

Mi a szervezetfejlesztés, és mire jó?

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

.1. 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 természetalkító 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 tükre 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.

.2. 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.

3. 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. Ezekben eredményesen kell együttműködni, de az együttműködést nehezíti, ha nem értjük meg jól egymást. Gyakran nem ismerjük a dolgok (helyi lokális) értelmét, nem ismerjük a hallgatóságos 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, szabályoknak kell biztosítani. A szervezetfejlesztés képes sűríteni a szervezet kommunikációs hálóját - hogy félszavakból is értsük egymást.

.3. 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 paradigmatis, 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 paradigmatis logika szerint azért van identitás és stratégia, mert a "logikai eljárásokon keresztül, oksági összefüggések mentén" megvitatt, leírt majd elfogadott szövegben megteremtődtek ezek a kapcsolatok. A narratív logika szerint a stratégia alkotás folyamatát, történéseit, értelemteremtő történeti élményét csak a stratégia készítői éltek 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.

2.1. A szervezet különböző rétegeiben nem ugyanazt látják problémának

.3.1. 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 a 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 létrehozásakor még nem volt meg, az intézményesülés jelensége, s ezzel párhuzamosan a tárgyiasulás 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.

.3.2. 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 alapítótól 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.

2.1.3. 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.

.3.3. 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).

.3.4. 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.)

.3.5. A társadalom problémái

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

2.1.6 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 motivátlansága, 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.

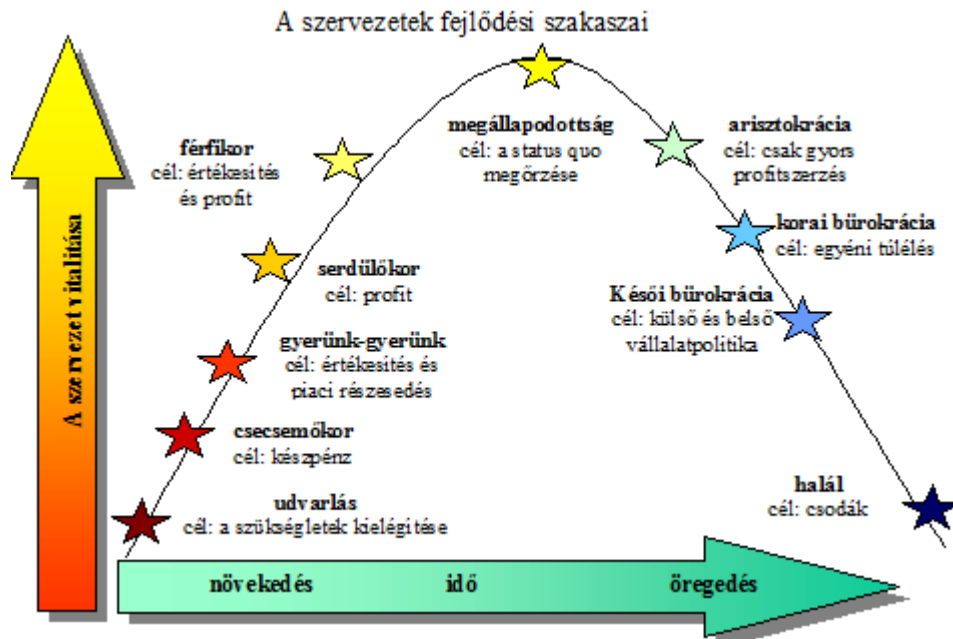
Nincs olyan tanácsadó, aki a résztvevők nélkül átlátná e bonyolult hatásrendszert. Akkor meg már az az optimális, ha időnként leülnek az érintettek, s egyeztetik problémáikat. Az egyeztetésben tud nekik segíteni a szervezetfejlesztő.

A tipikus szervezetfejlesztésben a szervezet vezetése (menedzsmentje, akik az alapítói szándékot képviselik) és a szervezet meghatározó emberi ülnék 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.

.3.6. 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 vállalati fejlődést bemutató modellje. A modell, mint egy vállalati fejlődéslelektan segít leírni a vállalat fejlődési szakaszainak megfelelő vállalati célokat, konfliktusokat, megoldandó feladatokat. Itt most nincs tér bemutatni e modellt, csak jelzéséként mutatom be a 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 gyermek - gyermek 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 megoldozták 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.

2.1.7. 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.

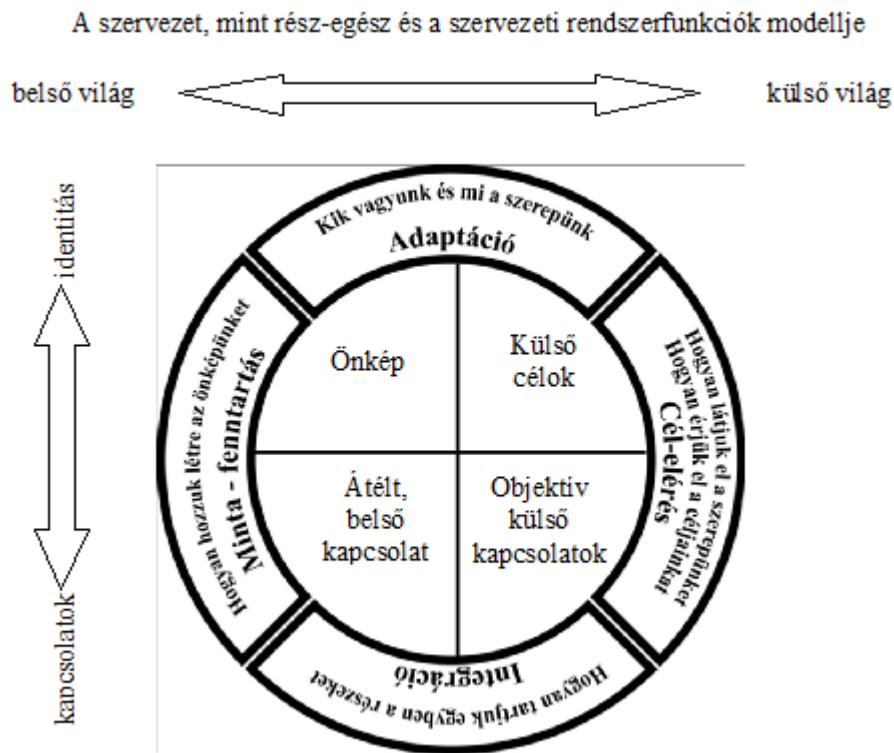
3. Rendszerszemlélet a szervezetfejlesztésben

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 kiterjeszthetjük. Egy szervezeti részleg is egyszerre része a nagyobb egésznek, s részekből állva e részeket egészévé kell szerveznie. Ezért a holon elvet minden vezetőknek érdemes alkalmazni.

A vezetett egységnek működni kell kifelé – rész jelleg a környezetben kell ellátni a szerepeit. S a vezetett egységet részeiből egészévé kell szervezni.

A szervezetnek önmaga és a környezet előtt képviselnie kell a szerepét, identitását, s szerveznie kell a küldő és belső kapcsolatokat, szervezni 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)

Hogy mindezek jó állapotban legyenek azt az ábra külső gyűrűjében lévő úgynevezett 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, értekezleteket, 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 (célelés)
- 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 többi. (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	Informálatlanság. Gyenge együttműködés	Motiválatlanság. Nincs egység, összetartás a szervezetben.
Gyenge minta-fenntartás hatása	Hibás önértékelés, kishitűség, vagy gőg, 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 célelő funkció problémáiban jelenik meg. A túlállalás idegessé teszi a

¹ Ez a táblázatot az „El vagyunk havazva” című, a Typotex kiadónál, 2013-ban megjelent könyvemben is felhasználtam.

légkört, s nincs idejük egymásra, nincs idő kibeszélni a feszültségeket, amiktől 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 célelérő 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 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 kishitúséget 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.

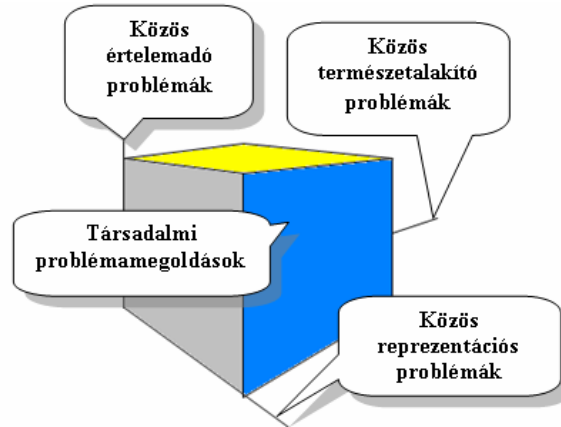
4. Értékek, integritás és a szervezetfejlesztés

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

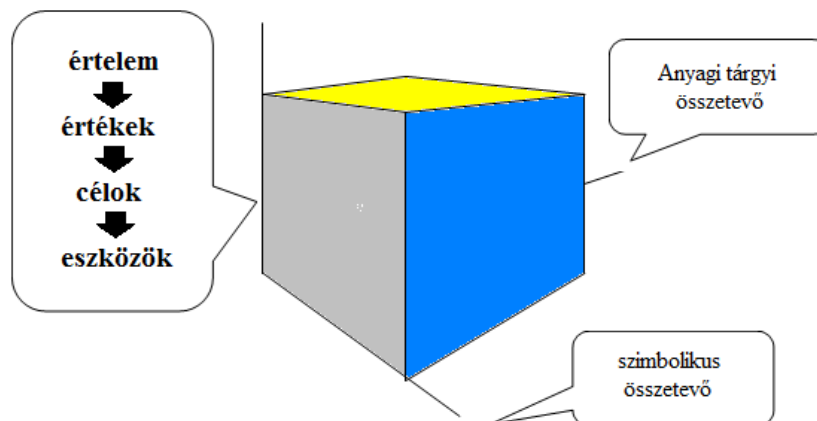


- A szervezet tárgyi, technikai oldala oldja meg a természetalkító problémákat. (vasat gyárt)
- a közös reprezentációs problémákat azért kell megoldani, hogy értsük egymást, a világról alkotott képeink szinkronban legyenek egymással;
- a közös értelemadást azért kell megoldani, hogy abban is hasonlóan gondolkodjunk, sőt érezzünk, hogy mi a szervezetünk létének értelme,

A szervezeti integritást mindhárom dimenzióra is értelmezhetjük a tárgyaknak is illeszkedniük kell egymáshoz, azoknak is egész rendszerré 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 prioritizálási 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, (paradigmaticus 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.

.1. Probléma-orientált fejlesztés

1.1. 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 nevezünk

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 és megfogalmazott probléma

1.2. 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 anélkül.

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

1.3. 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.

1.4. 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 szövetségesként 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.

1.5. 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, jósolhatatlan következmények szintjén.

Akár egyedül, akár csoportosan próbáljuk a környezetünkben tapasztalt nehézségeket megoldani, mindig rájövünk, hogy nem csak egy problémáról van szó, hanem sok-sok egyszerre létező problémával állunk szemben.

Ezek persze összefüggnek egymással, egyik oka a másinak, 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 problématérképben felsoroltak elemzése, összehasonlítása nyomán találjuk meg a súlyponti kérdéseket. Azokat, amelyekre érdemes erőinket koncentrálni, mert van esély a megoldásra, eredmények elérésére, akár úgy, hogy sok területtel nem is foglalkozunk.

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

1.6. 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.

1.7. Megoldási terv

Ha a problématérképből 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.

2. 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 elkezd 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”. Eredményképpen 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 képének 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 Képének 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.

Irodalom

- Adizes, Ichak: Vállalatok életciklusai. Hogyan és miért nővekednek és halnak meg vállalatok és mi az ezzel kapcsolatos teendő? HVG Rt Kiadó. 1992.
- 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
- Griffin Em: Bevezetés a kommunikációelméletbe Harmat Kiadó 2001 Budapest
- Koestler, Arthur: Szellem a gépben. Európa, Budapest, 2000.
- László János: A történetek tudománya. Bevezetés a narratív pszichológiába. Új mandátum Könyvkiadó, 2005
- Porter, M.E., Kramer, M.R., 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business Review, 2011 Január-Február.
- Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése (Akadémiai Kiadó 1988)