

Interjú Gazsi Zoltánnal, az Eisberg salátaüzem vezetőjével

# „ENGEN NEM A VITORLÁZÁS, HANEM A GYÖNGYHALÁSZAT ÉRDEKEL”

# GYÖNGYHALÁSZAT

Gazsi Zoltánnak, az Eisberg salátaüzem vezetőjének több előadása, interjúja jött már szembe velem itt-ott, és többször volt az az érzésem, hogy ha ő egyszer szakmát vált, akkor a pszichológia felé veszi majd az irányt. Magát is, csapatát is tudatosan fejleszti, és mélyen egyetért Méré Lászlóval abban, hogy: „Az embereket az IQ-juk miatt veszik fel, de az EQ-juk miatt rúgják ki.”

Szerző:  
Gábor Fanni

**Őn már most kész szervezetfejlesztő-tanácsadó, miközben mellesleg egy közel 8 milliárdos céget vezet. Tudatosan képzí magát is, és a kollégáit is, látva itt ezt a jelentős, szervezetfejlesztéssel foglalkozó könyvektől roskadozó polcot. Sok időt szán erre?**

Én egészen negyvenéves koromig nem nagyon olvastam, meg nem foglalkoztam ilyesmivel. A „szervezetfejlesztési” karrierem egy pénzügyes kollegina, Edit elbocsátásával kezdődött, amit ő tudomásul is vett, ám mielőtt elment volna, a kezembe nyomta Csíkszentmihályi Kreativitás című könyvét, mondván, ez nekem való. Ez egy meghatározó pillanat volt számomra.

**Mire akart célozni Edit ezzel a könyvvel?**

Az nem derült ki, de nagyon izgalmasnak találtam a kötetet. Csíkszentmihályi azt vizsgálta, hogy mi a közös a kiemelkedő kreativitású emberek életútjában. Több közös pontot is felfedezett,

**Amikor egyetem után kaptam egy személyiségprofil, akkor azt hozták ki, hogy sok minden lehetek, csak vezetőnek ne menjek.**

de ami számomra fontos volt, az az, hogy minden kiemelkedően sikeres egyénnek volt az életében

egy meghatározó ember, aki gellert adott a karrierjének, aki nagy hatással volt rá példaképként.

**Őnnek is volt ilyen mentora?**

Én egy tanárom miatt kezdtem el komolyan érdeklődni a kémia-biológia szak iránt, ami aztán elindított ebbe az irányba. De később is akadt meghatározó ember az életemben. Első igazi főnököm Syposs Zoltán volt, aki nulla tapasztalattal felvett telepvezetőnek csak azért, mert felfedezte a csillogást a szememben, és érezte, hogy jól fog járnai velem...

**Úgynevezett mélyvíz. Gyorsan tanult meg úszni?**

Gyorsan. És nemrég tudatosult bennem, hogy én is pont ezt csinálom most cégvezetőként. Ha felfedezek egy tehetséges fiatal,



Gazsi Zoltán

azonnal lehetőséget adok neki. A Jóból kiváló című könyvben ez remekül meg is van fogalmazva: „Előbb az ember, aztán a feladat.” A személyiség számít, a konkrét munka elsajátítása már csak részletkérdés.

**Visszatérve Editre és a könyvére, amit még sok más hasonló témájú könyv követett. Mennyit változtatott mindez a gyakorlati vezetési stílusán?**

Sokat, de nem tudom pontosan megfogalmazni, mert folyamatosan ivódott be a tudás. A fókuszom változik, de mindig van valami, amit épp imádok. Flow, kreativitás, öngazolás, hálózatok, önismeret. Sikeres vezetőnek tartom magam az Eisbergnél, de korántsem biztos, hogy más céget is tudnék sikeresen vezetni. Volt, amikor rám akarták bízni a román és a lengyel piacot, de

ezt nem lehet „copy paste” módon kezelni. Lényeges eleme a munkámnak az itteni kapcsolatrendszerem, beágyazottságom. Lengyelországban egy átlagos menedzser lennék: készíteném a kimutatásokat meg a riportokat, de nehéz lenne magamba szívni azt a mélységet, kialakítani a csapattal azt a harmóniát, ami itt működik. Engem nem a vitorlázás, hanem a gyöngyhalászat érdekel. Emiatt itthon én is kötődöm, és hozzám is kötődnek.

**Ezt a céget tizenegy éve vezet, gondolom, itt már mindenki átment a szűrőjén, és testre van szabva a cégkultúra.**

Én a növénynevelés világból jövök, hadd hozzam példának a kukoricát. A kukorica önbeporzó növény, azaz a bibe ugyanazon növény pollenjét is befogadja, emiatt sok degenerált példány jön létre. Ezért „címere-

zik” a növényt a hibridkukorica előállításánál, azaz kizárják az önbeporzás lehetőségét. A szülők genetikai távolsága a garancia a különleges tulajdonságú utódok létrejöttéhez. Céges működésre vonatkoztatva ez azt jelenti, hogy nagy a csábítás hasonló ízlésű, értékrendű emberekkel dolgozni, ugyanakkor nem hatékony, ha csak „Gazsi Zoli-féle” karakterekkel veszem körbe magam, akik pont azt gondolják, amit én. Úgyhogy igyekszem sokféle embert válogatni a csapatba, és emiatt különleges megoldások születnek. Az én fő feladatomban őket összetartani, hiszen a különbözőségük sokféle konfliktust is hoz magával.

**Mennyire ismeri a gyártósoron dolgozó kollégáit?**

Kicsit messzebből kezdem a választ. Amikor egyetem után kaptam egy személyiségprofil, akkor azt hozták ki, hogy sok minden lehetek, csak vezetőnek

**Nagy tanulság, hogy néha a kevésbé látható, csendes embereknek kifejezetten nagy hatásuk van a közösségre, vagy épp szuper ötleteik adódnak.**

ne menjek. Nem törekedtem vezetésre, de hozzáállásommal az idők során kiérdemeltem, és elkezdtem megszeretni. Amikor pár emberem volt, azt gondoltam magamról, hogy ha én nagyobb vezető leszek, akkor is bizto-

san mindenkit ismerni fogok a cégnél, és a legutolsó munkás kutyájáról is fogok tudni mindent. Ehhez képest sajnos be kell látnom, hogy nem így van. Száz főig még egész jól ment, de százötven körül már elvesztettem a fonalat. Ahogy Harari írja a Sapiens, és Collins is a Jóból kiváló című könyvben, kétszáz fő körül van a közösségek optimális mérete, e felett nem láthatók már át mélységükben az interakciók. A kétszáz emberből körülbelül nyolcvanat ismerek név szerint, de hogy van-e kutyájuk, azt már sajnos róluk sem tudom.

#### **Mi volt az a felmérés vagy szervezeti átalakítás, amiből sokat profitált?**

Sokféle módon próbálunk javítani a szervezeten. Ami nekem hasznos volt, az az informális szervezeti hálózat feltérképezése. Nem is maga az eredmény a fontos, hanem a szemlélet: vannak véleményvezérek – nem feltét-

de nagyszerű módszer a dolgozóknak rejlő tehetség, kreativitás felismerésére, kiaknázására.

#### **Mi valósult meg legutóbb dolgozói kezdeményezésre?**

Inkább azt mondom, melyik a kedvencem. A LEAN munka vesztességvadászattal indult, amely során arra kértük a dolgozókat, hogy (név nélkül) panaszkodjanak. Írják össze őszintén, hogy mi akadályozza őket a jobb teljesítményben. Így kaptunk kb. 400 észrevételt. A legkisebb javaslattól (például legyen kabátakasztó a női mosdóban) a bonyolultabbakig (sok a földön a salátahulladék). Kiderült, hogy a komplexebb felvetésekre senki nem tudta a választ, így elkezdtük közösen felmérni, hol keletkezik ennyi hulladék, amitől már önmagában 20 százalékkal csökkent a földön lévő saláta mennyisége. A különböző területeken dolgozókat bevtuk a gyökérokok megtalálásába, a megoldások keresésébe, és látványos eredmények születtek. De más probléma is felmerült, amire nyolcan tíz diplomával nem tudtuk a választ, ám egy kolléga átvágta a gordiuszi csomót. A saját területükön lévő problémákra az ott dolgozók látnak rá legjobban, és luxus ezt az erőforrást kihasználatlanul hagyni. Akkor működik az őszinte visszajelzés, ha valaki folyamatosan foglalkozik a beérkező észrevételekkel, és érdemben reagál rájuk.

#### **Az Önnel kapcsolatos visszajelzésekre is ilyen nyitott?**

Haladó szintre emeltem a 360 fős visszajelzést: a management

egy napra elvonul, és nyíltan, szentől szemben adunk egymásnak visszajelzést, mit gondolunk a közös munkáról, kitől milyen területeken várunk fejlődést. A mentorálást egy pszichológus segíti. Én például megkaptam többek közt azt is, hogy hajlamos vagyok a látszatdemokráciára. Tudom, mit akarok, és túl erőteljesen irányítom a csapatot abba az irányba. Azóta óvatosabban vezetem fel az ötleteimet, hogy ne vegyem el a többiek kedvét a gondolkozástól. Vagy jobban elmagyarázom, miért szükítem le a kreativitás körét, hogy felesleges köröket ne fussunk, és a reális határokon belül keressük a megoldásokat. Nagyon fontos a cégnél a nyílt kommunikáció. Kedvenc mondásom Mérő Lászlótól: „Az embereket az IQ-juk miatt veszed fel, de az EQ-juk miatt rúgod ki.”

#### **Ön pedig, úgy látom, mindent megtesz azért, hogy ez az EQ eleve meglegyen, a hiányosságokat pedig kipótolja...**

Ez így van. Fontos az emberismeret, amelynek az alapja az önismeret. Ha a saját fehér fontjaink felfedezésén sokat munkálkodunk, hamarabb tudunk másoknak is segíteni. Ha olyan kollégát veszek fel, aki nem illik a közösségünkbe, az az én hibám. Ha valaki szakmailag sokat ér, de emberileg nullát, akkor annak a szorzata bizony nulla. Ez is egyfajta matek. (nevet) Nagyon fontos mindaz, amiről eddig beszéltünk, és rettentő nagy jelentőséget tulajdonítok a pszichológiának a munka világában.

## **Ha valaki szakmailag sokat ér, de emberileg nullát, akkor annak a szorzata bizony nulla.**

len a lehangosabbak! –, akikre jobban odafigyelnek az emberek, emiatt őket érdemes korrekt információkkal szélesebb körűen ellátni. A LEAN módszer is sokat adott. Nagy tanulság, hogy néha a kevésbé látható, csendes embereknek kifejezetten nagy hatásuk van a közösségre, vagy épp szuper ötleteik adódnak. Az ötletláda működtetése egy egyszerű,