

Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés

A módszer

A változások korát éljük, világunk felgyorsult és ez a tendencia törvényszerűen folytatódik. Az osztársadalmi változásokra minden gazdaságban működő szervezetnek, így a könyvtárnak is reagálnia kell, hiszen a fennmaradás a változások felismerésén és az új környezethez való gyors alkalmazkodáson múlik.

Ez tette szükségessé, hogy a szervezetek tanulmányozni kezdjék az alkalmazkodás formáit és a hatékonyság növelésének lehetőségeit. Annak ellenére, hogy a kérdést a szakértők különböző irányokból közelítették meg, minden változtatási elmélet két alapvető megközelítési módra vezethető vissza. Az ún. hagyományos szervezetváltoztatási modellekből kiinduló elméletek a változtatást elsősorban a kemény strukturális tényezőkkel szándékoztak megvalósítani, ezzel szemben a hatvanas évek elején életre hívott magatartástudományi szervezetfejlesztés irányzatának alapgondolata, hogy a szervezeti megújulás hordozói a szervezetben tevékenykedő emberek. A két irányzat a kezdeti szembenállás után a stratégiai vezetés rendszerében integrálódott. A szervezetfejlesztés nem vesztette el magatartástudományi alapjait, de a stratégiai vezetés rendszerén belül új értelmezést nyert, strukturális szempontokkal is kibővült.

A szervezetfejlesztés tartalma

A szervezetfejlesztés fogalma és célja

A szervezetfejlesztés fogalma az angolszász Organization Development (röviden: OD) kifejezésből származik. A tárgynak általános, kötelező erejű meghatározása nincs, a különféle szerzők megfogalmazásai különböző felfogásokat tükröznek. A szervezetfejlesztés nemzetközi szakirodalmában *Beckhard* meghatározása vált klasszikussá. A meghatározás a következő: A szervezetfejlesztés 1) tervszerű, 2) a szervezet egészére kiterjedő, 3) felülről szervezett törekvés, amely 4) a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza 5) a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.

A Beckhard által említett folyamatok magukban foglalják a döntési folyamatokat, a kommunikációs rendszert és stílust, az egyes csoportok közötti kapcsolatokat, a vezetési konfliktusokat, a célok kitűzését és a tervezési módszereket. A lényege, hogy a szervezet működésének hatékonyabbá tételének érdekében a szervezet tagjainak viselkedésmódját, egymás közötti viszonyát kell megváltoztatni az emberek beállítottságainak, értékeinek, gondolkodásmódjának megváltoztatásán keresztül.

A szervezeti hatékonyság

Az előző meghatározásból látható, hogy a szervezetfejlesztés célját a szerző a szervezet; hatékonyság növelésében állapítja meg. A hatékonysági kritériumokat két nagy csoportra bonthatjuk: az emberi tényezőkre, mint például a viselkedés és a kommunikáció, valamint az olyan tárgyi feltételekre, mint a struktúra vagy a technológia.

Beckhard szerint a hatékony szervezetet az alábbiak jellemzik:

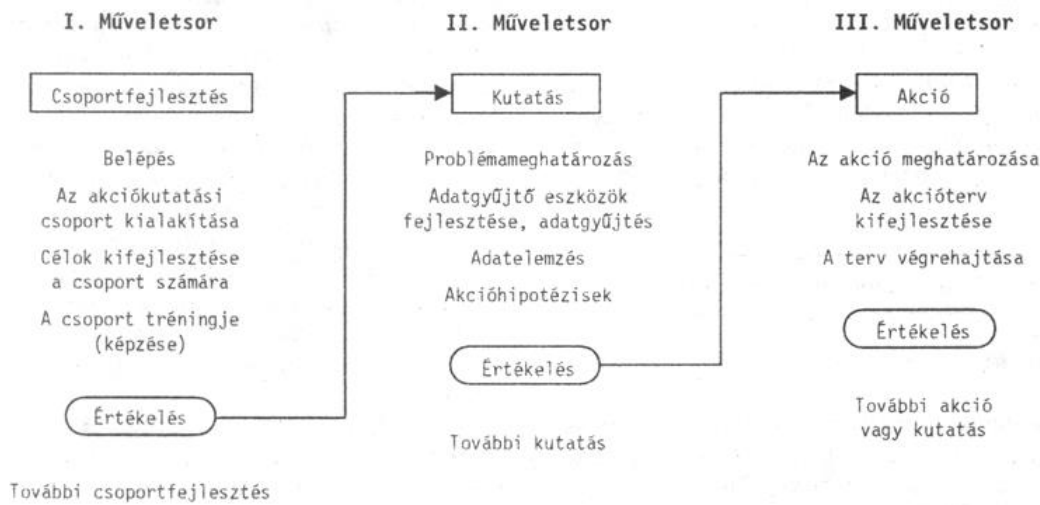
- Az egész szervezet, annak fontosabb részegységei, valamint az egyének meghatározott célok elérése és tervek teljesítése érdekében szervezik meg munkájukat;
- A szervezeti formák a funkcióhoz igazodnak (az emberi erőforrások megszervezését a probléma, a feladat, a vállalkozás határozza meg);
- A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ birtokában vannak, függetlenül attól, hogy a szervezeti struktúrában hol helyezkednek el;
- A vezetők ösztönzési és büntetési rendszere egyaránt tekintetbe veszi
 - a rövid távú nyereséget vagy termelési teljesítményt,
 - az alárendeltek fejlődését és
 - a munkakollektíva megfelelő légkörét;
- Mind vertikálisan, mind horizontálisan viszonylagosan zavartalan a kommunikáció. Az emberek általában nyíltak és kimondják véleményüket, megosztják egymás között a lényeges tények ismeretét és érzelmeiket;
- Az olyan tevékenységek, amelyek szükségtelenül vezetnek az egyik egyénnél vagy csoportnál nyereséghez, a másiknál pedig veszteséghez, minimálisak. Állandó törekvés érvényesül minden szinten a konfliktusok és a konfliktusos helyzetek olyan kezelésére, hogy ezeket problémamegoldási módszerekkel kezelendő problémáknak tekintsék;
- Gyakori a vélemények ütköztetése, feladatokkal, vállalkozásokkal kapcsolatban, viszont kevés energiát fordítanak személyek közötti ellentétek tisztázására, pedig ezek feloldásának megvannak a módszerei;
- A szervezet és egyes alkotórészei egymással és a nagyobb környezettel kölcsönös kapcsolatban álló egységek. A szervezet nyílt rendszer;
- Fontosnak tartják és a vezetési stratégia támogatja ezt -, hogy minden személyt vagy egységet a szervezetben segíteni kell integritásának és egyéniségének megőrzése érdekében;
- A szervezet és tagjai akciókutatási módszerrel dolgoznak. Általános gyakorlat egy visszacsatolós mechanizmus beépítése, hogy az egyének és csoportok hasznosítani tudják tapasztalataikat.

A szervezetfejlesztés ún. eklektikus iskolájának képviselői kevesebb jelentőséget tulajdonítanak az emberi tényezőknek. A *Leavitt* nevéhez fűződő szervezeti hatékonyság (angol rövidítése: OE) modell a szervezeti hatékonyságot úgy ábrázolja, mint a tényezők három legfontosabb csoportja köré csoportosított tevékenységek eredményét. Ezek a tényezők a következők: ember, szervezet és technológia.⁷

Az emberi *tényezők* magukban foglalják a viselkedést, kapcsolatokat, a vezetők véleményét az emberről, ellenőrzési módszereket, jártasságot a kommunikációban, szakmai tudást és egy szervezet emberi erőforrásának minden erősségét és gyengeségét.

1. ábra

Az akciókutatás modellje



Forrás: Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Bp. Akad. K., 1988. 126. p.

A szerkezeti tényezők tartalmazzák a szervezeti célokat, irányelveket, módszereket, ellenőrzést, röviden mindazon tényezőket, amelyek célkitűzéseit, vezetést és belső összefogottságot

adnak a szervezetnek. Ezek a tényezők nem azonosak a szervezeti struktúrával.

A harmadik és egyben legnagyobb csoportot alkotják a technológiai tényezők. *Technológiai tényező*nek minősül többek között a tervezés, termelés, forgalmazás és piackutatás.

Leavitt azt állítja, hogy e három csoport valamely tényezőjébe való beavatkozás érinteni fogja a többi tényezőt is. Ebben a megállapításban Leavitt a szervezet formális és informális szférájának kölcsönhatásaira utal. A szervezet informális szféráján a szervezeti tagok érzelmi dinamizmusainak összességét értjük, amely befolyásolja a szervezet formális részét, a struktúrát. A struktúra szintén hatással van az informális szférára, e két szervezeti szint kölcsönhatásait írja le a jéghegy-modell, amely onnan kapta a nevét, hogy úgy ábrázolja a szervezetet, mint egy jéghegyet. A jéghegy csúcsa jelképezi a szervezet formális szféráját, a vízvonallal alatti rész pedig az informális tartományt jelenti: mint ismeretes a jéghegy csak addig megy, ameddig a víz alatt lévő része enged. Mindenekelőtt ezt az összefüggést tartják szem előtt a szervezetfejlesztési beavatkozások során.

A szervezetfejlesztési beavatkozás

A beavatkozás módszertani alapelve

A French és Bell szerzőpáros szerint: A szervezetfejlesztés, a szervezet tökéletesítése akciókutatás révén valósul meg. 26 Az akciókutatás célja és gyakorlati jelentősége abban áll, hogy a szervezetfejlesztési tanácsadó mellett kutatótársakká teszi a szervezeti tagokat, akik

ennek következtében képessé válnak a szervezeti öndiagnózisra. Az akciókutatási modell (lásd 1. ábra) azon a feltételezésen alapul, hogy a szervezet tagjai ismerik legjobban saját problémáikat és azok megoldását, mivel ők ismerik legjobban saját helyzetüket is. Ebből következnek az akciókutatás tartalmi jellemzői:

- a szervezet tagjaiból és konzultánsokból álló akciókutatási csoport részvételével megy végbe;
- hangsúlyozza a tagok részvételét mind a kutatásban, mind az akcióban és nagy súlyt helyez a csoport tevékenységét bátorító vagy akadályozó csoportdinamikai és szociális erők megismerésére;
- az akciókutatás a tervezést, végrehajtást és érlékelést magában foglaló folyamat a viselkedés megváltoztatására.

Az akciókutatás modelljében ciklikusan három folyamat jut szerephez: az információgyűjtés, az információ visszacsatolása (a csoportba j és akciótervezés a visszacsatolás alapján).²³

A beavatkozás módszertani feltevései

Tapasztalatorientált képzés

A felnőttek deduktív módon tanulnak, vagyis kizárólag tapasztalatok alapján: A legfontosabb módszer, amelynek a keretében új tapasztalatokra lehet szert tenni, a csoportdinamikusan megszervezett szeminárium. Ennek révén a résztvevők olyan intenzív tapasztalatokat szereznek, mint a valós élethelyzetekben. Ebből következik, hogy a szervezetfejlesztési tréning során a résztvevők nem a szervezetfejlesztő trénerrel, hanem egymástól tanulnak. A szervezetfejlesztő tréner feladata „csak” a tanulási helyzeteket előidéző folyamatok elindítása és ellenőrzése, ezért a szervezetfejlesztést folyamatirányultságú módszernek nevezik.²³

Szervezeti kultúra koncepció

Széles körben elterjedt nézet, hogy a szervezeti kultúra központi szerepet tölt be a szervezeti változtatások kivitelezése során. A szervezeti kultúrát általában úgy határozzák meg, mint a szervezeti tagok által osztott normák, előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszerét. A kultúra

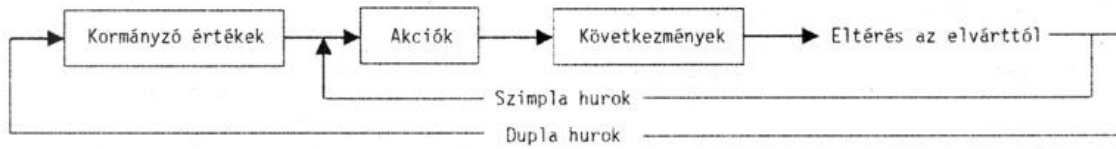
ebben az értelemben magában foglalja az értékrendszereket és az értékek így a kultúra építőkövei . ; „A kultúra az emberi közösségek számára olyan, mint az egyének számára az egyéniség: ti. az önmagával való azonosságot határozza meg.”¹⁴ A meghatározásból arra a párhuzamra szeretnénk felhívni a figyelmet, amely a kultúrát és az egyéniséget állítja egymás mellé. Ismeretes; hogy minden embernek az egyénisége határozza meg, miképpen reagál a környezet ingereire, ugyanígy a szervezeti kultúra is meghatározza, hogy a szóban forgó szervezet miként válaszol környezeté kihívásaira; tehát végső soron a szervezet magatartását határozza meg, ezért olyan fontos a szervezeti változtatásokat a kultúra megújításával összekapcsolni (kulturális alaptétel).

A kultúra megújítása igényli a legnagyobb erőfeszítést a szervezetfejlesztés folyamatában, mivel a szervezeti kultúra implicit, a különböző feltevések, hiedelmek az emberek fejében kimondatlanul vannak jelen, ugyanakkor ezek a feltevések határozzák meg az emberek cselekedeteit. Mindez magában hordozza, hogy a szervezeti diagnózis során a szervezeti

kultúrát nehezen, csak közvetett módokon lehet feltérképezni, de talán ennél is nehezebb a fejekben élő hiedelmeket megváltoztatni.

2. ábra

A szervezeti tanulás rendszerei



Forrás: Varga Károly: Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. Bp. Akad. K., 1988. 189.p.

A hiedelmek tudatosításának és megváltoztatásának nehézségeit *varga Károly* úgy írja le, mint a szervezetfejlesztés arkhimédészi pontját. Ez alatt a szervezet tanulási rendszerének megváltoztatását, az egyhurkos tanulásról a kéthurkos tanulásra való átállást érti. Az emberek ugyanis csak akkor tudják vizsgálat tárgyává tenni saját értékeiket, csoportos értéknormáikat, amelyek rejtett előfeltevéseként alakítják cselekedeteiket, ha ez az átállás megtörténik a szervezeten belül (lásd 2. ábra). *Argyris* és *Schön* megfogalmazása szerint arról van szó, hogy mindenkinek van a deklarált életfilozófiája mellett egy valódi, használatban lévő is egy kognitív térkép, ami eligazítja, hogy hol vannak a zsákutcák, a tilalomfák, a szabad utak, és ezek a térképek egy szervezeten belül messzemenően össze vannak hangolva. Mindenki érti a dörgést; mindenki tudja mit szabad, mit nem szabad szóvá tenni, ha hosszú életű akar maradni az intézetnél... E kognitív térképeknek azonban kísérletileg bizonyíthatóan nincsenek tudatában az emberek.²⁶

A munkacsoportok (teamek) a szervezet alapvető elemei. A fejlesztési folyamatok elemeiként elsősorban a munkacsoportokat és nem az egyes munkatársakat kell figyelembe venni.

Ez a megállapítás az alábbi tényeken alapul:¹⁵

- A csoportok erős befolyást gyakorolnak a csoporttagok magatartás- és gondolkodásmódjára.
- A szervezeti tagok együttműködése a csoportban és a csoportok között kedvező feltételeket teremt az egyéni igények kielégítése és a szervezet hatékonysága szempontjából.
- A csoportok innovatívabbak, mint az egyének.
- Az olyan csoportokat, amelyekben sikerült egy általánosan elfogadott értékbázist kifejleszteni, és amelyekben a tagok kölcsönösen együttműködnek, a kapcsolatokat a bizalom jellemzi, ami a nyílt kommunikáció alapja.

A módszerek csoportosítási lehetőségei

A szervezetfejlesztési módszerek csoportosítására többféle lehetőség is kínálkozik. A módszerek különféle rendszerezése különböző felfogásokat, eltérő elemzési szempontokat tükröznek. A legalapvetőbb elemzési szempont szerint megkülönböztetünk diagnosztizáló és közbelépő technikát. Ez a megkülönböztetés a gyakorlatban azonban nehézkes, mert a legtöbb technika mindkét elemet magában foglalja. A már említett szervezeti hatékonyság modellből (4E) kiinduló felfogás a stratégiai változók szerint amelyek a szervezeti változást kell hogy végrehajtsák megkülönböztet humán, strukturális és technikai szempontokat.⁷ Ettől nem

sokban tér el *Selstna* és *Krüger* szempontrendszere, amely a beavatkozási pontok tekintetében a szervezeti tagot, a szervezeti kultúrát és a szervezeti struktúrát különbözteti meg.²⁴ A kontingencia elmélet e tekintetben három alapvető tényezőt különböztet meg:¹⁵ szervezet és környezet közötti kapcsolatokat; csoportok közötti kapcsolatokat és egyén és szervezet közötti kapcsolatokat.

Az alábbiakban a módszereket annak alapján különböztetjük meg, hogy mennyire tekinthetők tipikus szervezetfejlesztési eljárásnak. A tipikus szervezetfejlesztési eljárásokon belül S. P. *Robbins* osztályozására támaszkodunk.²³ Eszerint megkülönböztetünk egyénre, valamint struktúrára ható módszereket, a motivációfejlesztés témájánál szintén ezeket a szempontokat követjük. Mint nem tipikus szervezetfejlesztési eljárással, a konfliktusmenedzsmenttel foglalkozunk. A tipikus módszerek közül számba vesszük az egyénre hatókat, valamint a struktúrára hatókat.

Tipikus módszerek

Egyénre ható módszerek

A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását, öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén. A következőkben bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ezeket a folyamatokat kívánják előmozdítani a szervezetben.

- *Érzékenyítő tréning*

A módszer lényege, hogy a résztvevők saját magukról és az egymásra gyakorolt hatásokról, e hatások alakulásának folyamatáról beszélgetnek. A csoport (T-csoport) folyamatirányultságú, ami azt jelenti, hogy a tagok megfigyeléseik, tapasztalataik alapján egymástól tanulnak, nem pedig a trénerrel. A tréningcsoportoknak az a céljuk, hogy segítsék tisztázni a tagok előtt saját viselkedésüket, illetve azt, hogy mások milyenek látják őket, és megértessék a résztvevőkkel a csoportban lejátszódó folyamatokat.

Felmérésről szóló visszajelzés

A felmérésről szóló visszajelzés (FV) a legrégebbi és egyben legnépszerűbb szervezetfejlesztési módszer.²⁷ Azt a célt szolgálja, hogy képet kapjunk a szervezet tagjainak magatartásáról, illetve arról, hogy ki, mit, hogyan lát, észlel a szervezeten belül. Az FV célja továbbá, hogy feloldja a szervezeti tagok látásmódja közötti különbségeket.

- *Folyamatkonzultálás*

A folyamatkonzultálás során a tanácsadó és az ügyfél közösen diagnosztizálják, hogy mely folyamatok szorulnak javításra a szervezeten belül. A tanácsadó szerepe; hogy megtanítsa ügyfelét a munkahelyen lezajló folyamatok önálló elemzésére és megértésére.

- *Csoportépítés (team-építés)*

A szervezet különböző csoportok útján valósítja meg feladatát, ezért minden változtatás egyik elsődleges célja a csoportok hatékonyságának növelése. A csoportépítés rendszerint a

következő tevékenységeket foglalja magába: a cél kitűzése; szerepelemzés, amely tisztázza a tagok szerepét, felelősségi körét és a csoporton belüli folyamatok elemzése.

- *Csoportok közötti viszony fejlesztése*

A szervezeti hatékonyságot károsan befolyásolja.. ha diszfunkcionális energiák keletkeznek az együttműködésre hivatott csoportok Közötti rivalizálás miatt. Ezért a szervezetfejlesztési beavatkozások jelentős hányada irányul arra, hogy megszüntesse a csoportok között létező felesleges konfliktusokat. A csoportok közötti viszony fejlesztése megpróbálja megváltoztatni a csoportokban az egymásról ~ kialakult sztereotípiákat, beállítottságokat és azt a képet, ami a csoportokban egymásról kialakult.

Struktúrára ható módszerek

Ebbe a csoportba azok az eljárások tartoznak, amelyek a munka tartalmára és a dolgozók közötti viszonyra hatnak. A struktúrára ható eljárásokon belül négy szempontot különítünk el.²³

- A szervezet struktúráján történő alakítást jelent a szervezeti egységek hatáskörének változtatása, a hierarchikus szintek kiiktatása, a decentralizálás, vagy az ellenőrzés csökkentése. Ezen beavatkozások jellemzője, hogy a szervezetek komplexitásának, bürokratizáltságának és központosítottságának mértékén változtatnak.
- Munkakör-újraépítésen a munkakör olyan megváltoztatását értjük, amely arra irányul, hogy javítsa az alkalmazott munkaszeretét és teljesítményét. Ide soroljuk többek között a munkaköri forgószínpadot, a munkakörbővítést, a munkakör-gazdagítást, a minőségi köröket és a sűrített munkahetet.
- Struktúrát alakító eljárásnak minősülhetnek bizonyos kultúrára irányuló törekvések is: új rituálék* kialakítása vagy a jutalmazási rendszer megváltoztatása.
- Végül, ide tartoznak a különböző képzés- és pályafutásfejlesztési programok.

Motivációfejlesztés

A motivációfejlesztés a szervezetfejlesztés egyik központi témaköre. A motivációfejlesztés alkalmazásának elterjedéséhez azok a pszichológiai felmérések vezettek, amelyek megkérdőjelezték a □racionálisan viselkedő ember addig elfogadott motívumait. Itt mindenképp meg kell említenünk a *McClelland* által megfogalmazott három társadalmi motívumon belül a teljesítmény motívumot. a belső hajtóerők elemeit, *McGregor XY*-elméletét, de nem feledkezhetünk meg a *Maslow*-féle □önmegvalósulást kereső emberről és *Scitovsky Tibor* gondolatairól sem, amelyek mind új megvilágításba helyezték az egyén mozgatórugóit.

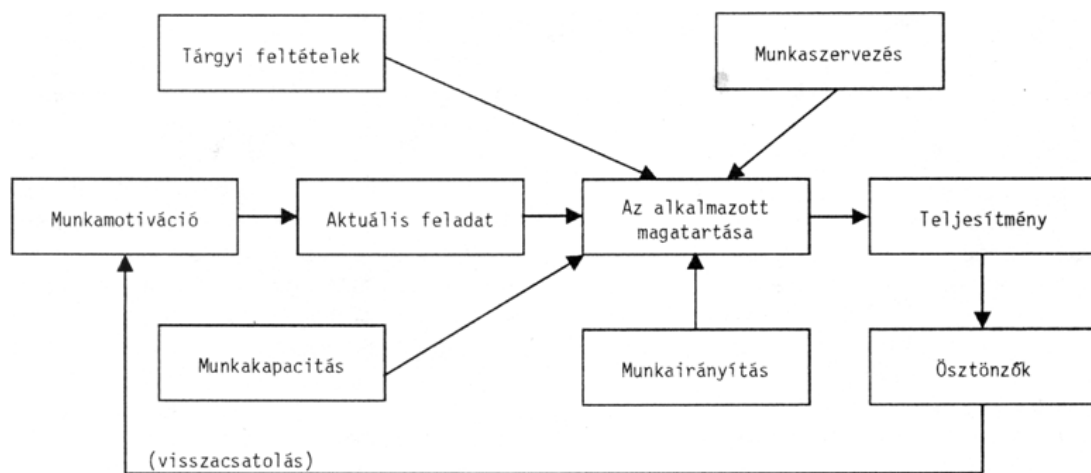
Korábban megállapítottuk, hogy a szervezetfejlesztés elsődlegesen az egyének magatartására irányul. De vajon, milyen módon függ össze az egyének magatartása és motivációja? E kérdés megválaszolására szolgál az a modell, amely elhelyezi a munkamotivációt az egyén viselkedését befolyásoló tényezők sorában (*lásd 3. ábra*). A modellben szereplő változók jelentése a következő:⁸

1. A munkamotiváció ebben a modellben □ az elvárás elmélet alapösszefüggései szerint azt az erőfeszítést képviseli, amelyet az egyén, várakozásai és valenciái függvényében hajlandó megtenni.**

2. Az aktuális feladat az éppen elvégzendő teendőt, valamint azt a jelentőséget jelenti, amellyel a feladat az egyén és a szervezet szempontjából rendelkezik.
3. A munkavégzés tárgyi feltételeihez tartoznak mindazok az eszközök, amelyekre a munkavégzés során szükség lehet, és amelyek biztosítják a kultúrált munkafeltételeket.
4. A munkakapacitás magában foglalja egyrészt az egyén képességeit, szaktudását és gyakorlatát, másrészt az egyén munkához való hozzáállását, illetve a munkáról kialakított képét.
5. A munkaszervezéshez soroljuk a munkaköri és a szervezeti felépítést, a munkafolyamatokat, a munkacsoportok kialakítását és a szervezés mindazon elemeit, amelyek a munkavégzést hivatottak hatékonyabbá tenni.
6. A munkairányítás tartalmazza a vezetés mindazon elemeit, amelyek közvetlen hatással vannak a dolgozó magatartására, és magában foglalja a vezetési stílust.
7. A dolgozó magatartásába beletartoznak mindazon tevékenységek, amelyeket az egyén munkája során végez, és amelyek eredményeként létrejön a teljesítmény.
8. A teljesítmény az elvégzett munka minőségére és mennyiségére vonatkozik.
9. Az ösztönzők egyaránt jelentenek külső és belső ösztönzőket.

3. ábra

A motiváció kapcsolatrendszere



Forrás: Cowling, A.G.: Behavioural science for managers. Edward Arnold, 1989. 85.p.

A fenti modell érdekességének tartjuk, hogy kétféle motiváció-értelmezést is magában foglal. A modell kiindulópontjában az elvárás-elmélet alapján értelmezett motiváció áll, ami – tekintve, hogy az elmélet arra a feltevésre épül, hogy az egyén csak olyan erőfeszítésre hajlandó, amely számára kívánatos eredményre vezet □ ún. racionális megközelítés.

Mindazonáltal a modell nem zárja ki a belső motivációt, hiszen az ösztönzőkön egyaránt érti a külső és belső ösztönzőket.

A szervezetfejlesztés motivációfejlesztő része a belső ösztönzésen alapul, célja egy olyan belső diszpozíció kialakítása az egyénben, ahol a teljesítmény már nem valamilyen más cél elérésének eszköze, hanem önmagában is cél. Ez a belső diszpozíció lényegében nem más, mint a teljesítménymotiváció, amely e fenti jellegzetessége folytán minden más motivációtípustól elkülönül. Varga Károly ezt így fogalmazza meg: *□A teljesítménymotívum olyan mozgató tényező a cselekvés választását, irányát, intenzitását és tartósságát magyarázó fogalom, amelyet sajátos tartalma. célja különböztet meg a többi cselekvés meghatározótól, nevezetesen azt, hogy sikert érzünk el olyan tevékenységünkben, amelyet a kiválóság mércéjével lehet értékelni, vagyis ahol a siker: teljesítmény.*²⁶ Mindemellett a motivációfejlesztésnek igénybe kell vennie a külső ösztönzést is, ha tartósan javítani akarja az egyének motivációját, ezért hatni kell az egyén külső tényezőire is.^{***}

Belső tényezők: a teljesítmény-motiváció fejlesztése

A teljesítmény-motivációt fejlesztő eljárások kiindulópontjában a Meyer által megfogalmazott aszimmetria tétel áll. A tétel a következő: *Míg a teljesítmény-motiváltak a sikert gyakrabban tulajdonítják saját képességeiknek, a kudarcot viszont nem képességeik hiányában, csak vagy erőfeszítéseik időleges lanygulásának, vagy a balszerencsének, addig a kudarcfélelem által motiváltak éppen fordítva, a sikert tulajdonítják véletlen szerencsének, és a kudarcot tulajdonítják saját tehetetlenségüknek. Ez az attribúálás, oki tulajdonítás a nyomon kísérő pozitív, illetve negatív érzelmekkel kísérve az évek során szilárd önmegerősítő rendszerré válik.*²⁶

Az önmegerősítő rendszer kialakításán kívül a motivációfejlesztés olyan tulajdonságok kialakítására irányul, amelyek a teljesítmény-motivált személyeket jellemzik. McClelland szerint a teljesítmény-motivált egyén az alábbi tulajdonságokkal jellemezhető:⁸

1. Szereti azokat a szituációkat, amelyekben személyi felelősséggel tartozik a problémák megoldásáért, viszont nem élvezi azokat a szituációkat, ahol az eredmény nem az ő képességén múlik, hanem a véletlenül és általa nem befolyásolható körülményeken.

2. Jellemző rá, hogy mérsékelt teljesítménycélokat tűz ki és kalkulált kockázatokat vállal. Ha könnyű vagy rutin problémát vállalna, kevés elégedettsége származna sikeréből. Túl nehéz probléma elvállalásával pedig semmilyen elégedettséghez nem jutna. E két véglet között van lehetősége arra, hogy maximalizálja az egyéni teljesítmény érzését.

3. Igényli a visszacsatolást arról, hogy milyen a teljesítmény, különben nem jutna elégedettséghez abból, amit csinál.

Az aszimmetria tételből, valamint a McClelland által megnevezett jellemzőkből következnek a motivációfejlesztés elemei, amelyet a I-leckhausen-féle modell foglal össze:²⁶

- a célkitűzés reálissá tétele,
- az erőfeszítés-kalkuláció reálissá tétele,

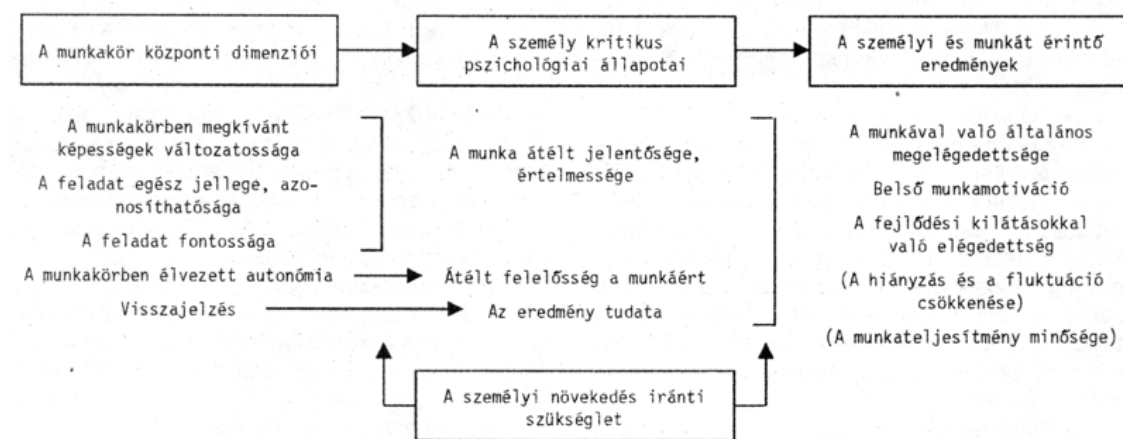
- oktulajdonítás siker és kudarc esetén,
- érzelmi megerősítés: örülni tudni a sikernek és nem törni le kudarc esetén.

Ez egy tiszta képlet, amely azonban csakis az egyén belső tendenciáival számol, ezért a szervezetekben ilyen egyszerű formában nem alkalmazható. Varga Károly hívja fel a figyelmet arra, hogy az önmegerősítő rendszerre alapuló motivációfejlesztés önmagában nem alkalmazható, mivel a csoportok közötti konfliktusok közegében az egyéneknek nem biztos, hogy érdekében áll egymást pozitívan megerősíteni, illetve a többiek nem engedik azt, hogy a sikert tartós és belső oknak, a kudarcot külső és változó oknak tulajdonítsuk.²⁶

Az önmegerősítő rendszer önmagában történő alkalmazásának másik akadálya már a szervezeti kultúra témakörét érinti. A probléma lényege, hogy ha egy olyan személyt, akinek feljavították a motivációstruktúráját, visszahelyeznek a változatlanul hagyott szervezeti közegbe, a motivációstruktúrájában beállt változások csak rövid életűek lesznek. Ebben több tényező is szerepet játszik, amelyeket Varga Károly részletesen elemez hivatkozott művében. Az első probléma ott jelentkezik, hogy ha a teljesítmény-motivált beállítottság nem általános egy szervezetben, akkor az ilyen típusú személyeket nem engedik érvényesülni, nem kapnak megfelelő mozgásteret és önállóságot. További problémát jelent, hogy ha a szervezeti közegben alacsony a teljesítménynyomás, a teljesítmény-motivált személy nem tartozik a leghatékonyabb munkavégzők közé. Ugyanis egy olyan környezetben, ahol a feladatok teljesítése nem adja a teljesítmény érzését, az a személy, aki a legjobb megoldások keresése helyett a megszabott feladatok precíz végrehajtására koncentrálna, többet képes kihozni magából, mint egy teljesítmény-orientált egyén. Mindez arra vezet, hogy a teljesítmény-motivált egyén személyiségvonásait nem tudja kamatoztatni külső sikerességében, ezért a reciprok okság modell szerint demotiválódik.

4. ábra

A munkaköri motivációs potenciál modell



Forrás: Varga Károly: *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése*. Bp. Akad. K., 1988. 122.p.

Külső tényezők: a munkakör motivációs potenciálja

A munkakör motivációs potenciálján olyan munkaköri jellemzőket értünk, amelyek potenciális motiváló erővel rendelkeznek. Ezeket a jellemzőket a *Nackmann és Oldham* által megalkotott munkaköri motivációs potenciál modell öt kategóriába sorolja. (lásd. 4. ábra)

Az ábra első részében látható kategóriák képviselik a modell központi munkaköri dimenzióit. A modell második része azokat a kritikus pszichológiai állapotokat írja le, amelyeken keresztül a munkaköri jellemzők áttételesen hatnak. Ez azt jelenti, hogy a dolgozó attól függően érez belső elégedettséget a munkája iránt, hogy a munkaköri jellemzők mennyire képesek kiváltani nála ezeket a kritikus pszichológiai állapotokat. Ezt a belső elégedettséget a modell a személyi növekedés iránti szükségleteken keresztül becsli előre, ezzel kapcsolatban kimondja, hogy azok a személyek érznek belső elégedettséget a munkakörök gazdagítása következtében, akik nem a jelen állapotra reagálnak kedvezően vagy kedvezőtlenül, hanem az elővételezett jövőre.

A modell jelentősége abban áll, hogy a vezetésnek segít:

- értékelné a munkaköröket,
- felbecsülné, hogy az alkalmazottak milyen teljesítményt fognak nyújtani egy adott munkakörben,
- felmérni, hogy a dolgozók mennyire lesznek elégedettek munkakörükkel.

A munkakörök motivációs potenciáljának növelésére a munkakör-újraépítés beavatkozásai szolgálnak. E fogalmon értünk bármely olyan tevékenységet, amely a munkakör olyan jellegű módosítására irányul, hogy javítsa az alkalmazottak megelégedését és teljesítményét. A három legkiemelkedőbb: a munkakör-gazdagítás, az önálló munkacsoportok és a minőségi körök.

Munkakör-gazdagítás

A munkakör-gazdagítás a munkakör vertikális kiterjesztését jelenti. A gyakorlatban ez többnyire azt jelenti, hogy az alkalmazott nagyobb mértékben ellenőrzi saját munkáját, és olyan feladatokat is ellát, amelyeket korábban felsőbb szintek végeztek.

Önálló munkacsoportok

Az önálló munkacsoportok ugyanazt jelentik csoportszinten, mint a munkakör-gazdagítás egyéni szinten, vagyis mélyítik a csoport feladatát. Ez úgy működik, hogy miután a csoport megkapta az elérendő célt, a csoport tagjai saját maguk határozzák meg a feladatukat, a pihenőidőt; az ellenőrzési eljárásokat, sőt a csoport leendő tagjait is maguk választják ki, így a vezetői funkció a csoporton belül szinte teljesen kiküszöbölődik.

Minőségi körök

A minőségi kör a beosztottak és az alsó szintű vezetők nyolc-tíz fős munkacsoportját jelenti. A csoporttagok rendszeresen összeülnek, hogy megbeszéljék a minőség elérésével kapcsolatos problémákat, megkeressék az okokat, és javaslatokat tegyenek a megoldásra. Magukra vállalják a minőségi problémák megoldásának felelősségét, elkészítik és értékelik visszajelző rendszerüket. Azért, hogy ezek a folyamatok zökkenőmentesek legyenek, a

minőségi körök résztvevőit megtanítják arra, hogy miképpen kommunikáljanak a csoportban, hogyan elemezzék problémáikat és milyen módon mérjék a minőséget.

Konfliktus-menedzsment¹⁹

A konfliktus-menedzsment elkülönítését a tipikus szervezetfejlesztési eljárásoktól az indokolja, hogy a szervezetfejlesztési eljárásokhoz képest másként közelíti meg a szervezeti problémákat. E helyütt történő tárgyalását viszont az indokolja, hogy a szervezetfejlesztési beavatkozásokkal együtt kerülhet alkalmazásra. A konfliktusok azért jönnek létre, mert a szervezetben hálózatot alkotó csoportok egymással kölcsönös függőségi viszonyban vannak, és a csoportok közötti kapcsolatokat az egymás közti verseny, illetve együttműködés jellemzi. A szervezeten belüli kapcsolatokat négy szempont szerint csoportosíthatjuk:

Instrumentális kapcsolatok

Az ilyen típusú kapcsolatok azért alakulnak ki, mert a szervezetben az embereknek szükségük van egymás munkájára ahhoz, hogy önmaguk létrehozzanak valamit. Ezek a kapcsolatok a munkamegosztással és a koordinációval függnék össze, és olyan szervezeti elemekben nyilvánulnak meg, mint a struktúra, a kommunikációs rendszer, a problémamegoldás és döntéshozatal módszerei, vagy a logisztika.

Szocio-emocionális kapcsolatok

Ezek a kapcsolatok olyan érzelmi kötelékekből tevődnek össze, mint a szimpátia, antipátia, a csoportszellem és az ebből fakadó szervezeterorientációk.

Tárgyalási kapcsolatok

A kapcsolatoknak ez a típusa azért van jelen a szervezetekben, mert döntéseket kell hozni a korlátozott erőforrások elosztásáról.

Hatalmi és függőségi kapcsolatok Ezekben a kapcsolatokban olyan törekvések nyilvánulnak meg, amelyek az egyén pozíciójának, presztízsének megtartására vagy megerősítésre irányulnak. A konfliktus-menedzsment megközelítésében ezeket tartják a legfontosabb kapcsolati típusoknak, hiszen maguk a konfliktusok is függőségi viszony következtében jönnek létre, és ez a kapcsolati típus hozza létre a csoportok közötti kapcsolatok legfőbb jellegzetességét, a versengést és az együttműködést. Ezért a konfliktus-menedzsment legfontosabb beavatkozása, a produktív feszültségek a kapcsolatok ezen típusára épít. A produktív feszültségek megerősítése érdekében a konfliktus-menedzsment olyan beavatkozásokat fogantat, amelyek a szervezeti egységek autonómiáját, illetve az egységek közti kölcsönös függőséget erősítik. Ilyen beavatkozásokat megvalósíthatnak a szervezeti struktúra és a szervezeti kultúra szintjén is.

Strukturális beavatkozás lehet: saját termékkel rendelkező, elkülönült egységek (divíziók) létrehozása; nagyfokú eredményfelelősség és autonómia kialakítása; az eredmények közvetlen visszacsatolása és cseréje.

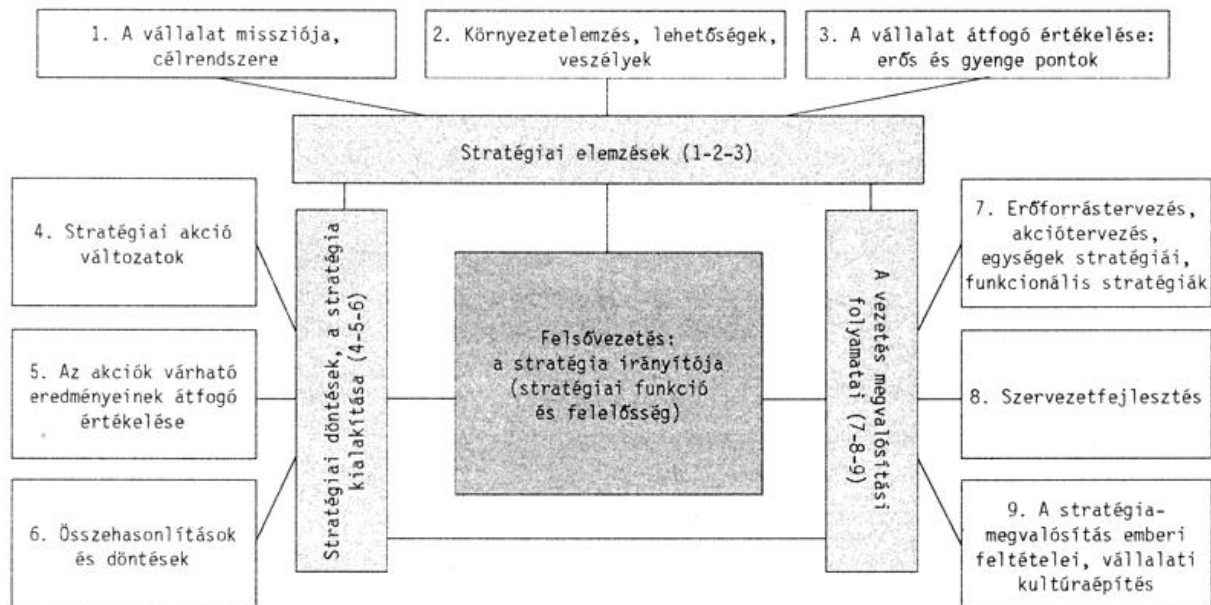
Kulturális változtatásnak minősül a körbesétáló vállalatvezetés, csapatépítés; a kollektív azonosságtudat, közös értékrendszer megerősítése; kezdeményezőkézség és belső vállalkozás ösztönzése.

Mindezen beavatkozások eredménye egy optimális egyensúly az egységek közötti versengés és együttműködés tekintetében.

Végső soron megállapíthatjuk, hogy a konfliktus-menedzsment sokkal árnyaltabban közelít a szervezeti kapcsolatokhoz, mint a szervezete-fejlesztés, amely elsődlegesen a kapcsolatok instrumentális és szocio-emocionális jellegére összpontosít.

5. ábra

A stratégiai vezetés rendszere



Forrás: Csath Magdolna: Stratégiai vezetés - vállalkozás. Bp., KJK, 1990. 46.p.

A szervezete-fejlesztés és a stratégiai vezetés kapcsolata

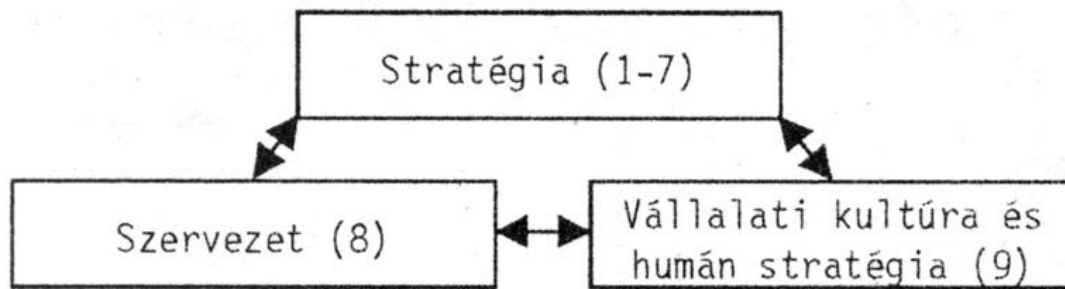
A stratégia-megvalósítás problémája és a stratégiai vezetés fogalma

A stratégiai vezetés rendszere a stratégiai tervezésből fejlődött ki, kialakulását alapvetően a stratégiamegvalósítás igénye határozza meg. A stratégiamegvalósítás problémája érthetővé válik, ha meghatározzuk a stratégiai tervezés és a stratégiai vezetés fogalmát. A stratégiai tervezés fogalmát röviden úgy definiálhatjuk, mint a vállalati irányítási rendszer részét, amelynek célja a stratégiai döntések megalapozása és a stratégia kialakítása.³ A tervezés azonban még semmiféle biztosítékot nem ad a stratégia-megvalósítás tekintetében. *Benölken* megfogalmazásával élve, a stratégia olyan, mint egy útmutató: az utat megmutatja, maga azonban nem indul el rajta. Ugyanez a szerző azt is állítja, hogy a stratégiai koncepciók kilencven százaléka a gyakorlatban csődöt mond, ami kulturális és strukturális okokra vezethető vissza.⁶ A stratégiai vezetés éppen ezért azzal egészíti ki a stratégiai tervezést, hogy a stratégia kialakításán túl a megvalósítás feltételrendszerét is magában foglalja. Alapvetően újat jelent a vállalatok történetében, mert a környezethez való alkalmazkodás nemcsak természetes célok és eszközök összessége, hanem a vállalat teljes organismusának a stratégiai feladatokhoz történő illesztése. (lásd 5. ábra)

A stratégiai rendszer első hét eleme a stratégiák kialakítását szolgálja, míg a nyolcadik és kilencedik alkotó a tulajdonképpeni stratégia-megvalósításra irányul, a szervezeti felépítésnek és kultúrának a vállalati célkonceptiójához való hozzáigazítása. Ily módon a stratégia megvalósításának kulcsfontosságú elemeit a következő egyszerűbb formában is ábrázolhatjuk:

6. ábra

A stratégia megvalósításának kulcsfontosságú elemei



Forrás: Csath Magdolna: Stratégiai vezetés vállalkozás. Bp. KJK, 1990. 46.p.

A stratégia és a struktúra összefüggései

Mindenekelőtt tisztázni kell a címben szereplő két fogalom tartalmát. A stratégia fogalma fedi a már meghatározott stratégiai tervezés fogalmát, tehát olyan eszköz, amelynek feladata, hogy rögzítse a szervezet céljait, kidolgozza azokat a terveket és programokat, amelyek lehetővé teszik a célok elérését, és oly módon határozza meg az erőforrások elosztását, hogy biztosítsa a szervezet alkalmazkodását környezetéhez. A struktúra pedig olyan, maradandó szabályok összességét jelenti, amelyek lehetővé teszik, hogy a vállalat alkotóelemeinek (erőforrásainak) olyan elrendezését építse ki, hogy azzal elősegítse céljainak elérését a lehető legkisebb ráfordításokkal.⁹ Leegyszerűsítve tehát a stratégia a környezeti alkalmazkodás szempontjából rögzíti a szervezet céljait (külső megfelelés), és a struktúra ezekhez a célokhoz igazítja a szervezet felépítését (belső megfelelés). Ez sematikusán így ábrázolható:

Környezet ——— Stratégia ——— Struktúra

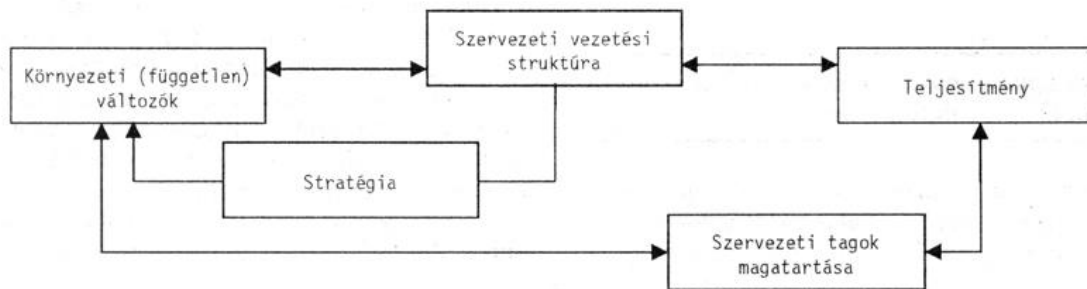
A stratégia valóban közvetíti a környezet irányzatát, a vállalati struktúra azonban vissza is hat a stratégiára, ugyanis stratégiai alkalmazkodás a környezet fejlődéséhez csak akkor lehetséges, ha a struktúra elég rugalmas ahhoz, hogy ezt ne akadályozza meg. Ez a szervezet számára azt jelenti, hogy nem választhat tetszőlegesen a stratégiai alternatívák közül, mert a választható stratégiákat a struktúra behatárolja. Sematikusán ábrázolva:

Környezet ——— Stratégia ——— Struktúra

A kontingencia-elmélet jóval többrétűbb és erősebb függést tételez fel a három tényező között. E felfogás szerint a szervezeti struktúra kialakítása követi a stratégia változásait, a választott stratégia pedig a környezeti változások függvényében alakul át, ezenkívül a környezet közvetlenül, a technológián keresztül is hat a szervezeti struktúrára.³ Az elmélet újdonsága, hogy a szervezeti tagok magatartását is beiktatja mint közvetítő változót.

7. ábra

A kontingencia-elmélet alapmodellje



A 20. század első feléig az iparvállalatok első számú stratégiája az erőforrások feletti kontroll megszerzése, vertikális fokozása volt. Ennek irányítására fejlődtek ki a törzskari szervezeti struktúrák. A 20. század második felében, amikor megjelenik a szervezetek több lábbon állása, a diverzifikáció, fejlődnek ki a multidimenzionális szervezetek. Manapság, amikor a környezeti feltételek minden eddiginél gyorsabb tempóban változnak, a vállalatok stratégiája egyre inkább a gyors reagálásra és az erők gyors összpontosítására alapozódik, ezért a hierarchikus szervezetek helyét egyre inkább a hálózatos szervek foglalják el.

A stratégia és a kultúra összefüggései

A stratégiai folyamat és a vállalati kultúra hatásait a szakirodalomban két szempontból szokták elemezni. Az első szempont azt vizsgálja, hogy milyen a kapcsolat a stratégiai tervezés és a kultúra között. Ebből a kiindulásból *Barakonyi* két alapesetet említ.³ Az első esetben a szervezeti kultúra serkentő jellegű, előmozdítja a vállalati innovációt. Ekkor egy pozitív mechanizmus érvényesül a szervezetben, amely a következő: a környezeti elemzés és a vállalati teljesítmények értékelése során feltárják a gyenge pontokat, ami megingatja a szervezet korábbi meggyőződését, feltevéseit működésével kapcsolatban. A vállalat ezért új stratégiát alakít ki, ezzel viszont megbomlik a stratégia és a kultúra korábbi összhangja, de a pezsgő vállalati kultúra rövidesen megújul és a vállalatot még jobb stratégia kialakítására teszi képessé. Stagnáló jellegű kultúra esetén természetesen mindennek a fordítottja következik be.

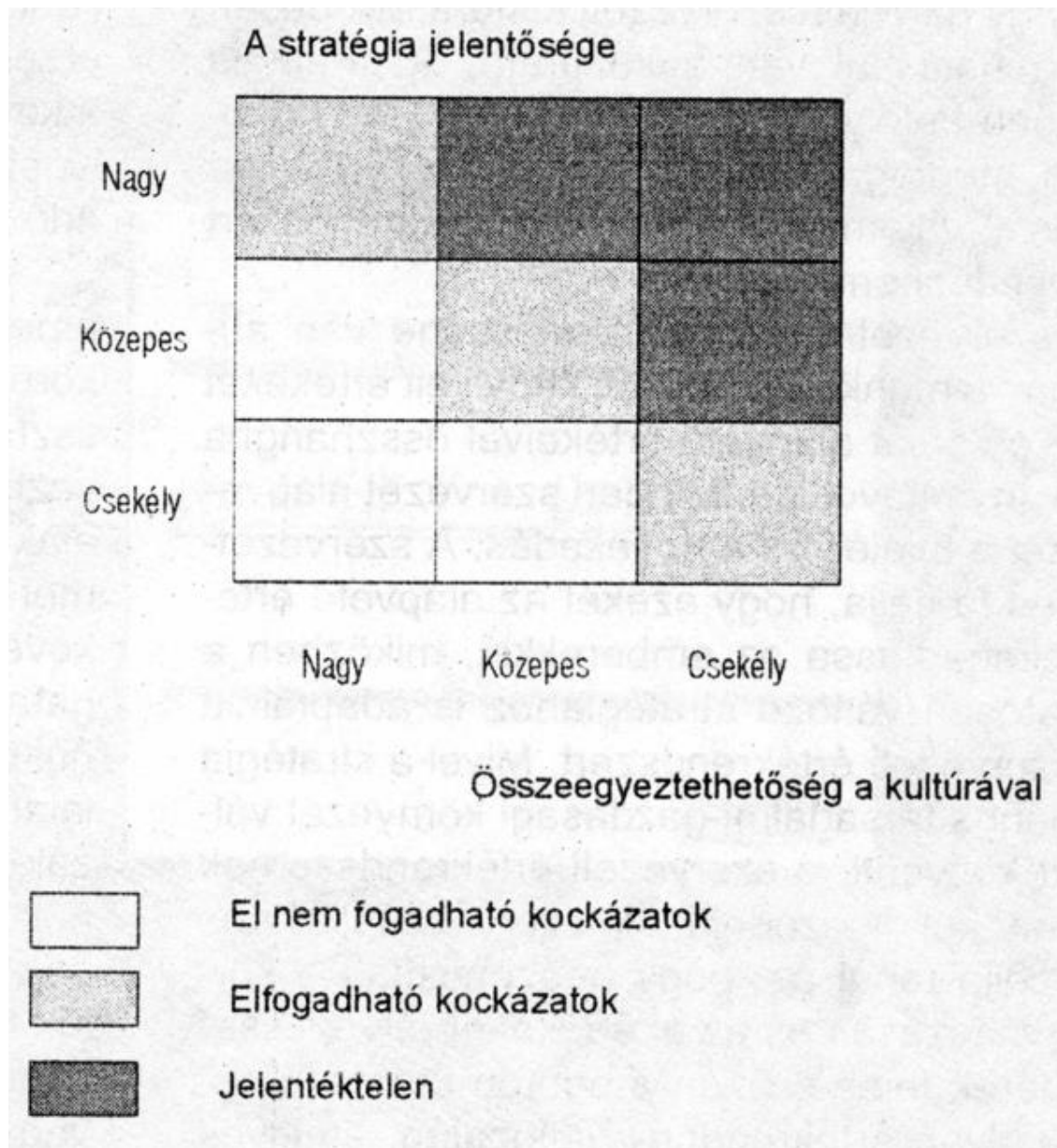
A másik szempont a vállalati kultúra és a stratégia-megvalósítás kapcsolatát vizsgálja. Igen érdekesen mutatja be ezt a viszonyt *S. M. Davis*, aki a vállalati kultúrán belül két szintet különböztet meg: uralkodó értékeket és napi értékeket.⁹ Az uralkodó értékek, nézetek az adott vállalat működésének filozófiai alapjai, tartós nézetek arról, hogy milyen módon versenyezzen a vállalat,

hogyan viszonyuljon a környezetéhez, a társadalom egészéhez és a társadalmi intézményekhez, illetve a szervezeten belül hogyan viszonyuljanak az emberek egymáshoz stb. Az uralkodó nézetek ritkán változnak és nehezen változtathatók, éppen ezért, ha a

stratégia nincs összhangban az uralkodó nézetekkel, akkor ez nagy valószínűséggel a stratégia bukását okozza. A napi értékek a mindennapi viselkedést határozzák meg, úgy ezek könnyebben változnak a helyzetek változtatásával. A vállalati stratégia az uralkodó értékekre, nézetekre épül. A stratégia megvalósíthatósága viszont a napi értékektől, viselkedési normáktól függ. A stratégiának a kultúrával való összeegyeztethetőségének felbecslésére szolgál az a kilenc koordinátájú mátrix, amelyben az egyes stratégiai alternatívákat az alapján differenciálják, hogy egyrészt milyen az egész szempontjából vett jelentőségük, másrészt mennyire illeszkednek a vállalat struktúrájába. (lásd 8. ábra)

8. ábra

A stratégia-kultúra mátrix



Forrás: Benölken, H.: A stratégiai szervezetfejlesztés. In: Zt. Führung u. Org., 1989.

A stratégia és a kultúra közötti összefüggés azonban nem olyan egyoldalú, mint arra esetleg az ábrából következtethetnénk. A stratégia is elősegíti vagy gátolja a szervezeti kultúra fejlődését, kedvező hatással van a kultúrára. A stratégia kedvezően befolyásolja a vállalati kultúrát, ha világosan megfogalmazza a szervezet céljait és küldetését, valamint az elfogadott értékrendszert és viselkedésnormákat.

A szervezetnek óriási felelőssége van abban, hogy a munkatársak által képviselt értékeket feltárja, és saját alapvető értékeivel összhangba hozza vagy eltávolítja. Minden szervezet alapvető értékei a túlélés és a növekedés. A szervezetfejlesztés fő célja, hogy ezeket az alapvető értékeket elfogadtassa az emberekkel, miközben a folyamatosan változó stratégiához is adaptálnia kell a szervezeti értékrendszert. Mivel a stratégia az általános társadalmi-gazdasági környezet változásait közvetíti, a szervezeti értékrendszernek is ehhez kell igazodnia. A szervezetfejlesztés végső célja tehát az, hogy beazonosítsa a környezet változásait és az új értékeket „átvezesse” az emberek fejébe. Ezen a ponton utalnunk kell néhány olyan értékrendbeli változásra, amelyek messzemenően hatással voltak a szervezetek működésére.

Magyarországon a kilencvenes évek fordulóján alapvető társadalmi-gazdasági változások történtek, amelyek szakítottak az addig elfogadott „szocialista” értékekkel és a társadalmat többé-kevésbé piacgazdasági keretek közé helyezték. A magyar cégek többségénél a múltból örökölt paternalista szemléletmód azonban súlyos teherként jelent az új gazdasági gondolkodásmód kialakulásában, amelynek alapköve a magántulajdon. A magántulajdon megjelenése olyan folyamatokat indított el, amelyek többértően befolyásolják a gazdasági szereplők magatartását. A piacgazdaságra való átállás legjellegzetesebb folyamata a privatizáció. A privatizáció egyik kihatása, hogy az egyszerű munkavállalókat munkanélküliséggel fenyegeti, hiszen minden privatizált vállalatnál az egyik legelső döntés, amit a vezetés meghoz, a létszámleépítésre vonatkozik. Ez a dolgozókat bizonytalanná teszi és védekező magatartást vált ki belőlük. A vállalkozóknak ennél is több elbizonytalanító tényezővel kell számolniuk. Alá vannak vetve a bankok szinte elviselhetetlen hitelfelvételeket teremtő üzletpolitikájának, az állami szabályozórendszer változásainak, a tisztázatlan jogi kérdéseknek. A helyzet erőteljes konfliktusokat gerjeszt, hiszen a gazdálkodók tulajdonosi mivoltuk következtében sokkal érzékenyebbé váltak a költségekre, amit időnként a következtelen állami szabályozórendszer is súlyosbít, például túl magas vállalozási nyereségadó formájában.

A bizonytalansági tényezők közepette, amelyhez a rohamosan változó világgazdasági környezet is hozzájárul, az emberek elvesztik tisztánlátásukat, a jövő és így a stratégia is tervezhetlenné válik, ami sajátos értékrendszert alakít ki a szervezeten belül. A dolgozók figyelmét a zavaros külvilágtól befelé fordítja, és ennek következtében a vállalatot passzív, védekező magatartás fogja jellemezni. Ez a magatartás nyilvánul meg abban, hogy ma egy átlagos magyar vállalatnál a vállalati célok körülbelül nyolcvan százaléka befelé irányul, a vállalat belső szervezetének, működési rendszerének és a menedzsmentnek a fejlesztésére. És mindössze a vállalati célok tizenöt százaléka irányul olyan külső célokra, mint új piacok megszerzése, a termelés növelése vagy a termékszerkezet fejlesztése, ami torz arányokat tükröz.¹⁸ Ebben a helyzetben a szervezetfejlesztés feladata, hogy megfelelő értékrend és magatartásminták kialakításával támogassa a stratégiai szempontból kedvező, szervezeti magatartás kialakulását.

Irodalom

1. ADAMS, John D.: New technologie in organization development. La Jolla, 1975.
2. ANTAL Iván: A szervezetfejlesztési igények bevezetése a vállalat környezetének és céljainak jellemzőiből. In: Ipargazdaság; 1981. 1.sz. pp. 4-103.
3. BARAKONYI Károly és LORANGE, Peter: Stratégiai management. Bp. KJK, 1993.
4. BECKER, H.: Szervezetfejlesztés. In: Zt. für Arv. 1977. 4.no. pp. 203-208. (OMIKK fordítás)
5. BECKHARD, R.: A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei. Bp. KJK, 1974.
6. BENÖLKEN, H.: A stratégiai szervezetfejlesztés. In: Zt. Führung u. Org., 1989. 12.no. pp. 15-22. (OMIKK fordítás)
7. CIEGOLD, W.: Mi történt a szervezetfejlesztés területén? In: Industrial management, 1978. 1-2.no. pp. 9-12. (OMIKK fordítás)
8. COWLING, A.G.: Behavioural science for managers. Edward Arnold, 1989.
9. CSATH Magdolna: Stratégiai vezetés □ vállalkozás. Bp. KJK, 1990.
10. CHILD, J.: A szervezetről vezetőknek. Bp. KJK, 1990. 11. DEÁK János: Gondolatok a szervezetfejlesztés alapjairól és az iparvállalatoknál való alkalmazás lehetőségeiről. In: Ipargazdaság, 1979. 7.sz.
12. GAZDAG Miklós: A szervezetfejlesztés alapjai a változó világban. In: Humánpolitikai szemle, 1993. 1.sz. pp. 3-11.
13. HANDY, Ch. B.: Szervezetek irányítása a változó világban. Bp. Mezőgazd. K., 1986.
14. HOESTEDE: International differences in work related values. Sage Publications, 1980.
15. KIESER, A.: A szervezetfejlesztési célok és technikák. In: Wtsch. Studium, 1979. 4.no. pp. 149-155: (OMIKK fordítás)
16. KOVÁCS János: Szervezetfejlesztési stratégia kialakítása. Doktori disszertáció. Bp.
17. KOVÁCS Sándor: A szervezetfejlesztés problémája a kontingencia elméletben. In: Szervezés és vezetés, 1978. 11.sz.
18. MAROSI Miklós: A vállalatok szervezetének és magatartásának alakulása. In: Vezetéstudomány, 1994. 4.sz. PP. 5-15.
19. MASTENBROEK; W.F.G.: Konfliktus-menedzsment és szervezetfejlesztés. Bp. KJK, 1989.

20. PETERDI Attiláné: Az európai szervezetfejlesztés áttekintése. (n: ipargazdaság, 1981. 4.sz. pp. 9-15).
21. ROBBINS, S.P.: Munkakörtelepítés, munkakörülmények és a munkaköri stressz. In: Emberi erőforrás gazdálkodás. 1992. 1-3.sz. pp. 87-136.
22. ROBBINS, S.P.: A szervezeti kultúra. In: Vezetés, szervezet, gazdaság. 1992. 1-2.sz. pp. 65-87.
23. ROBBINS, S.P.: A szervezeti változások és a szervezetfejlesztés. In: Vezetés, szervezet, gazdaság, 1992. 34.sz. pp. 55-76.
24. SLESINA, W. □ KRÜGER, H.: A szervezetfejlesztés elmélete és gyakorlata. In: Zt. für Arb. 1978. 3.sz. pp. 165-185. (OMIKK fordítás)
25. SZEICZ János: Szervezetfejlesztés a szervezeti kultúra koncepció alapján. In: Humánpolitikai szemle, 1991. 3.sz. pp. 13-19:
26. VARGA Károly Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése. 8p. Akad. K., 1988.
27. VARGA Károly: Szervezetfejlesztés a felvételtől szóló visszajelzés módszerével. Szervezetfejlesztési füzetek 1. 28. VECSENYI János: A szervezetfejlesztés megalapozása komplex vállalat megismerési tesztrendszerrel. In: Vezetéstudomány, 1983. pp. 6-18.
29. Vezetés-szervezés I-H., Aula, 1991.

Jegyzetek

* A rituálék olyan ismétlődő tevékenységsorok, amelyek kifejezésre juttatják és megerősítik a szervezet kulcsfontosságú értékeit. hogy mely célok a legfontosabbak, kik a fontos emberek, és kiket lehet feláldozni.²²

** Az elváráselmélet szerint az emberek várakozásaik és valenciáik függvényében választanak az adott cselekvési alternatívák között. A várakozás olyan egyéni előrebecslés vagy megítélés, amely valamely esemény vagy végeredmény bekövetkezésének valószínűségére vonatkozik. A várakozások egy része azt becsli előre, hogy az adott erőfeszítés milyen eredményekre fog vezetni, másik része pedig azt, hogy az adott eredmények milyen következményekkel társulnak. A valenciák a következmények miatt érzett elégedettséget, illetve elégedetlenséget becslik előre.²⁸

*** Ez a megállapítás a reciprok oksági modell összefüggéséből következik, amely szerint ha az egyén motivációjavulásával párhuzamosan nem észlel pozitív változásokat a külső környezetben, akkor a motivációjavulás leáll, sőt visszahanyatlík.