

A szervezetfejlesztés és a tanuló szervezetek

Jegyzet az „Integritás tanácsadó” képzéshez

Domschitz Mátyás és Ruzsa Ágota Éva



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

SZÉCHENYI 2020

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

Mi a szervezetfejlesztés, és mire jó?

Domschitz Mátyás

Ha a szervezetfejlesztést egy képben kell megmutatni, akkor egy meeting sorozatot képzeljünk el, amelyben a szervezet tagjai szervezeti problémákon, a szervezet fejlesztésén dolgoznak szisztematikusan.

Hogy mi a szisztéma, azt a szervezetfejlesztés módszertana adja meg.

A szervezetfejlesztés a szervezet problémamegoldó felkészültségének növelése. Közös diagnóziskészítés, elemzés, és fejlesztési célok, feladatok megfogalmazása.

Háromféle eredménye van.

- fejlesztési terv
- a szervezet önfejlesztő képességének növekedése
- erősödő közösség

1. Probléma felvetés

Miért alakult ki a szervezetfejlesztés?

A szervezeteket azért hozzák létre, hogy problémákat oldjanak meg. A szervezetek fejlesztése pedig azt szolgálja, hogy a szervezetek problémamegoldó képessége növekedjen.

A szervezetek problémamegoldó képességéhez tartoznak

- a szervezet anyagi, tárgyi erőforrásai (anyagi tőke);
- a szervezetben lévő tudás (kulturális tőke);
- s a szervezet értékrendje, célrendszere, a szervezet intézményesült szabályai, szokásai, a szervezet a szervezet részeinek összerendezettsége, integritása, (társadalmi tőke).

A szervezetfejlesztés általában az utóbbi két – immateriális - felkészültséget fejleszti, ezek szerepe pedig nő, mert a dolgokat előállító, a dolgokkal foglalkozó munka helyén egyre inkább kommunikációt találunk, s mindez átalakítja a vezetést és a szervezetek világát.

A korábbi – főleg dolgokkal foglalkozó - munka másik oldalán a munka „tárgya” volt. Ez nem gondolkodó, értő, értelmes lény volt, hanem kiismerendő „természet”. S amelyet megismerése után, alkalmas munkafogásokkal alakítani, manipulálni tudunk. Ez a mechanikus modell határozta meg a korai szervezési, vezetési megközelítéseket.

Ám a vezetés-szervezés már a kezdetektől sem csak a dologi, anyagi, technikai oldallal foglalkozott, hanem az emberivel, s így a társadalmival is. Ahogy haladunk előre az időben, nő a szinte csak szellemi munkával dolgozók aránya. Itt a munka másik oldalán nem átalakítandó „természet”, hanem ott is

(viszont-) gondolkodó ember van. A vele való munka nem természetalakító cselekvés, hanem társadalmi, kommunikatív természetű jelenség. Ezért át kell alakítani a szervezetekről való gondolkodást, a vezetést a társadalmi- kommunikatív természetű modellek szerinti gondolkodássá.

Az elmúlt évszázad társadalomtudományi fejlődése azt is megmutatta, hogy ami számunkra a világ, az közös kommunikatív konstrukció. Tudásunk nem tükrözi a valóságnak, hanem konstrukció. Amelyet persze alávetünk próbának, s addig tartjuk igaznak, amíg meg nem cáfolták, vagy amíg működik. Ezt átfordíthatjuk a szervezeti tudásra is. A szervezeti tagok azt „tudják” a szervezetről, amit a szervezetben nyíltan vagy nem nyíltan kommunikálnak a szervezetről. Ehhez még azt tegyük hozzá, hogy a hatalmi helyzet befolyásolja, hogy miről, mit kommunikáljunk. Így hogy mi a „valóság” a szervezetben azt a hatalommal befolyásolt kommunikáció szabja meg. Ha túl erős a hatalom befolyása, több nyilvánosság alakul ki. Kialakul egy hivatalos, és benne egy hivatalos szervezeti valóság, s kialakul egy a háttérben működő nem hivatalos nyilvánosság és valóság. Ez utóbbiban vannak a hatalom által kitiltott témák. Ennek következtében a szervezet integritása sérül, mert a két nyilvánosság, két eltérő valóságot jelent. S a valóságokról alkotott koncepciók meghatározzák a cselekvést, s a szervezet két irányban cselekszik. S a szervezet tagjai megtanulnak mindkét nyilvánosságban (eltérően) kommunikálni és cselekedni. Ez aláássa azt az értéket, hogy a szervezetben keressük az igazságot, az igaz beszédet. A nyilvános kommunikációt a hatalomhoz való viszony célszerűsége vezérli, s nem az, hogy keressük, hogy mi igaz, mi legyen a helyes, s mi a személyes viszonyunk a dolgokhoz.

A szervezetfejlesztés tudja e problémákat csökkenteni.

Többféle előnye van a szervezetfejlesztésnek

- A vezetés egyik alapvető felismerése, hogy motiváltabbak az emberek, ha olyan célok elérésén dolgoznak, amelyek megfogalmazásában maguk is részt vettek. S kevésbé vagyunk motiváltak akkor, ha a célokat, feladatokat mások fogalmazták meg – nélkülünk.
- Azt is figyelembe kell venni, hogy a szervezeteket, a szervezetek problémáit a legjobban azok ismerik, akik benne élnek. S a külsős tanácsadók - e tekintetben - hátrányban vannak a szervezet tagjaihoz képest. Ők is sokat tudnak általában a szervezetek fejlesztéséről, de a szervezeti tagok nélkül nem tudnak olyan megoldásokat kialakítani, ami éppen ott abban a szervezetben érvényes. Így sok olyan fejlesztési terv, tanulmány készülhet, amit nem valósítanak meg a gyakorlatban. A szervezetfejlesztés képes arra, hogy az adott szervezetben érvényes valóságkonstrukciókhoz kapcsolódva alakítson további konstrukciókat. S ezt azzal éri el, hogy a szervezet tagjai maguk fejlesztik tovább a szervezetről alkotott tudásukat és a fejlesztési elképzeléseket.
- A szervezetek olyan bonyolultak, hogy a magatartástudományok gyakran nem tudnak praktikus is használható javaslatokat kidolgozni a szervezetek számára. „Nem lehet empirikusan előre

kimutatni, hogy hogy hogyan kell kialakítani (szervezeti) társadalmi folyamatokat, de legalább a szervezeti tagokat abba a helyzetbe lehet hozni, hogy saját problémáikat felismerjék, megoldásaikat kipróbálják – maguk alkossák meg azokat a szervezeti feltételeket, amelyek megfelelnek igényeiknek.” (Dobák - Antal 2010) A szervezetfejlesztés során éppen ezért fejlesztjük a szervezeti öndiagnózis, és problémamegoldás képességeit.

Hogy félszavakból is értsük egymást

Manapság a legtöbb csoportunkban nem értjük félszavakból egymást. Mert nem természetes közösségekben dolgozunk. Találkozunk, aztán pár napig nem, aztán megint, közben máshol, más közösségekben vagyunk. Mégis eredményesen kell együttműködni, de ezt nehezíti, ha nem értjük meg jól egymást. Gyakran nem ismerjük a dolgok (helyi lokális) értelmét, nem ismerjük a hallgatólagos szabályokat, pedig ezek megkönnyítenék az önálló kezdeményezést. Ha nem vagyunk intenzíven egy (szervezeti) kultúrában, nem ismerjük az épp ott érvényes valóság-konstrukciókat. S, ha ez van, nem tudunk jól működni, nem tudunk jól kezdeményezni. (Vagy, ha mégis, olyanok lehetünk, mint a Micimackó Tigrise, aki nagy magabiztossággal kezdeményez valóságidegen dolgokat.) Ha pedig így van, a működést csak a hierarchikus struktúráknak kell biztosítani. A szervezetfejlesztés képes sűríteni a szervezet kommunikációs hálóját - hogy félszavakból is értsük egymást.

Kétféle gondolkodás

Példa. Egy szervezetben vita van arról, hogy van-e stratégiája a szervezetnek vagy nincs. A felek egyik része azt állítja, hogy van írott stratégia, s ezért azt mondják, hogy ebben benne van a szervezet identitása, s ebben benne van a szervezet stratégiája. A szervezet más tagjai napi tapasztalatokon alapuló meggyőződése, hogy nincs a szervezetnek identitása, s nincs stratégiája, s miközben olvasták az írott stratégiát azt állítják, hogy nincs identitás és nincs stratégia szervezetben. Igaza lehet mindkettejüknek. De nem ugyanazon gondolkodás szerint. A narratív pszichológia szerint kétféle gondolkodással rendelkezünk. Az egyik a paradigmikus, vagy logikai-tudományos mód, a másik pedig az elbeszélő mód. Az első az igazságot keresi, logikai következtetésekkel, érvekkel dolgozik, oksági összefüggéseket keres, a másik a szándékokat, a történések pszichológiai nézőpontját és a velük kapcsolatos történéseket, élményeket használja. ... "a narratívumok nemcsak beszámolnak arról, ami történt, hanem felvázolják a történet pszichológiai nézőpontját is." És „a narratívumok által adunk értelmet, és jelentést” a cselekvéseknek. (László 2005) Ami számunkra a valóság, azt e két gondolkodással konstruáltuk. Fordítsuk le az előbbi példára. A paradigmikus logika szerint azért van identitás és stratégia, mert a "logikai eljárásokon keresztül, oksági összefüggések mentén" megvitatott, leírt majd elfogadott szövegben megteremtődtek ezek a kapcsolatok. A narratív logika szerint a stratégia alkotás folyamatát, történését, értelemteremtő történeti élményét csak a stratégia készítői élték át, s ezért számunkra élményszerű narratív módon is létezik, de akik ebből a folyamatból kimaradtak, azok számára a logikusan leírt szöveg nem adja meg a

szöveg értelmét. Aki szerint van (a szervezetben az a kisebbség, aki részt vett a stratégia alkotás történetében) azért van, mert átélte a folyamatot, s számára a stratégia ezt az átélt történetet jelenti, de azt hiszi, azért van, mert az le van írva, s mert le van írva mindenki számára, ha elolvassa: van. Aki szerint nincs, azért nincs, mert nem élte át a folyamatot, s a leírt szöveg nem adja meg neki az identitást létrehozó történet élményét. S ez a többség.

2. Milyen problémákat kell kezelni?

Meg kell szokni, hogy a társadalmi jelenségek esetében, s a szervezeti kommunikáció ilyen, ahol emberi cselekedeteket, viszonyokat írunk le, a jelenség maga függ attól, hogy valakik elgondolják, „megismerik” e jelenségeket. S a problémákat még az is fokozza, hogy a leírást végző, s azt elfogadó, maga is egy közülük.

A műszaki és természettudománynak egy fokkal könnyebb dolga van, a természeti létezők létének nem feltétele megismerésük. Ám az már teljesen és mélyen szervezeti kommunikációs kérdés, hogy hogyan látjuk, s láttatják a szervezeti tagok szervezetüket, s e „látásuk” kommunikációkkal van előre kondicionálva. Hogy számukra mi a szervezet, s a szervezeti kommunikáció, az maga is szervezeti kommunikációkkal van előállítva.

A szervezet különböző rétegeiben nem ugyanazt látják problémának

Az alapító problémái. A szervezetek létét, létrehozásuk indokát valamiféle problémamegoldó igény jelenti. A szervezetek problémákat oldanak meg, az állampolgárok, a vevők, kedvezményezettjeik, a tagjaik és a tulajdonosaik, alapítóik számára.

Ha bonyolult a probléma, amit nem tud egy ember megoldani, akkor érdemes több ember együttműködésén alapuló szervezetet létrehozni. Ez egy sor szervezési vezetési funkciót igényel. Ha bonyolult a probléma, érdemes részproblémákra bontani, ez pedig szervezeti munkamegosztást jelent, a munkamegosztás pedig strukturált szervezetet. E részek, rész problémákat oldanak meg. E részekhez problémamegoldó felkészültségek rendelhetők, illetve szükségesek. Ha így működne a szervezet, azt nevezhetnénk tiszta alapítói működésnek. perspektívának. Tisztán, mert később a szervezet a benne dolgozók egyéb érdekei (egyéb probléma-megoldásai) okán egy idő után önmaga túlélése érdekében egyéb célokat is követni fog, s az eredeti alapítói szándékokhoz képest módosulnak a szervezeti célok.

Az alapítók valamilyen általuk látott probléma megoldására kialakítanak valamiféle közös megoldást, megállapodást, eleinte nem feltétlenül bejegyzett szervezetet, vagy nem feltétlenül kimondott, leírt szabályt, de valamiféle közöset, s ha e közös megoldást gyakran használják, kialakul valamiféle problémamegoldó szokásrendszer, ami az idő elteltével intézményesülni kezd. E szokásrendszer értelme, az eredeti problémamegoldáshoz való viszonya ismert az alapítók számára, hiszen ők alkották meg. Egy

idő után, ha új szereplők lépnek kapcsolatba e szokásrendszerrel, olyanok, akik a szokások, szabályok kialakításában nem vettek részt, már öröklik ezeket a szokásokat, számukra külső szabályként működnek. Ekkor belép a rendszerbe valami olyasmi, ami az eredeti létrehozáskor még nem volt meg, az intézményesülés jelensége, s ezzel párhuzamosan a tárgyasulás jelensége. A rendszer később érkező, s nem alapító tagjai számára már nem az ő emberi alkotásuk, hanem számukra idegen más célok érdekében (is) működő szervezetet találnak (Berger – Luckmann 1998.), ami számukra külső, objektív státuszban van. E tagok már nem abban a szerepben vannak, mint az eredeti alapítók.

A tiszta alapítói problémamegoldás azt is jelenti, hogy megpróbálom a létrehozott alapítói szervezetet és kommunikációját úgy leírni, mintha az teljesen racionális lenne, az alapítói cél szempontjából, azaz az eredeti alapítói probléma-megoldó célt szolgálná. A tisztán alapítói racionalitás szerint működő szervezet kizárólag az eredeti létrehozói szándék eszköze. A valóságos szervezetek soha nem ilyenek.

A szervezeti tagok problémái. Az alapító a szervezet alapítása után beleütközik abba, hogy szándékát, mely szerint létrehozott egy céljait szolgáló *eszközt*, keresztezik mások szándékai, s ez az eszköz elkezd önálló életet élni, elkezd nem eszközeként viselkedni. Különösen, ha a szervezetbe másokat is felvesz, akik szintén a saját céljaik eszközeként akarják használni a saját! szervezetét. A szervezet elkezd elidegenedni alapítójától, s már nem úgy racionális, mint ahogyan az alapító gondolta. Ez a folyamat sok konfliktussal jár, és ha a szervezet túl is éli, akkor is több évig tart, mire ezt az új konfliktusos helyzetet is megtanulják kezelni. Az alapítónak meg kell tanulni másokkal – vevőkkel, alkalmazottakkal, beszállítókkal is számolni saját szervezetében.

Az emberek szervezeteiket felhasználják problémáik megoldására. A szervezet tagjai, alkalmazottai az alapítóktól eltérő saját problémák megoldására is fel akarják használni a szervezeteket. Például ebből akarnak minél jövedelmet szerezni, fejlődni akarnak, befolyásra akarnak szert tenni, stb. Az emberek életidejük jelentős részét munkaszervezetben töltik, s ezért is alapvető számukra, hogy e szervezetekben elérhessék céljaikat.

A vevők – kedvezményezettek problémái. Az alapító eredeti indoka sokféle lehet, pl. küldetése van, hogy valamilyen szolgáltatással segítsen az embereknek, vagy egyszerűen csak pénzt akar keresni. Akármi is ez, a működési költségei fedezéséhez bevételekre kell szert tenni. Erre pedig úgy tesz szert, ha a vevői, fenntartói megfizetik a munkát, a szolgáltatását, s ezt meg akkor teszik, ha ez a vásárlás megold számukra valamilyen problémát. Ezért tartósan kikerülhetetlen, hogy a vevők számára problémákat kelljen megoldani. Ha nem piaci - non profit, vagy állami szervezetről beszélünk ott is vannak legalább kedvezményezettek, akik számára nyújtott szolgáltatás a szervezet létének indoka, tartósan ezt se lehet büntetlenül elhanyagolni. Persze a leghamarabb a piaci szereplőknek kell igazodni vevői problémáihoz.

Az államigazgatás „vevői” is végső soron az állampolgárok, akik ügyeiket el akarják intézni. Ők választópolgárok is, és előbb utóbb a politikai rendszerben érvényesítik az akaratukat.

A beszállítók problémái. A korszerű szervezetek egyre kevésbé látnak el mindent maguk, szinte minden szervezet beszállítókkal dolgozik. Ezért a szervezeti szolgáltatás egészét a szervezet és beszállítói együttesen állítják elő. A beszállítóknak is vannak érdekei, s a szervezeti rendszernek az ő problémáikat is meg kell oldani (mert ha nem, nem lesznek beszállítók).

A szervezet környezetének problémái. Minden (nem virtuális) szervezetnek van telephelye, része egy helyi lokális közösségnek. S használja e közösség erőforrásait, s terheli is a környezetet. A befogadó közösségnek is vannak a szervezettel kapcsolatos megoldandó problémái. Például jó, hogy munkát ad az embereknek, jó, hogy adót fizet. Jó, ha emberhez méltó munkát és megélhetést ad az embereknek. Jó, ha nem terheli a környezetet. Jó, ha fejlesztő módon beszáll a közösség életébe. Ez a megközelítés a CSR továbbfejlesztésének is nevezhető. Ez a társadalmi érték teremtése CSV (Creating Shared) (Porter - Kramer 2011.)

A társadalom problémái. Végül minden szervezet része a társadalomnak, s a lokális közösségre megfogalmazott gondolatok itt is igazak.

A szervezet sokszereplős erőter. Az alapító e megváltozott társadalmi erőterben megkísérli tovább érvényesíteni céljait, de már kénytelen egy tőle is elidegenedett szervezettel számolni. Mert a szervezet tagjai, a vevők, a beszállítók, a helyi közösség, a társadalom, többiek is érvényesíteni kívánják céljaikat. Ezzel létrejön egy tipikus mai szervezet. Alapítói szempontból az alapítói, a vevői, a dolgozói, szállítói állami, stb. igények, egyeztetése komoly feladat. Az alapító céljai érdekében eszközként kívánja szervezetét továbbra is működtetni. Tapasztalataink szerint a mai vállalatoknál, a nagy vállalatok beszállítóinál, a legnagyobb befolyása a vevőnek van, a hatalmi szerkezet központi váza a vevő számára nyújtott szolgáltatás megszervezése.

Az emberek többsége olyan szervezetben dolgozik, amelyet nem maga alapított, ám életidőnk talán legnagyobb, s legtermékenyebb részét ezekben a szervezetekben éljük. Ezért a szervezeti tagok magától értetődően igyekeznek ezen a területen életük céljait érvényesíteni. Számukra is a racionális célérvényesítést „természetesnek” lehet venni. Azért van az idézőjel, mert, hogy mi a „természetes”, az szervezeti kommunikációs küzdelmek tárgya, az alapítónak a saját célja a „természetes”. A szervezet az eredeti alapítói problémamegoldó racionalitásokhoz képest egymást keresztező problémamegoldó cselekvések erőterévé válik, s már nem az alapítói racionalitást követi, hanem legjobb esetben is valami optimumát az alapítói, dolgozói, vevői céloknak. Ha bármelyik célrendszer eluralja a többit, a szervezet életképtelenné válhat. Elveszítheti a vevőit, s ezzel a bevételeit, elveszítheti a dolgozói kreativitást a

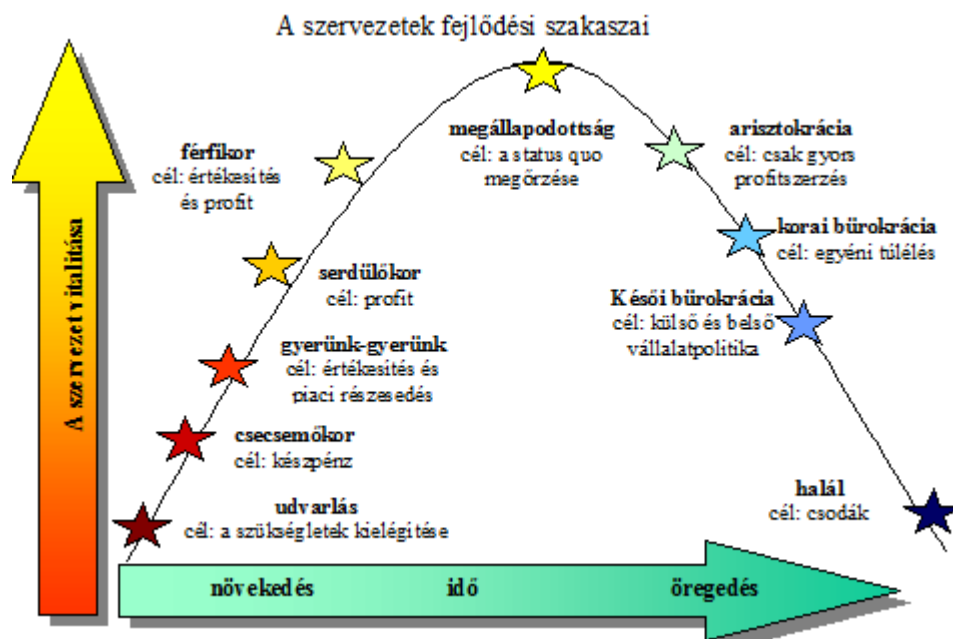
dolgozók motiválatlansága, vagy távozása miatt, s elveszítheti az alapítói kreatív vállalkozó szellemet, s az alapító, ha van még energiája, dönthet úgy, hogy megszünteti, eladja, otthagyja a számára idegen szervezetet, s új vállalkozásba foghat, vagy befektetéseit más helyre viszi át.

Nincs olyan tanácsadó, aki a résztvevők nélkül átlátná e bonyolult hatásrendszert. Akkor meg már az az optimális, ha időnként leülnek az érintettek, s egyeztetik problémáikat. Az egyeztetésben tud nekik segíteni a szervezetfejlesztő.

A tipikus szervezetfejlesztésben a szervezet vezetése (menedzsmentje, akik az alapítói szándékot képviselik) és a szervezet meghatározó emberi ülnek le a problémák megbeszélésére, a szervezet fejlesztésére. Nincs azonban akadálya annak, hogy az előbb felsorolt érintettek (képviselei) is beszálljanak az egyeztetésekbe. Amúgy is tendencia, hogy a szervezeti határok elmosódóban vannak, s a szervezetek hálózatosodnak, társadalmasodnak.

A szervezet változik. A problémák nemcsak az érintettek miatt változnak, hanem a szervezet fejlődése is új és új megoldandó problémákat hoz. A szervezeteknek is vannak életciklusaik.

A fejlődésnek, a szervezetek növekedésének vannak törvényszerűségei, s e fejlődést írja le Ichak Adizes (Adizes 1992) vállalati fejlődést bemutató modellje. A modell, mint egy vállalati fejlődéslelektan segít leírni a vállalat fejlődési szakaszainak megfelelő vállalati célokat, konfliktusokat, megoldandó feladatokat. Itt csak jelzéséként mutatom be a modell lényegét.



Az *udvarlás* szakaszában a szervezet leendő alapítói gondolkodnak a szervezet megalapításán. Ötleteket keresnek. Ha elég jó ötletet, lehetőséget találnak és kedvük is van hozzá, elköteleződnek a szervezet megalakítására.

A vállalat, szervezet *csecsemőkorában* igényli az alkotók törődését, mint egy csecsemő. Ekkor inkább fogyasztja a javakat, mint termeli. A csecsemőnek anyatejre van szüksége. A kritikus ebben a szakaszban, hogy elégséges forrást találjanak a szervezet működéséhez. S ez pénzt, s az alapító munkáját jelenti.

A *gyerünk - gyerünk* szakaszban a szervezet elkezd fejlődni. Piacot, fog, s elkezd növekedni. Jönnek a megrendelések, az új munkák, nehéz nemet mondani, a vezetőknek nincsenek prioritásaik, hiszen végre jönnek a sikerek. A kicsi és személyes vezetéssel működő szervezet elkezd növekedni, és a kis szervezetre kialakult egyszemélyes, néhány személyes vezetés egyre nehezebben látja át a megnőtt szervezetet. A vezetők a piacra figyelnek, a vevők igényeire, semmire sincs idő, mindig hajrá van. A növekedésre az alapítók inkább túlmunkával, mint jobb szervezéssel reagálnak. S ezt egyre kevésbé bírják.

A szervezet *serdülő* korában, a nagyra nőtt szervezet önállósodik az alkotójától, mint a családban a kamaszok. A problémák megoldása érdekében szakmai, munkamegosztási differenciálódási folyamatok indulnak el a szervezetben. A differenciálódás következtében pedig strukturálttá, tagolttá válik az érdekek tekintetében is. Az alapítók mellett új vezetők tűnnek fel, akik később jöttek a szervezetbe és nem azonosak az alapítókkal a motívumaik, és nem részesek a szervezet alapítói hőskorában. Az így differenciálódó értékrendek, érdekek, motívumok konfliktusokat okoznak a szervezetben. A korábban hasznos (és csak így működő) személyes vezetés alapítói igénye maga is konfliktusforrássá válik. Könnyű volt a szervezet csecsemőkorában éjjel megálmodni egy ötletet, s másnap végrehajtani, amikor még egyedül volt az alkotó, de nem lehet ezt megcsinálni egy nagy szervezet esetében. Ha így működik az alapító, akkor már maga is zavarok forrásává válik a szervezetben. A vezetési problémákat gyakran hatalmi eszközökkel oldják meg. A szervezet nehezen irányíthatóvá válik.

A szervezet *férfikorára* a személyes vezetés átalakul vezetési rendszerré. A személyes irányítás visszaszorul és a helyén átlátható szabályok, és vezetési rendszer. A szervezet megerősödött és irányítható. A leterhelt és túlterhelt alapítók, „akik együtt húztak korábban surranót” a további fejlődés érdekében delegálni kénytelenek feladataikból.

A *megállapodottság* korában bejáratódott a szervezet a piacon, és jól működő belső rendszerei vannak. A szervezet ezt a pozíciót igyekszik megőrizni. A szervezet ezért is - a megőrző motívum erősödése miatt - elkezd veszíteni innovativitásából.

Az *arisztokrácia* korában, a szervezetben a múlt hősei vannak vezető pozícióban, az újaknak gyakran nem jut elég szerep, az öregedő vezetők (akik a múltban már megdolgozták a magukét) könnyű sikereket

akarnak, nehezebben kezdenek új vállalkozásokba a fiatalabb, újabb kollégákat sem engedik a vezető státusokhoz hozzáférni. A szervezet a múltja miatt erős, és úgy véli, ez így is marad. .

A *korai bürokrácia és bürokrácia* szakaszában a vezetők figyelme egyre inkább a szabályokra korlátozódik, amelyek a múlt valamely eredményén, konfliktusának megoldásán alapulnak, de amelyek nem sokat mondanak a jelen kihívásairól. A szervezet elkezd teret veszíteni.

A szervezet *halála*. A lendületét innovativitását elvesztett szervezet nem tud alkalmazkodni a környezethez és megszűnik.

A fejlődéssel járó, bonyolódó szervezet a szakmai problémamegoldások, feladatok mellé igényli a vezetési, szervezési feladatok ellátását is. A bonyolódás több feszültséget, konfliktust is jelent.

A szervezetfejlesztés itt is tudna segíteni. Bár szervezetfejlesztést a serdülőkor előtt (tán még akkor sem) alkalmaznak, mert az alapítók azt gondolják, mindent meg tudnak oldani. A férfikorban lévő szervezet nyúl először ilyen eszközökhöz.

Nem ugyanolyan szemüveggel nézzük a szervezeteket (Deetz 2001)

- van, olyan vezető, fejlesztő, aki a szervezetekben a *konszenzust keresi*, s aki szerint a szervezeti harmónia létrehozásán kell dolgozni. Számára a harmónia hiánya a probléma;
- van, aki azt mondja *a szervezet konfliktusokkal teli rendszer*, s nincs harmónia, s az elnyomott rétegek helyzetén kell javítani, az elnyomott hangokat kell meghallgatni. Számára az a probléma, ha nem lát nyíltkonfliktust, (mert tudja, hogy vannak ilyenek, s ha nem lát, akkor az azt jelenti számára, hogy el vannak elfojtott nézetek);
- van, aki szerint *vannak általános szervezeteket fejlesztő igazságok*, amelyeket a szervezeteknek alkalmazniuk kell a fejlődéshez. Számára a maradi szemlélet a probléma, az, hogy a szervezetek nem használják azt, ami nyilvánvalóan jó lenne nekik) (Amerikában is működik, nekünk miért ne lenne jó?);
- van, akik ez utóbbival nem értenek egyet, szerintük *csak lokálisan helyben a szervezeti tagok által kommunikált szervezeti valóság van*. S a fejlesztést a helyiek kommunikációjának fejlesztésével, a helyiek valóságot leíró koncepcióinak fejlesztésével kívánják elérni. Számára az a probléma, ha a helyi, lokális kultúrákat, szubkultúrákat elnyomják azok a koncepciók, amelyek „mindenkinek” jók lennének.

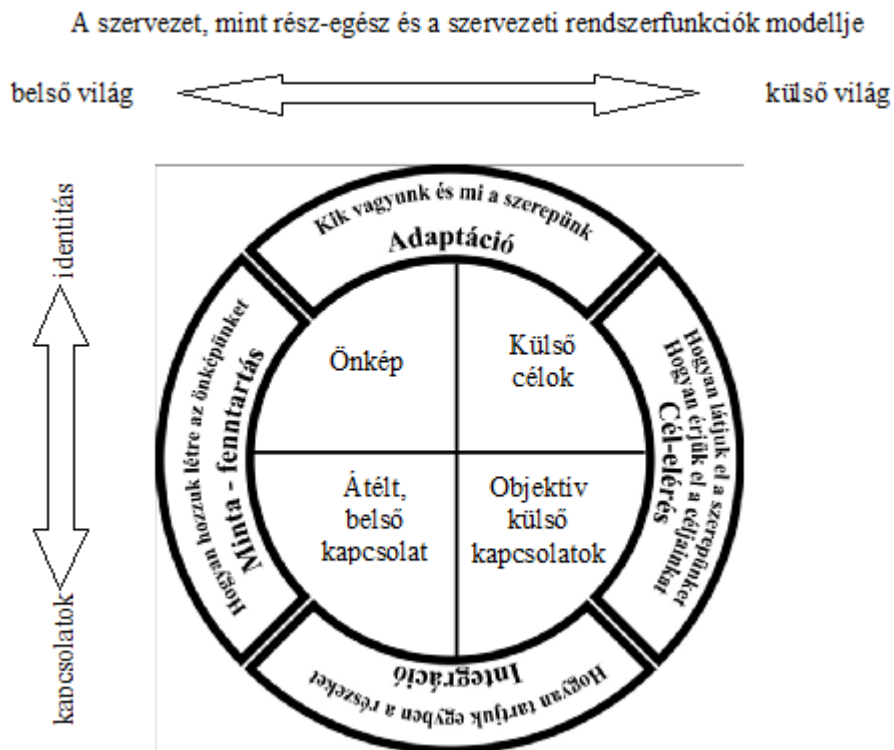
Mindegyik látásmód meglát, megmutat valamit, s eltakar valami mást. A szervezetfejlesztőnek képesnek kell lenni ezt is észrevenni. S jó, ha a szervezetfejlesztő ismeri a maga hajlamát, de ez mellett mindegyik látásmóddal tud dolgozni, s hozzá tudja igazítani a magáét a fejlesztett szervezethez.

3. Rendszerszemlélet a szervezetfejlesztésben

Minden szervezet része egy befoglaló környezetnek, s ugyanakkor minden szervezet részekből áll, s részeinek egésze. Ezért a szervezetet egyszerre kell részként és egészként is tekinteni. A rendszer elv érvényes a szervezet és környezete viszonyára, s érvényes a szervezet belső viszonyaira is. E kétarcúság a „holon” elv. A holon szó Arthur Koestler alkotása. (Koestler 2000)

A holon elv szerint minden létező rész-egész. Ezt a szervezet bármely elemére is kiterjeszhetjük. Egy szervezeti részleg is egyszerre része a nagyobb egésznek, s részekből állva e részeket egészévé kell szerveznie. Ezért a holon elvet minden vezetőnek érdemes alkalmazni.

A vezetett egységnek működni kell kifelé – rész jelleg - a környezetben kell ellátni a szerepeit. S a vezetett egységet részeiből egészévé kell szerveznie. A szervezetnek önmaga és a környezet előtt képviselnie kell a szerepét, identitását, s szerveznie kell a küldő és belső kapcsolatokat, szerveznie kell a kommunikációt. Az itt látható ábrán (Domschitz 2014) a belső kör negyedei:



- az „önkép” a szervezet belső átélt, képe, identitása, amelyet a szervezet tagjai belülről élnek át (Pl. a korábbi szövegre utalva „fél szavakból is értik egymást);
- a „külső célok”, a szervezet külső környezetében ellátott szerepeit jelentik, ez az, ahogy a környezet érzékeli a szervezetet, a szervezet teljesítményét;

- az „objektív külső kapcsolatok” a szervezet által megszervezett kapcsolatrendszer a környezetben; (e kapcsolatrendszert „össze- szervezni” kell)
- az „átélt belső kapcsolatok” mindaz az élmény érzelem, kötődés, kohézió, amit a szervezet tagjai átéreznek. (e kapcsolatrendszert „össze - szeretni” kell)

Ezek jó állapotát az ábra külső gyűrűjében lévő rendszerfunkciók biztosítják. (Domschitz 2014)

- Az „adaptáció” dolga a rendszer beillesztése a környezetbe. Kétirányú feladata van. Olyan külső környezetet találni, alakítani, amely megfelel a szervezet önképének, s a másik irányban, olyanná kell válni, hogy képesek legyünk beilleszkedni a környezetbe. A jó adaptáció eredményeként a környezet megfelel nekünk, s mi is megfelelünk a környezetnek. Eredménye a nekünk (belülről is megfelelő) külső szerep. Ez gyakran a szervezeti stratégiai tervezés és stratégia végrehajtása alapjáén áll elő.
- A „célelérő” funkció a szerep működtetését jelenti a környezetben. (hiszen a szerep a környezetben értelmezhető). A célelérő funkciót teljesítik ki a „menedzsmentek” marketing menedzsment, termelés-menedzsment, stb. E funkcióban a bonyolult szerep működtetésére munkamegosztást szervezünk. A bonyolultság csökkentésére specializált részeket alakítunk ki, amelyek egy-egy területre fókuszálnak, s ezeket szervezik. A specializáció segíti a részek célelérést, de nehezíti a szervezet integrálását.
- Az „integráció” funkciója a részeket egésszé szervezni. Egyszerre kell figyelni a külső szerepműködtetés részeinek összhangjára, és a belső kohézió kialakítására. Amit a specializáció széthúz, azt újra egységgé kell szervezni, a különbségekből eredő feszültségekből újra kohéziót kell szervezni. Ez döntően kommunikációt, értekezletet, egységesítő szabályzatokat és értékrend kialakítását jelenti.
- A mintafenntartás a belsőleg átélhető önazonosság, identitás (újra) megteremtését jelenti. Újra és újra válaszol a „kik vagyunk” kérdésére. Ezt a munka ciklusok végén történő értékelésekkel, az elért célok felé megtett út történeteivel tudja megteremteni. Az identitás újabb elméletei szerint az identitás a történetekbe van ágyazva. A személyé a róla szóló történetekbe, a szervezeté a szervezeti történetekbe. A vezetésnek gondoskodni kell a szervezeti történeteken keresztül a szervezeti identitás újraalkotásáról.

A szervezeteknek e funkciókat - ciklikusan - működtetniük kell.

- (Újra és újra) el kell helyezni a szervezetet a környezetben (adaptáció) az ezen alapuló szerepet
- működtetni kell, meg kell szervezni a célok elérését (célelérés)
- a menetközben differenciálódó tevékenységeket, részeket integrálni kell (integráció)
- a folyamat végén (értékeléssel, a történet felidézésével) újra kell alkotni a szervezeti értékeket, szervezeti identitást. (mintafenntartás) S ha jól dolgoztunk erősebb az identitás, és
- új jobb adaptációs ciklus indulhat

- ...

A rendszerfunkciók működése is rendszert alkot, az egyik funkció működése befolyásolja a többit. (Domschitz 2013)

E mátrixban mutatom be az egymásra adott legfontosabb hatásait.¹

	Adaptációra	Célelésre	Integrációra	Mintafenntartásra
Rossz adaptáció hatása	Nem felelünk meg a környezetnek, s kihullunk a rendszerből	Nem a vevőnek megfelelőt teljesítjük. Mindent elvállalunk, nem teljesítjük. Rángat a piac.	A külső alkalmazkodás miatt nincs idő a belső kommunikációra, zűrzavar	Nincs mire büszkének lennünk. Nincs a szervezetnek tartása, elfogy a motivációs bázis.
Rossz célelés hatása	Rossz minőség, kis mennyiség, gyenge hatékonyság, határidők csúszása. Elvész a bizalom.	Rosszul szervezzük a munkát, kapkodás, zűrzavar. „El vagyunk havazva”	Nincs idő a koordinációra. Türelmetlenség az értekezleten. Feladatok áthárítása	Nincs idő az ünnepre, nincs is mit ünnepelni
Gyenge integráció hatása	Kiszámíthatatlan a háttér. Kereskedő - termelő konfliktusa. Ügyfélszolgálati, információs problémák.	Anyag, alkatrész, információ hiányok. teljesítmény „rángatás”, felesleges párhuzamosságok	Informátlanság. Gyenge együttműködés	Motivátlanság. Nincs egység, összetartás a szervezetben.
Gyenge mintafenntartás hatása	Hibás önértékelés, kishitűség, vagy góg, rossz kapcsolatok, rossz üzletek.	Alacsony azonosulás a célokkal, kevesebb kezdeményezés. Magas fluktuáció, szakemberhiány.	Gyenge közösségi szellem, rosszabb együttműködés.	A szervezetnek nincs identitása, tartása. Az emberek nem büszkék a szervezetre.

- Ha a szervezet nem jól illeszkedik a környezetéhez, (rossz adaptáció), annak negatív hatásai vannak a többi rendszerfunkcióra is. Túlállalhatják magukat, amit aztán nem tudnak jól teljesíteni, ami majd rossz hírért kelti a szervezetnek. Rángathatják őket a vevők. Rosszul döntenek a termékekről, szolgáltatásról, s lehet, hogy nem kapnak elég munkát, vagy hiába dolgoznak. Ez a célelés funkció problémáiban jelenik meg. A túlállalás idegessé teszi a légkört, s nincs idejük egymásra, nincs idő kibeszélni a feszültségeket, amitől szaporodnak, mélyülnek a konfliktusok, gyengül a szervezet integráltsága. Ha elmaradnak az eredmények, rossz a légkör kevesebb a sikerélmény, rossz történetek uralják a szervezetről szóló beszédet, leromlik a szervezet képe, gyengül a mintafenntartó funkció.
- Ha a célelés funkció gyenge, a szervezet rosszul teljesít a környezetében, csúsznak a határidők, gyenge a minőség, gyenge a termelékenység (magasabb lenne az ár), romlik az adaptáció, a környezet elveszíti a szervezet iránti bizalmát. Rosszul szervezzük a munkát, s a sok kapkodás

¹ A táblázatot az „El vagyunk havazva” című, könyvemben is felhasználtam.

gyengíti a kapcsolatokat. (Integráció). A nagy terhelés mellett is elmaradnak a sikerek, s romlik a szervezet önképe.

- A gyenge integráció úgy tudja rontani a szervezet adaptációját, hogy a kifele teljesítők mögül elmarad a háttértámogatás. Hiába szalad előre, helyzetbe a középcsatár azért se kapja meg a labdát. Nem készül el határidőre a „labda”, ez a célelérési funkciót is nehezíti. A rossz hangulatban szintén a negatív történetek rombolják az identitást.
- A gyenge mintafenntartó funkció szervezeti kishitűséget okozva rossz üzletek okozójává válik. Kishitűen csak kis dolgokra lehet vállalkozni. A gyenge identitás, gyenge kötődést alacsony intenzitású együttműködést okozva rontja a célelérő funkciót, s az integrációs törekvéseket.

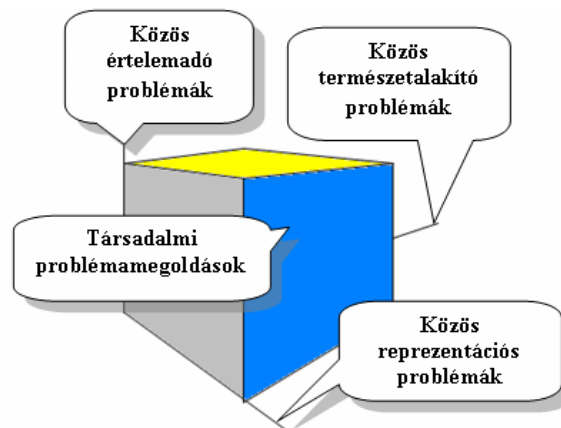
4. Értékek, integritás és a szervezetfejlesztés

A jól végzett szervezetfejlesztő munka növeli a szervezet integritását. Az integritást „értékvezérelt magatartásként” tekintjük, ezt a szervezetre is lehet értelmezni. Az integritás a szervezet társadalmi tőkéjének (problémamegoldó felkészültségének) a része.

A szöveg elején már utaltunk arra, hogy a szervezetek problémamegoldó képességéhez tartoznak

- a szervezet anyagi, tárgyi erőforrásai (anyagi tőke);
- a szervezetben lévő tudás (kulturális tőke);
- s a szervezet létének értelme, értékrendje, célrendszere, a szervezet intézményesült szabályai, szokásai, a szervezet a szervezet részeinek összerendezettsége, integritása, (társadalmi tőke).

Ábrázolhatjuk úgy, mint a szervezeti tőke tömbjét. (Domschitz 2013)

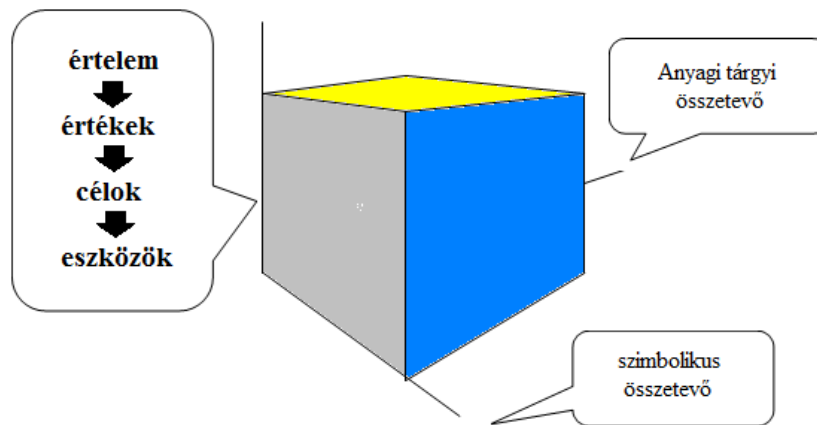


- A szervezet tárgyi, technikai oldala oldja meg a természetalakító problémákat. (vasat gyárt)
- a közös reprezentációs problémákat azért kell megoldani, hogy értsük egymást, a világról alkotott képeink szinkronban legyenek egymással;

- a közös értelemadást azért kell megoldani, hogy abban is hasonlóan gondolkodjunk, sőt érezzünk, hogy mi a szervezetünk létének értelme, melyek az értékei

A szervezeti integritást mindhárom dimenzióra is értelmezhetjük

- a tárgyakkal is illeszkedniük kell egymáshoz, azoknak is egész rendszerre kell összeállniuk, de a szokásos megközelítések miatt a két immateriális összetevőre gondolunk.
- A szervezetfejlesztésben alkalmazott közös problémamegoldás kialakítja, hogy értsük egymást – ez a közös reprezentációk oldala.
- A szervezeti értékvezérelt magatartáshoz leginkább a függőleges dimenzió áll közel. E dimenziót, ha kibontjuk, jobban látszik, hogy miért.



Ez a dimenzió alkotja (konstruált) világunknak azt a tudását, hogy tudjuk, mi a jó, mi a jobb, s mi a rossz. Mi a fontos, s mi a kevésbé fontos. Ez egy rangsort állító tudás. Ez a tudás nem anyagi-természeti, nem reprezentációs, hanem prorizálási problémákat old meg. Ebből tudjuk, hogy „mi a jobb”. E tudásban rendezzük hierarchikus rendbe a dolgokat.

- Innen tudjuk, hogy az eszközök felett a célok állnak, s az eszköz értelme hogy célélérés eszköze.
- Innen tudjuk, hogy a céljaink értékeket szolgálnak. Az a jó cél, ami kiteljesít értéket, s az a rossz a mi értéket rombol.
- Innen tudjuk, hogy az értékeink egy jó világról alkotott képbe illeszkednek, amelyben elrendeződik a dolgaink értelme.

A szervezetfejlesztő csoportmunka abban segít, hogy

- jobban értsük egymást (reprezentációs problémák)
- s abban hogy jobban tudjuk, s érezzük, átéljük, hogy mi a jó

Ezért fontos, hogy az embereket bevonjuk a szervezeti problémák megoldásába, a szervezet fejlesztési elképzeléseinek megalkotásába.

A szervezetfejlesztés narratív és paradigmaticus egyszerre. A szervezeti problémákat úgy oldja meg, hogy miközben feltárja, elemzi és megoldja a problémákat, (paradigmatikus oldal) ezt intenzív csoportmunkában teszi. Azért, hogy a szervezet minél több tagja élje át a közös szervezeti problémamegoldást, az öndiagnózist, s fejlesztési terv megalkotását. (ez a narratív oldal)

5. A szervezetfejlesztés tipikus lépései

A szervezetfejlesztés lehet problémaorientált és jövőkép orientált. A problémaorientált során kilistázzák a szervezeti problémákat, s a fontosabbakra megoldásokat keresnek. A jövőorientált egy vágyott szervezeti jövőképből indul ki.

Probléma-orientált fejlesztés

Mit nevezünk problémának? Nem kell feltétlenül mindig problémákról beszélnünk. Környezetünknek, a valóságnak, amelyben élünk, csak egyik fajta megközelítése az, amikor a számunkra nehézségeket, kellemetlenségeket jelentő, átláthatatlan stb. ügyeket, történéseket, folyamatokat, helyzeteket problémának nevezük és azokat a problémakezelés szemléletének, technikáinak megfelelő módon, azok segítségével próbáljuk számunkra (is) kedvezően megváltoztatni, és ennek megfelelő módszerekkel kívánja a helyzetelemzést elvégezni, a változtatás lehetőségeit megkeresni, a változtatási tervet kidolgozni. Ehhez ajánlunk fogalmakat, segítő kérdéseket, módszereket, megközelítési módokat.

Jelzett probléma. A „mi a baj?”, vagy a „melyek a legfontosabb problémáink a ...ban?” - típusú kérdésekre általában néhány szavas válaszokat kapunk. Ez egyszerű témamegjelölés, vagy a probléma tárgya néhány minősítő jelzővel, vagy a nélkül.

A továbbiakhoz kidolgozó műveleteket kell elvégezni a problémán és legalább megfogalmazott problémát kell „gyártanunk” belőle.

Megfogalmazott probléma. Megfogalmazott a probléma akkor, ha a jelzett probléma mellett megfogalmazódik a:

- probléma leírása;
- elsődlegesen megjelenő hatásai következményei;
- az érintettek köre;
- továbbgyűrűző hatásai, távolabbi következményei.

Feltárt probléma. A feltárt probléma az előzőeken túl egyéb információkat is jelent a problémára bármilyen hatással bíró tényezőkről, személyekről, feltételekről. A feltárt probléma például a következő kérdésekre adott válaszokat jelentheti

1. Hogyan jelenik meg a probléma, melyek a probléma létezésének, megjelenésének látható, érzékelhető jellemzői? (tények leírása)
2. Mi a probléma elsődleges oka?
3. Az okok milyen más rejtettebb okokból következnek?
4. Milyen hatásai vannak a problémának, és kikre vonatkoznak? A pozitív és negatív hatásokat is számba kell venni
5. A nyilvánvaló hatásokon kívül milyen további következmények, hatások léteznek? Másodlagos, továbbgyűrűző hatások.
6. Tudunk-e hasonló problémát megnevezni? Tudunk-e a problémához bármilyen szempont szerint hasonló, vagy távol eső területen, témában jelentkező más tapasztalatokat megnevezni? Tudunk-e hasonlóságokat, párhuzamokat kapcsolni a problémánkhoz? Fontos annak észrevétele, hogy miben kapcsolódik illetve miben hasonló a mi ügyünk más ügyekhez! Az azoknál szerzett tapasztalatok legtöbbször értelmezhetők, adaptálhatók a mi problémáinkra is. Mi az, ami más városban, más foglalkozásúaknál, más korúaknál, más tudományban, más formában... mégis hasonlít, és analógnak fogható fel. A kérdésre adott válasz valahogy így kezdődhet: A "C" probléma "D" részterülete úgy is tekinthető, mint az "A" ügyeknél az "X" terület. Ez alapján a "B" tapasztalatok a mi "C" problémánk "D" területénél is hasznosíthatók a hasonlóság elvének alkalmazásával.
7. Próbálták-e előttünk mások megoldani ezt, vagy ehhez hasonló más problémát? Milyen eredményekkel? A csak részeredményeket hozó, vagy sikertelen kísérleteket is számba kell venni legalább azért, hogy ne kövessük el ugyanazokat a hibákat. Ha erről kevés az információnk akkor ki, vagy kik tudnak segíteni abban, hogy megtudjuk, létezik-e a problémára valamilyen sikeres válasz?
8. Kik lehetnek szövetségesek a probléma megoldásában? Nem kell itt feltétlen olyan szövetségesre gondolni, aki mindig mindenben az, lehet, hogy sok más területen ellenfél, de problémánk szempontjából éppen szövetségesnek tekinthető.
9. Milyen indítékai, érdekei lehetnek a probléma megoldásához a szövetségeseknek? Az itt megfogalmazott válaszokat fel lehet használni a tárgyalásra, együttműködésre való felkészülésnél.
10. Ki tudna a legkisebb energia-befektetéssel segíteni? Nyilvánvaló, hogy ami az egyik embercsoportnak óriási energia-befektetésbe kerül, másoknak pénz, hatalom, befolyás, tapasztalat, vagy más okok miatt egész egyszerűen megváltoztatható ügy lehet... (a 8. 9. 10. kérdésre adott válasz alapján) meg kell keresni, meg kell értetni velük a szövetségkötés lényegét és szükségességét, majd be kell vonni őket a probléma megoldásába. A "bevonás" a közös megcsinálás szempontjából lényeges; mindenki jobban szereti, ha a saját gondolatait látja megvalósulni!
11. Kinek jó, hogy létezik ez a probléma? Ezért, vagy másért, ki számít ellenfélnek a probléma megoldása szempontjából? Kit erősít az, ha a probléma nem változik. Figyelem! Itt sem általában ellenfélről,

ellenségről van szó, hanem az adott probléma kapcsán kerülünk vele ilyen viszonyba. A következő kérdésre adott válaszok segítségével az ő "semlegesítésüket" is, ellenállásuk kezelését is meg kell próbálnunk a problémamegoldás során.

12. Az ellenfélnek, ellenségnek ehhez milyen indítékai, érdekei fűződnek?
13. Kinek, kiknek közömbös teljesen ez a probléma? Mindegy nekik, hogy megoldódik-e vagy sem. Ezt azért fontos tudni róluk, hogy nehogy szövetségként próbáljunk számítani rájuk és emiatt csalódnunk kelljen. Néha a közömbösekről kiderül, hogy tulajdonképpen ugyanazok az érdekeik, mint nekünk, de még nem tudnak róla. Ritkán sikerül ezt megértetni, de ha igen akkor mellénk állva valódi szövetségeseinkké válhatnak.
14. Milyen tényezők gátolják jelenleg a probléma megoldását? Mit tudunk arról, hogy miért nem oldották eddig meg a problémát? Itt sokszor a saját tapasztalatlanságunkat is fel kell ismernünk a többi akadály mellett.
15. A probléma megoldása milyen újabb, más jellegű problémákat, nehézségeket okoz bárkinek? Vedd figyelembe, hogy minden változás, így egy probléma megoldása, megszűnése is továbbgyűrűző hatások sorozatát váltja ki. Ezek együttes hatása sokszor nagyobb problémát okoz, mint amekkora az eredeti volt.

Problématérkép. Egy adott problémakör megoldásának előkészítése széleskörű elemzést kíván. Az elemzés során a lehető legrészletesebben fel kell tárni a probléma kialakulására, létezésére, hatásaira, megszüntetési lehetőségeire stb. vonatkozó kérdéseket; a problémát minél nagyobb "befoglaló környezetbe" helyezve. Az elemzés megnöveli annak esélyét, hogy a "gyökérproblémáig" eljussunk, és a legcélszerűbb beavatkozási lehetőségeket megtaláljuk. Az elemzés nem ad erre biztos garanciát, de hiányában a problémával kapcsolatos beavatkozások biztosan megmaradnak a tapogatózás, véletlen siker, jóslhatatlan következmények szintjén.

Mindig rájövünk, hogy nem csak egy problémáról van szó, hanem sok-sok egyszerre létező problémával állunk szemben.

Ezek persze összefüggnek egymással, egyik oka a másiknak, és belőlük újabbak következnek, de mégsem tudunk és nem is célszerű egyszerre mindegyikkel foglalkozni.

Ahhoz azonban, hogy eldönthessük: mire is koncentráljuk erőinket, először minél több általunk észrevett problémát kell összeszednünk, listába vennünk. Amikor helyzetünket áttekintjük és felsorolásszerűen akár sorszámozva- leírjuk a problémákat, akkor problématérképet készítünk.

Egy problématérkép minél részletesebb, minél több területet mutat be annál értékesebb, annál jobban megmutatja környezetünket. Ez a térkép teszi lehetővé, hogy minden véleményt rögzítsünk, utólag ellenőrizzünk és pontosítsunk tényeket, észrevegyük a kedvező és kedvezőtlen változásokat.

A problématerképben felsoroltak elemzése, összehasonlítása nyomán találjuk meg a súlyponti kérdéseket. Azokat, amelyekre érdemes erőnket koncentrálni, mert van esély a megoldásra, eredmények elérésére, akár úgy, hogy sok területtel nem is foglalkozunk.

A részletes problémafeltárást a problématerkép néhány ilyen "kiemelt problémának" nevezett kérdésével kell kezdenünk, nehogy későn derüljön ki, hogy jelentéktelen kérdések megvitatásában fáradtunk el.

Célállapot megfogalmazás. E kérdésekre érdemes válaszolni:

- Mikor tekintem (tekintjük) megoldottnak?
- Mikor szűnik meg a probléma?
- Mi a cél a problémával kapcsolatosan?

E kérdésekre fogalmazzunk olyan választ, amely részletekre bontott és legalább részben mérhető, ellenőrizhető. Akkor elég pontos a célmegfogalmazás, ha bárki elolvassa, majd összehasonlítja azzal, ami a valóságban van, egyértelműen el tudja dönteni, hogy a cél megvalósult-e vagy sem.

Ugyanazon célmeghatározás és valóság összehasonlítása alapján - bárki is végzi azt - a célkitűzésben leírt szempontok szerint ugyanarra az eredményre kell jutni. Ha ez nem sikerül, akkor nem volt elég egyértelmű a célok kitűzése.

Megoldási terv. Ha a problématerképből kiemelt problémát - problémákat sikerült kielemeznünk, feltárnunk és vele kapcsolatban a célt is meghatároztuk, akkor el kell készítenünk a megoldási tervet. Ebben a birtokunkban levő minden információt felhasználva, kicsi, átlátható lépésekre bontva megtervezzük, hogy mit kell csinálni, kinek kell csinálni (felelős), mikorra kell csinálni (határidő). Kiegészíthetjük azzal is, hogy ki és milyen módon fogja ezt ellenőrizni, és mi legyen az ellenőrzés következménye.

Jövőorientált fejlesztés

A tréningen ennek lépéseit fogjuk gyakorolni

1. Tekintsük át a múltat. Hallgassunk meg régi munkatársakat, ismerjük meg a múlt fontosabb eseményeit, értékeit. Hallgassuk meg a jelen lévők meghatározó élményeit, amelyek a szervezetbe hozták őket. Rajzoljunk egy időbeli ábrát a fontos eseményekkel, időszakokkal. Ez a fázis a szervezet és a szervezeti tagok elmesélt történeteivel elkezdí a különböző történetekben konstruált identitások összehangolását. Eredménye egy erősebb közös identitás.
2. Határozzuk meg mi az, ami működik és mi az, ami nem működik. Örömök – a működő dolgok, amire büszkék vagyunk és bosszúságok a nem működő, akadályozó dolgok listája. Eredményként mindenki egy kis csoportban elmondhatja a gondolatait. A csoportmunka megköveteli, hogy meg is értsék

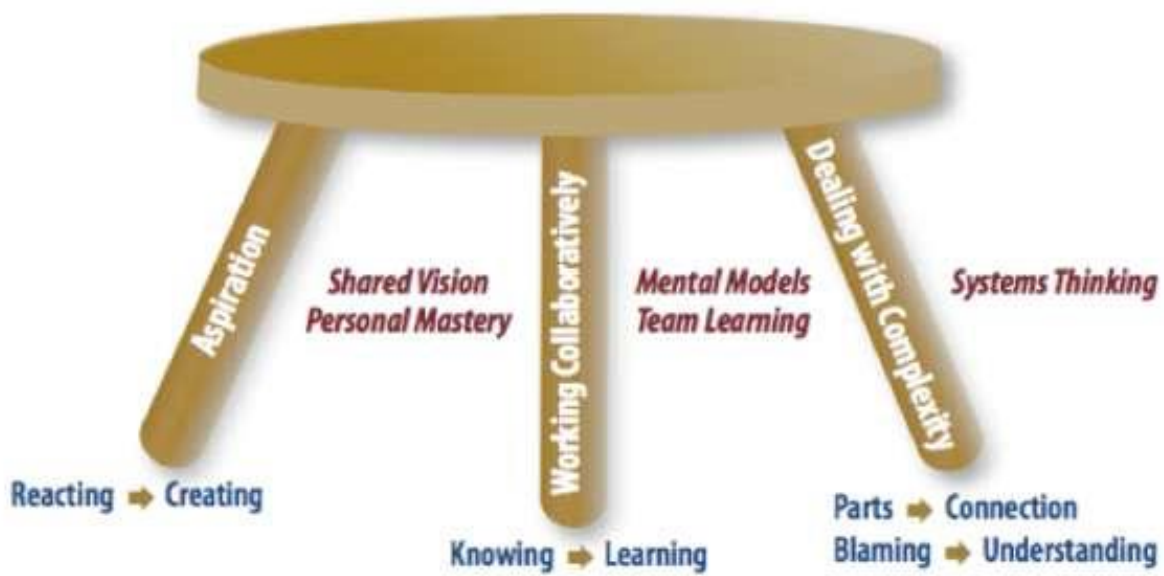
egymás gondolatait, s kialakulhat egy közös problématudat. Ez a későbbi fejlesztési szándékok közös alapját adja.

3. Alapvető értékek hitek megfogalmazása. Melyek a szervezet alapvető hitei és értékeinek azonosítása és megvitatása. Az előző fázisban megfogalmazott jó és javítandó állítások mindegyike mögött értékrend van. Érték alapján „jó” valami, s érték alapján „javítandó”. E fázisban a felszínre hozzuk a csoportban működő értékeket, majd egy közös értelmező folyamatban össze „alkudjuk”. Eredményeképpen élményszerűen átélt közös értékrend alakul ki.
4. A fontosabb események, eredmények trendek meghatározása. A szervezet környezetében ható társadalmi, technikai, gazdasági, ökológiai és politikai trendek megfogalmazása. (STEEP elemzés). Minden trendre vonatkozó állítás mellé érdemes megfogalmazni, hogy hogyan hat a szervezetre, s mit tegyünk, hogy az előnyünkre váljon, vagy elkerüljük a veszélyeket.
5. A Választott jövő képeinek megalkotása. Konkrét képek és fontos stratégiai prioritások megfogalmazása. A jó jövőkép reagál az eddig megfogalmazott állításokra. Épít az erősségekre, olyan, amelyben érvényesülnek az értékeink, illeszkedik, s reagál a környezet kihívásaira.
6. A Választott Jövő Képeinek lefordítása cselekvési célokra. A jövőkép részcélokra bontása.
7. Akcióterv készítése. Mit fogunk tenni a kívánt jövő elérése érdekében? Ki? Mit? Mikor? Hogyan? Minden rész cél mellé akcióterv (készítő csapat).
8. Ellenőrzés, követés megtervezése. A jövőkép frissítés tervezése. A környezet és ezzel a változás terve is változik, építsük be a korrekciós lehetőségeket.

A tanuló szervezet = Az érző intelligens szervezet

Ruzsa Ágota Éva

The Core Competencies of Organizational Learning



A 90-s évek legjelentősebb szervezeti kultúrára ható elméleti és gyakorlati modellje, a leginkább Peter Senge és kollégái, (MIT egyetem, Sloan School of Management, OLC) által alapított tanulószervezet társaság: **Society for Organisational Learning**. Az angol elnevezés, a SOL rövidítés sokkal több jelentéssel bír, mint azt elsőre gondolhatnánk. Sol = nap és so/u/l = lélek és mindkettő jelentés benne rejlik a Társaság tevékenységében, de nem erről szól, hanem egyszerűen a szervezeteket új kompetenciákkal felvértezni tudó, a tudás társadalom komplexitását kezelni képes tartalmak átadására és a szervezetek átalakulására elkötelezett innovatív vezetők képzésére és a hálózat alapú inter-szektorális tanulásban rejlő lehetőségekre szerveződött.

Már 1990-ben az USA-ban megfogalmazták az MIT Tanulószervezet központjában azokat a sikeres alapelveket és módszereket, melyek végül Az 5. Alapelv című világsikerű könyvben váltak közzismertté.

Az érdeklődő csoportok gomba módra szaporodtak, és a kulcskompetenciák

- rendszergondolkodás - az 5.alapelv;
- a személyes énünk mesterévé válás;
- a team-tanulás, (dialógus);
- a közös jövőképteremtés képessége és;
- a mentális mintáink meglátására és feltárására alkalmas képesség

tanítása egyre keresettebb képzési árucikké váltak.

Rendszerszemlélet

Bizonyos szervezeti minták vagy archetípusok közösek. A látszólag különböző személyes, szervezeti és szociális problémák mögött gyakran ugyanaz a szervezeti minta, archetípus lelhető meg. A rendszerszemlélet segít abban, hogy felismerjük ezeket az archetípusokat és megtaláljuk a megfelelő beavatkozási pontot, a hatóerőt, hogy a maximális hatásfokkal tudjunk cselekedni és egyszerűbbé, átláthatóbbá tegyük a környezetünk összetettségét.

Személyes irányítás

A tanuló szervezetek vezetői olyan emberek, akik elkötelezettek a tanulásban, és maguk hozzák létre életükben azokat az eredményeket, amire valóban vágnak. A személyes irányítás teszi lehetővé számunkra, hogy megfogalmazzuk személyes álmainkat és elérjük azokat, miközben a stresszt kreatív feszültséggé alakítjuk.

Gondolati minták

Az igazi tanulás magában foglalja az előítéletek és előfeltevések felfüggesztését. Ahhoz, hogy a csoportok tagjai hatékonyan tudjanak együtt gondolkodni és kommunikálni, felül kell emelkedjenek azokon az előzetes elképzeléseken, amelyeket minden tag magával hoz a szervezetbe.

Közös jövőkép

Egy szervezet szellemisége meghatározza annak tanulási képességét. A szervezetnek akkor van szellemisége, ha tagjainak van egy közös víziója. Az egyének csak ennek a közös célnak a mély megértésével és elfogadásával képesek felülemelkedni a saját személyes víziójukon és a szervezeti környezetben értelmet találni a cselekedeteiknek.

A rendszergondolkodás egy külön tudományággá nőtte ki magát az elmúlt évszázadban, sőt a fiatalok között és az iskolai alkalmazásban talán a leginnovatívabb megközelítésnek számít, hogy egy új világgéphez juthassunk, ami jobba és felelősebbé tesz bennünket a közös egészségért. Arról az egyetemről nőtt ki (MIT, USA) és egy globális hálózatban helyi szakmai műhelyekké², egyesületekké szaporodott, ahol a szakmai és stratégiai partnerek a gazdasági, oktatási, közigazgatási életben leginkább a komplexitás kezelésére, a rendszergondolkodás képességére kell felkészülnenek, és a dinamikus mozgásokat látó, inspiratív, ún. szolgáló vezetők irányításával kell kezeljék. Itt már nem csak a profit és az önérdék vezet és irányít, hanem „hogy olyan szervezetekké váljunk, amely kiérdemli dolgozói elkötelezettségét „ – fogalmazta meg a 90-s évek végén Göran Carstedt, korábban IKEA és VOLVO igazgató. Ez majd meghozza a profitot is, ha jól csináljuk.

² pl. www.solhungary.hu

A kíváncsiság vezérelt tanulás iránti vágy inherens emberi tulajdonság, és ez a jövő-vezérelte szervezeti tanulás, amely nem a problémákra, gondokra és nehézségekre koncentrálnak, hanem gyógyítani akar, hanem életigenlő folyamatos fejlődésre készítet, szóval ez a képesség és látásmód adhat csak valódi válaszokat napjaink komplex kihívásaira. A Közszolgálat igazi hívás, melynek talán legmakacsabb kihívása, hogy szolgálattá és ne hivatallá váljék. A szolgálat komplex és sokoldalú, hisz az egész társadalom érdekköreit kell összhangba hoznia. Komplex szervezet.

Napjaink intézményi rendszere a gép és az ipari forradalom diadala. De mi már lassan ösztársadalmi szinten is egy digitális és kvantum kor világképére formált tudattal élünk.

„A tanulás lényege maga a kapcsolat. Emberi kapcsolatainkon keresztül vagyunk képesek világunk valódi megértésére.“ Peter Senge, MIT, SOL

Senge a tanulószervezet gondolatrendszerét, alapértékeit és módszertanát nem csak gazdasági szervezetekre dolgozta ki. Peter Senge, másokhoz hasonlatosan, intézményeinket az ipari társadalom elmúlt háromszáz évet meghatározó Descartes-i, Newton-i gondolkodáshoz vezeti vissza. Ebben élünk, működünk és észrevétlenül ugyan, de mi magunk is gépiessé válunk. A jelenleg uralkodó iskolarendszer ebben nagy mester. De nemcsak az iskolában lévő gyerekek válnak gépekké, hanem a felnőtt társadalom szervezetei, vállalatai, intézményei is, és a lélek gyakran megnyomorodik. Ez napjainkra egy öntudatlan folyamat lett, hisz ritkán kérdőjelezzük meg azokat az alapértékeket, paradigmákat, melyek éltetik a rendszert. Azok a struktúrák, amelyeket az ipari társadalom diadalaként és vívmányaként létrehoztunk, amely a húszas évek elején a futószalaggyártást, az eredményorientáltságot eredményezte, azok most az esélyeket veszélyekké torzítják.

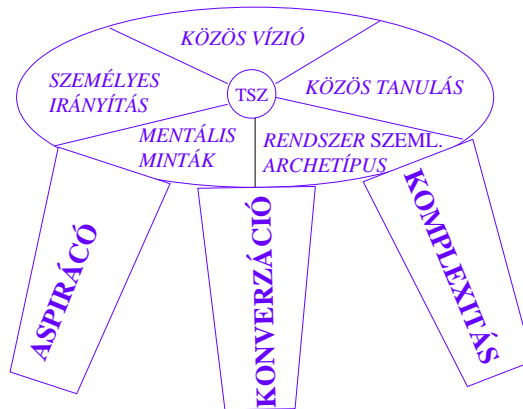
Mit akarunk hát?

Élő, megújulni képes tudás alapú szolgáló, alkotó szervezeteket? Ha csak szaktudást akarunk, akkor az elképzelhető – talán(?) - a mai rendszerekkel is, melyeket lemérünk, ahol utasítunk és végrehajtunk, szabályt követünk és, ha nem, akkor büntetünk. Dolgozóinkat „a saját képünkre” alkotjuk, formázzuk, akik a mi szükségleteinkre válaszolnak, és ez a szaktudás mérhetővé, ellenőrizhetővé válik, és átadásához betréningezzük őket. A tréningek igazán a már létező tudást adják át. Azt begyakoroltatja, bevési, és alkalmazására képessé tesz. De ez-e a szervezet a tanulás egyetlen célja? Ez-e a tudás alapú, digitális társadalomban szükséges kompetenciák lényege? A már ismert és tudott tartalmak átvétele? Hol itt a fejlesztés és fejlődés, a jövő alapú szolgáló munka?

„Szaktudásunk a hatékonyság, uniformizált állandóság létrehozására és menedzselésére fejlődött ki, holott napjainkban a változékonyság, a komplexitás és az eredményesség: más szóval magának a változás folyamatának megértésére és koordinálására van szükség.” (Dee Hock, Visa alapítója, a Chaordic Order szerzője)

Dee Hock, a káordikus, vagyis a káosz és a rend kombinációjából összehozandó szervezetek egyik megteremtője, és a sikeres Visa nemzetközi kártyarendszer létrehozói sokban támaszkodott arra, amit napjainkban új gondolkodásnak hívunk.

TANULÓSZERVEZET Peter Senge



Dialogos Partners Kft.

A Tanuló szervezetek három lába

Aspiráció (kreativitás) – konverzáció (kooperáció) – komplexitás kezelés (rendszer gondolkodás)

Aspiráció, belső törekvés – kreativitás és folyamatos megújulás

E három láb rendkívül fontos. Ha a három nincs együtt, félrebillen a szék. Az első láb az aspiráció. A szervezeteknél, ahol az elmúlt tizenöt évben ez a könyv (Az 5. Alapelv) a szervezeti változások bibliája lett, még ott is sokszor megbicsaklik a dolog, ahol pedig pénz, energia és motiváció is több van ahhoz, hogy tanulószervezetté váljanak. Hisz a verseny... Tudják! Gyakran elfeledkeznek arról, hogy a személyes és közösségi aspiráció elengedhetetlen a kreatív, innovatív és a folyamatokat komplex dinamikájukban látni képes beszélgetésekhez és probléma megoldásokhoz.

Talán túl sok a ráció és kevés az érzelmi intelligencia, túl sok a logikai érvelés, amely az „összefüggések tudománya” nélkül megöli a teremtő aspirációt, vágyat, akarást. Hogy kreativitás legyen bennünk: vezetőkben, kollégákban, ügyfelekben, stb. ahhoz elengedhetetlen az aspiráció folyamatos, - hangsúlyozom -, folyamatos életben tartása.

Párnaterem és konverzáció

Egy példa:

Frank Cardell, egy utazó gestalt terapeuta volt, akinek a workshopján résztvettem anno a nyolcvanas években. Frank tartott egy Gestalt workshopot tanároknak, ahova a co-counselling iránti

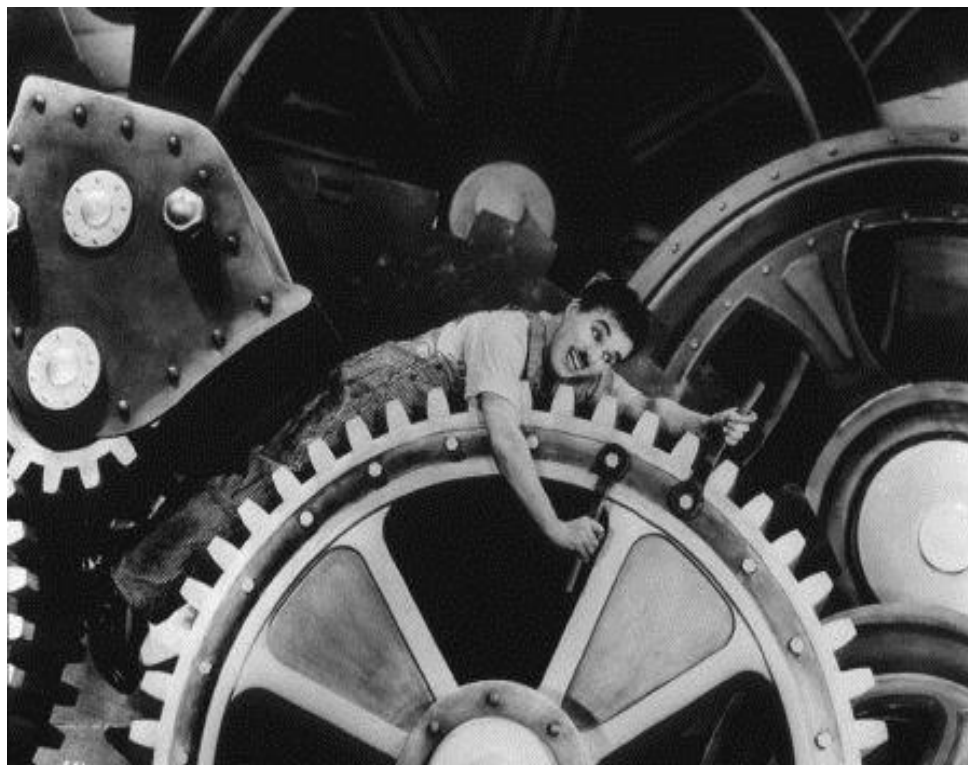
elköteleződéséből fakadóan természetesen én is elmentem. És az a workshop, bár csak kétnapos volt, annyira átbillentett egy átlelkesültebb és a lelki erőket is felszabadító világba, hogy hihetetlen energiával és lelkesedéssel kezdtem megreformálni saját oktatói munkámat. Bizonytalán épp erre voltam nyitott és kész. Akkoriban a Közgazdasági egyetem, Nyelvi Intézetének Angol tanszékén tanítottam és egyben az International House nyelviskola szakmai vezetését is elláttam. Ez adott struktúrát-keretet a munkámnak. A nyelvi Intézet, a Horánszky utcában volt, ma Párbeszéd Háza. Nem volt éppen a szabad mozgás, lazaság, kávézás és interaktív találkozások tere, hisz lelakott kis termek sokasága, alagsorok, csövek, és minden egyéb, mégis sikerült kiharcolni, hogy egy termünk, a III. emeleten un. „párnaterem” legyen. A párnateremből minden szék és asztal kikerült, hisz konverzációt/beszélgetést szerettünk volna angolul tanítani és a konverzáció, mint alapkészség - a Frank workshopja után úgy tűnt-, hogy csak akkor lehet, hogyha nem színházi padosoros felállásban ülnek le a hallgatók, hanem körbeülünk, párnákra ülünk, videót nézünk, tévézünk, beszélgetünk és mindezt angolul, mert éppen angolul tanultunk. A tanulószervezet struktúrájában nagyon fontosak az informális, közösségi beszélgetésre alkalmas terek.³ Volt már szó róla, hogy a jelenlegi intézményeink épületrendszere nem szolgálja a lehetőséget az informális terekre, amely nélkül nem lesz tanulószervezet a tanulószervezet. Mehetünk mindenfajta képzésre, akár ha jobbnál-jobb képzésekről is van szó, ha hozzá nem alakítjuk át a külső (munkavégzési) és belső (tudati) tereket, amelyben ez a tudás, ami kezd éledezni, összeér, kapcsolathálóba szövődik a nagyobb egységet képviselő közös egészben, akkor nagyon keveset tettünk. Talán semmit. Ilyenkor minden könnyen visszarendeződik, ha nincs állandó és kemény kontrol és „félelem”. De erről tudjuk, hogy nem jó tanácsadó! Szabad gondolatok nélkül csak nagyon-nagyon lassú változást érhetünk el. Új és átalakított épületek sokasága szolgál bennünket. De hiányoznak belőlük a közösségi terek és a kreativitáshoz, örömteli munkához szükséges strukturálatlan idő. **Fejlesztünk, de fejlődünk-e?** Rendkívül sok energiát fordítunk arra, hogy régi struktúrákat teremtsünk, vagy életben tartsunk, holott lehet, hogy azok a helyek, ahol nincsenek ezek a régi infrastruktúrák, pontosan ott lódulhatna meg a fejlesztés új iránya, és nem kellene rombolni sem. Olyan közösségi tér kell minden szervezetben, ahol az aspiráció, az inspiráció és az értelmes közös beszélgetés a tudás megosztás informális tereiben áramlik, éltet és új, integritásra hangolt szervezeti kultúrát hív életre. Egy multinacionális cégnél komoly munkával kellett elérni azt, hogy végül a kávézó egyben egy leülő hely lehessen, egy kiállítóhely információs táblákkal és mindenféle találkozási lehetőséggel, és ahol nem fogják ellenőrizni, hogy a munkások két percet voltak-e WC-n vagy nem két percet voltak WC-n. Hihetetlen, nem várt eredményeket produkáltak csak ebből az informális térből fakadó, a szabadság és bizalom tereiben mozgó kapcsolati hálónak köszönhetően. Nem oktatta őket senki, nem mondott bölcsességet senki, csak a környezetet változtattuk meg úgy, hogy a bennünk lévő individuális tudás másfajta huzalozással kerüljön egymással kapcsolatba. Nagyon fontos, hogy ezt

³ Világkávéház, A társas teremtő terek dialógusai, SoL Intézet, 2014.

mindenki a saját környezetében próbálja megtenni, mert konverzáció képessége és akarása nélkül nem lesz a tudás közös és szervezeti.

Komplexitás és rendszerszemlélet

A harmadik nagyon fontos láb a **komplexitás** képessége. Hogy lássuk és értsük az egész rendszert, és ha kell, ahhoz viszonyulva megoldásokat tudjunk hozni. Igen, egy nagyon komplex társadalomban élünk. pl. A Team Szintegráció módszere zseniális, az élő rendszerek és életképes szervezetek és a komplexitás elméletére találta ki Stafford Beer. A Módszert a közigazgatásban 2001-ben a KIM-ben alkalmaztuk. De komoly erőfeszítést kíván a résztvevőktől, hogy ebben a folyamatos kapcsolathálóban, amit a módszer lehetővé tesz számukra, önmagukat tudják hozni és tudásukat megosszák a többiekkel olyan felelősséggel, hogy közben be tudják fogadni mindazt a számos impulzust, ami a többiektől jön. Nehéz. De hát ezt éljük, nem? Nap, mint nap. A tévében, a rádióban, az utcán, a munkatársainkkal, mindenütt. Olyan információhálóban élünk, amely a társadalom egészét tárja elénk, ha éberek vagyunk, és akkor még nem beszélünk a globális nehézségekről és azok következményeiről, de hogy ehhez valamilyen szinten viszonyulni tudjunk, és felhatalmazva, felerősítve, autonóm módon tudjunk ezekkel a helyzetekkel együtt lenni, ahhoz nagyon-nagyon fontos, hogy érezzük az egésznek szövedékét, felnőjünk hozzá és ne töpörödjünk össze a kiszolgáltatottság és egysíkú, lineáris gondolkodás beszűkítő terhe alatt akkorára, mint Chaplin itt a fogaskerékben.



A 3 típusú kompetenciák együtt adják a biztonságot, az új tudást és a gyakorlással az új képességet. Egy integritás alapú munkahely és társadalom megéléséhez és megteremtéséhez szükségesek új kompetenciák. A szervezetfejlesztők nagyon szeretik kiragadni az 5 alapelv egyikét, másikat csupán, pl. a közös víziót. Majdnem minden vállalat, intézmény víziót alakít ki magának, és egy idő után mindenféle nagycsoportos módszerekkel közös vízió lesz belőle, de hiányzik az a képesség az érintett személyekből, hogy az egész rendszert lássák, és hangsúlyozom, a rendszernél nem a részek egészére gondolunk, amelyet a vállalati világban például a 7S modell képez le, tehát ahol a darabokat, az elemeket nevezzük meg és vizsgáljuk. Az új rendszerszemlélet dinamikus, a rendszer elemei, változói közötti kapcsolatháló dinamikáját és kölcsönhatását vizsgálja térben és időben. Ezért nagyon fontos. Márpedig egy közszolgálati intézmény nagyon komplex rendszer. A takarítótól kezdve a hivatalnokokig, az osztályvezetőktől az államtitkárokig, az egész államigazgatási struktúráig, a kormányig, az állampolgárig, az önkormányzatokig és a többi, és a többi. Hogy lehetne bármilyen változást elindítani, ha nem hívjuk meg az érintetteket - divatos szóval élve a stake holdereket! Nem próbálunk olyan helyzeteket teremteni, hogy konverzációba, beszélgetésbe, egymásra fordulásba, nem előadói kivetített prezentációkba, hanem egymás felé fordulásban gondolkodjanak közösen a fennálló belső dinamikákról. A rendszerdinamika eszköztárával képessé válhatunk arra, hogy önmagunkat, a csoportjainkat, a belső élményeinket felvázoljuk, és jobban megértsük. Mivel ez a Peter Senge iskola által kidolgozott rendszerarchetípus elsősorban nem szavak, hanem ábrák és képek és dinamikus hatásokat mutató nyilak nyelve, ezért pl. a gyerekek pillanatok alatt megértik. Érdemes belemélyedni, nagyon-nagyon izgalmas.

Mesterré válás és a közös jövőképek

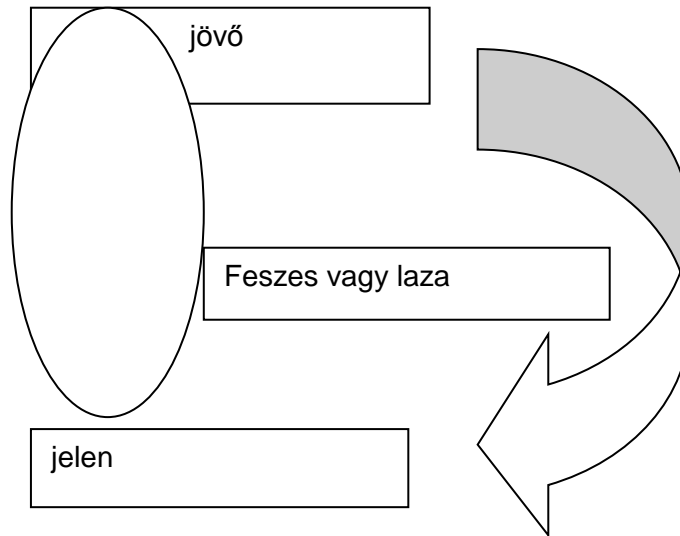
A személyes irányítás, önnön magunk mesterré válása, - az öt diszciplína egyike - rendkívül fontos. Hiába alkotunk közös víziókat, a vízióink álmok maradnak, ha nem vagyunk képesek a jelen valóságát a maga tisztaságában látni és a jövő vízióját felvázolni, majd az utat ehhez, a feszültségek és szakadékok néha labirintusszerű ösvényein bejárni. Az én vízióm nagy, és távolba tekint. Sok-sok éve, amióta csak találkoztam ezzel az új paradigmával, és benne pl. a tanulószervezetekkel, azóta nap, mint nap életben tartom. S ami személyes fejlődésem gátjait jelenti, igyekszem elengedni, hogy a kollektív tudatot újjáteremtő, dialógusokra épülő, az összefüggéseket, mint rendszerdinamikai hatómezőket láttatni tudó, élő és érző társadalom-teremtő tereit láthassam kibontakozni magam körül - de még mindig csak a magok csírázását figyelhetem.

Egy integritásra törekvő, korrupció mentes, demokratikus részvételben erős, közösségi kreativitásban élő társadalomhoz hosszan kitartható vízió kell, melyet elkötelezett és a kreatív feszültséget kezelni tudó reziliencia szükséges.

Elengedhetetlenül fontos, hogy folyamatosan fejlesszük, erősítsük, változtassuk magunkat épp azért, hogy ezt a víziót el tudjuk érni. Nagyon egyszerű ábrája van Peter Sengének:

Képzeljének el egy erős befőttes gumit.

A kreatív feszültség



Ha itt, fent messze a vízió és egy kicsike gumim van csak és itt, lent a jelenlegi valóság, amelyből kiindulok, akkor ez nagyon kemény és nagyon feszes. Érezzük ezt a feszességet? Ha csak végiggondoltuk, hogy 5-10 év múlva mit kell elérni, biztos mindenkinek a testében megjelenik a feszülés, amely a mai helyzet és a jövőkép között feszül. Hogy ezt a jövőt elérjük, ahhoz magát a külső rendszert és egyúttal a belső feszülést, változás kezelő belső rendszeremet is át kell alakítanom. Senge ezt kreatív feszültségnek hívja, amiből teremtő erő szabadul fel, szemben a pusztító feszültséggel (distresszel), amely során szétesünk és feladjuk a jövőt.

Mikor ezt a jövőképet meg kell hatványoznunk és az egész szervezet vagy közösség belülről felvállalt jövőképévé kell alakítanunk, vagy – ami legalább ennyire nehéz folyamat – az egyéni jövőképeket kell közössé alakítani, akkor sem állunk könnyű feladat elé. A feszültség, a konfrontáció, a fragmentáció és az egyéni érdekek/értékek mentén formálódó akaratok között találkozási pontot lelteni nem könnyű folyamat. És talán mindennél fontosabb, épp a leírtak miatt, hogy a húzóerő a jövőből érkezzék hozzánk, hogy ne azt sulykoljuk, ami probléma, ami nem működik, ami rossz, hanem a jövőt érezzük, érzékeljük vonzóvá.

Ekkor lesz elengedhetetlen a dialógus, a csoportos tanulás képessége, amely során megtanuljuk személyes gondolatmintáink feltárását, megosztását és az odafigyelés erőterében egy csodálatos alkímiai folyamat részesévé válunk.

Mentális mintáink, a dialógus és a csodaszarvas útja

A mentális minták, a tacit tudás és a több hurkos tanulás fogalma kezd köztudottá válni. Ennek fejlesztéséhez talán a dialógus, a valódi közös gondolkodás képessége elengedhetetlen. A dialógus fejlesztő köreiben napjainkra egyértelművé vált, hogy az igazi átalakulás új módszere egy alapvetően új paradigmából fakad, - angol kifejezéssel Presencing (Teremtő JelenLét)⁴ a módszer neve. Nem egy közösen *kigondolt* jövőképről beszélünk, amely a múlt hibáinak, problémáinak megjavítására koncentrálna, nem problémamegoldó gondolkodás, hanem teremtő és szolgáló *jelenlét*, amikor képesek vagyunk minden eddig elengedni és szinte a semmiből felbukkanó, nem általam racionálisan elgondolt, hanem az *intuáció hangján* megszólaló képek és mondatok állnak össze új rendszerbe. Tehát nemcsak azt mondja, hogy keressük meg az szervezetünkben, a közösségünkben, a munkatársaink között az esetleges, például konfliktusokat fakasztó gondolatmintákat, amelyek ezt és azt a viselkedést kiváltják, hogy mindezzel rálássunk és próbáljunk ott ezeknek az értékeknek, mintáknak a szintjén hatni, hanem átlépünk egy másik szintre, ahol azt mondjuk, hogy lehetőségünk van az eddig fel nem tárt jövő kibontakozását serkenteni, ebben társ-teremtővé válunk. Közösségi szinten egy tanulószervezeti alapelvekre épülő szervezet mindehhez lehetőségeket teremt. Más szóval, kicsit szimbolikusán mondva, olyan tartó tégelyt hozunk létre magunkból, amelyben a résztvevő személyek gondolatai, egész lényük és tudatosságuk oly módon kezd találkozni és összeérintődni, amit David Bohm úgy hív, hogy a csoport gondolategysége lézer fényhez hasonlít, és ezért sokkal hatékonyabban tud változást eredményezni, integritás kultúrát teremteni. Ez a folyamat emergens, és a harmadik hurkos tanulás alapja. Az eddig nem ismertet lehozni. Így jöhetnek létre egészséges szervezetek, amelyek a remény, a jövő és az értelmes értékek általi csatlakozás vágyát keltik fel.

„Az egészséges szervezet a kapcsolatok olyan mentális egysége, amely felkelti az emberekben a remény, a jövő és az értelmes értékek általi csatlakozás vágyát és azt a keretet biztosítja, ahol az emberek szabadon együttműködve fejlődhetnek.“ (Dee Hock, Visa International)

Nyilvánvaló, hogy ez egy másfajta szervezet, mint amelyekben most működünk.

⁴ U.Lab, Otto Scharmer, MIT EDx kurzus könyv,2015. SoL Intézet

Az igazság érdekében próbáld meg a dialógust!

Részlet – David Bohm⁵

A diszkusszió "discutio" (dis+quater), azaz vita szó eredeti jelentése „széttörni, kettétörni, szétzúzni; kép. ért.: megsemmisíteni, meghiusítani”. A dialógus által azonban közös megértést és tudatosságot fejleszthetünk ki.

A dialógus szó a görög „dialogos”-ból ered, melyben a logos jelentése „az Ige, a szó”, azaz „a szó jelentése, értelme”. A dia jelentése "át, keresztül" (nem pedig "pár-" mint a párbeszédben, mivel dialógus sok ember között is megtörténhet, sőt az egyénen belül is, ha a dialógus szellemében van jelen.)

Ez a szó - eredeztetés - egy olyan képet idéz fel bennünk, melyben a jelentés, értelem **áramáról** van szó, egymás között és önmagunkon keresztül az egész csoportot involválva. S ebből az egész csoportot átjáró jelentésáramból új megértés, valami új és kreatív bomlik ki (emergencia). Mikor a résztvevők közül mindenki érzékenyen észleli a jelenlevő legapróbb árnyalatokat is és nem csupán a saját fejében zajló történések kötik le, akkor egy közösen megformált jelentés jön létre. S ennek hatására válunk képessé **koherens, együttes beszélgetésre, gondolkozásra és majdan cselekvésre**. Ez a megosztott, közös értelem olyan "enyv" és "cement" lesz, ami összetartja az embercsoportokat és a társadalmat.

Ezzel szemben a diszkusszió "discutio" szó gyökere megegyezik a "percusszió" és "concuisszió" gyökerével és valójában azt jelenti, hogy "összetörni, kettétörni, szétzúzni". A diszkusszió a hangsúlyt az analízisre helyezi, amikor több vélemény képviseltek egyszerre. A diszkusszióknak nevezett folyamat gyakran nem komoly abban az értelemben, hogy sok mindent nem engedünk megvitatni, érinthetetlennek véljük őket, és nem akarunk róluk beszélni sem. A vita inkább egy ping-pong meccsre emlékeztet, ahol a résztvevők elképzeléseiket ütögetik oda-vissza mindaddig, míg valamelyikük nem kerül ki győztesen.

A dialógusban senki nem törekszik pontokra, nem igyekszik nyerni, és saját elképzelését érvényesíteni. Ehelyett inkább egy olyan közös részvételhez hasonlíthatnám, melyben a játékosok nem egymás ellen játszanak, hanem egymással. A dialógusban mindenki győztes.

Az **ilyen csoportban rejlik erő** a lézerhez lehetne hasonlítani. A hétköznapi fényt „inkoherensnek” tekintjük annyiban, hogy minden irányba szétszóródik: a fénycsugárak fáziskülönbségben vannak és így nem adódnak össze. De a lézer erőteljes sugara koherens, mivel mindannyian ugyanabba az irányba tartanak és így ez a sugár olyan dolgokra képes, melyet köznapos fénycsugarakkal nem tudnánk elvégezni.

Az igazsághoz nem vezet „egy út”. A dialógusban minden utat közösen járunk be, és közben rájövünk, hogy nem is ez a lényeg. Miután mindegyik út jelentését feltárjuk magunknak, eljutunk az "útnélküli" állapotba. Meglátjuk, mindegyik útban azt, ami azonos és azt, hogy utak csupán és ebből fakadóan merevek ... Lehet, hogy a világ problémáira nincs is kész politikai „válasz”. A lényeg nem is a „válaszban” van, - hasonlóan a dialógushoz, ahol a lényeg nem a vélemény - hanem az elme merevségének oldódása, megnyílása és minden vélemény, "válasz" megvizsgálása.....

A kora keresztényeknek volt egy görög szavuk: koinonia, melynek gyökere azt jelenti, hogy "részlet venni", - azt kifejezendő, hogy az egészben részesülünk és közben részt is veszünk benne, nem csak az egész csoportban, hanem az Egészben. Erre gondolok, mikor a dialógusról beszélek. Arra akarok utalni, hogy a dialógus lehetőséget nyújthat az emberi tudatosság természetének átalakítására, egyéni és közösségi szinten egyaránt.

⁵ David Bohm: A dialógusról, 2011. SoL Intézet

(David Bohm, A fizika Nobel-díjasprofesszora, elhunyt 1992. október 27-én, Reprint - NoeticSciencesReview, Sausalito, California, ford. RÁ)

Arie de Guus, a tanulószervezetek egyik „elgondolója”, a forgatókönyv tervezés támogatója, a Royal Dutch/Shell Tervezési osztályának vezetőjeként, gyakran mondja, hogy „*mai tudásunk válasz a múltban felvetett kérdésekre, melyeket a régmúlt problémái vetettek fel*”. Hogy lépünk hát át a jövőbe? Hogy lépünk át egy globális tudással felvértezett, felelősséggel megerősített új világba? Mindannyian, szervezetileg is és egyénileg is ennek a kérdésnek a feszülésében élünk. **A nagy váltás:** Ipari társadalom alkotta intézményekből egy organikus, új társadalmat teremtő közösség alapú szervezeti hálává kell alakuljunk!

Itt az idő a nagy váltásra. A Chaplin-kép egy gépies kor, az ipari társadalom csodálatos terméke volt, szépen fölgyorsított, hatékony termelést, minőségi és uniformizált darabokat tudott termelni nagy mennyiségben. Az anyag diadala. Még mindig vannak olyan szervezetek, ahol a fő irány: gyorsabban, gyorsabban, gyorsabban. Felszerelnek a futószalag mellé egy kis lámpácskát, és ha valaki ellépett a futószalag mellől, akkor megszólal a lámpácska, és pislog, pislog, jelez, jelez. Ugyanaz a rendszer, mint, ami a húszas években Chaplin filmjében jelenik meg: termelni, termelni, termelni. Itt állok, itt állok, itt állok.

Hát nem ezt látjuk nap, mint nap: gyorsan, gyorsan, minél gyorsabban írd mg, tedd meg, végezd el. Ha a te rendszered nem azon a sebességen pörög, az intelligenciád más dimenziója az erősebb, a munkastílusod nem ennek felel meg, hát akkor selejtet hozol létre, vagy magad is selejt leszel.

Teljesíts és termelj!

Ezt a régen nagyon hatékonynak tűnő struktúrát igyekszik már a vállalati világ is átalakítani és nagyobb teret nyit az önszervező, önirányító csoportoknak, amelyek ezt a termékorientált mentalitást egy kicsit változatossá teszik önmaguk számára. A közszolgálatban is nagy szükség van erre. Láttam, hogy az a szervezet, ahol a különböző funkciókat, tevékenységeket, sőt döntési felhatalmazásokat is élvezik a dolgozók, ott az emberek sokkal hatékonyabbak. A monotóniából kiléphetnek, abból kilélegeznek, tér nyílik nekik és minden átalakul. Értelmes lesz még a papírmunka is, mert más dolguk is van, mint csak a rutin és a monotónia.

Egy apró érdekesség, hogy az ószláv „munka” (jelenleg orrhang nélkül: *múka*, románban *munca*) – kint, gyötrelmet, keservet, vesződtséget, bajt, terhet jelent. A *Halotti Beszédben* még ősi jelentésében olvasható: „...vetevé üt ... isten ...ez munkás világbele” – mai nyelven: vetette őt Isten ezen keserves világba.

Tudás alapú társadalom – tanuló társadalom

Ez volt az ipari kor világa, de egy élő, tudás alapú társadalomban a tudás nem egy termék, amit ugyanúgy produkálunk futószalagon, mint termeljük az egyforma méretű almát vagy a rágógumit vagy az autóalkatrészt. Az ember nem egy élettelen termelőgép. A tudástársadalomban bizonyos, hogy a

kapcsolatok lesz az egyik hordozóerő, amiről már korábban beszéltem. A kapcsolatok a konverzációs és internetes és egyéb módszerek által erősödnek annak érdekében, hogy valami új dolog találkozzék és alakuljon ki. Nem a bizonyosság, és a már biztos és tudott, hanem a lehetőség, a valószínűség az, ami megjelenik. A kommunikáció jellemzően nem egyirányú. A vezetés nem kontrollra épül, a tanulás nem kontrollra épül. De gondolom, hogy mindenki tudja már ezt a jelentős váltást, amely itt van a küszöbön, kopog és bekéredzkezik. Nézzünk rá erre a két paradigmára.

Mechanikus gépi - ipari kor		Organikus – élő - tudás alapú kor
részek		holon, rendszerek
kontrol		kapcsolat – élet-háló
megjósol		kibomlik, emergens
mérhető		valószínű
bizonyos		esetleg
külön álló		összefüggő
megfigyelő		befolyásol
objektív		résztevő
stabilitás		változás
	Jövő	
tervezhető		tendenciák,
kontrol,		közös teremtés
	Kommunikáció	
egyirányú		két - több irányú,
top-down,		hálózati
ellenőrzött		szabad, sokszínű
	Kihívás, új, változás	
zavaró,		kívánatos
megszüntető		fejlődés alapja
	Munka	
különálló munkaegységek		kapcsolatok, interakciók
leírható		változó, rugalmas
pénzkeresés		alkotás, önkifejezés
	Munkahely	
pénzgyár		élő, alkotó közösség
magántulajdon		????????????????
	Dolgozó	
munkaeszköz		információ,
alkatrész,		kreativitás, energia
cserélhető		fejleszthető
	Vezetés	
központi és előíró		részvételi és facilitatív
tervez, utasít		jövőkép, inspirál

És szeretnék zárásképpen egy filmvetítésre Önökkel beülni, ami Fritjof Capra Forduló pont (Turning point) című könyvéből készült. A film címe magyarul, Szellemi barangolás.⁶ A filmben 3 ember dialógusának vagyunk izgalmas nyomkövetői és Liv Ullmann, aki egy visszavonult, csalódott kvantum fizikus, igyekszik az új gondolkodás lényegét átadni egy politikusnak, és egy költőnek.

„Egy descartes-i gondolkodó ránézne a fára, és gondolatban darabokra szedné. De ő persze nem is látja a fa lényegi természetét. Egy rendszerben gondolkodó viszont ránézne a fára, és látná benne az örökös anyagcsere-folyamatot a fa és a föld, a föld és az ég között. Meglátná az éves ciklust, ami igazából csak egyetlen szippantás. A Föld teleszívja tüdejét a fák útján, hogy oxigénnel láthasson el minket, az élet leheletével. Ami összeköti a Földet az éggel és bennünket a világegyetemmel. Egy rendszerekben gondolkodó ember, ha ránézne erre a fára és megvizsgálná a fa életét, de csak a többi fa viszonylatában, az egész erdőében, a fában madarak lakóhelyét, bogarak otthonát látná. Ha viszont fogná ezt a fát és mint önálló lényt próbálná nézni és megérteni, pillanatok alatt megzavarodna attól a millió terméstől, amelyet csak ez az egy fa élete során ad. Nem értené, hogy akkor miért csak egy vagy két új fa fog azokból kinőni. Ha azonban úgy nézi a fát, ha úgy tekinti, mint egy nagyobb élő család egyik tagját, a termés bősége azonnal értelmet nyer. Mert száz és száz különböző erdei állatot és madarat fog életben tartani a sokféle termés. Egymásra utaltság. És persze a fa sem tudna egymaga megmaradni. Ahhoz, hogy vizet kapjon a földből, szüksége van a gombára, amely a gyökereinél nő. A gombának meg a gyökérre van szüksége a fennmaradáshoz és a gyökérnek a gombára. Együtt élnek és halnak. Az élővilágban millió ilyen egymásra utalt kapcsolat van, ahol az egyik életben maradása a másiktól függ és viszont. Az élő rendszerek elmélete úgy tekinti ezt a kapcsolathálót, mint minden élő dolog lényegét. Csak a tudatlanok bélyegeznék ezt az elméletet naivnak vagy romantikusnak, hisz ez a kölcsönös függőségi rendszer bizonyított tudományos tény. Hogy van kapcsolatháló?

Igen, bár most már nevezhetjük akár magának az élet hálójának. Az élő kapcsolatok rendszere megalapozott elmélet és megadja nekünk a választ az emberiség örök kérdésére, hogy mi az élet.”

Ez egy jó pillanat ahhoz, hogy ezt a jegyzetet befejezzük. Van lehetőségünk, ugyanez az egymásra utaltság jellemzi a mi életünket is, kölcsönös élethálóban éljük napjainkat, végezzük munkánkat. Muszáj, hogy lássuk, hogy ez egy élő szervezet, melyet éltre tudunk kelteni, hogy átalakulhasson, az integritás alapjaira álljon. S ehhez jelen kell lennünk, és hagynunk, hogy minden változhassék.

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=O5xY3wSVPag>

Irodalom

- Adizes, Ichak: Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt Kiadó. 1992.
- Brown, Juanita - Isaacs, David: The World café, Az igazán fontos beszélgetések, SoL Intézet, 2015.
- Bohm, David: A dialógusról, SoL Intézet, 2011.
- Deetz, Stanley: Conceptual Foundations. in. Frederic M. Jablin – Linda L. Putnam (szerk.) The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods. Sage publications, inc London, New Delhi, 2001.
- Dobák Miklós- Antal Zsuzsanna: Vezetés és szervezés Szervezetek kialakítása és működtetése Aula Kiadó 2010
- Domschitz Mátyás: El vagyunk havazva. Hogyan birkóznak meg a szervezetek a bonyolultsággal a tudásmunka korában? Typotex, 2013
- Domschitz Mátyás: A szervezet, mint holon. In. Demeter Márton (szerk.) Konstruált világok. Typotex, 2014
- Griffin Em: Bevezetés a kommunikációelméletbe Harmat Kiadó 2001 Budapest
- Heron, John: Dimensions of Facilitator's Styles,
- Isaacs, David: Dialogue and The Art of Thinking Together, Doubleday, 1999.
- Jaworski, Joseph: Szinkornicitás, A vezetés belső útja, SoL Intézet, 2013.
- Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.
- László János: A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába. Új mandátum Könyvkiadó, 2005
- Meadows, Dennis-Sweeney, Linda Booth: Rendszergondolkodás játékosan, SoL Intézet, 2015
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011 Január-Február.
- Senge, Peter M.: Az 5.alapelv, HVG kiadó, 1998
- Senge, Peter and et. The Dance of Change, Doubleday, 2000.
- Scharmer, C.Otto: Theory U, Leading from the Future as It is Emerges, SoL, 2007
- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése (Akadémiai Kiadó 1988)