

# Változási folyamatok a belső együttműködés szolgálatában\*

## 1. rész: Az együttműködési problémák mögött meghúzódó okok rendszere

### Az okok sokasága

Az utóbbi évek tapasztalatai szerint az egyik leggyakrabban előforduló ok, amely miatt a vezetők a külső tanácsadók segítségét kérik, a következők: az együttműködés hiánya vagy problémái a szervezeti egységen belül és az egységek között. A panaszok sokfélék: gyakoriak a súrlódások a munkatársak között, összevitatkoznak azon, hogy kinek mi a feladata, egymás háta mögött leértékelő megjegyzéseket tesznek, bizalmas információk szivárognak ki a szervezeti egységből, egymás elől viszont eltitkolják a munkavégzéshez szükséges információk jelentős részét, vagy bár értékes tapasztalatok halmozódnak fel, nem osztják meg azokat egymással, akkora a verseny, hogy nem is ülnek le egymással beszélni, nem egyfelé húz a csapat ...stb.

Ezek mögött a jelenségek mögött sokféle ok húzódhat meg, mint például:

- az **egyes egyének** képtelenek az együttműködésre, vagy nem akarnak, vagy nem tanulták meg a módját, nincsenek kialakult készségeik hozzá (ez a legkevésbé valószínű),
- szeretnének együtt gondolkodni és dolgozni, de akkora a **munkatempó**, hogy nincs idejük 5-10 perces beszélgetésre sem,
- a szervezet vezetői csak azt tartják megtanulandó ismeretnek, ami külföldről jön, a cég saját alkalmazottjainak tapasztalati tanulását és azok kölcsönös megosztását nem veszik tudomásul, nem inspirálják és nem is értékelik,
- az értekezleteken túlszabályozott a megszólalás rendje, a **magas hierarchiában** a legfelül lévők beszélhetnek csak előzetes engedélykérés nélkül, az oldalirányú kommunikáció informális marad,
- a szervezet valójában a **versengést jutalmazza, csak az egyéni teljesítményeket értékeli**, a csoportost nem inspirálja, de eközben fennen hirdeti a "team-munka" előnyeit,
- az egyes alegységek és a vezetők a szervezeti struktúrából adódóan **ellenérdekeltek**, és - személyiségüktől függetlenül - ellenséges magatartást mutatnak, amelynek következtében büntetik azokat a beosztottakat, akik kezdeményezik a két vagy több egység közötti kommunikációt ill. annak fenntartását,
- a szervezetben a legfelső vezetésen kívül senki nem ismeri a cég jövőjére vonatkozó terveket, a munkatársakban nem él közös célképzet a vállalat jövőjéről ...stb.

Az együttműködés problémái mögött tehát meghúzódhatnak egyéni eredetű okok éppen úgy, mint az adott munkacsoport sajátosságaiból eredők, vagy a vezetők attitűdjeit tükrözők, de eredhetnek a munkaszervezésből, az érdekeltségi rendszerből, vagy a szervezet korábbi működéséből származó hagyományokból. A stratégiai tervezés vagy hiányzik, vagy a célokra vonatkozó kommunikáció rendkívül esetleges. Gyakran találkozunk olyan a megújulást vállaló

---

\* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 2000/3. márciusi számában, 8-9. o.

szervezettel, ahol a felsővezetők lelkesen kezdenek bele a tervező munkába, feldobottan mennek be a munkahelyükre a stratégiai workshop után, de terveiket elfelejtik közölni a középvezetőkkel és a beosztottakkal. A bizonytalanságból eredő előnyök előbb-utóbb hátránnyá fordulhatnak.

Abból adódóan, hogy az együttműködés nehézségeinek sokféle oka lehet, mielőtt bármilyen beavatkozást tervezünk, meg kell ismernünk a problémák hátterét. Alapos tájékozódás nélkül még többet ronthatunk a szervezeti légkörön, mint amilyen előtte volt.

Képzelnék el, milyen megalázó lehet a munkatársak számára - az egyéni képességeket és a készségeket fejlesztő -kommunikációs tréningen részt venni akkor, amikor az érdeklőségi rendszer, a szervezeten belüli gátak, vagy a legfelső vezető viselkedése okozza a valódi működési zavart. Ha tanácsadó/ tréner mégis felvállalja ezt a szereposztást, máris egy szervezeti játszma részesévé válik. Ennek eredményeként mindenki elégedetlen lesz:

- a beosztottak azért, mert nem a hajlandóságukkal és a készségeikkel van baj elsősorban, mégis rájuk helyezik a felelősséget,
- vezető, mert a "rossz tanuló" beosztottak az egyéni készségfejlesztés ellenére sem dolgoznak szorosabban együtt.

Végül mindenki a "betolakodó" tanácsadóra haragszik legjobban, mert "nem teljesítette" jól a feladatát. (Ez annyiban igaz is, hogy elfogadta a probléma első - azaz tüneti szintű - meghatározását és a megrendelt "megoldást", ahelyett, hogy a ragaszkodott volna az alapos problémafeltáráshoz.)

A problémafeltárási vizsgálatot érdemes az egyének, a munkacsoportok (team-ek), és a szervezet egészére vonatkoztatva célirányosan elvégezni. Ugyanis a rendszeresen előforduló zavaró jelenségek nem csak arról a szintről szólnak, ahol megjelennek, hanem a szervezet magasabb szintjeiről is. (Munkaszervezés, értékrendszer, érdeklőségi rendszer, a szerepek tisztázatlansága, a szervezeti célok és a stratégia hiányos ismerete, az alapító személyiségét mutató szervezeti "sorskönyv" stb.)

A következőkben áttekintünk néhány olyan beavatkozási lehetőséget, amely az együttműködés folyamatait befolyásolják egy szervezeten, ill. szervezeti egységen belül. Mivel gyakran előfordul, hogy a **közös jövőkép és célképzet hiánya** vagy - a gyors változások hatására bekövetkező - **elavultsága** miatt húz a munkatársak csapata sok, gyakran egymásnak is ellentmondó irányba, a stratégiai tervezést szolgáló workshop leírásával és a témához tartozó fogalmak tisztázásával indítjuk sorozatunkat.

## ***2. rész: A stratégiai tervezés alapjai***

### ***A stratégiai menedzsment***

Stratégia szó eredeti jelentése a harcászatból ered: a harc irányításának tudományát és főbb elveit értik alatta. Ennek a szóhasználatnak az elterjedése utal a versenytársak közötti túlélésért folyó "harcra".

Stratégiai menedzsment szűken vett fogalma alatt értik azt a racionális döntési folyamatot, amelynek során a legfontosabb, stratégiai döntéseket hozzák, illetve megvalósítják. Ez magában foglalja az információgyűjtést-, elemzést, a stratégiai célok és alternatívák megfogalmazását,

valamint a stratégia kiválasztását. Lényegében a jövőre, a vállalkozás működésének alapkérdéseire irányul.

A stratégiák a célok kitűzését és a célok megvalósítását szolgáló **cselekvési változatokat**, eszközöket és módszereket meghatározását **jelentik, de ezek meghatározásához nem juthatunk el addig, amíg a múlt tanulságait, a jelen diagnózisát és a jövőbeli trendeket nem vizsgáljuk meg.**

Tág értelemben a környezeti változásokra, a piacra és a piaci szereplőkre összpontosító, előre tekintő, az együttműködés és versengés arányait kereső, belső összhangra törekvő szemléletmódot, problémakezelési stílust, viselkedési és vezetési formát és az ehhez szükséges tevékenységek együttesét jelenti. Lényege a proaktivitásban van. Célja, hogy megalapozza a **szervezet változó környezethez való illeszkedését** és biztosítsa a mindennapi tevékenység **célorientáltságát, rugalmasságát, tudatosságát.** (vö.: Marosán György: Stratégiai menedzsment)

## ***A múlt tanulságai***

Mielőtt belevágunk a célkitűzések erdejébe, érdemes a munkatársakkal együtt áttekinteni a vállalat múltjának jelentősebb eseményeit abból a szempontból, hogy mit tanulhatunk belőle. Gondoljuk át együtt, hogy milyen erősségeink mutatkoztak meg, milyen megküzdési technikák voltak sikeresek, és mit csinálnánk ma már másképpen. Ezek a tapasztalatok segíthetnek megérteni azt az utat, ahogy a cég a mai állapotig eljutott és felfedezhető lesz sok olyan erősség, módszer és eljárás, amelyeket ma és a jövőben is talán sikerrel alkalmazhatunk. A "mit csinálnánk másképpen" kérdésre adott válaszok a hibákra mutathatnak rá, amelyeket nem szabad újra elkövetni.

## ***A jelenlegi állapot vizsgálata***

A jövő nem tervezhető a jelen, mint **kiinduló állapot** alapos megismerése nélkül. Fel kell térképezni erőforrásainkat (pénzügyi, tárgyi, emberi, technológiai, folyamatokkal, innovációval és az image-val kapcsolatos stb. ), erősségeinket, gyengeségeinket, megérteni a feltételek, a rendszerek és a szervezeti kultúra hatásait. Érdemes feltérképezni az ügyfelek elvárásait akár olyan módon is, hogy bevonjuk őket a bosszúságok és az örömök megfogalmazásába akár egy ügyfél konferencia keretei között is.

Gyakran előfordul, hogy amikor a cég vezetői igyekeznek minél több adat birtokában felmérni a jelenlegi helyzetet, akkor a problémákkal való szembenézés során vádaskodások és mentegetőzések indulnak be. Ezt jó, ha igyekszünk elkerülni vagy megakadályozni, mert a védekező beállítódás gátolni fogja a további tervezést, amelyben nem kis szerepet játszik az elengedett fantázia munkája is.

## ***A látóhatár kémlelése avagy a jövőbeli trendek azonosítása***

**A várható környezeti változások tendenciáinak felmérésekor** igyekszünk felvázolni, hogy a következő 5-10 évben milyen kormányzati/politikai, gazdasági, társadalmi és kulturális, valamint jogi/szabályozásbeli változások várhatóak hazánkban, Európában vagy akár az egész

globalizálódó világban. Gyakran kap különös hangsúlyt a technológia területén várható újítások és új kihívások feltérképezése. Nem érdemes ugyanis egy kiöregedő termékbe vagy szolgáltatásba több energiát fektetni, ha helyettesítő termékek jelenhetnek meg. Figyelni kell a potenciális belépőkre az iparágon belül, és érdemes felmérni, hogy a versenytársak és a beszállítók, valamint stratégiai szövetségeseink vajon hogyan reagálnának a változásokra. Természetesen sok a bizonytalansági tényező - amelyet el kell tudnunk viselni -, mégis a különböző területeken tevékenykedő kollégák megérzései és meglátásai nagyon gazdag alapanyagot jelenthetnek a számunkra. Fontos, hogy az információgyűjtés és feldolgozás minél teljesebb körű és rendszeres legyen, és az elemzés rendelkezésre álló módszereit ötvözzük kreatív, szakértői módszerekkel.

Ebbe az elképzelt jövőbe lehet és kell majd beillesztenünk a vállalat vagy intézmény jövőbeli működését.

### ***Kulcsfontosságú sikertényezők***

A kulcsfontosságú sikertényezők azok az iparági sajátosságok, amelyek kifejezik, hogy mely területeken kell egy vállalatnak erősnek lenni ahhoz, hogy az adott iparágban életben maradni és fejlődni tudjon. ***Mindig iparágfüggők.*** Ilyen tényező lehet például az ár, a termék differenciálása, a minőség, a rugalmasság, az innováció ... stb

Mindig a környezetelemzés teszi lehetővé a ***kulcsfontosságú sikertényezők*** megkeresését. Ezek ismerete alapján a vállalat eldöntheti, hogy rendelkezik-e a sikertényezőknek megfelelő jellemzőkkel, és ha nem, tudja-e és hogyan azokat megszerezni.

### ***A szervezet jövőképe (vision)***

Egy olyan jövőbeli állapot, amelynek elérését a vállalat mindennél fontosabbnak tart, és amely a ***követendő irányt*** mindenki számára állandóan mutatja. A jövőkép segít abban, hogy egy vállalat kijelölje az öt jellemző, legfontosabb területeket, amelyeken tartósan és sikeresen kíván működni. Olyan stratégiai fontosságú eszköz, amely lehetővé teszi a vállalattal való azonosulást és erősíti az elkötelezettséget. A jövőkép keretet ad a további akcióknak is. A tervezés időhorizontja 2-3 éves időtávtól 10-15 éves időtávig terjedhet attól függően, hogy a műszaki-gazdasági fejlődést jellemző változások milyen üteműek, a termékek milyen gyorsan avulnak, a belső struktúra mennyire gyorsan alakul át.

A jövőképet érdemes elengedett, laza állapotban elképzelni: a szervezet vajon hogyan néz majd ki, ki, mit csinál, hogyan viselkednek, hol tevékenykednek, milyen a környezetük ...stb. A fantáziák kölcsönös megosztását rajzolással lehet segíteni. A rajzokból kiállítást rendezhetünk. A legfontosabb szervezeti ***értékek és hiedelmek*** megjelennek a rajzokon. A közös elemeket kiemelve újabb rajz készülhet, amelyet közösen készítenek el a vezetők vagy az érintettek. Ez a technika ahhoz segít minket, hogy a fantáziák összehangolódnak és a különbségek megvitathatók legyenek. Vigyázzunk arra, hogy a tervezés végén a jövőkép lényegének széleskörű megismertetése a cégen belül el ne maradjon.

## ***A küldetés (mission)***

A jövőkép és a szervezet értékeinek részletes megbeszélése után a "küldetés" (misszió) megfogalmazása már könnyűnek tűnő feladat. A szervezet létezésének indokát fejezi ki: a cég saját üzleti környezetében kiknek milyen terméket, szolgáltatást vagy más értéket kíván közvetíteni, és hogy az értékközvetítés milyen jellegű emberi, közösségi igényeket szolgál.

Egy jó vállalati küldetés a következőket tartalmazza:

- Vállalati *hiedelmek és értékek*.
- A vállalat *termékei és szolgáltatásai* (illetve még inkább az általuk *kielégített igények*)
- A vállalat *piacai*, vevőköre.
- A piacok *elérésének módja*.
- A vállalatnál alkalmazott *technológiák*.
- A *növekedés és a finanszírozás* módjai.
- *Egyediség kiválóság* ami megkülönböztet minket a versenytársaktól. (Vö.: Bowman, C., 1993)

## ***Stratégiai célok***

A stratégiai célok az általánosabb jövőképben és misszióban megfogalmazódó elvárások, szándékok teljesítésének módszere, stílusa, jellege, iránya. Olyan konkrét állapot, amely elérését adott időtartam alatt tervezi a vállalat. A célok *hierarchiát* alkotnak szintjük és időhorizontjuk szempontjából egyaránt. A célok lehetnek *összvállalati, üzletági, funkcionális* vagy működési célok. Időtartamuk szerint a célok *hosszú, közép- és rövid távúak*. Az időtávok konkretizálása a tevékenységek jellege alapján végezhető el. *Tartalmukat* tekintve a célok lehetnek termék, technológiai, piaci, termelési, humán, szervezeti, marketing és egyéb célok. Meghatározásukkor figyelniük kell arra, hogy egyre konkrétabb, leíró formában fogalmazzuk meg azokat, ahogy a jelen felé közeledünk. A célok eléréseért *felelős* egyént, részleget vagy munkacsoportot is célszerű meghatározni. (vö.: Antal-Mokos Zoltán - Balaton Károly - Drótos György - Tari Ernő, 1997)

A célok jövő felől a jelen felé lebomló rendszere hozzásegít minket ahhoz, hogy a konkrét, mérhető feladatokat feltérképezzük és ez alapján a jelenlegi szervezeti struktúrát és kultúrát is felülvizsgáljuk. A feladatok felosztása során a tanácsadó és az első számú vezető páros, hármas és többszereplős "szerződés" megszületésén bábáskodhat. Konfliktusok esetén közvetítési készségek alkalmazására lehet szükség. A résztvevőkben ekkor tudatosul, hogy az egyéni képességeket, képzettségeket, értékeket és célokat egyeztetniük kell a szervezet (jövője) és a munkatársak által megkövetelt célokkal és igényekkel. Fény derülhet a képzési igényekre és új szakemberek felvételének szükségességére is, ha a feladatok elvégzéséhez szükséges tudás és készségek, valamint a szervezeten belül meglévő humán erőforrások között eltérés mutatkozik.

A közeljövőre vonatkozó intézkedési terveken tovább kell dolgozniuk a kereszt-funkcionális teameknek, és rövid idő múlva érdemes beszámoltatni őket egy újabb plenáris munkacsoport ülésen. Ha ez nem történik, a tervekből szép álmok marad csak.

Nagyon fontos figyelniük arra, hogy a jövőkép, a célrendszer és a stratégia kialakítása nem lehet egyszeri akció, hanem a környezetből és a belső rendszerből jövő visszajelzések alapján folyamatos korrekciókra és átdolgozásokra szorulhat.

A fent leírt, igen intenzív csoportos munka csak a *kölcsönös elfogadás* légkörében lehetséges, mert erősen megmozgatja az érzelmeket és az egyes egyének önmagukról és szerepükről kialakított képét. A *közös célok megtalálása a belső összefogást erősíti*, de ezen keresztül a belső határok vékonyodásához vezet, ami zavarhatja azt a vezetőt, aki eddig csak önmaga területéért érzett felelősséget, és nem az egész szervezet további sorsáért. A változás és változtatás által okozott érzelmi reakciók feldolgoztatásában a legfelső vezetőnek és a tanácsadónak rendkívül fontos feladatai vannak.

A fejlesztő folyamat itt nem állhat meg, hiszen a kivitelezéshez szükséges eljárásokat meg kell tanulni (vagy más szervezetektől eltanulni, "importálni"), vagy ha nincs modell, akkor saját tapasztalatok összesítésével és alkotó hasznosításával új ismereteket létrehozni, majd informálni a szervezet többi tagját a változásokról és a közös célokról, bevonva őket a további részletesebb tervezésbe és kivitelezésbe.

Éveken át tarthat a változtatás, amelynek menedzseléséért a vezetés a felelős: az elért eredmények jutalmazásáért és a szükséges korrekciókért. Maga ez a megújulás a *szervezeti tanulás* egyik legintenzívebb formája.

*Szatmáriné dr. Balogh Mária*  
*Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,*  
*tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó*

## ***Irodalom***

- ANTAL-MOKOS ZOLTÁN - BALATON KÁROLY - DRÓTOS GYÖRGY - TARI ERNŐ: STRATÉGIA ÉS SZERVEZET. KÖZGAZDASÁGI ÉS JOGI KÖNYVKIADÓ, BUDAPEST, 1997
- BOWMAN, CLIFF: STRATÉGIAI MENEDZSMENT. A TUDNIVALÓK ESZENCIÁJA. NOVOTRADE KIADÓ KFT., BUDAPEST, 1993
- LIPPITT, LAWRENCE L.: JÖVŐVÁLASZTÁS. RÉSZ-VÉTEL ALAPÍTVÁNY, BUDAPEST, 1999
- MAROSÁN GYÖRGY: STRATÉGIAI MENEDZSMENT. CALIBRA KIADÓ, BUDAPEST,
- PORTER, M.E.: VERSENYSTRATÉGIA. IPARÁGAK ÉS VERSENYTÁRSÁK ELEMZÉSI MÓDSZEREI. AKADÉMIAI KIADÓ, BUDAPEST, 1993