

Tudatos törekvés a káoszban *

A káosz elkerülése a növekedés elkerülése,
és az maga az élet elkerülése.

Egyre gyorsuló változások világában a szervezetek és irányítók előtt nehezen átlátható tendenciák figyelhetők meg, amelyekhez egymással párhuzamosan egyszerre és még időben kellene rugalmasan reagálni és alkalmazkodni. Új belépők jelennek meg, állandósul az innovációs verseny, rövidülnek a termékörbék, növekszik a stratégiai szövetségek szerepe, a globalizáció kultúrák közötti készségek sorát követeli meg (nyelv, informatika, tolerancia), egyre inkább tudással telítődnek a termékek és a szolgáltatások, de a növekvő információs lavina már alig kezelhető, a munkaerőpiacon másféle vezetést igénylő, önérvényesítő nemzedék jelenik meg stb. A gazdasági, a társadalmi és a technikai változások egyszerre hatnak.

Ezt a versenyt bírni csak azok lesznek képesek, ahol tudatosan törekednek a megújulásra, és hatékony válaszokat képesek kidolgozni a változásokra. A sikeres vállalatok a XXI. században valószínűleg:

- gyorsabban reagálnak a változásokra és az innovációra,
- minőség tudatosak lesznek,
- nagyobb lesz az alkalmazottak bevonása, amely hozzáadott értéket teremt (lásd. tudástőke)
- vevőorientált lesz, és
- kisebb autonóm egységekből fog felépülni. (D.F Harvey – D.R. Brown, 1996)

Mi a szervezetfejlesztés?

A szervezetek tudatos, tervezett fejlesztése a második világháború után került a figyelem fókuszába. Kezdetben inkább a szervezeti folyamatokat irányító tényező, az ember vált a változások főszereplőjévé. A tapasztalatok szerint a tervezett szervezeti változtatások leginkább az emberi tényezők múltak és múlnak. Úgy tűnik, hogy nem elég a technikai oldallal foglalkozni.

A szervezetfejlesztők gyakran hivatkoznak a magatartástudományok, azon belül is az alaklélektanos Kurt Lewin, és a humanisztikus pszichológiai irányzat két képviselőjére: Carl Rogers és Abraham Maslow nevére.

A szervezetfejlesztés egyik klasszikusa, R.Becharde szerint a szervezetfejlesztés:

- *tervszerű*,
- a szervezet *egészére* kiterjedő,
- *felülről* szervezett törekvés, amely
- a szervezet *hatékonyságának* és *életképességének* növelését célozza
- a szervezeti *folyamatokra* való tervszerű beavatkozása útján, *magatartástudományi* ismeretek felhasználásával. (1974)

* Megjelent a Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 2002. októberi számában.

A tervszerűség azt jelenti, hogy mielőtt a beavatkozások megtörténnének, a szervezet állapotát és a fennálló problémákat diagnosztizálják, majd fejlesztési stratégiát dolgoznak ki, amelyhez hozzárendelik a szükséges erőforrásokat is. A fejlesztés az egész szervezetre kiterjed, vagy legalábbis olyan nagy területére, amely önállóan is képes működni. A befolyásolási technikák érinthetik mind a stratégiai döntéseket, mind a működési folyamatokat és a szerepeket, a vezetést, a munkacsoportokat és a kulcsembereket, vagy akár az összes munkavállalót is.

A szervezetfejlesztési törekvések csak akkor lehetnek sikeresek – ezt legjobban a megbukott programok mutatják – , ahol a *felső vezetők személyesen is elköteleződtek* a változtatás mellett, aktívan részt vesznek a célok kitűzésében és a támogatási rendszerek biztosításában. Ha a legfelsőbb szinten hiányzik az eltökéltség, vagy mást nyilatkoznak ki, mint ahogy viselkednek, akkor az egész szervezetfejlesztési folyamat hiteltelenné válik. A külső tanácsadó nem cselekedhet és dönthet a felelős vezetők helyett, ő a folyamatvezérléshez javasolhat módszereket, és különböző technikákkal segíthet fenntartani a szükséges energiákat.

Minden szervezetfejlesztési program két fő célt követ: a szervezet hatékonyságának és életképességének, alkalmazkodóképességének a növekedését úgy, hogy közben törekszik az ott dolgozó egyének kompetenciáinak fejlesztésére is.

A tagok közötti együttműködésben „termelődik meg” az a szinergia, amely a szervezet mint rendszer változáshoz való alkalmazkodóképességét biztosítja. Ezért minden valódi szervezetfejlesztés természetes módon épít az érintett munkatársak bevonására, elkötelezett, aktív részvételére. Csak rajtuk keresztül lesz képes a szervezet kihasználni a környezetben lévő lehetőségeket. Ugyanakkor a fejlesztés természetes célja a teljesítőképeség, a minőségjavítás és a hatékonyság fokozása.

French és Bell felhívják a figyelmet arra, hogy az ilyen átfogó fejlesztések a felső vezetés által támogatott *hosszú távú* erőfeszítések, amelyek akár 3-5 évet is igénybe vehetnek. A szervezet *problémamegoldó képességének* és *megújulási* folyamatainak javítására törekednek, különösen a *szervezeti kultúra* hatékonyabb és *együttműködésben* megvalósuló *diagnózis* által, sajátos hangsúllyal a formális munka-teamek, az időleges teamek és a csoportok közötti kultúrára, és az *alkalmazott magatartástudományok* elméletének és technológiájának az *akciókutatást* magába foglaló felhasználásával. (1984) Általában külső folyamat-tanácsadói segítséget vesznek igénybe hozzá, aki jártas a változáskezelésben.

Újabban egyre nagyobb hangsúlyt kap a *szervezeti kultúra* befolyásolása, hiszen a rejtett normákon, értékeken, a fejekben meglévő hiteken múlhat a racionális-instrumentális beavatkozások sikere. *Minden esetben cél a szervezeti technikai oldalának és a humán rendszereknek az összehangolt javítása*, melyben minden ember erőfeszítésére számítanak, akik a szervezethez tartoznak.

Napjainkban megfigyelhető az a tendencia, hogy a szervezetfejlesztési programok, a vezetésfejlesztést szolgáló képzések és eljárások, valamint a humánerőforrás gazdálkodást szolgáló rendszerek működése és a személyzetfejlesztő programok összehangolódnak, vagy össze is olvadnak, hiszen csak így lesznek igazán hatékonyak. Mindegyik a szervezeti tanulást szolgálja, amely a tapasztalati tanuláson alapul.

A szervezetfejlesztés folyamata

1. A változás észlelése, a változtatási igény elővételezése
2. a tanácsadó-ügyfél kapcsolat kialakítása
3. a diagnózis és visszajelzése
4. akcióterv: stratégiák és technikák tervezése
5. önmegújító monitorozás és a változások stabilizálása
6. folyamatos javítási eljárások

Előző cikkünkben említettük, hogy a változtatáshoz „fájdalom érzet” szükséges, amely adódhat a meglévő állapot fenntartásának növekvő költségéből és a kihasználatlan jövőbeli lehetőségek elvesztett „árából”. De hogy ez a fájdalom létrejöhessen, ehhez szükséges legalább egy felső vezető – vagy több - , akik észlelik és tudatosítják ezeket.

A „tanácsadó” lehet belső vagy külső. Mindegyiknek megvan az előnye és a hátránya. A belső a hatalmi játszmák foglyaivá válhatnak, amely kevésbé fenyegeti a külsőt. A tanácsadó nem csak a folyamathoz ért, hanem dolga a nyílt kommunikáció, a bizalom teli kapcsolatok, a közös felelősség vállalásának elősegítése, a programhoz illeszkedő ösztönzési rendszerek ajánlása, a célok pontosítása a tisztázó kérdések segítségével, a workshopok facilitálása, stb.

A diagnosztikus fázisban a tanácsadó és a belső munkatársak együtt gyűjtenek adatokat és elemezik azokat, a tanácsadó interjúkat készít, kérdőíveket állít össze és dolgoz fel stb. .

A diagnózis alapján lehet alaposan megtervezni a beavatkozások rendszerét. Valójában már a visszatükrözött eredmények is beavatkozások.

Ahogy a tervezett beavatkozások, programrészek lefutnak, a hatásukat azonnal figyelni kell, és adott esetben a módosításokat is meg kell tenni. A résztvevők figyelme különösen ki van élezve a visszajelzésekre. Csak akkor nyugodhatnak meg átmenetileg, ha a kívánt hatást sikerült elérni, és annak stabilizálásán dolgozhatnak. A siker okozta élmények pedig visszatáplálják az alkalmazkodás által elfogyasztott energiát. Ezért nagyon fontos a részeredmények „megünneplése”.

A folyamat közben előfordulhatnak hibák, amelyek természetesek egy új megteremtésekor és tanulásakor. Az minősíti a szereplőket, hogyan észlelik, és mit tesznek a nem várt hatások korrekciójáért. A további innovációk sokszor a hibákból erednek. A folyamatos javítások, és a fejlesztések hosszú távú feladatot adnak, hiszen a környezet újra és újra megváltozik.

A sikeres fejlesztés feltételei

Minden vezetőt és fejlesztési szakembert érdekel, hogy vajon milyen feltételei vannak a sikeres szervezetfejlesztésnek. Brenda Jones szerint a „három C-nek” feltétlenül érvényesülnie kell:

- *A lehetőségek felmérése a környezetben (Capacity):* a szervezet tudatosan figyeli a környezetét, és így kitágítva látja saját határait (vevők, szövetségesek, munkaerőpiac, eszközök az érzékeléshez)

- *Képesség (Capability)*: a szervezet legyen képes a lehetőségek kiaknázására, a végrehajtásra, a teljesítésre (célkitűzések alapján való vezetés, személyes és a szervezeti célok kölcsönös függése, kapcsolódás a céghez, teljesítő képesség). Kérdés, hogy milyen módon illeszkedik a jövőnket meghatározó követelményekhez mindaz, amit teszünk vagy tenni fogunk?
- *Hozzáértés (Competency)*: szakértelmek, tehetségek, készségek összessége, amely támogatja a képességet a meglévő lehetőségek mozgásterének kitöltésében, és valósággá válásában.

Bármelyi összetevő hiányzik, nem lehet teljes a siker. A környezetfigyelés, a változások lehetőségként való felismerése és értékelése, a kitágított látóhatár nélkül nem is várható a változtatás melletti elköteleződés. Hiába vannak megfelelő tudású szakemberek a vállalatnál, ha sem a lehetőségek észlelése nem motiválja őket, sem a szervezet nem követeli és jutalmazza meg a hatékony cselekvést. Egy vezetőképzési program még nem biztos, hogy garancia lesz a konkrét változtatások kivitelezésére, ha nem fűződik hozzá cselekvésorientált és átfogó akcióterv, programsor.

Emlékezzünk rá: szervezeti tanulás csak akkor jön létre, ha változás lép fel a gondolkodásban, a lehetséges viselkedések körében, és az aktuális viselkedésben is. Ennek feltételeit pedig csak a felső vezetők tudják megteremteni.

Szatmáriné dr. Balogh Mária
tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó