

Változás a látHATÁRon

Kiszervezés támogatása action learning csoporttal

Az elmúlt évek át-, ki-, visszaszervezései senkinek sem okoznak újdonságot. Félelmet, aggodalmat, várakozást, dühöt annál inkább.

Ügyfelem ügyfélszolgálati csapattal indított action learning (AL) célja épp ezért a változási folyamatuk egyéni és csoportszintű támogatása volt.

Ügyfelünk a világ legnagyobb konténerszállítója. E világóriás hazai ügyfélszolgálatát (tengeri szállítmányok ügyintézése) látja el az Ügyfélszolgálati Csoport. Feladatkörükbe tartozik minden olyan

Szabó Zsófia

ügyintézés, mely a magyar vonatkozású szállítmányokkal kapcsolatos (azaz minden

olyan szállítmány, am ide jön, vagy innen megy, vagy magyar ügyfélhez kapcsolódik).

2012 őszén döntés született arról, hogy a klaszter országainak ügyfélszolgálati munkáját szakaszosan kiszervezik Indiába. 2013 elején a klaszter országaiiban, így Magyarországon is bejelentésre került a változás (definiálásra került, hogy milyen feladatokat ad át a budapesti ügyfélszolgálat, illetve, hogy hány munkakör kerül leépítésre) és 2013. február-márciusában meg is kezdődtek a feladatátadások.

Az Ügyfélszolgálati csapat vezetője és egyben az AL folyamat megbízója a következőket látta ekkor: „Éreztem, hogy pszichés támogatásra van szüksége a csapatnak és nem utolsó sorban magamnak. Tudtam, hogy a drasztikus változást csak erős támogatás mellett tudjuk végigcsinálni. Nekem is kellett a segítség, hisz úgy kellett kitalálni és végigvinni a változást, hogy közben energizálni is tudjam a csapatomat.”

Az AL kettős céllal indult el: egyrészt fókusz volt azon, hogy az eddig két csoportban működő (export és import) tagokból egy csoportot alkossunk, ezzel együtt pedig a perifériára szorult tagokat integráljuk. Másik cél az volt, hogy erősítsük a kooperációt az indiai kollégákkal, ezzel együtt beszéljünk a félelmekről, belső gátakról, viszolygásról, ellenszenvről, meggyőződésekről.

A program indításakor a megbízó így határozta meg a célt: „Az a célom, hogy felszínre hozzuk azokat a problémákat, amik a projekttel, vagy a min-

dennapi munkával kapcsolatban felmerülnek. Képesek legyünk a másikat és önmagunkat segíteni. Legyen tér arra, hogy a problémákat, érzéseket át tudjuk beszélni. Tanuljunk módszert arra, hogy hogyan tudjuk feldolgozni a felmerülő eseteket és mint ügyfélszolgálatosok, tanuljunk probléma megoldási módszert.”

A kiszervezési projekt már 1-2 hónapja tartott, amikor az AL csoport elindult. A csapatban a kiszervezéssel kapcsolatban számos élmény, tapasztalás halmozódott fel eddigre. Néhány kolléga a munkák átadása, betanítása kapcsán már több hetet töltött Indiában (az AL indulásakor is épp két munkatárs Indiában volt), nekik személyes tapasztalatuk is volt az ottani iroda felállításával vagy épp a kulturális különbségekkel kapcsolatban. Mások - akik Indiában nem jártak – napi szintű online kapcsolatban álltak indiai kollégáikkal.

A következőkben az ügyfélszolgálati munka kiszervezésének támogatására kialakított akciótanulási folyamatot mutatom be. A projekt különlegessége abban rejlik, hogy a csapat munkatársai saját munkájukat szervezik ki más országba néhány hónap alatt, amelyet egy rövid, 4 alkalmas AL támogatott.

El készíti workshop

Az AL csoportban résztvevők – bár néhány mondatban már kaptak tájékoztatást az induló fejlesztésről – gyakorlatilag e két órában ismerték meg az AL fejlesztési folyamat célját, választott módszerét és a folyamatot. A bevezetés után a csapat számára világos volt, hogy a fókusz a megértésen, az elfogadáson, a megtapasztaláson és a reflexión lesz. A workshop keretében bemutattam az AL módszerét, egy ülés tipikus forgatókönyvét, majd egy választott saját esetet a G.R.O.W. modell mentén, némán feldolgozott mindenki. Közös élménnyé azt tettük, ami a modell mentén tapasztalás volt: kinek melyik fázis segített, hol van az elakadás, milyen



kérdések billentették ki megszokott gondolati sémájukból, milyen volt megtapasztalni a coaching-folyamatot. A modell egyes fázisait a szó szoros értelmében bejártuk: a résztvevők a földre felrajzolt modell egyes szakaszain állva és mozogva mondták el saját megélésüket.

Az AL folyamat definiálásakor két lehetőség rajzolódtott ki számunkra: a változással kapcsolatos egyéni problémákat, helyzeteket dolgozzuk fel a 3 alkalommal, vagy csoportot érdeklő, közös témákon dolgozunk közösen. A választást a csoport hozta meg itt, az előkészítő alkalom során. Egyértelműen a csoport-témák közös feldolgozását támogatta a résztvevők többsége.

Ezen a workshopon definiálta a csoport a 3 AL alkalom 1-1 témáját. Elsőként a résztvevők brainstorming jelleggel ötleteltek a közös témákon, majd súlyozták azokat fontosságuk szerint. A 3 legfontosabb téma lett a 3 alkalom fókuszja. Annak érdekében, hogy e 3 kiválasztott témát a csoport elkezdje közössé tenni, egyszersmind előkészítsük a későbbi üléseket, valamint újabb tapasztalást

adjunk a coachinggal kapcsolatosan, 3-4 fős csoportokban dolgozott tovább mindenki 1-1 témán. A mini-coaching körben a témát bekínáló munkatárs (aki a brainstormingban feldobta a témát) 5 percen elmesélte, hogy számára miért fontos a téma, mi a szándéka, miben kérne segítséget a csoporttól, majd a csoporttagok 2 perces csend után gondolataikat és érzéseiket megosztották a kiscsoportban. Ezek után került sor egy rövid párbeszédre a téma kapcsán, majd zárásképp a kiscsoportok 5 percet a tapasztalásokkal, tanulással, tudatosítással töltöttek. A témát hozó munkatársnak a későbbiekben is kiemelt szerepe lett: ő lett ugyanis azon témagazda, akik 1-1 AL alkalmat felvezetett.

A csoport 3 témája a következő lett:

- Csoportkohézió
- Együttműködés erősítése (Budapest-India)
- Változások elfogadtatása az ügyfelekkel

A témák feldolgozásának sorrendjét csoportcoachként én határoztam meg. Bár többféle variációnak megvolt a létjogosultsága, én irányelveként a belülről-kifelé haladás mellett döntöttem: foglalkozunk elsőként a jelenlevő csoporttal, aztán az ittlévő és Indiában lévő ügyfélszolgálati csoportok kapcsolatával, végül pedig forduljunk a változás elfogadtatásában érintett ügyfélcsoport felé.

A félnapos AL találkozók menete

Az egyes találkozók hasonló forgatókönyvvel zajlottak:

- Becsekkolás (10-30') – megérkezés, beszámolás az eddigi eredményekről
- AL szabályok (ismétlés és beavatás, 10-20')
- Mit szeretnék ma tanulni, mit próbálok ki, mire atkarsz egyénileg fókuszálni (tanulás)?
- Első AL kör: témagazda problémadefiniálása – újradefiniálásig (tipikusan 90-150')
- Második kör: céldefiniálástól az akcióig (40'-100')
- Ki, mit tanult? (15')
- Csoportreflexiók (0-40')

A hasonló forgatókönyvek, a falra kiragasztott és minden alkalommal azonos flipchartok (jellemzően az AL keretei és szabályai) nagyban hozzájárultak a csoport biztonságához. Az alkalmak során vissza-visszatérő kérdések, vagy gyakorlatok olyan ismert, ezért biztonságos közeget jelentettek a résztvevőknek, ami megkönnyítette a nehéz, sokszor személyes témák behozatalát, a fájdalom és a bizonytalanság megjelenését. Jól példázta a kialakuló kereteket, hogy a 3. alkalommal a nyitókörben nem engedte a csoport, hogy más kérdéssel csekkoljunk be, mint az idáig. A csoport – bár a változással foglalkozott – tudta megadni a szervezeti változás biztonságos keretét.

Születés és halál

Változást kísérni megtisztelő feladat. A szemünk láttára, minket is érintve bontakozik ki a csoportban a változással kapcsolatos félelem, az ismeretlennel szembeni tartás, vagy éppen vágyakozás, a régi elvesztésének fájdalma, az újdonság vonzó, vagy épp taszító ereje. Személyes és csoportos félelmek, erők, hitek és sorsok bontakoznak ki, átformálva akár a kapcsolatokat, vagy személyes életfilozófiákat.

Ennek a csoportnak is központi témája lett a halál és a születés. Nemcsak a kiszervezés adta változások (munkakörök átalakulása, eddigi munkák átadása, új szerepekbe való beletanulás) indították el e téma megjelenését, hanem időközben maga a csoport is felbomlott és egy új alakult. A csoportban ugyanis ketten is voltak, akik a kiszervezés következtében munkájukat elvesztették: az egyik résztvevő 2 alkalom után búcsúzott, a másik résztvevő pedig az AL folyamatot követő 2. hónapban. Egyszerre voltunk tehát jelen a mostani csoport gyászában és az új csoport születésében.

Ember tervez...

Én pedig kapkodtam a fejem a folyamatosan változó keretekben. Izgalmas, hol pedig ijesztő volt megtapasztalnom, ahogy alkalomról-alkalomra be-lerúgtunk az AL írott és íratlan szabályaiba. Egyrésztől többen voltunk, mint egy javasolt csoportméret (ami 4-7 fő). Alkalmanként 2-3 fővel is meghaladtuk a kívánatos csoportméretet, ami

nem könnyítette meg az időtartást és változtatott a dinamikán is.

Újabb megoldandó helyzet volt, hogy a csoport összetétele alkalomról-alkalomra változott, hisz a kollégák hosszabb időre kiutaztak Indiába. Bár a változó összetétel ijedséget jelentett nekem a folyamat elején, épp oly szenvedélyes kísérletezésre is buzdított már az 2. és a 3. alkalommal. Az új résztvevők „AL beavatását” a tapasztaltabb résztvevőkre bízam: minden alkalommal 10 percet arra szántunk, hogy magáról a módszerről és a tapasztalásokról beszélt a csoport, ezzel egyszermind megérkezett mindenki a jelenbe.

Dinamika szempontjából leginkább a homogeni-



tás-heterogenitás kérdése bizonyult a legizgalmasabbnak. Egy jól működő AL csoport ugyanis élvezzi a csoporttagok különbözősége miatt felbukkanó kérdéseket, meglátásokat, új mintázatokat. Egy zárt csoport viszont, aki csoportkérdésein dolgozik, ezt a fajta heterogenitást mellőzi. Hogy mégis mennyire volt képes a csapat új, más, kívülálló véleményeket is integrálni, jól mutatják az alábbi események:

Tekintve, hogy a csoporttal korábban Judit kollé-

ganóm többször dolgozott, valamint a Megbízónak e folyamat alatt coach-a is volt, úgy döntöttünk, hogy Judit megfigyelőként részt vesz az összes ülésen. Szerepét azonban hamar átírtuk. Az első téma feldolgozásánál jelenléte volt ugyanis az egyik fordulópont. A csoportkohézióval, együttműködéssel foglalkozó ülésen az ellenállás különböző típusai elevedtek meg – többen hallgattak, a téma és a problémamegfogalmazás mentén elindult az intellektualizálás, a témagazdára többen áttolták érzelmeiket -, nagy csöndek és éles viták váltották egymást. Már vagy egy órája ment ez a dinamika,

"Tudtam, hogy a drasztikus változást csak erős támogatás mellett tudjuk végigcsinálni."

amikor az egyik résztvevő kifordult a körből – kihasználva azt a szabályt, hogy „bárki, bárkitől kérdezhet” – Juditot megkérdezte, hogy kívülről milyennek látod a folyamatot, milyennek érzékelj minket, egyáltalán mit látsz? És Judit válasza – „van valami ott középen, amit nem mondok ki. Valami, ami mindenkinek fontos, de nehéz kitenni az asztalra.” – áttörte az első falakat. Ekkor a tagadás már elszállt a csoportban, de a bénító félelem és tehetetlenség megmaradt. Nehéz döntés előtt álltam: hogyan tovább. Végül a csoportot kérdeztem meg, hogy mi segítené őket abban, hogy tovább menjünk, mire többen azt mondták, hogy egy szünet. Csoportanalitikus énem azt súgta, hogy ne, ki ne engedjük a feszültséget az ajtón. Másik oldalról viszont éreztem, hogy a csoport megtorpant, így egy negyedórás szünettel folytattuk. A szünet és az abban megszülető gondolatok átszabták a csoportműködést. A „miben segített nektek a szünet” kérdésem után ketten is átvették a szót és fogalmazták meg a csoport problémáját úgy, hogy a csoport módosítás nélkül elfogadta azt. Ezen az alkalmon Judit jelentette hát a heterogenitást. Az élményből tanulva Judit már csoporttagként vett részt a többi alkalmon.

A második alkalommal a Megbízó nem tudott részt venni a csoportban (Indiában dolgozott épp), így meghívtuk a HR-esként is dolgozó ügyvezetőt. Ezzel az volt a Megbízó célja, hogy a kultúrára és együttműködésre érzékeny, ugyanakkor nem cso-

porttag segítse a csoport munkáját.

Harmadik alkalommal az ügyfélszemlélet behozatala végett gondolkodtunk külsős résztvevőben. Bár egy ideig arra is volt esély, hogy behozunk egy-egy ügyfelet, a Megbízó mégis amellettdöntött, hogy a sales terület vezetője üljön be a csoportba és biztosítsa a heterogenitást. Mindkettő alkalommal a heterogenitás beköltözött a csoportba és segítette is a munkát.

Coachként szintén érdekes kérdés volt a határok mentén gondolkodni. Egy változás –ami a munkakiszervezését jelenti – természetesen befolyásolja a határokat. Szintúgy határkérdéseket vet fel a csoportalkotás (a két kiscsoportból egy csoport alakítása), de a csoport határáról szól az elválás, kiválás is. Érdekes párhuzam volt megélni nekem is a változó határokat (ld. változó AL csoportösszetétel) és ezzel komfortossá válva dolgozni. De mit is várhatunk egy olyan munkától, ami épp a földrajzi határokkal dolgozott?

Szintek

Szupervízoromnak – Horváth Tündének – ezt írtam az egyik alkalom után: „Hát egy nagyon nehéz, de egyben felemelő 4 óra gazdag tulajdonosa lettem”. A mai napig kísér annak izgatott boldogsága, ahogy a változásokat egyéni és csoport szinten meg tapasztalhattam.

A problémák újrafogalmazása (ami az AL egyik kulcseleme) során a résztvevők sokkal mélyebb és személyesebb szinten tudták megragadni a csoport aktuális kérdéseit. Jól példázza ezt a csoportkohézióknak szentelt alkalom, ahol a nyitó probléma megfogalmazása – „A mi problémánk az, hogy nincs meg az igazi összefogás” – a következőképpen változott: „A mi problémánk az, hogy nem tudjuk, fogunk-e még szeretni annyira itt dolgozni, mint ahogy változások előtt.” Elemeiben ragadta meg és tette explicitté a változással szembeni féltelmet, és adott lehetőséget a csoportnak arra, hogy a belső konfliktusait a változáson keresztül is megértse.

A fejlődés és önreflektív működés személyes szinten is megragadható volt. Míg többen az elején ta-

nulási célként azt tűzték ki, hogy gyakorolják a kérdezéstechnikát, a későbbi ülésen már a másik nézőpontjának megértését, empátia gyakorlását tűzték ki célul. Megint más a második ülésre már behozta saját ellenállását, és abban kért segítséget, hogy az ellenállását el tudja fogadni. A dolgok észrevétele és tudatosítása (Awareness) nagy erőssége volt a csapatnak. Az AL módszertana rendkívül könnyen szolgálta a változás második lépcsőjét az elfogadást (Acceptance), amire aztán mindig építhettük az akciókat (Action).

Eredmények

A folyamat szinte azonnal termelte az eredményeket. A második alkalommal például a csoport után 2 órával megkezdtek az aznap definiált akciók és feladatok végrehajtását. A csapat itthon, a Megbízó pedig Indiában.

Harmadik alkalommal a csoport hosszasan sorolta, hogy milyen újdonságokat vezettek be, és jött a visszajelzés is, hogy érzékelhető a pozitív változás.

A kezdeti elvárásokat mindkét területen hozta az AL.

Csapat szinten elindult a két kisebb csapat összeolvadása, a periférián lévő munkatársak megérkeztek a csoportba. A mai napig sokan utalnak vissza mondatokra, fordulópontokra, ami az AL üléseken történt. Az AL elindította a csapatformálásban egy új irányt. Ugyanakkor képessé tette a csapatot a gátlás meg- és átlésében.

Indiai kollégákkal sokat javult a kapcsolat.

A kezdeti félelmeket, gyanakvásokat, ellenszenvet sikerült átdolgozni. A kulturális különbségeket a csapat ma már tudatosan kezeli. A harmadik ülésen kitalálták s azonnal bevezették például a heti konferenciahívásokat, mellyel az indiai kultúrához alkalmazkodtak. Megélte ugyanis a csapat, hogy a hierarchia, a hatalmi távolság nagyon másképp működik itthon és Indiában. Épp ezért elindítottak olyan videó megbeszéléseket, amiken a menedzserek nem vehetnek részt. Az volt ugyanis a tapasztalat, hogy a menedzserek jelenlétében nagyon másképp működtek a kinti kollégák. Ezek a videó-hívások sokkal közelebb hozták a munkatársakat egymáshoz, könnyebb volt elfogadni egymást.

Az AL is segített abban, hogy a feladatok átadását időben fejezte be a hazai csapat. Mindezt úgy, hogy – szemben más országok gyakorlatával – nem volt Indiába állandóra kitelepített magyar kolléga.

Hogyan tovább

Több ötlet megfogalmazódott a folytatásra és az eredmények fenntartására.

Érdemes lenne a projekt befejezésére ismét egy AL csoportot szervezni. Bizonyára érdekes és hasznos tapasztalások vannak, amik tudatosítása segítené a csapat későbbi munkáját. Szintúgy felmerült, hogy klaszteren belül legyen jó gyakorlatátadás, tapasztalat-átbeszélés.

Mindezek azonban egyelőre vágyak. Hogy meg is valósuljanak, ismét kell az energia és alkalmasint a kényszerítő erő.