3.1 Ötletek „eladása” a vezetésnek

Tárgyszavak: minőségügyi szakember; javaslattétel; emberi tényező.

Meghökkentő, hogy milyen sok jó elképzelés nem valósul meg, mivel a vezetőség elutasítja. Pedig sokba kerül, nagy veszteséget okoz ez a jelenség: csökkenti a vezetők iránti tiszteletet, nem is beszélve arról, hogy a szervezet számára jelentős fejlődési lehetőségek kihasználatlanok maradnak.

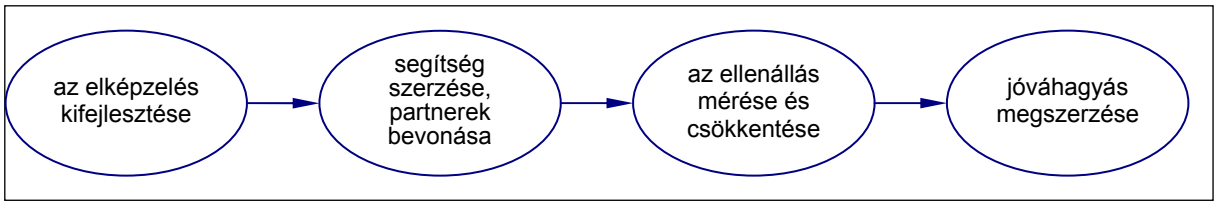
A következő okok játszhatnak közre abban, hogy arra érdemes elképzelések „nem fordulnak termőre”:

– versenyezniük kell más prioritásokkal, és a vezetők – mivel a kiosztható erőforrások korlátozottak – más, versenytárs kezdeményezésekre összpontosítanak;
– a vezető – gyenge vezetési képességek, féltékenység, túlzott irányítási reflexek, rövidlátás miatt vagy más okból – nem hajlandó javaslatokat meghallgatni;
– a javaslat kiötlője nem képes ötletét „eladni” a vezetőknek, pl. nem hangsúlyozza a várható pénzügyi előnyöket;
– néha a javaslattevő nem a jóváhagyás és támogatás szempontjából legmegfelelőbb csatornát választja, és „maga alatt vágja a fát”.

A főnököket nem lehet megváltoztatni, ehelyett jobb, ha a javaslattevő – adott esetben a minőségügyi szakember – saját megközelítésmódját választja a körülményekhez: meg kell könnyíteni a főnökök számára azt, hogy igent, ill. megnehezíteni, hogy nemet mondjanak.

Az elképzelés kifejlesztése

Az *1. ábra* szemlélteti a elképzelés kifejlesztésének és „eladásának” folyamatát, de mint sok más modell, alkalmazásában nem szükségképpen lineáris, nem egyforma idő- és erőfeszítés-igény rejlik az egyes fázisok mögött.



1. ábra Az ötlet kialakítása és „eladása”

Nyilvánvaló, hogy az elképzelést kiötlője jónak tartja. Hogyan kell mégis jól eladható elképzelést kialakítani?

1. Az elképzelés illeszkedjék a szervezet céljaihoz

Az elgondolás forrásától függetlenül azt – amennyire csak lehetséges – hozzá kell kapcsolni, illeszteni kell a szervezet céljaihoz, missziójához, értékrendjéhez, stratégiájához, esetleg a részleg céljaihoz. Minél inkább illik egy elképzelés a vállalat céljaihoz, annál nehezebb a döntéshozónak nemet mondania rá. Másik oldalról nézve, ha nem illik az ötlet a cég céljaihoz, miért éppen egy (esetleg kis beosztású) minőségügyi szakember áll elő vele?

A főnök részlegével kapcsolatos fejlesztési elgondolásaihoz igazítható esetleg az elképzelés, de nem szabad tolakodni vele, húzzák azt inkább az üzleti célok.

2. Ki kell dolgozni az elképzelés részleteit

Olyan elemző tanulmányt kell kidolgozni az üzleti elképzelésre, amely magába foglalja a jelen és a jövőbeli állapot vizsgálatát, a várható költségeket, a megtérülést és a megvalósítás módszertanát.

Miközben egy-egy ilyen elemzés elég bonyolult lehet, célszerű néhány egyszerű kérdés feltevésével haladni:

– Miért tegyük azt, amit javasolok?
– Mi történik, ha nem eszerint járunk el?
– Mit várhatunk eredményként?

Természetesen részletesebb algoritmust is ki lehet alakítani, a felsorolt három kérdés a megfontolandó minimum.

Úgy kell az elképzelést végiggondolni, mint egy vállalkozás indítását: időbeli, költség-, kockázati és megtérülési kérdéseket kell kimunkálni, végig kell gondolni a lehetséges ellenvetéseket és felmerülő kérdéseket, hogy azokra megnyugtató választ lehessen adni.

Hasonlóképpen érdemes az érintett felek felhasználható észrevételeit beépíteni az üzleti elgondolásba.

Nagyon fontos, hogy a terv meggyőzően ismertesse annak a kockázatát és várható hatásait, ha nem valósítják meg. Azt kell kimutatni – ha lehetséges –, hogy a terv elhagyásának költségei jelentősen meghaladják a megvalósítás erőforrásigényét.

Minden elképzelés megvalósításának útjában a legnagyobb akadály a jelen állapot beágyazottsága (a status quo). Ennek az ellenállásnak a csökkentésére azt célszerű bemutatni, hogy ennek az állapotnak a fenntartása milyen költségekkel, időveszteségekkel és hibákkal jár.

Az elképzelést elemző tervezetnek mindenki számára érthető megfogalmazásúnak, logikusnak kell lennie. A vezetőségnek át kell látnia a projekt lényegét és azt, hogy mit lehet attól várni.

Az alkalmazottak tömegének egyetértését a projekt mögött húzódó ok(ok) ismertetésével lehet megnyerni. Sok kudarc mögött az rejlik, hogy elmaradt ez a lépés.

Szponzorra és a leendő projekt-munkacsoportra az elgondolás rövid, hatásos ismertetésével lehet szert tenni. Egy rövid ismertetés után célszerű a kérdést megvitatni a még nem érintett hallgatósággal.

3. A javaslatok hatását pénzben is ki kell fejezni

Általánosan elfogadott vélemény, hogy az üzleti életben a minőséggel kapcsolatos elképelés mellett *a pénz nyelvén kell érvelni*. Jó helyzetben van az a javaslat, aminek előnyeit dollárra (többlet nyereségre) lefordítva tudja előterjesztője bemutatni.

Ha ez ilyen természetes, miért nem így zajlik egy-egy elképzelés bemutatása?

A minőségügyi szakemberek számára nehéz terep a pénzügyi elemzés. Még közgazdászok számára is kihívást jelent a jelen helyzet és egy javaslat hatását vizsgáló bonyolult elemzés elkészítése. Becsléseket, megítéléseket, valószínűség-számításokat is be kell esetleg vetni. Műszakiak számára vonzóbb a nagy bizonyossággal bekövetkező események kezelése.

A feltevések és megítélések egyébként is – ellenséges hallgatóságból – rögtön kiválthatják azt a reakciót, hogy a közölt számokat túlontúl optimistának kiáltják ki. Hogyan lehet tehát „dollárosítani” a várható eredményeket? Pl. célszerű megnyerni az ügynek a főkönyvelőt, vagy egy fontos pénzügyi/ellenőrző posztot betöltő közgazdászt, hogy segítsen helytálló becsléseket adni az elemzéshez. A pénzügyesek egyéb-

ként is óvatosságukról és mértéktartásukról híresek, ha egyszer egy minőségügyi kezdeményezés mögé állnak, az növeli az elgondolás hitelességét. A Hat Szigma programok propagálói rendszeresen felkérik cégük pénzügyi szakembereit projektjük anyagi hatásainak értékeléséhez, és ez esetükben bevált.

Hogyan lehet társakat és támogatókat szerezni?

A minőségügyi szakemberek túlságos személyes érintettséget éreznek elképzeléseik fogadtatásával kapcsolatban. Ha pl. szervezetük minőségdíjra nevezését szorgalmazzák, az azzal szembeni ellenállást személyes bántásként, míg az elképzelés elfogadását dicsőségként élik meg. Pedig ez a túlzott ragaszkodás árt mind sajátmagának, mind az ügynek.

Nem lehet ugyanis másoktól elvárni, hogy ugyanolyan lelkesen álljanak egy javaslat mellé, mint annak kiagyalója.

Ha egy javaslatnak értelme van, azt mások is látni fogják. Ha nem látják, tárgyilagosan meg kell fontolni, hogy érdemes-e az ötlet megvalósításáért csatába szállni. Ha viszont olyan az elképzelés, hogy mások készek elfogadni, érdemes a segítségüket felhasználni. Egyébként is, a vállalatok jó részében úgy hozzák a döntéseket, hogy előbb kialakul egy informális egyetértés, amit azután a felső vezetés döntésével szentesít. Az a minőségügyi szakember, aki ismeri vállalatát a döntéshozatali szokások szempontjából, meg tudja növelni javaslatának esélyeit.

Mindenekelőtt menedzselje elképzelését, váljék ügye „projektmenedzserévé”. Vállaljon személyes felelősséget érte népszerűsítésben, vállalkozzon a szükséges képzésre, és tegyen meg minden lehetőt az ügy egyengetésében. Nem elegendő a főnök engedélyét kikérni, a teljes vállalatban el kell érni az ügy elfogadását, még akkor is, ha az elképzelés gazdasági hatásához nem fér kétség.

Mint jó projektmenedzsernek, a javaslattevő szakembernek végig kell járnia a szervezetnél szokásos jóváhagyási eljárást, forrásokat kell kijelölnie rá, mérni a haladást stb.

Stratégiai szövetségeket kell kötni a kulcsfontosságú menedzserek és munkatársak között:

- A javaslattevő kérjen segítséget, a másik félnek bemutatva azt, hogyan fogja a javaslat az ő helyzetét (is) javítani.
- Mindennél fontosabb, hogy ha az elképzelés eléggé kimunkált, a javaslattevő keressen támogatót a vezetők között, valakit, aki

megnyitja az ajtót a többi vezető felé. (Ha egyetlen szponzort sem sikerül találni, át kell gondolni magát a javaslatot!)
– A szövetségesekkel együtt ki kell mutatni vagy meg kell erősíteni az ügy pénzbeli megtérülését. Segítséget kell kérni a megfelelő jóváhagyások megszerzésének tervezéséhez. Együtt könnyebb lesz meghatározni, hogy kit és hogyan lehet az ügyben megközelíteni, ha formális bemutatóra van szükség, javaslatok születhetnek arra, hogy kiket hívjanak meg, ill. milyen igényeikre kell célzottan utalni.

Mindezt a szakértői bemutató előtt kell elvégezni. Mindenesetre jó érzés tudni, hogy a hallgatóság nagy részének kedvező a hozzáállása. A bemutató elején körülnézve, jó jelet jelentenek a bólogató fejek. Ha ez nem mutatkozik, az ügy még nem érett meg a bemutatásra.

Az ellenállás mérése és csökkentése

Általában az emberek ellenállnak a változásoknak, próbálják fenntartani a fennálló állapotot. Van ennek előnye is, ez tartja meg a szervezetekben a folytonosságot. Meg kell érteni, hogy az új elképzelések ellenállást váltanak ki, inkább az ellenállás csökkentésének módját kell megtalálni.

Valójában az emberek nem annyira a változással állnak szemben, sokkal inkább annak állnak ellen, hogy őket magukat (egyéniségüket, szokásaikat) megváltoztassák, másrészt igényük, hogy helyzetük feletti kontrolljuk megmaradjon. Még a kezdeti szakaszban feladat az érintett vezetők bevonása. Az új elképzelések esélyei jobbak, ha az érintettek úgy érzik, beleszólásuk van az ügyekbe, és hogy értik a kérdést. Ha úgy érzik, hogy a változásnak értelme, oka van (könnyebb lesz az élet, vagy jobban megy majd az üzlet), jobban elfogadják. Fontos: mindig a pozitív dolgokat kell hangsúlyozni!

Mivel az ellenállás elkerülhetetlen, nyíltan kell vele szembenézni. Keresni kell a kételyeket és ellenérveket, és nem kell automatikusan ellentmondani. Ha nem lehet nyíltan megvitatni a kérdéseket, a felszín alatt fognak azok továbbterjedni és rombolni. Egészségesebb szakmai síkra terelni a vitát. Ugyanígy nem célszerű a költségeket alulbecsülni.

Általában a résztvevők mintegy 20%-a támogatja az ésszerű változtatási erőfeszítéseket. Ilyen emberekből érdemes a bevezetésre munkacsoportot összeállítani, természetesen akkor, ha megvan ehhez a szükséges hozzáértésük is. El kell ismerni, és viselkedésükben meg kell erősíteni az ilyen személyiségeket.

Az emberek többsége semleges, kivár, és később dönt arról, hogy támogatja-e a javaslatot vagy ellenáll-e a vele járó változásnak. Ennek a csoportnak kell a legtöbb figyelmet szentelni. Mindaddig erősíteni kell meggyőzésüket, amíg az ügy egy fordulópontot el nem ér, és át nem billen az egyértelmű támogatás felé.

Mintegy 20–30%-nyi az a kisebbség, amely aktívan ellenáll a változásoknak. Ezzel a csoporttal a legjobb őszinte dialógust folytatni. El kell fogadni, hogy mindig maradnak olyanok, akiket nem lehet a változás mellé állítani.

1. táblázat

Segédeszköz a vezetőségi támogatás és az ellenállás értékeléséhez

Részleg	**Kulcs-fontosságú érintettek**	**Jelenlegi elfogadottság**	**A projekttel szembeni kritikus magatartás**	**Milyen szintű figyelemre van szükség?**

Az *1. táblázat* segédeszközt mutat a vezetőség támogatásának és az ellenállásnak a követésére. Az érintett részlegekkel kapcsolatban a következő kérdéseket célszerű feltenni:

- Kik az érdekeltek, ill. ki rendelkezik a források felett, kik azok, akik a javaslatot közvetlenül vagy közvetve blokkolni tudják? Kinek kell a program indítását jóváhagynia, és ki az egész vállalati folyamat „gazdája”?
- Hogyan látja az érintett személy az elképzelés előnyeit? Érdemes rangsorolni a támogatás mértékét, 5 ponttal értékelve az erős támogatást, 3 ponttal a semleges hozzáállást és 1-gyel az erős ellenzést.
- Becsülni kell (ugyancsak 5-pontos skála szerint), hogy mennyire fontos az adott személy támogatása a projekt sikere szempontjából (5 – az adott személy támogatása létfontosságú, 1 – nem kritikus).
- A vita alapján meg kell határozni, hogy mekkora figyelmet kell fordítani az egyes érintett személyekre (nagy, közepes, csekély). Fontos szerepű és kis elfogadást mutató vezetőnek nagy figyelmet kell szentelni, míg a pozitív hozzáállású vagy kevéssé kritikus pozíciójú emberek irányában csekély, szinten tartó figyelem elegendő.

Mindezek alapján összeállítható a „politikai” stratégia. Meg kell érteni az ellenállás okát, és pozitívba fordítani az illető személyek hozzáállását. Másrészt ne maradjon el az erős támogatást nyújtók elismerése sem; be kell őket vonni. Egyes esetekben a semlegesektől nem lehet pozitív bekapcsolódást várni, és a legtöbb, amit el lehet érni, hogy maradjanak az ügyben semlegesek.

Bár az ilyen „politikai” értékelés a műszaki emberek számára ellenszenves, mégis abszolút szükséges.

Bemutató

Az ötletek egy részét – különösen azokat, amelyeknek jelentős hatásuk lehet – a formális jóváhagyásra összehívott szakértői összejövetelen szokták bemutatni. Az ilyen bemutatót meg kell tervezni. Először is, tudni kell, hogy kik a meghívottak, és mi a hozzáállásuk a témához. Általában azt kell a javaslattevőnek megismételnie, amit az egyes vezetőknek már elmondott, *nem is szabad új ötletekkel előrukkolni.*

Célszerű egy percben bemutatható (egy vagy két diakép) rövid ismertetéssel kezdeni, hozzáfűzve azt, hogy a javaslat nagy hatással lehet a vállalat működésére (vagy a cég egy fontos stratégiája szempontjából), ezért szükség van a jelen levők támogatására (hozzájárulására, anyagi keret megszavazására stb.). Miután a javaslattevő röviden ismertette a lényeget, és elmondta, mit kér a jelenlevőktől, mutassa be előkészített anyagát kérése alátámasztásául.

Úgy célszerű tervezni a bemutatót, hogy *a rendelkezésre álló idő egyharmada alatt az ismertetés véget érjen* (60 perc esetén kb. 20 perc alatt), hogy legyen idő döntést hozni. Sok bemutató végződik határozat nélkül, mert az előadó kitöltötte témájával a rendelkezésre álló időt. Ez eltékozolt lehetőség! Az ismertetés befejeztével tehát célszerű felhívást intézni a hallgatósághoz, pl. így: „Hölgyeim és uraim, látták a tényeket és hallhatták ajánlásomat. Számíthatok-e az önök támogatására?” A terv szerint elegendő idő maradt párbeszédre, kérdésekre, válaszokra – és döntésre.

Ellen kell állni a kísértésnek az ezt követő csend megtörésére. Most a hallgatóságnak kell beszélnie. Tapogatózó kérdések és a támogatás kifejezése fog következni. Ha az előkészítés jó volt, több vezető is kifejezi támogató szándékát. Ez pedig sokak számára azt sejteti, hogy az elképzelésnek nyomatéka van, és nagyon valószínű, hogy pozitív lesz a fogadtatás.

Ha a hallgatóság kérdéseket vet fel, vagy valamit bírál, *nem szabad elkövetni azt a hibát, hogy a javaslattevő mindenre egymaga felel*. Szabadon kérhet válaszra segítőket, hiszen ő a saját témája „projektmenedzsere". Pl. ha valaki kétségbe vonja a költségmegtérülésre vonatkozó becslést, forduljon a pénzügyi kérdésekben segítő partnerhez (pl. a főkönyvelőhöz, ha őt kérte fel a felkészüléskor), olyan bevezetéssel, hogy „…Főkönyvelő úr ezt részletesen tanulmányozta, mit gondol a kérdésről?" ilyen kezelésmóddal a megbeszélés technikai síkra terelődik, ami kifejezett előny. A specialista kolléga sokkal jobb választ fog adni, ráadásul egy vezető, ill. szaktekintély támogatása is kiviláglik az ügy iránt.

A megbeszélés vége felé emlékeztetni kell a rendelkezésre álló idő közeli lejártára, és arra, hogy dönteni kellene az üggyel kapcsolatban. Ha maradnak tisztázandó kérdések, törekedni kell mindenki megnyugtatására. Pl. olyan megjegyzéssel, hogy „Utánanézek, és remélem, a megelégedésére tudom megoldani a kérdést. Kaphatnék néhány percet a következő ülés elején tisztázni ezt a problémát?" Így az ötlet nem kerül le a napirendről, az elképzelést általánosságban elfogadják, miközben egy részkérdéssel kapcsolatos ellenvetés hangoztatója is megkapja a tiszteletet.

Néha a javaslat bemutatását egy több napirendi pontból álló összejövetelen tervezik megtartani, de ahogy az gyakran megesik, kifutnak az időből. A bemutatót elhalasztják a következő szakmai ülésre, és akár egy hónapot is késhet a döntés. Ilyenkor célszerű a csoport öt percnyi türelmét kérni egy igen rövid ismertetésre. Az ügy így nem sikkad el, másrészt az ilyen rugalmasságot a szakemberek egyébként is értékelik. Néha igen gyors döntés születik ilyen helyzetekben. De ha nem is határoznak, sikerült „elvetni a magot", és legközelebb kedvezőbb helyzetből indulhat a téma megvitatása.

Összeállítota: Udvardy Jenőné

Palmer, B.: Selling quality ideas to management. = Quality Progress, 39. k. 5. sz. 2006. p. 27–34.

Kobayashi, K.: Let's accentauate the positive. = Quality Progress, 38. k. 12. sz. 2005. p. 96.

The value of internal support. = Industrial Management, 46. k. 6. sz. 2005. nov./dec. p. 8.

West, J. E.: Getting and keeping top management involved. = Quality Progress, 38. k. 10. sz. 2005. p. 76–79.