálja a folyamatait, és készítsen új folyamatleírásokat, és szabályozásokat. A fejlesztésen belül létrehoztam egy minőségbiztosítási egységet, ami bevezette végre az ISO-t, és rendre előírta az észlelt pontokon a fejlesztéseket a további egységeknek. Nem nagyon bíztam a működtetésben szerepet vállalókban, így a fejlesztések konkrétumait is a működésfejlesztési egységben dolgozták ki. Számtalan más gyökeres módosítás is történt. Bevezettük a teljesítményértékelést (immáron például a sofőrök teljesítményét az alapján mértük, hogy volt-e késés a járatokon). Előkészítettünk további fejlesztéseket. Uniós pályázatot nyertünk tömegközlekedés korszerűsítése céljából. Kiszámoltuk, melyek a veszteséges járatok, és azok kiváltására trolibusz közlekedés üzembe állítását terveztük. Nagyon részletes műszaki, gazdasági tervezés valósult meg. Mi voltunk az egyetlenek az országban, akik elsőre sikeresen megvalósították a közbeszerzést úgy, hogy senki nem támadta meg a döntést. A korábbi vállalkozásaimban már kipróbált projektmenedzsment csapatot hívtam be a céghez a fejlesztésre, és kiválóan tették a dolguk.

***Akkor az eredmények is jelentkeztek!?***

Igen. Az első évet követően már jöttek az eredmények. A veszteség növekedését megállítottuk, és a város politikai vezetése is rendkívül elégedett volt a tömegközlekedési fejlesztésekkel, vagy az országos szinten is gyakran példaként említett átszervezésekkel. Több konferenciára meghívtak előadni, hogy beszámoljak az átszervezési koncepcióról. Egy másik uniós pályázat keretében például olyan telefonos alkalmazás üzembe állítását terveztük, mely telefonos applikáción keresztül teszi lehetővé a jegy- és bérletvásárlást, melyen keresztül az utasok áramlását is nyomon tudjuk követni. Itt a korábbi CRM-es tapasztalataim továbbfejlesztését valósítottuk meg. Szerettem volna egy kiváló stratégiai menedzsment rendszert is implementálni, de nem maradt időm stratégiai workshopokra, s végül elhalasztottam ezt az elképzelést akkorra, amikor a céget majd konszolidáljuk. Egy kiegyensúlyozott állapotban nyugodtabban lehet egyébként is stratégiai célokon, programokon, prioritásokon töprengeni, azokat rendszerszerűen kezelni.

Persze mindennek nagy ára volt. Míg a fejlesztés egyfolytában dolgozott, el kellett fogadtatnom a helyi szakszervezettel a működtetésen a bércsökkentést, és a hagyományos juttatások megszüntetését. Nagy küzdelem volt, mire elfogadták, hogy nincsen karácsonyi buli, céges családi nap, vagy családtagoknak kedvezményes bérlet. Leépítést is meg kellett valósítani, ez volt az ára a gazdálkodás konszolidálásának.

***Hol éreztél először problémát?***

Tulajdonképpen csak azt éreztem és a második évtől fokozottan jelentkeztek. A legnagyobb problémám a működtetésen dolgozó emberekkel volt, de nem lehet mindenkit kicserélni. Az emberek egyfolytában akadékoskodtak, hogy mit miért nem lehet megcsinálni. Képtelenek voltak rugalmasan alkalmazkodni, állandóan azzal jöttek, hogy ez nem az ő munkakörük, vagy az más folyamatot érint, amiért nem ők a felelősek. Ráadásul eluralkodott egy rossz hangulat a cégnél, mentek el az emberek és az operatív kérdéseknél nem lehet olyan gyorsan betanítani egy új munkaerőt.

***Tudnál erre példát mondani?***

Persze. Jó példát jelent egy kolléga viselkedése (nevezzük Csabának), aki a működtetésen belül a beszerzésért volt felelős. A pozícióra a második évben neveztem ki, melyet megelőzött egy sikeres időszak csoportvezetői munkakörben. Kiválóan végrehajtotta az utasításokat, nagyon sokat túlórázott, ha kellett fegyelmezetten végezte a dolgát. Onnantól, hogy kineveztük ugyanakkor mind a beszerzési költségek, mind a beszerzési eredményesség elmaradt az általam elvárttól. Állandóan az irodában tartózkodott, és meglehetősen kételkedtem abban, hogy Csaba elegendő kapcsolatot tart fenn a fő beszállítókkal, vagy a potenciális eladókkal. Például a főbb beszerzéseket szerettem közvetlenül követni, de arra nem volt időm, hogy ezekben a beszerzésekben a szállítók közvetlenül engem keressenek meg. Ez az ő dolga volt. Miután már többször foglalkoztam ezekkel a kérdésekkel, mindig másolatot küldtem a levelezésből Csabának, remélve, hogy megérti a célzást, és maga veszi fel a kapcsolatot, de azok továbbra is hozzám fordultak. Másodszor a munkaerő fluktuációja Csaba csoportjában nagyobb volt, mint bármely más területen. Hat kollégából négy otthagyta, indokként a frusztrációt, és az alacsony fizetést hozták fel.

Csaba állandóan panaszkodott, hogy nem világosak a célok, a beszerzési elvárások, amiket a fejlesztésről kap. Ráadásul állandóan arra hivatkozott, hogy az új beszerzési szoftver miatt a többi egységhez képest aránytalanul többet dolgoznak, és semmivel sem keresnek többet. Pedig a feladatok félreérthetetlenek voltak. A munkaköri leírások és a folyamatleírások ezt eléggé egyértelműen tükrözték. A teljesítménymutatók a napnál is világosabban fejezték ki az elvárásokat: a beszerzési ráfordítások csökkentése és a beszerzések időben történő realizálása, ez a cég érdeke. Csabának pedig volt egy főnöke, nem is értettem, hogy miért fordul rendre hozzám, arról pedig igazán senki nem tehet, hogy egy csomó oktatás mellett képtelenek megtanulni egy beszerzési szoftver használatát.

Csaba elmondása szerint álmatlansággal küzdött, és még azt is elnéztem neki, hogy egy hosszas kivizsgáláson vegyen részt, anélkül, hogy csökkentettem volna fizetését (ami teljesítmény hiányában indokolt lett volna).

***És milyen megoldást találtál rá?***

A megoldás egy normális szituációban egyszerű lehetett volna. Az ilyen embert el kell küldeni, de már nem tudtam erre koncentrálni. Elkezdtek a cégen belül fúrni. Meggyőződésem, hogy a távozott vezetők tartották a kapcsolatot az ott maradó munkatársakkal és gátolták a munkát, ahol tudták. A cégen belül kerengtek a számlák az eljárási dokumentumok. Képtelenség, hogy egy-egy számlát a pénzügy nem akart kifizetni, csak vezérigazgatói utasításra, mert nem csatoltak hozzá egy iratkísérő dokumentumot. Értem én, hogy a szabály az szabály, de ilyet nem lehet megcsinálni. Akkora lett a fejetlenség, hogy szinte mindenütt igazgatói, vezérigazgatói döntést vártak, miközben mindenütt mindenféle papírokat, feljegyzéseket gyártottak ahelyett, hogy dolgoztak volna.

Ráadásul a közvélemény is ellenünk fordult. Ahogy említettem az egyik projektünk keretében trolibuszok beszerzését és telepítését indítottuk el. Ránk szálltak a városvédők, a környezetvédők, tiltakozás kezdődött a nagyfeszültségű vezetékek telepítése, a beruházás járulékos elemei miatt. Nem is értettem, mit akarnak. Az ügyfél-elégedettségi vizsgálatok világosan jelezték a beruházás indokoltságát (csendesebb, olcsóbb üzemeltethetőségű járművek indításának szükségességét a peremterületek felé), de tiltakoztak a bevonás módja, az alacsony konzultáció, vagy a transzparencia hiánya miatt. Az emberek úgy tettek, mint ha úgy vennének sampont, hogy előtte hosszasan konzultálna velük a gyártó a környezetvédelmi szempontok betartásáról.

***Csendesen, már-már hirtelen távoztál a cég éléről.***

Igen. A város vezetése egyszerűen cselekedett. A negyedik hangosabb hangvételű újságcikk megjelenését követően a polgármester kért egy találkozót. Korrekt volt, mint mindig. Elmondta, hogy neki nagyon szimpatikus a tevékenységem, de politikailag vállalhatatlanná vált. Nem akart ebből érzelmi, vagy politikai kérdést csinálni, félreérthetetlenül jelezte, hogy a legjobb az lenne, ha lemondanék. Biztosított róla, hogy szerződés szerint távozhatok a cég éléről. Így tehát lemondtam, a város vezetése pedig elfogadta.

***Hogy látod most?***

Az elmúlt egy évben igyekeztem nem gondolni rá. Tényszerűen összegeztem, ahogyan szoktam, hogy most nem jártam sikerrel. Nyilván lehet hibáztatni a feltételeket, akár szervezeti, akár személyi oldalról, igyekeztem ebbe nem belebonyolódni. Valószínűleg én is hibáztam. Visszatértem ahhoz, amihez értek. Újra építőipar, újra projektek. Most passzív házakkal foglalkozom…a régi csapatommal. Nem panaszkodom…

***Köszönöm az interjút!***

**Felvetések a leírás értelmezéséhez:**

1. Hogyan látja a vezetői sikeresség, sikertelenség okait a leírásban?
2. A szervezeti vezetés területeivel hogyan foglalkozott az interjúalany?
3. Hogyan állt az interjúalany a munkatársak motivációjához?
4. Milyen vezetési eszközöket javasolt volna az interjúalanynak munkája kiegészítéseként?

