

A szervezetfejlesztés meghatározása

Bár a *szervezetfejlesztés* terminus szó szerinti értelmezése vonatkozhat a szervezet javítására irányuló stratégiák egész sorára, a kifejezés a behaviourizmus irodalmában és gyakorlatában meglehetősen specifikus jelentéstöbbletet kapott. Azért mondjuk, hogy „meglehetősen specifikus”, mert határai nem teljesen világosak, e kialakulóban levő szakterületről a különböző szerzők és a gyakorló szakemberek felfogása bizonyos mértékben eltérő.

A behaviourista – s talán az ideális – felfogás szerint a szervezetfejlesztés nem más, mint a legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott, hosszú távú erőfeszítés arra, hogy javítsuk a szervezet problémamegoldó és megújulási folyamatait, főleg a szervezet kultúrájának egy hatékonyabb és együttműködő diagnózisán és menedzselésén keresztül – különös tekintettel az állandó vagy alkalmi teammunkára, valamint csoportok közötti kultúrára – egy konzulens-szerű közreműködésével, az alkalmazott behaviourista tudomány elméletének és technikájának alkalmazásával, mely magába foglalja az akciókutatást.

A legfelsőbb menedzsment szintjén támogatott kifejezésen azt értjük, hogy a legmagasabb vezető és a legfelsőbb vezetés tagjai általában irányítják és támogatják a folyamatot, melyben maguk is aktívan részt vesznek. Bizonyos okok miatt – melyek a későbbiek során válnak majd világosakká – a hatékony szervezetfejlesztés a hatalmi struktúra hallgatólagos jóváhagyásánál többet követel.

Problémamegoldó folyamaton azt az eljárást értjük, amellyel egy szervezet hozzáfog a lehetőségek és a környezet kihívásainak diagnosztizálásához, s a döntéshozatalhoz. Például azt, hogy a szervezet tíz évvel ezelőtti módon érzékeli-e a környezetét, s így küldetését, vagy folyamatosan újra meghatározza céljait és módszereit a jelen és a jövő kívánalmainak megfelelően? Vajon a szervezet úgy oldja-e meg problémáit, hogy csupán néhány kiválasztott kreativitását és elkötelezettségét, vagy a szervezet minden tagjának vitalitását, erőforrásait, közös céljait használja-e ki?

A problémamegoldó folyamatok javításának fogalma összefüggésben van a szervezet „megújulási folyamatainak” javításával, mely talán szélesebb fogalomkör. Lippit összekapcsolja ezeket az elképzeléseket, amikor a *szervezet megújítását* így definiálja:

A szervezet megújítása szükséges változásokat elindító, létrehozó, azokat szembeesítő folyamat azon célból, hogy lehetővé tegye a szervezetek számára, hogy életképesse váljanak vagy azok maradjanak, hogy alkalmazkodjanak az új viszonyokhoz, hogy megoldják a problémákat és hogy tanuljanak a tapasztalatokból.

Argyris a szervezet megújítását és felélénkítését hangsúlyozza a szervezetfejlesztés leírásakor:

A szervezetfejlesztés lényege a szervezetek életre keltése, energiákkal való feltöltése, megvalósítása, mozgásba hozása és megújítása technikai és emberi erőforrások révén.

Waterman vezető nagyvállalatokat figyelt meg, s mikor felélénkítésről ír, megkülönböztetést tesz megújítás és változás között:

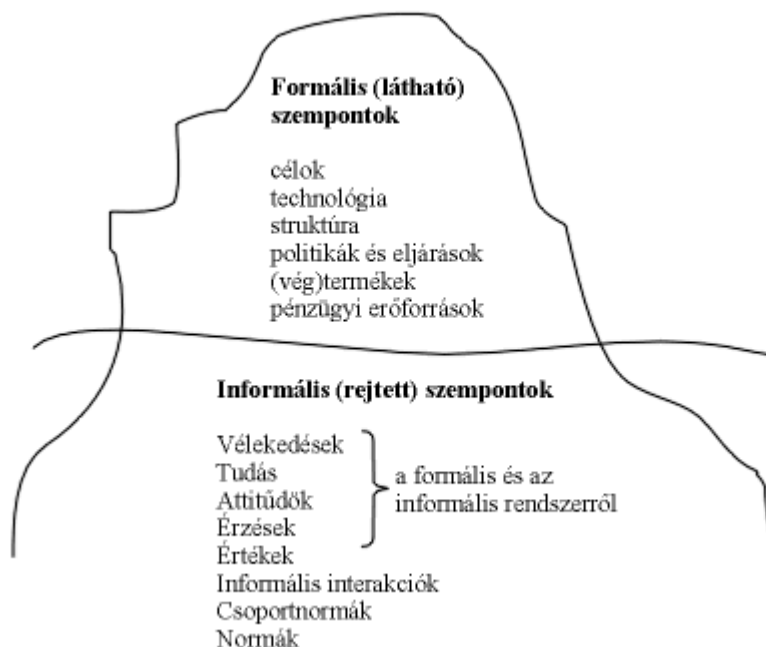
A megújítás alkotás. Sokan valamilyen változtatást csak magáért a változásért vezetnek be és azt megújításnak nevezik. Ez megtévesztő. Az alkotó ellenben a szervezetet a megújítás felé vezeti, mely túléli az egyéneket és új étellel telít, miközben változik.

Gardner hasonlóképpen a szervezet hanyatlásának és elöregedésének elkerülésére hívja fel a figyelmet, amikor a szervezet önmegújulásáról ír, a rugalmasság és alkalmazkodó képesség előmozdítására, olyan feltételek létrehozására, melyek bátorítják az egyéni motivációt, a fejlődést és a kiteljesedést, és „arra a folyamatra, mely a változás eredményeit összhangba hozza a célokkal”. Így a megjavított problémamegoldó és megújítási folyamatokkal együtt megjelennek a cél és irány fogalmai is, melyek együttesen a szervezetfejlesztési tevékenységek központi elemeit képezik.

Meghatározásunk szerint *kultúrán* az uralkodó értékmintákat, magatartásokat, meggyőződéseket, feltételezéseket, elvárásokat, tevékenységeket, kölcsönhatásokat, normákat és érzéseket (az érzelmeket is beleértve) és ezeknek tárgyiasult megjelenítési formáit értjük. Ez a meghatározás a technológiát is belefoglalja a tárgyiasult megjelenésbe.

Kultúra meghatározásunk tartalmazza az „informális rendszer” fogalmát, amely érzelmeket, informális cselekedeteket és kölcsönhatásokat, csoportnormákat és értékeket is magába foglal. Bizonyos tekintetben az informális rendszer a szervezeti élet rejtett vagy elfojtott területe, a „szervezeti jéghegy” rejtett része, amint azt az 1. ábra mutatja. Általában e rejtett területet vagy egyáltalán nem, vagy csak részben vizsgálják. A szervezetfejlesztési erőfeszítések mind a formális, mind az informális rendszerre koncentrálnak, de amint a szervezetfejlesztési program legitimizálódott a formális rendszeren keresztül, az első beavatkozási stratégia az informális rendszerre irányul abban az értelemben, hogy az észlelések, magatartások és érzelmek rendszerint azok az adatok, melyekkel szembe kerülünk.

1. ábra: A szervezeti jéghegy



A kultúra együttműködő diagnózisán és menedzselésén a szervezeti kultúra megosztott felelősségű vizsgálatát és menedzselését értjük – szemben a hierarchikus módon kikényszerített móddal. Az, hogy ki, mit végez el és kinek, fontos kérdés a

szervezetfejlesztésben, és fontosnak tartjuk kihangsúlyozni, hogy a csoportkultúra menedzselése éppúgy tartozik a beosztottakra is, mint a formális vezetőre.

A szervezeti kultúra diagnosztizálása fogalmában benne rejlik az a feltételezés, hogy ennek a kultúrának bizonyos elemei, miközben talán rövid távon szerepük van az egyén és csoportszükségletek kielégítésében, nagy mértékben diszfunkcionálisak lehetnek a szervezet és tagjainak távlati céljai tekintetében. Illusztrálásképpen álljon itt egy nagyvállalat igazgatójának elbeszélése egy, a Salamon-szigeteken történt esetről:

Egy elhagyott katonai repülőtéren a szigetlakók összerongyolódott katonai egyenruhában, de szabályos alakzatban masíroztak az irányítótorony előtt. A toronyban egy ember, a fején fából faragott fülhallgatóval, fából készült mikrofonba beszélt és jeleket rajzolt egy kapcsolótáblára. Más szigetlakók türelmesen guggoltak és az eget kémlelték, lesve és várva egy ezüst repülőgépet, amely meg fog érkezni a varázslatra és kiadja gazdag rakományát.

A rakományimádók látták, hogy a mi tisztjeink képesek voltak ajándékokat lehívni az égből látszólag anélkül, hogy bármilyen valóságos munkát végeznének, pusztán azáltal, hogy kis dobozokba beszéltek, zászlókkal jeleztek, alakzatokban meneteltek, vagy virágos vázákkal díszített asztalok körül ültek és hosszú poharakból ünnepi italokat kortyolgattak. Mivel az eseményeket nem értették, így a kultusz eszközeivel ugyanazokat az eredményeket próbálták elérni.

Amikor erőfeszítéseik nem érték el a kívánt eredményt, egyre fanatikusabbá és dogmatikusabbá váltak. Leölték állataikat, elfogyasztották élelmiszertartalékaikat és a vetőmagjaikat, elpusztították szerszámaikat, nem dolgoztak, megsértették a tabukat. Végül – szerencsére, mielőtt az éhínség elkezdődött volna – a kiábrándultság miatt a kultusz szétesett, és a helyi társadalom megkezdte önmaga helyrehozását.

Gyakran megdöbbenek azokon a hasonlatosságokon, amely a mi viselkedésünk és a Csendes-óceáni szigetek e primitív lakói között van.

Habár ez az illusztráció kis szigeteken élő primitív csoportok életéből való, a probléma a szervezeteket is jellemzi. A szervezeti kultúra diszfunkcionális aspektusai, bár rendszerint nem ilyen látható módon, mindennapos jelenségek. A szervezetfejlesztés olyan folyamat, melyben az emberek menedzselik a szervezet kultúráját, nem pedig a kultúra menedzseli az embereket.

A mi meghatározásunk felismeri, hogy a szervezetfejlesztési tevékenység kulcseleme a folyamatosan működő *team*, mely magába foglalja mind a vezetőt, mind a beosztottakat. (Bár a *team* és *csoport* szavakat többé-kevésbé szinonimaként használjuk, az előbbit gyakrabban fogjuk alkalmazni, mert az másodlagos jelentésében az egymásrautaltságot is kifejezi.) Az egyénnel szemben ez a csapatokra való koncentráció különbözik a szervezetek hagyományos módon való megreformálásától. Hogy csak egy példát hozzunk fel, a legtöbb menedzsment-fejlesztési tevékenységnél a hangsúly az egyes menedzseren vagy igazgatón van, nem a *teamen*, amelyet vezet. A menedzser hagyományosan úgy vesz részt a tanulási folyamatban, hogy elszigetelődik a munkaszituáció dinamikájától. Ebben az esetben – Bolman szerint – az egyén a tanuló, míg a szervezetfejlesztésben a „rendszer”.

Bár a hangsúlyt a viszonylag állandó munkacsoportokra helyezzük, hogy megkülönböztessük a szervezetfejlesztést a hagyományos menedzsment fejlesztéstől, a mindent átfogó szervezetfejlesztési programokban különös figyelmet szentelünk az olyan időszakos teameknek, mint például a különleges feladattal megbízott teamek (gyakran „keresztfunkciójú teameknek” nevezzük őket, amelyekben különböző szakterületek és osztályok képviseltetik magukat).

Fontos szerep jut meghatározásunkban a szervezetfejlesztés azon elgondolásának, hogy *konzulens*, *facilitátort* alkalmazzon, akit néha a változás húzóemberének, bajnokának,

katalizátorának is neveznek. Ugyanis meglehetősen pesszimisták vagyunk a tekintetben, hogy a szervezetfejlesztési erőfeszítések hatékonyak lehetnek a „csináld magad” elv alapján. A facilitátor, mint a szervezet uralkodó kultúráján kívüli személy szolgáltatása alapvető, legalábbis a kezdeti szakaszban. Ez nem azt jelenti, hogy a külső személy nem lehet tagja a szervezetnek, hanem inkább azt, hogy a szervezetfejlesztési erőfeszítést elindító sajátos alrendszer szempontjából legalább is külsősnek kell lennie.

A hatékony szervezetfejlesztési erőfeszítés része, hogy egyre tudatosabban felismerjük a konzulens, facilitátor szerep jelentőségét, akár ad hoc módon, akár formálisan. Egy hatékony szervezetfejlesztési erőfeszítésnél a szervezet tagjai tekintélyes számban fokozzák konzultációs készségüket és különféle módon alkalmazzák ezt, például a hatékonyabb értekezletek levezetésének a segítségével vagy egyenrangúak (peers) tanáccsal való ellátásában. Néhány szervezeti tagot ki lehet képezni fő- vagy részfoglalkozású konzulensnek, facilitátornak. Szóval mind a facilitátor *szerepre*, mind a facilitátor *személyekre* gondolnunk kell egy szervezetben. Nézetünk szerint ez a szerep rendkívül fontos.

És végül, az alapvető beavatkozás modellje, mely majd minden szervezetfejlesztési erőfeszítést áthat, azaz *akciókutatás*. Az akciókutatási modell, ahogyan azt a szervezetfejlesztésben alkalmazzuk, alapvetően hat elemből áll:

1. előzetes diagnózis,
2. adatok beszerzése a kliens csoporttól,
3. adatok visszajelzése a kliens csoportnak,
4. a kliens csoport adatvizsgáló tevékenysége,
5. a kliens csoport cselekvési terv készítő tevékenysége,
6. a kliens csoport tagjainak a cselekvés terv végrehajtására irányuló tevékenysége.

Csak zárójelben jegyezzük meg, hogy ezen modellnek a szervezetfejlesztésben való intenzív alkalmazása miatt, a szervezetfejlesztés egy másik lehetséges meghatározása a következő lehetne: a *szervezet működésének megjavítása a szervezet tagjainak akciókutatása révén*.

A szervezetfejlesztés előbb felsorolt jellemzői lényegesen eltérnek a hagyományos változtatási programok ismérveitől, melyeket Bennis a következőképpen határoz meg:

1. ismeretátadás és ismeretterjesztés,
2. elittestület,
3. pszichoanalitikus megközelítés,
4. személyzetre vonatkozó változtatások,
5. tudományos konzultációk,
6. elképzelések terjesztése az elit körében.

Bennis megállapítja, hogy az *ismeretátadás és ismeretterjesztés* „talán a legnépszerűbbek” és szemléltetéképpen filozófusok és tudósok elméleteinek hatását idézi. Az *elittestület* módszer alapvetően nem más, mint tudósoknak a szervezet hatalmi és döntéshozatali kulcspozíciójába való bevonása. A *pszichoanalitikus megközelítés* mint változtatási módszer hasonló az elittestület módszerhez azzal a különbséggel, hogy olyan hatékony változtatásra hivatkozik, mely azon vezetők közvetítésével történik, akik nagy önismerettel és „a pszichiáter

bölcsességével” rendelkeznek az alárendeltre vonatkozóan. A *személyzeti* módszer olyan társadalomtudósok alkalmazására utal a szervezetben, akik a situációkat elemzik és ügyrendi javaslatokat tesznek. A *tudományos konzultáció* olyan változtatási módszer, mely magába foglalja a „feltáró vizsgálatot, a tudományos megértést, a tudományos szembesítést, a megoldások felfedezését és tudományos tanácsadást az ügyfelek részére”. A hatodik módszer, melyet Bennis leír, az *elképzelések terjesztése az elit körében*. Az egyik, erre felhozott példa, az ún. Levelezési Tanács (Council of Correspondence), egy levélláncolat, mely összekapcsolta az amerikai forradalom vezetőit.

A szervezetfejlesztési erőfeszítések jelentősen eltérnek ezektől a Bennis által leírt szervezetváltoztatási módszerektől. Ezek között kitüntetett jelentőséggel bír a „személyzet” és a „tudományos konzultáció”. Mindkét stratégiában egy belső vagy külső szakértő tanulmányoz egy situációt és tesz javaslatokat; ez a konzultáció hagyományos módja. A szervezetfejlesztési erőfeszítések eltérnek ettől. A szervezetfejlesztési konzulens a hagyományos értelemben nem tesz javaslatokat. Munkájának végső eredménye nem a felső vezetés számára készült jelentés, mely a lényegi problémák megoldására irányuló javaslatokat tartalmazza. Úgy segíti a kliens szervezetet, hogy az saját maga oldja meg problémáit. Például a konzulens felkéri, hogy értékelje, hogyan működnek együtt a csoport tagjai a munkájuk során; figyelje meg a kölcsönhatások mintáit, azt, hogy milyen problémákat kell elkerülni, hogyan kell a teendőket rangsorolni stb. Máskor a konzulens úgy rendez meg egy situációt, hogy az éles megvilágításba helyezzen egy jelenséget. Ilyen lehet egy személyek közötti konfliktushelyzet, ahol a konzulens felkérheti a csapat két tagját, hogy az egyik a másik szempontrendszerét figyelembe véve játssza el annak szerepét.

Lényegében a legtöbb szervezetfejlesztési beavatkozásban a klienscsoportot abban segítik, hogy az érvényes adottságok figyelembe vételét segítsék és tanuljanak azokból.

Úgy látjuk, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozások nyolc jellemzőben térnek el a hagyományosabb beavatkozásoktól:

1. Hangsúlyt helyezünk a teamre vagy más csoportalakzatokra mint kulcsfontosságú egységekre, amelyek lehetőséget adnak a lényegi kérdések megvitatására, valamint alkalmasak a hatékonyabb szervezeti viselkedésmódok elsajátítására.
2. Hangsúlyozzuk – bár nem kizárólagosan – a csoportban zajló, a csoportok közötti és a szervezeti folyamatokat, szemben az egyéni jellegű tartalmakkal.
3. Alkalmazzuk az akciókutatási modellt.
4. Hangsúlyozzuk a team kultúra együttműködő menedzselését, beleértve az ideiglenesen kialakuló csapatokat is.
5. A teljes rendszer kultúrájának menedzselését állítjuk a középpontba, beleértve a csoportok közötti kultúrát is.
6. Figyelmet szentelünk a rendszerelágazások menedzselésének.
7. A konzulens, facilitátor alkalmazása.
8. A változtatási erőfeszítést úgy tekintjük, mint egy mozgásban lévő folyamatot egy állandóan változó környezet kontextusában.

Egy további jellemző, hogy elsődleges fontosságot tulajdonítunk az emberi és társas kapcsolatoknak; s bár ez nem szükségszerűen különbözteti meg a szervezetfejlesztést más változtatási erőfeszítésektől, ennek fontos vonása.

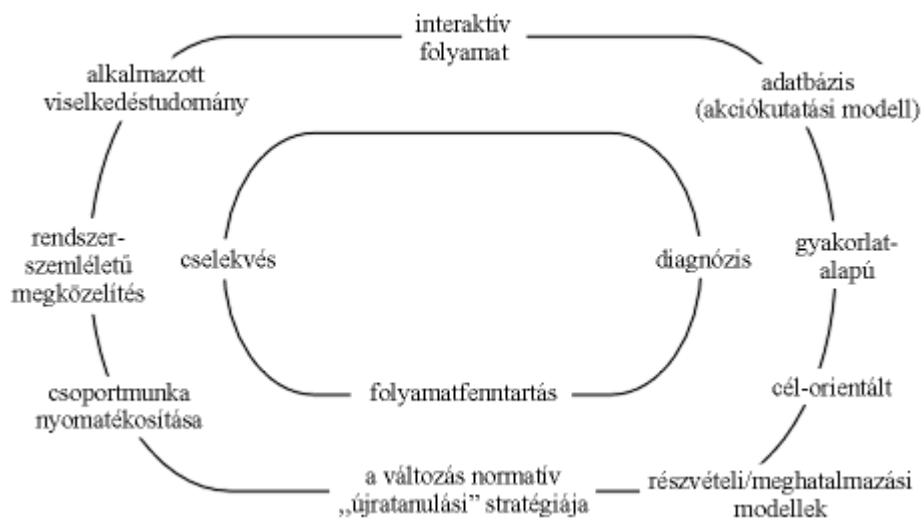
Ha ezek a vonások jellemzik a szervezetfejlesztést, kérdés, hogy mennyiben különbözik az olyan programoktól, mint a munkával töltött élet minőségének a javítása, a szervezeti hatékonyság, az alkalmazottak bevonása és hasonlók. Válaszunk az, hogy egy adott változtatási programnak lehetnek azonos vonásai a fent felsoroltakkal és ezért lehetne akár szervezetfejlesztésnek is nevezni, illetve nagyban különbözhet vagy számos jellemzőben lehet közös a fent felsorolt listával. A terminológia kevésbé fontos, mint maga a tevékenység, mely az adott változtatási erőfeszítés jellemzője. Bárhogy is nevezzük, hiszünk abban, hogy a fent felsoroltak fontos és átfogó módját tartalmazzák annak, hogyan fogjunk hozzá a szervezetfejlesztéshez, mely megérdemli, hogy megértsék, tanulmányozzák és módosítsák.

A szervezetfejlesztés természete

A szervezetfejlesztést a szervezet működőképességének javítására irányuló egyedülálló folyamatként különböztetjük meg más szervezeti és nevelési-oktatási beavatkozásoktól. Figyelmünket, lévén, hogy a szervezetfejlesztés határfoka főként a folyamat természetének tulajdonítható, a szervezetfejlesztés természetére fordítjuk. Jelen vizsgálódásunk tárgya tehát a szervezetfejlesztés folyamata, hogy mi is az valójában, mit szándékozik megvalósítani, milyen jellemzői, összetevői és elméleti alapjai vannak.

A szervezetfejlesztés természetét többféleképpen lehetne bemutatni. Amint a 2. ábra mutatja, mi azt a módot választottuk, hogy jellemezzük a szervezetfejlesztés folyamatának alapjait, valamint a folyamat összetevőit működés közben. A külső ellipszis az általunk fontosnak tartott alapok jellemzőit írja le; a belső ellipszis azokat az alapvető összetevőket vagy eljárásokat, amelyek bármelyik szervezetfejlesztési programban megtalálhatók. A következőkben a szervezetfejlesztés működési összetevőit (belső ellipszis) fogjuk megvitatni.

2. ábra: A szervezetfejlesztés természete



A működő szervezetfejlesztési folyamatnak három alapvető összetevője van: diagnózis, cselekvés és folyamatfenntartás. A következőkben a szervezetfejlesztés fő jellemzőit és elméleti háttérét világítjuk meg, hiszen ezeket tekinthetjük az egész folyamat alapjainak. Hangsúlyozni szeretnénk, hogy a szervezetfejlesztés egy folyamatos interaktív folyamat, mely az „akciókutatás”, azaz a „csinálva-kutatás” során feltárt adatokra épül, tapasztalatokon alapul, célorientált, a változtatás normatív-reduktív stratégiáját követi, mind formájában, mind eredményében az alkalmazott behaviourista tudomány terméke, rendszerszemléletű

megközelítést alkalmaz, nagy fontosságot tulajdonít a munkacapatoknak és alkalmazza a részvételen alapuló/hatalommal felruházó modellt.

A szervezetfejlesztés működési összetevői

Egy szervezetfejlesztési program végrehajtásakor három eljárásra kell gondot fordítanunk, melyeket egy működő szervezetfejlesztési program alapvető összetevőinek vagy elemeinek nevezünk: (1) a diagnosztikus összetevő, mely a rendszeradatok folyamatos összegyűjtését jelenti, s a teljes rendszerre, annak alrendszerre és a rendszerfolyamatokra irányítja a figyelmet; (2) az akció (vagy beavatkozási) összetevő, mely a konzulensek és a rendszer tagjainak mindazon cselekvéseiből áll, amelyeket a szervezet működésének megjavítására terveztek; és (3) a folyamatfenntartó összetevő, amely átfogja azokat a tevékenységeket, melyek magának a szervezetfejlesztés folyamatának a fenntartására és menedzselésére irányulnak. Az első két elem a szervezetfejlesztés folyamatát és a szervezetet veti össze; a harmadik elem pedig a szervezetfejlesztést önmagával.

A 3. ábra azt mutatja be, hogy mire gondolunk, amikor a szervezetfejlesztés folyamatát a diagnózis, a cselekvés és a folyamatfenntartás összetevőiben kifejezve írjuk le.

A szervezetfejlesztés első lépése, hogy diagnosztizáljuk a rendszer állapotát: Mik az erősségei? Melyek a problématerületei? Amint az előző fejezetben jeleztük, a rendszert alrendszerek együtteseként is felfoghatjuk, pl. cél, feladat, technológiai, szerkezeti, emberi-társas és külső összekapcsolódó alrendszereket vizsgálva.

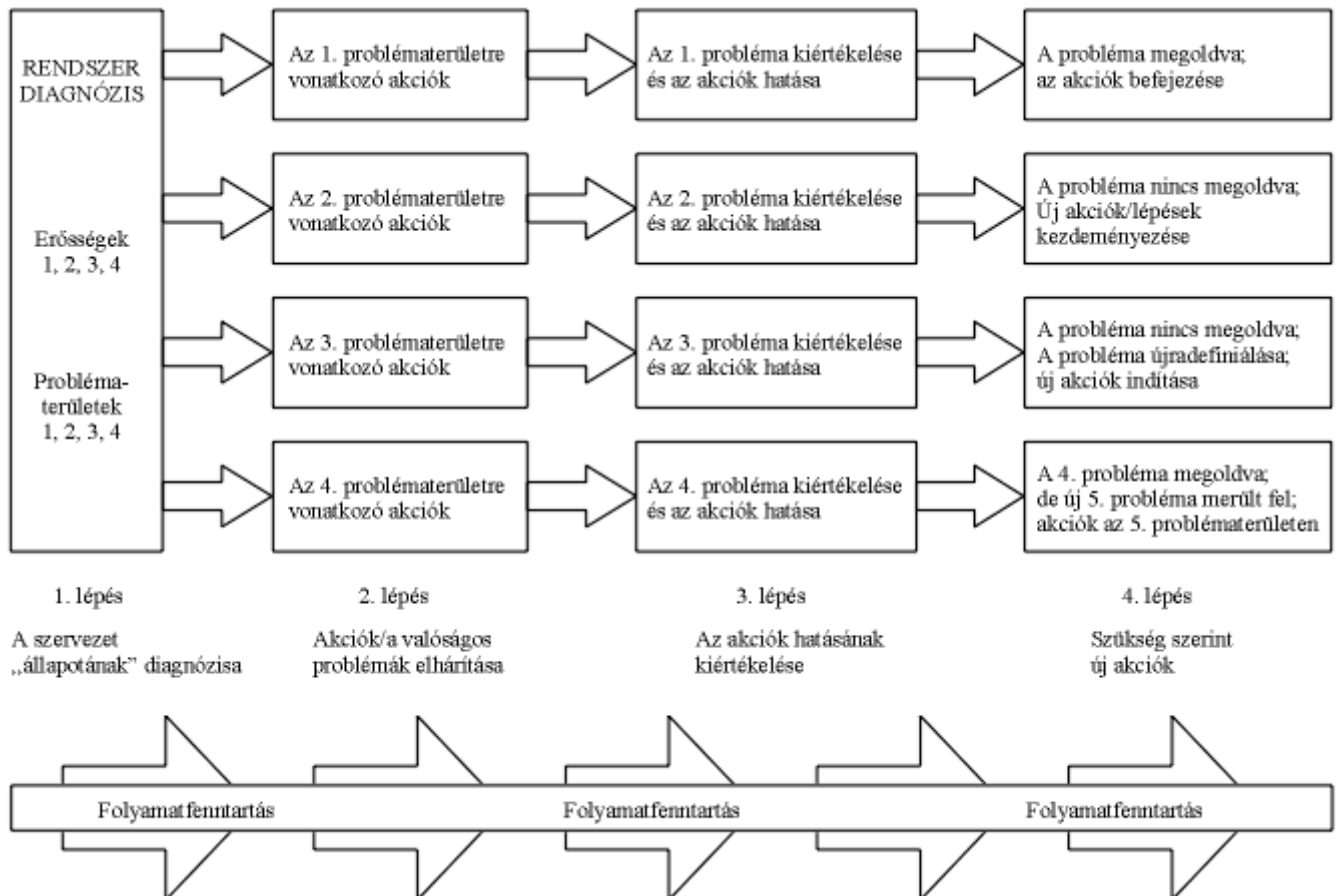
A diagnózis (1. lépés) bármelyik vagy mindegyik alrendszerre koncentrálhat. A diagnózisból következik az erősségek és a problématerületek azonosítása. Ekkor cselekvési terveket dolgozunk ki, hogy korrekciókat hajtsunk végre a problématerületeken, és megőrizzük az erősségeket. Ezek a cselekvési tervek azokból a különböző beavatkozásokból erednek, melyek a szervezetfejlesztés technológiáját képezik. A beavatkozásokat azért fejlesztették ki, hogy kijavítsák a problémákat az egyéni hatékonyság, a csapathatékonyság és a csoportok közötti kapcsolatok szintjén, továbbá a különböző alrendszerek szintjén, mint pl. az emberi-társas, cél vagy szerkezeti alrendszerek.

A 2. lépés cselekvésekből és beavatkozásokból áll, hogy korrigáljuk a speciális problémákat.

A 3. lépés a megtett korrigáló cselekvések eredményének számbavétele: Vajon a cselekvések a kívánt hatást érték-e el? Megoldották-e a problémát? Ha a válasz igen, a szervezet tagjai új és más problémák megoldására térhetnek rá; ha a válasz nem, a szervezet tagjai új cselekvési terveket és beavatkozásokat kezdeményezhetnek, hogy a problémát korrigálják (4. lépés). Gyakran, amennyiben a probléma megoldatlan marad a kezdeti próbálkozások után, a 3. és 4. lépés maga után vonja a problématerületek újbóli meghatározását és megfogalmazását. Lehetséges 5., 6., 7., stb. lépés néhány probléma megoldására, de a további lépések csak ismételtetései a diagnózis-cselekvés-értékelés-cselekvés alapvető sornak.

Ezen lépések megtétele közben párhuzamosan figyelniük kell magára a szervezetfejlesztési folyamatra is. Energiát kell fordítanunk arra, hogy biztosítani tudjuk a szervezeti tagok támogatását, azaz, hogy a program az egész szervezet szempontjából elsődleges fontosságú legyen és a program észrevehető pozitív változást idézzen elő.

3. ábra: *A szervezetfejlesztés folyamatának összetevői*



A diagnosztikus összetevő: a rendszer és folyamatainak diagnosztizálása

A szervezetfejlesztés lényegében egy cselekvési program, mely érvényes információkon alapul a korábbi állapotra, a jelenlegi problémákra és lehetőségekre, valamint a tevékenységek hatásaira vonatkozóan, ahogy azok a célokhoz kapcsolódnak.

Így a szervezetfejlesztési program diagnózissal kezdődik és az egész idő alatt folyamatosan gyűjti és analizálja az adatokat.

A diagnosztizáló tevékenység olyan tevékenység, amelyet azért terveznek, hogy a meglévő helyzetről pontos beszámolót adjon, s amelynek szükségessége két követelményből következik: az első, hogy megismerjük a dolgok állását, azaz, hogy „mi is van valójában”; a második, hogy megtudjuk a cselekvések hatásait és következményeit.

A diagnosztizáló tevékenységek fontosságát Beckhardt az alábbiak szerint hangsúlyozza:

Egy szervezet szisztematikus megjavítására irányuló fejlesztési stratégia szükségessé teszi a dolgok jelenlegi állásának vizsgálatát. Egy ilyen analízis rendszerint két széles területet tekint át.

Az egyik a különböző alrendszerek diagnózisa, melyekből a teljes szervezet épül fel. Ezek az alrendszerek lehetnek természetes „teamek”, mint például a felső vezetés, a termelési osztály vagy egy kutatócsoport; vagy különböző szintek, mint például a felső vezetés, középszintű vezetés vagy a munkaerő.

A diagnózis másik területe a szervezetben zajló folyamatok. Ezek magukba foglalják a döntéshozatali folyamatokat, a kommunikációs sémákat és stílusokat, az egymással érintkező

csoporthoz közti kapcsolatokat, a konfliktusmenedzselést, a célkitűzések technikáját és a módszerek tervezését.

Az 1. tábla azt mutatja be, hogy hogyan haladhatunk egy rendszer és alrendszerének (az egésznek és részeinek) a diagnosztizálásában. Egy szervezet minden egyes fő megcélzott területére vagy alrendszerére tipikus információ szükségeltetik, s az információ megszerzésének elfogadott módszerei adottak. A szervezetfejlesztési szakember érdeklődése irányulhat mindegyik célterületre vagy csak egyikre; a program egyik szakaszában foglalkozhat egy alrendszerrel és más alrendszerekkel az ezt követő szakaszokban.

A javítási stratégia (a mindent átfogó szervezetfejlesztési beavatkozási stratégia) gyakran egy előre eltervezett sorrend szerint igényli a különböző szervezeti célterületekkel való foglalkozást.

Például a program kezdődhet egy fontos alrendszerrel, majd rátérhet egy másik alrendszerre, és végül kiterjedhet az egész szervezetre; vagy a kezdeti figyelem irányulhat a teljes szervezetre, hogy aztán térjünk rá a kiválasztott alrendszerekre.

1. tábla: Szervezeti alrendszerek diagnosztizálása

A DIAGNÓZIS FÓKUSZA VAGY CÉLPONTJA	MAGYARÁZAT ÉS AZONOSÍTÓ PÉLDÁK	KERESETT TÍPIKUS INFORMÁCIÓK	A DIAGNÓZISOK MEGSZOKOTT MÓDJAI
A teljes szervezet (amelynek küldetése van és megszokott hatalmi struktúrája)	A teljes rendszer az a valóság, amelyet értékelünk és analizálunk. A diagnózis magába foglalhatja, ha lényeges, a környezeti szervezeteket, csoportokat, mint pl. a fogyasztók, szállítók, kormány rendelkezések. A példák: termelő vállalat, kórház, iskolarendszer, áruházlánc, egyházi felekezet.	Melyek a szervezet normái? Milyen a szervezet kultúrája? Melyek a rendszer tagjainak magatartásformái, véleményei, érzései a különböző „megismerési tárgyak” iránt mint pl. kompenzáció, szervezeti célok, ellenőrzés, felsőbb vezetés? Milyen a szervezeti klíma – nyitott vagy zárt, autokratikus vagy demokratikus, elnyomó vagy fejlesztő, bizalommal teli vagy gyanakvó, együttműködő vagy versenyző? Milyen jól végzi a kulcsfontosságú szervezeti folyamatokat mint pl. döntéshozatal és célképzés? Milyen fajta és milyen hatásos a szervezet „érzékelő mechanizmusa”, hogy figyelemmel tudja kísérni a belső és külső követelményeket? Megértették-e és elfogadták-e a szervezeti célokat?	Nagy szervezeteknél a kérdőívek a legnépszerűbbek. Az interjúk, mind az egyéni, igen hasznosak, hiszen általuk részletes információt kapunk, különösen ha hatásos mintavételi technikákon alapulnak. A reprezentatív tagok egy panelje, akiket időszakonként megkérdezzük vagy meginterjúvolunk, hasznos, hogy feltérképezzük a változásokat. Belső dokumentumok vizsgálata – szabályok, rendelkezések, politikák, hivatali és/vagy státusz-szimbólumok – bepillantást engednek a szervezet kultúrájába. A szervezeten belüli különböző szinteken tartott diagnosztikus megbeszélések nagy számú információval szolgálnak egy rövid időszak alatt.
Nagy alrendszerek, melyek természetüknél fogva komplexek és	A megcélzott csoport a szervezet különböző szeleteiből való, mint pl. a hierarchikus szint, a funkció és a földrajzi helyzet. Két kritérium segít azonosítani ezen	A fentiek, továbbá: Hogyan viszonyul ez az alrendszer az egészhez és viszont? Hogyan boldogulnak egymással az alrendszer tagjai? Mik az egyedi követelményei ennek az alrendszernek? A szervezet	Ha az alrendszerek nagyok vagy szétszórtak, kérdőív technikák alkalmazása javasolt. Interjúk és megfigyelések további támpontul vagy hipotézis

heterogének	alrendszereket: először maguk és mások is alrendszernek tekintik magukat, másodsor heterogének alkotóelemeikben, azaz a tagoknak van közös tulajdonságuk, de sokban különböznek egymástól. Pl. az a középvezetői csoport, mely különböző funkciójú csoportok menedszereiből áll; vagy egy szervezet személyzeti osztályának tagjai, akiknek különböző feladataik vannak minden egyes helyszínen; vagy mindenki egy vállalat üzemében, amelynek 10 üzeme van; vagy egy részleg, amely számos különböző üzletből áll.	struktúrái és folyamatai kapcsolódnak-e az egyedi követelményekhez? Vannak-e fontos vagy kevésbé fontos alegységek az alrendszeren belül a teljesítmény szempontjából? Miért? Melyek a fő problémák, melyek konfrontálódnak ezen alrendszer és az alegységek között? Az alrendszer céljai kompatibilisek-e a szervezet céljaival? A szerepkövetelmények sokrétűsége és a funkció azonossága az alrendszer teljesítmény-hatékonyágának rovására megy-e?	teszteléséül szolgálhatnak.
Kis alrendszerek, amelyek egyszerűek és viszonylag homogének	Tipikusan formális munkacsoportok vagy csapatok, amelyek gyakran szemtől szembeni interakcióban vannak egymással. Lehetnek állandó csapatok, időleges feladatra összpontosító csapatok vagy újonnan megalkotott csapatok (pl. egy új működés beindításához szükséges csapat). Pl. felső vezetés, állandó vagy időszakos bizottságok, tanárok egy iskolában.	A kultúrára, légkörre, magatartásokra, érzésekre vonatkozó kérdések itt is fontosak, továbbá: Melyek a csapat főbb problémái? Hogyan lehet a csapathatékonyt javítani? A tagok és vezető(k) közötti kapcsolatok megfelelőek-e? Az egyének tudják-e, hogy munkájuk hogyan kapcsolódik a csoport- és szervezeti célokhoz? A csoport munkafolyamatai hatékonyak-e? Megfelelően kihasználtak-e a csoport és egyéni források?	A tipikus módszerek: egyéni interjú, melyet csoportmegbeszélés követ, ahol áttekintik az interjú által nyert adatokat, rövid kérdőívek, testületi ülések és más mindennapos tevékenységek megfigyelése, családi csoportmegbeszélés öndiagnózis céljából.
Kis, teljes szervezetek, amelyek viszonylag egyszerűek és homogének	Példa lehetne erre egy helyi értelmiségi szervezet. Tipikus probléma a tagok létszámának csökkenése, alacsony látogatottság, nehézség a speciális feladatra való csoportok létrehozásában.	Hogyan látják a fizetett alkalmazottak és a tagok a szervezetet és céljait? Mit szeretnek és mit nem szeretnek benne? Milyenek szeretnék tudni? Milyen a verseny? Milyen jelentős külső erők vannak hatással a szervezetre?	Kérdőívek és interjúk gyakran használatosak. Leíró jellegű, melléneveket használó kérdőíveket használunk, hogy gyors értékelést kapjunk a kultúrára, „tónusra”, a szervezet egészségére vonatkozólag. A diagnosztikus, családi csoportmegbeszélések hasznosak lehetnek.
Kapcsolódó (interface) vagy csoportok közötti	Ezek a teljes rendszer részhalmazából állnak, melyek két alrendszer tagjait foglalják magukba, mint egy mátrix szervezeti	Hogyan látják el az alrendszerek egymást? Milyen problémái vannak két csoportnak, amikor együtt dolgoznak? Milyen módon	A két csoport közötti konfrontációs megbeszélések gyakran módszerei az adatgyűjtésnek és a tervezett korrekciós tevékenységnek.

alrendszer	struktúra, mely azt igényli, hogy az egyénnek vagy csoportnak két beszámolási kötelezettsége legyen. De gyakrabban azt jelenti, hogy egy alrendszer tagjainak közös problémái, felelősségei vannak egy másik alrendszer tagjaival. Pl. átfedés létezhet gyártás és fenntartás, vagy marketing és gyártás között.	kerülnek ezek az alrendszerek szembe egymással? Hogyan tudnak együttműködni, hogy javítsák mindkét csoport teljesítményét? Tiszták-e a célok, hatalmi területek és felelősségek? Milyen a csoportok közötti légkör természete? Milyennek akarják azt a tagok?	Szervezeti tükrömbeszélések használatosak, amikor három vagy több csoport érintett. Az alrendszerekben készített interjúkat egy adatszétosztó megbeszélés követi vagy esetleg a kölcsönös tevékenységek megfigyelését alkalmazzák.
Párok és/vagy hármas csoportok	Felettes/beosztott párok, egymástól kölcsönösen függő párok, összekötő kapcsolatok (pl. olyan személyek, akik több csoportnak is tagjai). Ezek is olyan alrendszerek, amelyek megérik az elemzést.	Milyen a kapcsolatok minősége? Megvan-e felek szükséges jártassága a feladatok elvégzésére? Együttműködők-e vagy versenyzők? Alrendszerként hatékonyak-e? Egy harmadik fél (bekapcsolódása) megkönnyíti-e avagy akadályozza haladásukat? Támogatják-e egymást?	Külön-külön interjúk, melyeket a felek megbeszélése követ, hogy áttekinthessék az interjúk adataiban előforduló ellentmondásokat, gyakran használatosak. Egy-más észrevételeinek ellenőrzése konfrontációs helyzetekben szintén hasznos lehet. A megfigyelés fontos, hogy értékelni tudjuk az interakciók dinamikus minőségét.
Egyének	Bármely egyén a szervezeten belül, mint pl. elnök, osztályvezető, egy munkafolyamat kulcsszereplője pl. minőségellenőr stb. Az iskola-rendszeren belül ezek lehetnek diákok, tanárok, adminisztrátorok.	Az emberek a szervezet elvárásainak megfelelően tevékenykednek-e? Hogyan ítélik meg helyüket és teljesítményüket? Bizonyos fajta problémák tipikusan előfordulnak-e? Az emberek megfelelnek-e a szervezet kívánalmainak és normáinak? Szükségük van különleges tudásra, jártasságra, képességekre? Milyen előmeneteli lehetőségük van/akarnak/ szükségelnek? Milyen fájdalomt tapasztalnak?	Interjúk, információk, melyek diagnosztikus munkacsoport megbeszélésekből származnak vagy a személyzeti osztály által azonosított problémák az információ forrásai. Csoport vagy alrendszer közbeavatkozásokból kinövő önértékelések képezik a másik forrást.
Szerepek	A szerep egy olyan magatartássorozat, amelyet egy személy játszik el azáltal, hogy egy szervezeten belül bizonyos pozíciót tölt be. A szervezet minden egyes tagjának van szerepe, mely bizonyos magatartást igényel, mint a titkárnői, termelési ellenőri, könyvelői szerep.	A szerepmagatartásokhoz hozzá kellene adni, el kellene venni vagy meg kellene változtatni azokat? A szerep megfelelően van-e meghatározva? Mi a megfelelés a személy és a szerep között? Van-e a szerep-játszónak speciális jártasságra vagy tudásra szüksége? Ő-e a megfelelő személy erre a szerepre?	Az információ rendszerint megfigyelésekből, interjúkból és szerep-elemző technikákból ered. Az előmenetelt tervező tevékenység ezt az információt, mint kimenetet adja.
A szervezetek közötti rendszerek,	Például szolgálhat a jogi rendszer egy régióban, mely magába foglalja a	Hogyan vélekednek az átfogó rendszerek egy szegmensének kulcsemberei az egészről és a	Szervezeti tükrözés vagy egy lista kifejlesztése arról, hogyan látják egy-mást az egyes

melyek átfogó rendszert alkotnak	helyi, megyei, állami, szövetségi politikát vagy vizsgálati és végrehajtó szervek, bíróságok, börtönök stb. Az ilyen átfogó rendszerek legtöbbje olyan komplex, hogy a változási erőfeszítések két vagy három alrendszert tartalmazó csoportra irányulnak.	részekről? Vannak-e súrlódások vagy bármilyen problémák a részek között? Vannak-e nagy- és kisteljesítményű alegységek? Miért?	csoporthoz, általánosan elfogadott mód-szere egy együttes diagnózisnak. Kérdőívek és interjúk hasznosak ki-terjedt hosszútávú beavatkozásokhoz.
----------------------------------	--	--	---

A diagnosztikus összetevők megfogalmazásának egy alternatív módja inkább a szervezet fő folyamatait hangsúlyozza az elsődleges célcsoportokkal szemben. Egy ilyen összeállítást mutat be a 2. tábla, mely a fő szervezeti folyamatokat, a folyamatokat érintő tipikus igényelt információkat és az információk szerzésének leginkább elfogadott módszereit mutatja.

A gyakorlatban a szervezetfejlesztési konzulens mindkét táblázatból egyidejűleg dolgozik. Jóllehet, néhány, az 1. táblában található célcsoport és az ezekkel kapcsolatos információ lehet az érdeklődés tárgya, de a konzulens nyilvánvalóan foglalkozik a csoportban lejátszódó folyamatokkal is, és így a 2. táblára támaszkodik. A szervezeti folyamatok a szervezet „mi és hogyan” kérdéseire adják meg a választ, azaz Mi történik? és Hogyan hajtják végre? Ismerni a szervezet folyamatait nem más, mint ismerni a szervezetet dinamikájában és komplex valóságában. A szervezetfejlesztési szakember jellemzően kiemelt figyelmet szentel a 2. táblában felsorolt folyamatoknak, melyeknek a hatékony szervezeti működés szempontjából központi jelentőségük van, mert a szervezetekben mindenütt megtalálhatók, továbbá mert a jelentős szervezeti problémák belőlük gyökereznek.

A két táblázat gondos tanulmányozása egy szervezetfejlesztési program belső munkálataihoz, hajtóerejének növeléséhez, a megfelelő hangsúlyok és eljárások felismeréséhez nyújt gyakorlati segítséget.

Ezeket a táblázatokat heurisztikus eszköznek szánjuk a szervezetek, azok folyamatainak és alrendszerének diagnosztizálására. Vegyünk például egy hatalmas heterogén részleget, sokrétű termelési és marketing szervezettel, melynek alelnöke aggódik a csökkenő profit miatt. A kérdések, amelyekre az alelnök választ keres, éppúgy megtalálhatók az 1. táblában a teljes szervezetre és a nagy alrendszerekre vonatkozóan, mint 2. táblában a szervezeti folyamatokra, például a célképzés, a döntéshozatal, a technológia és a stratégiai menedzselés tekintetében. Az erre vonatkozó ismeretek az alelnök által szponzorált szervezetfejlesztési munka diagnosztizáló szakaszában valószínűleg megszerzhetők.

A folyamatos diagnózis ily módon bármely tervezett változtatási erőfeszítésnek szükségszerű alkotórésze. Oly eltérő tevékenységek, mint például, hogy gazdagok legyünk vagy jól gazdálkodjunk az időnkkel vagy hogy lefogyjunk, mind azzal a vizsgálattal kezdődnek, hogy „mi van most” – mi a jelenlegi helyzet, status quo –, s aztán a status quo változásának állandó követését írják elő. A „mi van” és a „mi kellene, hogy legyen” összehasonlításából következik a valóságos és szándékolt viszonyok közötti eltérés feltárása. A cselekvési terveket ezután azért fejlesztik ki, hogy a valóságos és szándékolt viszonyok közötti eltérést megszüntessék; s ezeknek a cselekvési terveknek a hatásait (következményeit) folyamatosan figyelemmel kísérik, hogy le tudják mérni a cél felé megtett utat. A diagnózis alapvető feltétele minden célirányos változtatásnak.

A szervezetfejlesztés, azzal hogy a szervezetnek a „mi van most” felől a „mi kellene, hogy legyen” felé való eljutását hangsúlyozza, a rendszeradatok folyamatos létrehozását igényli. Ebben a vonatkozásban Argyris megállapítja, hogy a konzulensnek (az ő kifejezésével élve „beavatkozónak” (interventionist) három „elsődleges beavatkozási feladata” van: (1) segítse a kliensrendszert, hogy érvényes adatokat generáljon; (2) tegye képessé a kliensrendszert, hogy szabadon, információk alapján válasszon; és (3) teremtsen meg a kliensrendszer belső elkötelezettségét a választásokhoz. Argyris szerint: „Van egy feltétel, mely oly alapvetőnek tűnik, hogy axiómának vehetjük, s ez az érvényes, releváns információk generálása.

Érvényes információk nélkül a kliens nehezen tudna tanulni és a beavatkozó segíteni. Érvényesnek, relevánsnak azt az információt tekintjük, amely a kliens rendszerében jelenkező probléma tényezőit azok kölcsönhatásaival együtt írja le”.

2. tábla: A szervezeti folyamatok diagnosztizálása

Szervezeti folyamatok	Azonosító megjegyzések és magyarázat	A keresett tipikus információ	A diagnózis megszokott módjai
Kommunikációs sémák, stílusok és áramlások	Ki beszél kivel, mennyi ideig, miről? Ki kezdeményezi az interakciót? Kétirányú vagy egyirányú? Felülről lefelé vagy alulról felfelé irányuló, oldalági?	A kommunikáció felfelé vagy lefelé irányul-e vagy mindkettő? A kommunikációk meg vannak-e szűrve? Miért? Milyen módon? A kommunikációs sémák megfelelnek-e az elvégzendő munka természetének? Mi a kommunikáció légköre? Mi a helye az írott kommunikációnak a szóbelivel szemben?	Megfigyelések, különösen megbeszéléseken, kérdőívek, interjúk és viták a csoportok tagjaival – mindezek felhasználhatók arra, hogy a kívánt információt összegyűjtsük. Videóra felvett ülések a résztvevőkkel történő elemzése különösen hasznos.
Célok felállítása	Feladatok céljainak felállítása és azon kritériumok meghatározása, hogy a célok megvalósulását mérjük, minden szervezeti szinten megtörténik.	Felállítanak-e célokat? Hogyan teszik? Kik vesznek részt a célok kitűzésében? Birtokában vannak-e a szükséges jártasságoknak a hatásos célkitűzéshez? Képesek-e hosszú és rövid távú célok felállítására?	Kérdőívek, interjúk és megfigyelések mind lehetőséget nyújtanak a szervezeten belüli egyének és csoportok célkitűző képességének értékeléséhez.
Döntéshozatal, problémamegoldás és tevékenységtervezés	Alternatívák értékelése és cselekvési terv kiválasztása nélkülözhetetlen a legtöbb szervezeti ember számára. Ez magába foglalja a szükséges információt, a prioritások megállapítását, alternatívák értékelését, és egy alternatíva kiválasztását a többi közül.	Ki dönt? Hatásosak a döntések? Minden lehetséges forrást hasznosítanak? Szükségesek-e további döntéshozatali jártasságok? Szükségesek-e további problémamegoldó jártasságok? A szervezet tagjai elégedettek-e a problémamegoldó és döntéshozatali folyamatokkal?	Ezen folyamat diagnosztizálásához a szervezetet különböző szintjén történő problémamegoldó megbeszélések megfigyelései különösen értékesek. A videóra vett megbeszélések – a résztvevők jelenlétében történő – elemzése rendkívül hasznos.
Konfliktusfeloldás és menedzselés	Konfliktus – személyek közötti, személyeken belüli, csoportok közötti – gyakran	Hol létezik konfliktus? Kik a benne lévő felek? Hogyan menedzselik?	Interjúk, harmadik fél megfigyelései és megfigyeléses megbeszélések

	felbukkan a szervezetekben. Van a szervezetnek hatékony módszere a konfliktus kezelésére.	Melyek a rendszer normái a konfliktus kezelésére? A jutalmazási rendszer előidézhet-e konfliktust?	megszokott módjai ezen folyamatok diagnosztizálására.
Egymásba kapcsolódások menedzselése	Egymásba kapcsolódások olyan szituációkat reprezentálnak, amelyben 2 vagy több csoport (alrendszer) közös problémákkal néz szembe vagy a felelőségek egybecsúsznak. Ez leggyakrabban akkor látható, amikor két különböző csoport tagjai kölcsönösen függenek egymástól, hogy egy célt elérjenek, ugyanakkor beszámoltatásuk elkülönül.	Milyen a két csoport közötti kapcsolatok természete? Világosak-e a célok? Világos-e a felelősség? Milyen fő problémákkal néz szembe a két csoport? Milyen strukturális feltételek segítik elő vagy akadályozzák a hatékony interface menedzselést?	Interjúk, harmadik fél-megfigyelések, és csoportmegbeszélések megfigyelési megszokott módjai ezen folyamatok diagnosztizálásának.
Felettes-beosztott kapcsolatok	Szervezetekben a formális hierarchikus kapcsolatok diktálják, hogy néhány ember vezet, mások követik őket: ezek a szituációk gyakran forrásai sok szervezeti problémának.	Melyek a meglévő vezetési stílusok? Milyen problémák keletkeznek felettesek és beosztottak között?	Kérdőívek megmutathatják a teljes vezetési klímát és normákat. Interjúk és kérdőívek felfedik a kívánt vezetői magatartásokat.
Technológiai és tervezési rendszerek	Minden szervezet összetett technológiákon nyugszik-e – a termelésre és működésre, információkezelésre, tervezésre, marketingre nézve –, hogy árukat és szolgáltatásokat állítson elő?	Megfelelőek-e a technológiák a kielégítő teljesítményhez? Milyen a tudomány állapota, és a szervezet technológiája hogyan vehető össze ezzel? Kellene változtatást tervezni és eszközölni a technológiában?	Általában ez nem a szervezetfejlesztési szakember feladata. Vagy a szervezetből vagy kívülről szakértőket kell bevonnia. A technológiára koncentrálni interjúk és csoportviták a legcélravezetőbbek a technológiai rendszerek megfelelő voltának meghatározásához. Vagy külső vagy belső szakemberek néha vizsgálatot végeznek és ajánlásokat tesznek.
Stratégiai menedzselés és hosszú távú tervezés	A környezet állandó figyelése, „termékek” hozzáadása illetve törlése, jövő események előrejelzése, és a szervezet hosszú távú rugalmasságát befolyásoló döntéshozatal szükségesszerű a szervezet számára, hogy hatékony és versenyképes maradjon.	Ki felelős az „előre nézésért” és a hosszú távú döntéshozatalért? Vannak megfelelő eszközeik és támogatottságuk? Az elmúlt hosszú távú döntések hatékonyak voltak-e? Milyen a természete a jelenlegi és jövő környezeti követelményeknek? Melyek a különleges erősségei és alkalmasságai, illetőségei a szervezetnek? Mik fenyegetik a szervezetet?	Interjúk a politika kulcsembereivel, csoportviták, a múlt feljegyzéseinek, adatainak vizsgálata bepillantást ad ebbe a dimenzióba.

A diagnózis a hatékony szervezetfejlesztés sine qua non-ja. Két dolgot kell még eldöntenünk. Az első az, hogy vajon a diagnózist szisztematikusan előre megtervezzük és megszerkesszük-e egy széles körű kategóriarendszerre és strukturált kérdésekre alapozva, vagy hagyjuk-e, hogy struktúrája az adatok elemzése során kialakuló mintát kövesse. A második az, hogy milyen diagnosztizáló kategóriákat használjunk? A gyakorlat e két dimenzió között nagy mértékben különbözik. Mi valahol az „előre megszerkesztett-kialakuló” kontinuum közepén helyezkedünk el. Megszerkesztett kérdésekkel rendelkezünk, de úgy követjük azokat, ahogy a diagnózis folyamán kifejlődnek. Az 1. és 2. táblában leírt diagnosztizáló kategóriákat használjuk, mert a rendszer és alrendszer kultúráira és folyamataira koncentrálnak.

Roger Harrison ezektől valamennyire különböző kategóriákat használ (lásd 4. ábra) és egy független diagnosztikus megközelítést. Saját szavait idézve:

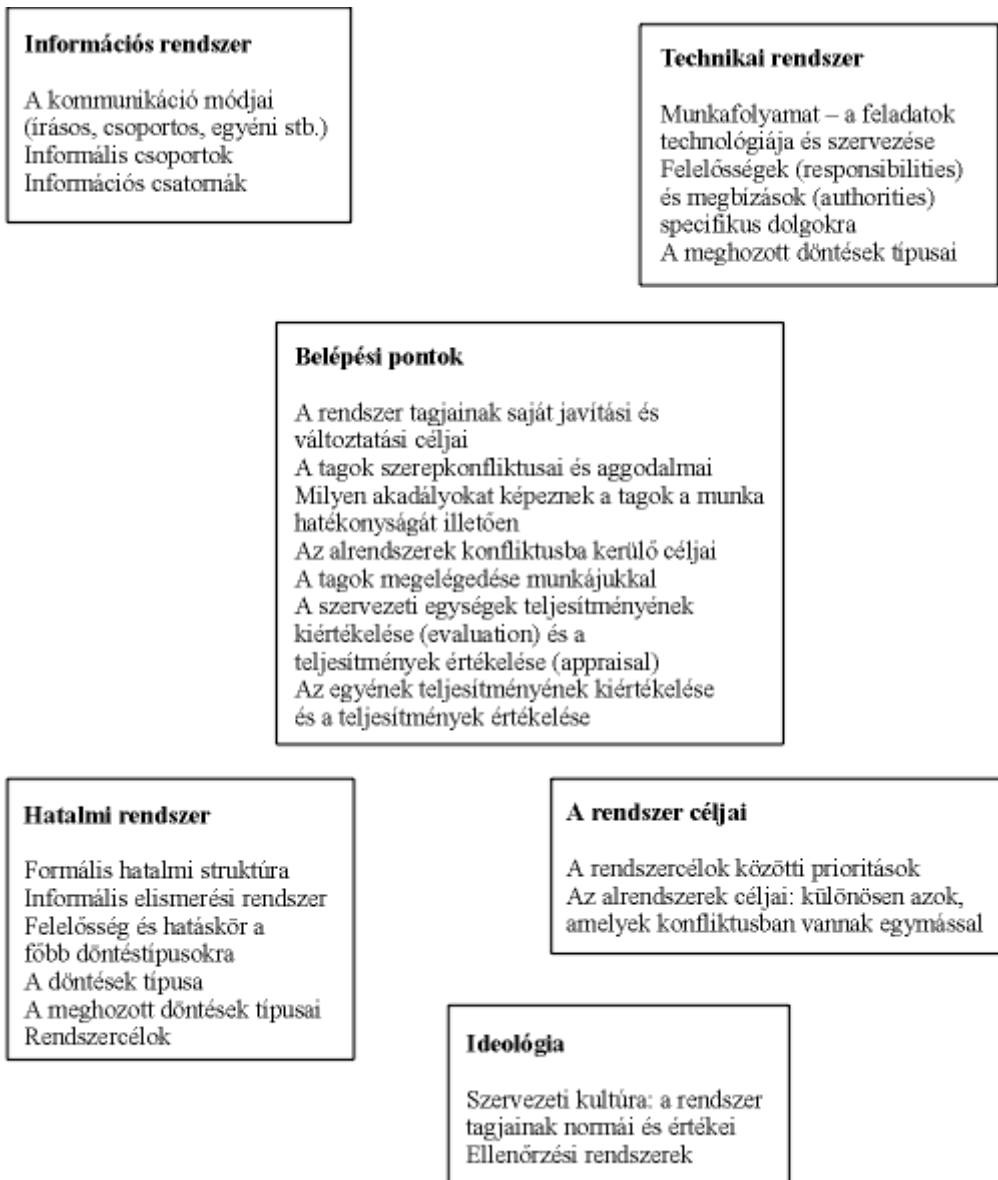
„Antennahullámaimmal közelítem meg a rendszert, és ahogy az adatok előjönnek, belehelyezem azokat ezekbe a különböző kategóriákba; és ha egyik vagy másik a rendszer tagjai számára feltűnően sokszor kap központi hangsúlyt, akkor ezeket fogom felhasználni a rendszer megközelítésében.”

Valószínűleg a legalaposabb és legszisztematikusabb diagnosztikus tevékenység a szervezetfejlesztés területén a ún. hálózatos szervezetfejlesztés (Grid OD) részeként ismert, Robert Blake és Jane Mouton által alkalmazott hat szakaszból álló szervezetfejlesztési programban található. Azonkívül, hogy alaposak, a szerzők kiterjesztik a diagnosztizáló kategóriákat úgy, hogy azok a pénzügyi megfontolásokat, az általános üzleti stratégiákat és az általános üzleti logikát is magukba foglalják. Szemléletükben egy vállalatnak hat fő tevékenységi területe van: emberi erőforrások, pénzügyi menedzselés, üzemelés (termelés/gyártás), marketing, kutatás és fejlesztés és területi élet. Minden egyes területet hatékonyan kell menedzselni, ha azt akarjuk, hogy a vállalat kiválóan működjön, és mindegyik területet mélységében és részleteiben kell felmérni/értékelni. A diagnózis ezen kiterjesztése a szervezet üzleti logikájára, – bár a legtöbb szervezetfejlesztési szakember inkább a szervezet emberi és társas dinamikájára koncentrálnak – a hálózatos szervezetfejlesztés jelentős pozitív vonását jelenti.

Végezetül egy szervezetfejlesztési programban nemcsak a diagnosztizáló tevékenység eredményei a fontosak, hanem a folyamatnak az is fontos szempontja, hogy hogyan gyűjtjük össze az információkat és mit teszünk velük.

Aktív együttműködés van a szervezetfejlesztési szakember és a szervezeti tagok között olyan kérdések megvitatásakor, hogy például mely célcsoportokat diagnosztizáljuk, hogyan lehet a diagnózist a legjobban végrehajtani, milyen folyamatokat és dinamikákat analizáljunk, mit tegyünk az információkkal, hogyan dolgozzunk az adatokkal és hogyan használjuk fel az információkat, hogy azok a cselekvés megtervezését segítsék.

4. ábra: *Harrison szervezeti diagnózis modellje: kategóriák és alkategóriák*



Harrison kategóriái azon reagálásából származnak, melyet Hornstein és Tichy „Változtatási tényezők áttekintése” kérdőívének egy részletére adott, s melyek arra instruálták a válaszadókat, (1) jelezzék, hogy információkat keresnének (egy olyan listáról, mely olyan dolgokat tartalmaz, mint például formális jutalmazási rendszer, célok, ellenőrzési rendszer, egyéni megelégedés), hogy diagnosztizálni és megérteni tudjanak egy szervezetet; és (2) rendezzék az adatokat kategóriákba.

Az információkat rendszerint változatos módszerekkel gyűjthetjük be: interjúk, megfigyelések, kérdőívek és szervezeti dokumentumok. Az információt általában azon személyek tulajdonának tekintjük, akik generálták azt; az adatok a cselekvés tervezésének alapjául szolgálnak. Ez az alapvetően akciókutatói modell a következő lépésekből áll: (1) adatgyűjtés, (2) adatok visszajelzése, azoknak a személyeknek, akik szolgáltatták azokat, (3) az adatokon alapuló problématerületek azonosítása, (4) a javító cselekvési lépések megtervezése, (5) a cselekvési lépések végrehajtása, (6) adatok gyűjtése, hogy a cselekvések hatásait értékeljük. Ezért a diagnosztikus és cselekvési összetevő szorosan összefonódik a szervezetfejlesztésben.

A cselekvési összetevő: beavatkozás a kliens rendszerébe

Amint láthattuk, a szervezetfejlesztést úgy lehet tekinteni, mint egy olyan folyamatot, melyet a szervezet alkalmazkodási, munkavégző, problémamegoldó és célkitűző folyamatainak megjavítására terveznek. Azt feltételezzük, hogy a szervezetben nem úgy működnek ezek a folyamatok, ahogy tudnának vagy ahogy kellene, továbbá, hogy a szervezet képes a javulásra. A megjavítás elsősorban azt igényli, hogy a diagnózis révén kiderítsük, mely folyamatok nem kielégítőek; másodsorban pedig azt, hogy tegyünk valamit annak érdekében, hogy a nem kielégítő folyamatok hatékonyabbá váljanak; oly módon, hogy korrekciós cselekvéseket hajtsunk végre. Korrekciós cselekvéseket a kliens rendszerében végzett, beavatkozásoknak nevezett korrekciós tevékenységeken keresztül lehet elérni. A beavatkozásokat úgy határozhatjuk meg, mint strukturált cselekvések sorozatát, amelyben kiválasztott szervezeti egységek (célcsoportok vagy egyének) olyan feladatot vagy feladatsort kapnak, ahol a feladatcélok közvetlenül vagy közvetetten a szervezet megjavításához kapcsolódnak.

A kliens rendszerébe való beavatkozás nem más, mint bizonyos tevékenységeknek a szervezet normál működésébe történő beiktatása, oly módon, hogy a beavatkozó tevékenységek a normál tevékenységekhez hozzáadódjanak vagy azok helyett történjenek. A „hozzáadódó” beavatkozás példája lehetne az olyan testületi ülés, melynek végén a „folyamatkritikát” is elvégzi a testület. Ez egyszerűen azt jelenti, hogy az ülés során néhány percet arra szánunk, hogy áttekintsék azt, hogy „hogyan dolgoztunk”, azaz a folyamatot. A „hogyan dolgoztunk” kritikája képessé teheti a csoportot, hogy megjavítsa az elégtelen folyamatokat és hatékonyabb legyen a munkájában. A „helyett típusú” beavatkozás példája lehetne, hogy ráveszik egy szervezet kulcsfontosságú szolgáltató részlegét, hogy mintegy „szervezeti tükör” foglalkozást tartsanak az ügyfelekkel, hogy megállapítsák, hogy az ügyfelek hogyan vélekednek a nyújtott szolgáltatásról, hogy szeretnék a szolgáltatást megváltoztatni vagy megjavítani. Ebben az esetben az olyan normál tevékenységek helyett, mint az ügyfelek megkérése, rábeszélése vagy kényszerítése arra, hogy hasznosítsák a személyzet szolgáltatásait, egy szervezeti tükörnek nevezett problémamegoldó foglalkozást szerveznek, melynek során visszajelzést adnak a szolgáltatásokról a szolgáltató csoportnak, így egy kétoldalú dialógus létesül a szolgáltatást nyújtók és a használók között.

A szervezetfejlesztési beavatkozások igen különbözőek. A legtöbb szervezeti problémára kifejlesztettek már valamilyen strukturált beavatkozást. Például vannak olyan beavatkozások, amelyek az 1. táblában található célcsoportok többségére koncentrálnak, és vannak, amelyek a 2. táblában található szervezeti folyamatok többségére. Így ha egy adott szervezeti rendszerben vagy alrendszerben probléma van, beavatkozási tevékenység indítható meg, hogy orvosoljuk a problémákat.

Egy jól tervezett szervezetfejlesztési program egy stratégia vagy terv szerint fejlődik ki, melyet átfogó szervezetfejlesztési stratégiának nevezünk. Ezt a stratégiát megtervezhetjük előre vagy az egy idő után alakul ki úgy, ahogy az események diktálják. A stratégia a következő kérdésekre adott válaszokon alapul: Melyek a program átfogó változtatási/javítási céljai? A szervezet mely része kész és fogékony leginkább egy szervezetfejlesztési programra? Melyek a kulcsfontosságú pontok (egyének és csoportok) a szervezetben? Melyek a kliensszervezet legsürgetőbb problémái? Mely források állnak a program rendelkezésére a kliensek idejében, energiájában, belső és külső segítőkben kifejezve? Ezekre a kérdésekre adott válaszok teszik lehetővé a szakember számára, hogy tervet dolgozzon ki arra vonatkozóan, hogy hol avatkozzon be a rendszerbe, mit tegyen, mi legyen a beavatkozások sorrendje stb..

Látható, hogy a beavatkozások tervezése, azok végrehajtása, valamint a beavatkozások következményeinek értékelése a szervezetfejlesztés lényeges és alapvető része. A beavatkozás

tervezésének és végrehajtásának ez a hangsúlyozása a szervezetfejlesztés erőssége és bizonyos tekintetben megkülönböztető jegye. Sok hagyományos oktatási és képzési tevékenységben a tanulás és maga a cselekvés elkülönül abban, hogy a tudást és a jártasságokat egy keretben, mondjuk egy osztályteremben tanulják, majd visszaviszik azokat a szervezetbe a tanulóval együtt, akinek felhívják a figyelmét arra, hogy gyakorolja azt, amit tanult, azaz cselekedjék. A legtöbb szervezetfejlesztési beavatkozásban ezt a mesterséges elkülönülést számos módon minimalizálják. Először is, sok beavatkozási tevékenységnek két célja van: egy tanulási vagy oktatási cél és egy feladat-végrehajtási cél. Másodsor, a szervezetfejlesztési problémamegoldó beavatkozások inkább olyan valóságos szervezeti problémákra irányulnak, melyek központi fontosságúak a szervezet számára, s nem hipotetikusakra, melyek vagy kielégítik a tagok igényeit vagy nem. Harmadszor, a szervezetfejlesztési beavatkozások nem csak egy, hanem számos tanulási modellt hasznosítanak. Vizsgáljuk meg ezt a három pontot részletesebben.

A szervezetfejlesztési beavatkozások kettős szempontját egy illusztrációval lehet megvilágítani. Mondjuk, hogy egy szervezet legfelsőbb vezetése három napot együtt tölt egy foglalkozáson, amelyen a következőket végzik el: (1) megvizsgálják a szervezet számára készítendő hosszú távú stratégiai terv szükségességét és kívánatosságát; (2) azáltal, hogy más stratégiákat elemeznek, megtanulják, hogyan fogalmazzanak meg egy ilyen stratégiát, meghatározzák, hogy melyek a stratégiai változók és megmutatják nekik egy átfogó terv készítésének sorrendi lépéseit; és (3) tényleges hároméves stratégiai tervet készítenek a szervezet számára. Ez a beavatkozás egyesíti a tanulás és cselekvés kettős jellegét: a vezetők tanulnak a stratégiai tervezésről, majd létrehoznak egy stratégiát. Egyes szervezetfejlesztési beavatkozásoknál a „tanulási szempont”, míg másoknál a „cselekvési szempont” dominál; de a legtöbb beavatkozásnál mindkét szempont jelen van.

A szervezetfejlesztési beavatkozások inkább valóságos, mint absztrakt problémákra igyekeznek koncentrálni. A problémák, melyek megoldásáért a tagok jutalmat kapnak, valóságosak, nem hipotetikusak. A problémák pedig, melyek központi jelentőségűek egy-egy szervezeti tag szükségleteinek kielégítésében, szintén valóságosak, nem hipotetikusak. A készségek és tudás kifejlesztése olyan valóságos problémák megoldására, melyek „természetes állapotukban” bukkannak elő, azt jelenti, hogy a „tanulás transzferálását”, azaz egyik helyzetről a másikra való alkalmazásának pedagógiai problémáját minimalizálják (Az általánosítás problematikája, azaz felismerni a megfelelő időt és helyet az adott készségek és tudás alkalmazására, mégis jelen van).

Egy további vonása a valóságos problémákkal való foglalkozásnak – mint az néhány szervezetfejlesztési beavatkozásban megtalálható –, hogy a problémában valóságosan érintett egyének képezik azt a csoportot, amellyel a problémamegoldó foglalkozik. Például egy személyzeti osztályon, ha a vezető nem tudja megérteni a hátrányos helyzetű beosztottakat és nem tud velük együtt dolgozni, „eljátszhatja” a szituációt az instruktornal vagy egy másik hallgatóval. A szervezetfejlesztésben a vezető valószínűleg párbeszédet kezd a hátrányos helyzetű alkalmazottakkal, akikkel problémája van – de egy gondosan megtervezett tevékenység kapcsán, melyből nagy valószínűséggel mindkét fél tanul és „sikeres tapasztalatokat” szerez.

A szervezetfejlesztési programok számos tanulási modellt támaszkodnak. Például, ha a „megtanulni, hogyan” elvégezni valamit megelőzi az „elvégezni” valamit, akkor hagyományosan közelítjük meg a tanulást, mely a legtöbb ember számára ismerős. Ha az „elvégezni” megelőzi a „megtanulni hogyan”-t, akkor a „hiányosságok összevetése” tanulási modellt alkalmazzuk, amelyben a tanulás elsősorban a cselekvés azonnali megtörténte utáni

kritikából következik, hogy megértsük, hogyan lehetett volna azt másképpen, feltehetően jobban csinálni. Mindkét modell járható tanulási mód, és mindkettőt széles körben alkalmazzák a szervezetfejlesztésben. Még a hagyományos „megtanulni hogyan, aztán elvégezni” modell is újszerűvé válik, ahogy azt a szervezetfejlesztésben felhasználják, mivel a szervezetfejlesztési megközelítés a formális munkacapatok számára nem más, mint együtt tanulni és dolgozni a változás húzóembere segítségével.

A szervezetfejlesztésben a cselekvési programok szorosan összekapcsolódnak a világos célokkal és célkitűzésekkel. Különös figyelmet szentelnek annak a problémának, hogy a célokat megfigyelhető, világos és mérhető cselekvésekké és magatartásokká alakítsák, és hasonló gondot fordítanak arra a kapcsolódó problémára, hogy hogyan biztosítsák, hogy a cselekvések valóban tevőlegesen járuljanak hozzá a célok eléréséhez. Az alábbi kérdések így a szervezeti élet lényeges részévé válnak: Az adott cselekvés hogyan kapcsolódik ahhoz a célhoz, melyet magunk elé tűztünk? Melyek a cél cselekvésvonzatai számomra, beosztottjaim és csoportom számára? Amikor azt mondjuk, hogy el akarunk érni egy bizonyos célt, valójában mit értünk rajta, miben mérhetjük sikerességét? Az adott alternatív cselekvési formák közül melyik tűnik a legmegfelelőbbnek, hogy elérjük a kitűzött célt?

Diagnózis, cselekvés és célkitűzés szétválaszthatatlanul kapcsolódnak össze egy szervezetfejlesztési programban. A diagnosztizáló tevékenységek megelőzik a cselekvési programokat, azaz a tényadatok alapját képezik a cselekvésnek. A cselekvéseket folyamatosan értékelik, hogy azok mennyiben járulnak hozzá a cél megvalósításához. A célokat állandóan alkalmasságuk tükrében értékelik – vajon elérhető-e vagy sem, vajon lefordítható-e cselekvési programokká vagy sem. A szervezetfejlesztés állandó körfolyamat, mely a célok felállításából, a korábbi állapotról való adatok gyűjtéséből, hipotéziseken és adatokon alapuló tervezésből és cselekvésből, valamint további adatgyűjtésen keresztül a cselekvés hatásainak értékeléséből áll.

A folyamatfenntartó összetevő

Mint ahogy a szervezetfejlesztési szakember a behaviourista tudomány elveit és gyakorlatát alkalmazza működő komplex rendszerekre, hogy javítsa a rendszer funkcióit, ideálisan ugyanezeket az elveket és gyakorlatot alkalmazza saját munkájában is. A szervezetfejlesztés és a szakértői csoport tipikusan modellezi azokat az eljárásokat, melyeket a szervezetnek javasol; mind a program, mind a szakértők azt teszik, amit hirdetnek. A diagnosztizálás és értékelés a szervezetfejlesztés menedzselésének szerves része, miként a szervezet rendszerszemponitú kezelése is része a szervezetfejlesztési programnak, mely egy szélesebb érvényű rendszeren belül maga is egy összetevő. A szakértők valószínűleg ellenállást tapasztalnak a kliens rendszerének részéről a személyek közötti konfliktus-menedzselés szükségességének és megvalósíthatóságának tanításával szemben, ha ismertté válna, hogy a szervezetfejlesztési csoporton belül az ilyen konfliktust nem menedzselik; másokat arra tanítani, hogy mérhető célok alapján vezessenek, üres fecsegésnek tűnne, ha a szervezetfejlesztési csoport nem tudná, hová akar eljutni és hogyan; egy alrendszerben végrehajtott szervezetfejlesztési program eredményeként az egész rendszeren érezhetőek lesznek az utóhatások és ezt a tény számításba kell vennünk.

A szervezetfejlesztési program menedzselése többek között azt jelenti, hogy tevékenyen keressük a választ a következő kérdésekre:

1. Relevánsok-e beavatkozásaink és a megfelelő időben történnek-e?
2. Cselekvéseink azt a hatást keltik-e, amelyet akartunk? Ha nem, miért nem, s ha igen, miért?

3. A kliensek magukénak érzik-e a programot, azaz bevonódnak-e, elkötelezettek-e, hajlandók-e befektetni?
4. Hogyan hatnak erőfeszítéseink a rendszer egészére? Előre sejtettük-e ezeket? Van-e a kihatások között nem kívánt? Ha igen, mit kezdünk velük?
5. Mi a helyzet saját szervezetfejlesztési csoportunk kultúrájával? Meg kell-e változtatnunk? Hatásosan oldjuk-e meg a problémákat, világosan megértett célok szerint menedzselünk-e, azt a személyek közötti légkört modellezzük-e, melyet kívánatosnak gondolunk egy szervezetben?

Összegezve: a folyamatfenntartási elemet úgy kell megtervezni, hogy eleget tegyen a következő célkitűzéseknek: hogy modellezze az önelemzést és az önreflexiót mint az önfejlesztés eszközeit; modellezze az adatvisszajelző mechanizmussal összekapcsolt célkitűzés akciókutatási elveit annak érdekében, hogy azok irányítsák és értékeljék a tevékenységeket; hogy biztosítsa a szervezet tagjainak elkötelezettségét a beavatkozások és a teljes program iránt; modellezze azt a képességet, hogy felfedezzük a belső és külső környezet problémáit és lehetőségeit és megbirkózzunk velük; hogy a rendszerből nyert visszajelzések felhasználásával tesztelje a beavatkozások hatékonyságát; tesztelje a program fontosságát, összevetve a szervezet szükségleteivel; tesztelje a beavatkozások időszerűségét; és hogy biztosítsa, hogy a szándékolt és akaratlan következmények ne kerüljék el a szervezet és a szervezetfejlesztési program céljait.

Ezen összetevő fontosságát aligha lehet eltúlozni. A szervezetfejlesztési folyamat hatásos menedzselése különbséget tud tenni a fejlesztési erőfeszítés sikere és kudarca között. Ez az összetevő, a szervezetfejlesztési folyamat fenntartása és menedzselése, talán magyarázatot adhat arra, hogy miért van olyan sok elvetélt és olyan kevés hosszú távú, sikeres szervezetfejlesztési erőfeszítés.

Az „amit hirdetsz, azt gyakorold” szemlélet valószínűleg jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy a szervezetben valóságos, szerves, hosszan tartó változást idézzünk elő, látszólagos, tüneti, amolyan „ráerőszakolt” változás helyett.

Szervezetfejlesztés, akciókutatás és az eltérések elemzése

A diagnózist, a cselekvést és a folyamatfenntartást úgy emeltük ki, mint a szervezetfejlesztési programok fő működési összetevőit és leírtuk a problémamegoldás központi szerepét a szervezetfejlesztésben. A szervezetfejlesztés azonban sokkal több, mint problémamegoldás, bár az ilyen jellegű tevékenységeknek kiemelt fontossága van benne.

A problémamegoldás megtárgyalásához hasznos alap lehetne az ún. eltérések elemzése, analízise – az eltérések, hiányok vizsgálata aközött, hogy mi történik és minek kellene történnie, valamint aközött, hogy hol vagyunk és hova akarunk eljutni. Az eltérések tehát meghatározzák mind a problémákat, mind pedig a célokat. Az eltérések tanulást (diagnózist és tervezést) és cselekvést igényelnek, ha a hiányosságokat meg akarjuk szüntetni. Azt tartjuk, hogy a szervezetfejlesztés jórészt problémamegoldás, ennél fogva eltérések analízise. Az akciókutatás egy ismétlődő problémamegoldó folyamatot ír le, amely lényegében az eltérések elemzése és annak a cselekvéshez való kapcsolása. Bármely vezető elsődleges feladata alapvetően az eltérések analízise – a problémák és lehetőségek (célok), vagy azon eltérések tanulmányozása, melyek aközött vannak, hogy hol vagyunk és hova akarunk eljutni. A szervezetfejlesztés eljárásokat nyújt az eltérések tanulmányozására és megszüntetésére.

Ezt az egyszerű, de igen erőteljes analitikai modellt világosan és hatásosan Charles Kepner és Benjamin Tregoe mutatja be „Az ésszerűen dolgozó menedzser” (The Rational Manager) c. munkájában. Elképzeléseiket szemináriumi képzéseken használják fel, ahol a

problémamegoldó és döntéshozói készségeket fejlesztik. A szerzőpár megállapítja, hogy „a probléma elemzője egy bizonyos teljesítményszintet vár el, s a „kellene” az, melyhez a valóságos teljesítményt méri. A probléma tehát nem más, mint eltérés az elvárt teljesítményszinttől.”

Ezen szerzők szerint a probléma az eltérés; a problémamegoldás az eltérés okának a felfedezése; a döntéshozatal pedig a megoldás megtalálása, azaz cselekvések sorozata az eltérés megszüntetésére.

A teljesítménnyel összefüggő problémák analizálása (Analysing Performance Problems) c. művében Robert Mager és Peter Pipe szintén egy eltérés-analízis modellt használ fel, igen meggyőzően. „Teljesítmény eltéréssel” kezdve bemutatják, hogyan kell felfedni az eltérés forrását és hogyan kell javítani azt. Először a pontosan meghatározott teljesítmény eltérésekre koncentrálnak, majd megállapítva, hogy az ok valamely készség hiányában rejlik-e vagy sem, bemutatják, hogy a teljesítménnyel összefüggő problémákat hogyan lehet gyorsan analizálni és javítani. Az alapmodell az eltérések analizálása. A teljesítményeltérések analizálásának ezen módszere könnyen alkalmazható sok, a szervezetekben sűrűn ismétlődő problémára.

A vezetési döntés új tudománya (The New Science of Management Decision) c. munkájában Herbert Simon a problémaanalízis egy eltérésmodelljét javasolta. Megállapította, hogy a probléma egy elvárt kívánalomtól való eltérés és a probléma oka egyfajta változás. Simon következtetései az emberi megismerési folyamatok és a számítástechnika tudományának tanulmányozásából eredtek. Modellje az eltérések analizálásának egyike. A szerző Kepner és Tregoe Simon könyvét „a problémamegoldó elmélet legjobb ilyen irányú kifejtésének” tartja.

A célok szintén eltéréseket jelölnek – eltéréseket aközött, hogy hol vagyunk és hogy hova akarunk eljutni. A célkitűzés egy eltérés meghatározásának vagy előírásának a folyamata; a cél teljesítése úgy lehetséges, hogy cselekvő lépéseket teszünk az eltérés megszüntetésére.

Azt mondtuk, hogy a szervezetfejlesztés több, mint pusztán probléma-megoldás vagy a cél megtalálása; bármely szervezetfejlesztési program nagy részét ennek a két kritikus tevékenységnek szenteli. Az eltérések analizálása megközelítés gyümölcsöző módja a problémák és célok megfogalmazásának.

Összefoglalás

Egy működő szervezetfejlesztési program három fő összetevője megállapításunk szerint a következő: (1) a diagnosztikus összetevő; (2) a beavatkozás vagy cselekvési összetevő és (3) a szervezetfejlesztési-folyamatfenntartó összetevő. Mindhárom összetevő szükséges a sikerhez. A diagnosztikus összetevőnek két oldala van: a rendszer állapotára vonatkozó megállapítások és a javító, cselekvési tervek hatásainak értékelése. A cselekvés/beavatkozás összetevő jelenti a szervezetfejlesztési beavatkozások sorát, melyet a szervezet működésének megjavítására terveznek. A folyamatfenntartó összetevő arra irányítja figyelmünket, hogy a folyamatot magát megtartsuk mindvégig életképesnek és jelentőségteljesnek. Végezetül azt sugalltuk, hogy az eltérések analizálása révén történő probléma- és célmegfogalmazásnak – ahol a „hol vagyunk” és „hova akarunk eljutni” közötti eltéréseket vizsgáljuk és szisztematikusan szüntetjük meg – jelentős az értéke.

(Fordította: Tóth Béla)
*(in: Wendell L. French-Cecil H. Bell, jr.:
Organization Development.
Behavioural Science Interventions*

*for Organization Improvement
Fourth Edition, Prentice-Hall Int. Inc..)*