

MÁRTON József

A MIKROKULTÚRÁK VÁLTOZATOSSÁGA

Vezetői csapatvizsgálatok MENDI-módszerrel

Lapunk 2001. 4. számában a szerző ismertette az általa kifejlesztett MENDI-módszer vezetési kultúra vizsgálatára szolgáló I. blokkját. Felfogása szerint egy szervezet vezetési kultúráját vezérkarának karaktere és színvonala határozza meg. A vezetési kultúra azonban nem monolitikus jelenség, és emiatt nem egyöntetűen érvényesül az egész vezetői személyzetben. Nagyobb szervezetekben a vezérkaron kívül sok-sok vezetői csapat létezik, amelyek viselkedésükben és minőségükben igen változatosak. A szerző azt mutatja be, hogyan ragadható meg (a MENDI-módszer II. blokkjával), a vezetés differenciálódása a szervezet különböző részegységeiben.

Előző tanulmányunkban a MENDI-módszer segítségével a szervezet vezetési kultúráját vizsgáltuk. Abból indultunk ki, hogy a vezetési kultúrát a cég életére legnagyobb hatással levő felsőbb vezetők körülhatárolható együttese határozza meg. Ezt a magasabb vezetői kört neveztük vezérkarnak és erre koncentráltuk figyelmünket. Annak ellenére, hogy a szervezet életében a döntő szerepet a vezérkar játsza, korántsem azonosítható a cég irányításának egészével. Igaz, hogy a vezérkar kivételes fontosságú, de mint vezetői csapat csupán egy a szervezetben létező sok más vezetői csoport között. Egy nagyobb szervezetben a legfelsőtől a legalsó szintig sok vezető dolgozik, és ennek a népes mezőnynek számarányát tekintve csak elenyésző része a vezérkart alkotó vezetők csoportja. A cég irányítási rendszerébe a szervezet minden egyes vezetője beletartozik, mindegyik meghatározott szinten, funkcióban végzi a dolgát, és a maga helyén, saját alárendelt apparátusával szemben, mindegyik meghatározó pozícióban van. A vezetői személyzet irányítási rendszerbe szerveződik, amelyben minden egyes vezetőnek meghatározott részmunkája van, amellyel hozzájárul a szervezet egészének hatékony működéséhez. Az egész bonyolult gépezet akkor működik harmonikusan, ha az összekapcsolódó részegységek maguk is jól olajo-

zottan járnak és kifogástalanul beleilleszkednek a befoglaló nagy szervezeti mechanizmusba. Egy kis alkatrész hibája az egész nagy gépezetet is megbéníthatja.

A MENDI kifejlesztéséhez vezető kutatásaim kezdeti szakaszaiban még csak a vezetési hierarchia csúcsára figyeltem és csupán a vállalati vezérkarok arcukat igyekeztem megrajzolni, hogy aztán egymással összehasonlíthassam őket. Kutatásaimmal érintett egyes vállalati első számú vezetők már ekkor felvették, hogy ők nem csak a felső szintet szeretnék látni, hanem arra is kíváncsiak, hogy alsóbb vezetési szinteken mi a helyzet. Hamar világossá vált előttem, hogy ha egy bizonyos cég egész vezetési hálózatát mélyebben meg akarjuk ismerni, akkor ehhez olyan módszertanra lesz szükség, amely a szervezet teljes keresztmetszetű vezetői átvilágítására képes. Nem sokkal később valóban kaptunk komoly cégektől ilyen megbízásokat és ez erősen ösztönzött arra, hogy a szóban levő módszertani fejlesztéssel foglalkozzam. Valójában nem volt nehéz dolgom. A vállalati vezetési kultúra (vezérkar) vizsgálatára akkor már készen állt és a gyakorlatban is jól vizsgázott a módszerem. Arra gondoltam, hogy az a technika, amely alkalmas arra, hogy egy országon belül különböző cégek vezetési kultúráját egymással összehasonlítva értékelje, miért ne lenne

jó arra is, hogy egy nagyobb cégen belül a különböző szervezetrészek egymáshoz viszonyított vezetői minőségét is megragadja? Az ötlet életrevalónak bizonyult és már az első kísérleti vizsgálatok is ígéreteseknek bizonyultak. Néhány további éleesebb próba után kicsiszolódott a módszer, amelyet aztán formalizáltam és a MENDI II. blokkjának neveztem el. Az eljárást eddig mintegy félszáz hazai cégnél (vállalkozói szerződés keretében) sikeresen alkalmaztuk.

Az összehasonlító csapatvizsgálatok célja, hogy feltárjuk a vezetés differenciálódását a vállalati szervezet teljes keresztmetszetében. Ennek érdekében átvilágítjuk a vezetői csapatokat a szervezet minden fontos részletében és egymáshoz viszonyítva értékeljük őket. Ez a diagnosztikai vizsgálat problémaorientált, amelynek legfőbb célja a vezetői betegségek és emiatt gyengélkedő szervezetrészek felderítése. Nem öncélú röntgenvizsgálatokat végzünk, hanem az általános vezetésfejlesztéshez szükséges gyógyítási terápiákhoz adunk megbízóinknak támpontokat. Lokalizáljuk tehát az egész szervezetben a problematikus területeket. Felkutatjuk a rozsdás szemeket a vezetés láncolatában. Láthatóvá tesszük, hol van szükség helyi operációkra ahhoz, hogy a kóros testrészeket meggyógyítsák. Ha a vezetési betegségek helyére és természetére fény derül a szervezetben, akkor jórészt önként kínálkoznak az adekvát gyógymódok is.

A csapatvizsgálat alapelemei azonosak a vezetési kultúra (a vezérkar) esetében már megismert tényezőkhöz. Ezúttal is ugyanazokat a vizsgálati kritériumokat használjuk mint ott, és hasonló vizuális megjelenítéseket alkalmazunk. Az érintett vállalati szervezetben minden vizsgált vezetői csoportra meghatározzuk az öt alapidenziót, ezek alapján megszerkesztjük a vállalat vezetési térképeit, a térképeken ábrázoljuk a cég vezetői csapatait és ezeken a benépesített vállalati térképeken végezzük el a részletes összehasonlító értékeléseket. Nyomatékosan hangsúlyozom azt az alapvető különbséget, hogy amíg egy cég vezetési kultúráját az országos térképeken elhelyezve minősítjük, a cégen belüli csapatvizsgálatok nem országos, hanem a vállalat saját térképein történnek. Amott tehát az országos, emitt a vállalat saját mértékrendszerében maradván végezzük az összehasonlító elemzést.

A vizsgálati csoportok képzése

Amíg a vezetési kultúra vizsgálata csak a vezérkart alkotó néhány tucat magasabb vezetőt érint, addig a teljes keresztmetszetű vezetői csapatvizsgálatban a szervezet valamennyi vezetője részt vesz. Ez a vezetői

mezőny már a középnagy cégeknél is többszáz embert érinthat, nagyobb vállalatoknál pedig a több ezer főt is elérheti.

A vállalati szervezet általában többszörösen tagolt képződmény. Ennek a komplexumnak sok jellegzetes szervezetrésze létezik, amelyeket odatartozó vezetői kollektívák irányítanak. Ha a vezetői átvilágítás a szervezet teljeskörű áttekintésére irányul, akkor a cégnél minden munkavégző részleget érint. A megbízó természetesen leszűkítheti a vizsgálat kiterjedését akár egy-néhány részlegre, kiragadott lokális területekre, vagy például egy-egy szervezeti rétegre. Jelen esetben abból indulunk ki, hogy teljes keresztmetszetű átvilágításra szólt a megbízó igénye.

Az olvasóban felmerülhet a kérdés: a szervezeti felépítésből önként nem adódik, hogy milyen vizsgálati egységekről lehet szó? Természetesen a szervezeti konfiguráció ehhez a legfőbb kiindulás. Kézenfekvő például, hogy a vállalat termelő, szolgáltató egységei egyben vizsgálati csoportok is legyenek. Hiszen éppen arra vagyunk kíváncsiak, hogy ezeket milyen színvonalú vezetői kollektívák irányítják. Viszont, ha a cég több profilban sok termelő, szolgáltató egységeket működtet, akkor például érdemes üzletágankénti összehasonlásokat végezni, hogy ezek együttes irányítási színvonalát is meghatározhatjuk és profilközi összehasonlításokat is végezhetünk. Egy vertikális termelővállalatnál például megvizsgálunk külön-külön minden termelőegységet, de ugyanakkor összevonva együtt az alapanyagtermelőket, majd a féltermékgyártókat és végül a feldolgozó üzemeket. Így a vertikális rétegek vezetési színvonalát egymással is összehasonlíthatjuk. További összevont csoportképzésről lehet szó, ha a cég alaptevékenységét ellátó üzemeit összegezve is szembeállítjuk a segédüzemek együttesével, miközben természetesen minden üzemet egyenként is értékelünk.

A vállalati központi apparátusban természetes vizsgálati csoportok az egyes szakigazgatási egységek. Ezek összevonásával képezhetünk igazgatási, műszaki, gazdasági blokkokat, mert így ezek minőségi összetevése is lehetséges lesz. Előfordul viszont kisebb cégeknél, hogy egy-egy központi szakigazgatási részleg annyira kicsi, hogy önálló vizsgálati csoportként nem jöhet szóba. Ilyenkor összevonjuk a hasonló szakmai irányítást végző más apparátusokkal.

Tanulságos lehet a hierarchia lépcsői szerint is tagolást végezni, amelyben egy-egy szinten állók képeznek vizsgálati csoportokat. Ezek persze nem koherens csoportok, hanem csupán vizsgálati egységek, de az elemzés során érdekes lehet a hierarchia szintjeinek

minőségét egymással összehasonlítani. Hasonlóan vizsgálati egységeket képezhetnek a különböző szakmai rétegek, mert ez lehetővé teszi a különböző szakmai csoportok egymással történő összemérését. Ugyanígy a korcsoportok, mondjuk 5–10 éves ugrásokkal, összehasonlíthatók egymással. Láthatóvá lesz, hogy milyenek a fiatalabb vezetők, a derékhadhoz és az idősebbekhez képest.

A vizsgálati csoportképzés alapja tehát a szervezeti felépítés, de a vezetői apparátus más szempontokból szemlélve tovább tagolható. Minden olyan további csoportosítás érdekes lehet, amely szerint a képzett egységek között a vezetés színvonalában differenciálódás feltételezhető.

A következőkben majd bemutatunk egy konkrét vállalati csapatvizsgálatot, amelyben az előbbi elvek szerint 89 vizsgálati egységet képeztünk. Minden egyes csapatot jelkombinációval láttunk el, és ezzel ábrázoljuk a vállalati térképeken. (A szóban levő terjedelmes csapatlistát példaként közölni itt nincs terünk.)

Vállalati térképek

A csapatdiagnosztikai vizsgálat az értékelési kritériumok alapján történik. Az előző pontban összeállított csoportlista valamennyi együttesére meg kell tehát határozni a vezetési dimenziókat. Emlékeztünk rá, hogy ezek ugyanazok a koordináták, amelyeket 2001. 4. számban a vezetési kultúra vizsgálatára már megismertünk. Akárcsak ott, itt is kérdőíves felvételekkel gyűjtöttük össze azokat az alapinformációkat, amelyek az értékelési dimenziók kiszámításához szükségesek.

A kérdőíves felvételekkel összegyűjtött elsődleges adathalmazt számítógéppel feldolgozva, minden vizsgálati csoportra kiszámítjuk az értékelési kritériumokat és ezek felhasználásával előállítjuk a vállalati térképeket, amelyek láthatóvá teszik a vezetés változatoságát az egész szervezetben.

Értékelési dimenzióink, ugyanúgy mint a vezérkari vizsgálatnál, a hatalmi távolság (HTI), az újítási hajlam (UHI), a vállalkozókészség (VKI), az ambíció (ABI) és a munkaképesség (MKI). A vállalati térképek szerkesztése hasonló módon történik, mint az országos térképeké, amelyek előállításáról a vezetési kultúráról szóló résztanulmányban szó volt. Az előzőek szerint a cég minden vizsgálati csoportjára rendelkezésünkre állnak az értékelési dimenziók. Két-két dimenzió felhasználásával koordinátarendszereket szerkesztünk és

ezen ábrázolunk minden érintett vezetői csoportot. A dimenziók összes páros kombinációs lehetőségét kihasználva tíz vállalati térkép készül. A térképek középtengelyeit az adott dimenziók vállalati átlagai mentén húzzuk meg, a térkép népszerűségét jelentő vezetői csoportokat pedig azonosító jelekkel ábrázoljuk. A vállalati térképek felépítése, kulturális tartományai megegyeznek az országos térképekével. A vállalati térképek középtengelyeit nem az országos átlagok, hanem a vállalat saját dimenzióinak átlagértékei határozzák meg. A vezetői csapatok értékelését tehát a cég saját viszonyrendszerében végezzük. Amikor a cég vezetői csoportjait minősítjük, akkor ezt egymáshoz viszonyítva tesszük. A vállalat saját világában, saját tájain, saját talaján maradunk. Meggyőződésünk, hogy az egyes szervezetrészeket irányító vezetői csapatok minősége csak egymással összemerve ítékelhető meg reálisan. A vállalati térképek ezt a célt szolgálják.

Amikor a vezetési kultúrát vizsgáltuk, akkor fölülnézetből tekintettünk a vállalatra, mert a szervezeti piramis csúcsát (a vezérkart) tanulmányoztuk. Olyan magasra emelkedve vetettünk rá szemet, ahonnan a többi hazai cég csúcsai is láthatóak voltak, hiszen a minősítés éppen az összehasonlítás által történt. Most viszont a cégen belül vagyunk és annak részleteit kutatjuk a vezetési kultúra aspektusából. A csúcs vizsgálata után most szisztematikusan áttekintjük az egész vezetői hierarchiát és hálózatot a szervezet minden részegységében le egészen a művezetőig. Ezt a vizsgálatot már a földön járva végezzük, de időnként márdartávtaliba emelkedünk, hogy azért lássuk a fától az erdőt is. A térképi analízist úgy végezzük, hogy a turista kíváncsiságával bejárjuk a cég tájait, alaposan megnézzük a tájak részleteit és a talált dolgokról „tudósításokat” készítünk. A képes beszéd után, egyszerűen arról van szó, hogy a vállalati térképeken felderítjük, hogy a cég vezetői csapatai közül melyek vannak kiváló, jó, közepes, gyenge vagy éppen rossz helyzetben. Térképeinken ez az eloszlás vizuálisan szembeötlő. Könnyen azonosíthatók a példaadó csapatok és ugyanúgy az akut betegségben szenvedők. Emlékeztetünk rá, hogy a MENDI: vezetési diagnosztikai eljárás, ezért a kóros szervezetrészek felderítésének központi szerepe van. Hiszen a rendszerszemléletű, intézményes vezetésfejlesztés jórészt éppen a vezetői betegségek gyógyításával valósítható meg. Persze a diagnózisnak nemcsak fonákja, hanem színe is van. A röntgenkép természetesen a szervezet vezetési értékeit is megmutatja. Sőt! A jól működő cégeknél az egészséges szervezetrészek messze túlsúlyban vannak a betegeske-

dőkkel szemben. Viszont, tökéletesen irányított szervezet a gyakorlatban nem létezik. Eddigi számos vizsgálatunk során még a legjobb cégeknél is találtunk egyes gyenge vezetői csoportokat valahol a szervezetben. Ugyanakkor a gyenge cégeknél is mindig előfordul néhány jó vezetői együttes is. Veszélyes tehát és igazságtalan a vállalati vezetésről, a részletek ismerete nélkül sommás ítéletet alkotni, mintha az valami monolitikus jelenség volna.

Térképi analízis, példával

A térképi elemzési technika segítségével minden vállalati térképén elvégezzük a részletes analízist. Megnézzük, hogyan népesítik be a vizsgált vezetői csoportok a vállalati térképeket. Részletes terepszemlélet tartva körbejárjuk a térképeket és tájegységek szerint azonosítjuk az ott élő „lakosságot”. A tájidegenekre külön is figyelünk. A módszeres felderítés végén, magasról tekintve a térképre, a népesség tájánkénti megoszlásáról alkotunk képet. A térképi tartományok népsűrűségéből a cég egész vezetési kultúrájára is következtetéseket vonunk le. Az iménti áttekintés végén vezetésfejlesztési javaslatokat teszünk, amelyek arra vonatkoznak, hogy milyen migrációra van szükség a térképi tartományok között a vezetési kultúra javítása céljából. Ez tehát a térképi elemzés menete a tíz vállalati térképen.

A részletes térképi elemzés nagyon terjedelmes vizsgálati anyag, ezért róla teljes konkrét példát itt nem mutathatunk be. Viszont a tíz közül legalább egy térképen illusztráljuk az elemzés menetét. Legyen ez mindjárt az *I. vállalati térkép*.

Első térképünkön azt vizsgáljuk, hogy a vezetői hatalomgyakorlás milyen feltételeket biztosít a szervezetben az újító munka számára, és megfordítva: az innovatív alkalmazottak hogyan viszonyulnak a munkahelyi életviszonyaikat alakító vezetői hatalomhoz? A térkép dimenziói: a hatalmi távolság (HTI) és az újítási hajlam (UHI). A két koordináta kölcsönhatásában módunk lesz a vezetési stílus és kreatív alkotómunka összefüggéseit behatóan megvizsgálni. A vezetők által biztosított munkahelyi légkör döntő befolyással van az emberek innovációs képességeinek kibontakozására.

Térképünkön a viszonyítási tényezők kölcsönhatása vizuálisan jelenik meg. A vízszintes tengely fölött találhatók a tekintélyelvű csoportok, lent az egyenlőségelvűek. Fölfelé haladva a diktatórikus vonások erősödnek, lefelé a demokratikus jelleg. A vízszintes ten-

gely az átlagos HTI-t jelzi, amelynek közvetlen környezetében mindkét irányban egy keskeny átmeneti zóna található.

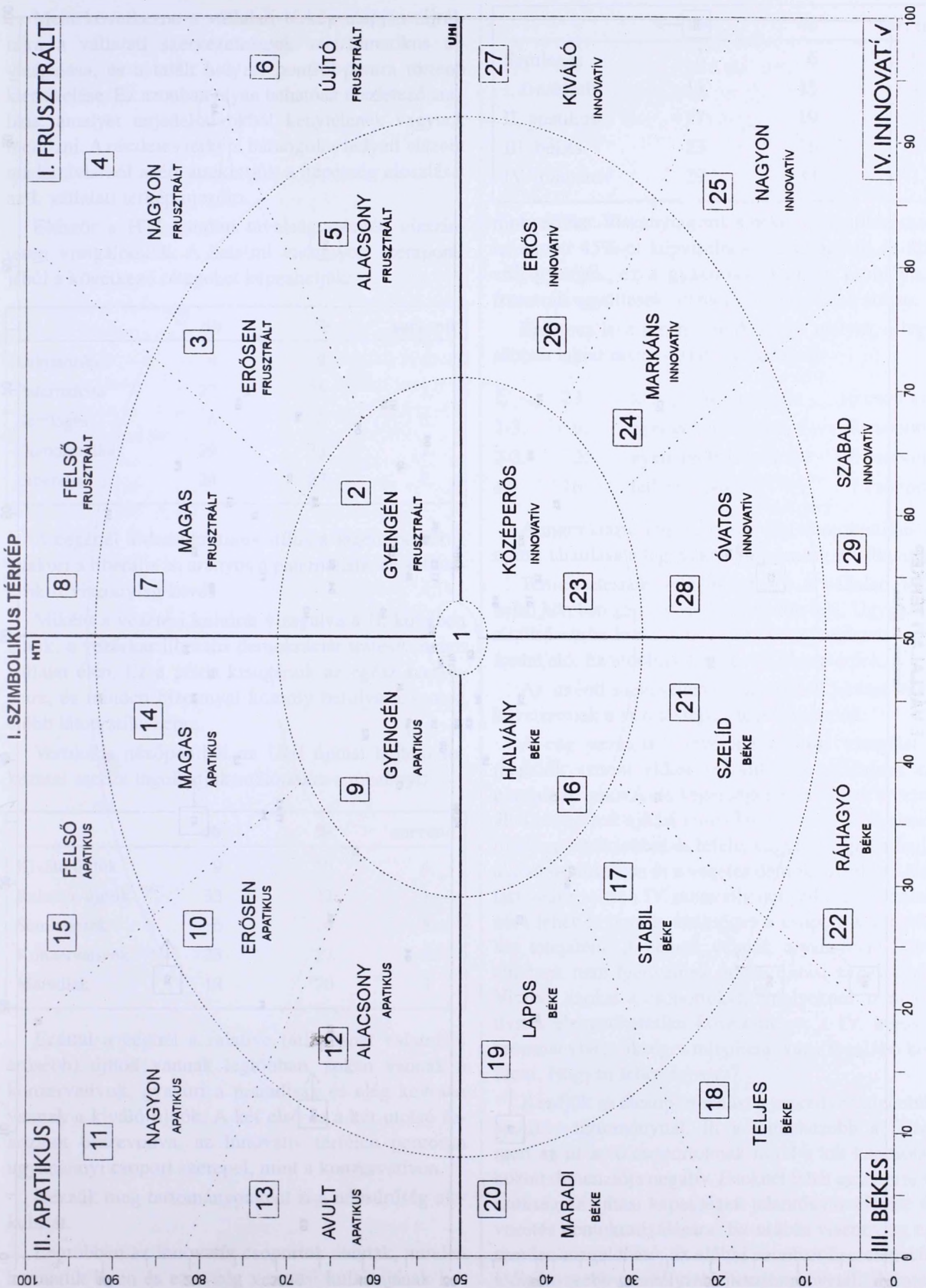
A függőleges tengelytől jobbra a haladó, innovatív csoportok helyezkednek el, balra a hagyományörző, konzervatív egységek. Balra haladva a maradiság, jobbra a haladó szellem erősödik. A tengelyvonalat ezúttal az újítási hajlam indexének középértéke jelöli ki, amelynek közvetlen közelében egy semleges zóna választja két térfélre a progresszív és a maradi csoportokat.

A koordináta-rendszer középtengelyei a térképet négy tartományra osztják. A tartományok a vezetési kultúra négy, markánsan elkülönülő típusát jelenítik meg. A behatóbb vizsgálatok számára az egyes tartományokat hét további tájegységre bontjuk, amelyek a karakterek pontosabb megragadásához a tartományokon belül finom disztingválást biztosítanak. A teljes vállalati térkép négy tartománya tehát összesen 28 jól definiálható tájegységet foglal magában. Ezen felül szerepel egy semleges zóna a térkép közepén. Minden egyes tájegység jellegzetes vezetési sajátosságokat testesít meg. Egy adott tájon fekvő vizsgálati csoport annak a tájegységnek az arculatához hasonlít.

A vállalati térkép iménti tagolását szemlélteti a következő oldalon található ún. szimbolikus térkép. Ezen a sematikus ábrán $4 \times 7 + 1 = 29$ részre tagoltuk a vállalati térképet, címszavakkal megneveztük a tartományokat és a tájegységeket. A szimbolikus térkép valójában kulcs a valódi térkép olvasásához. A valódi térképet (amely a rákövetkező oldalon szerepel) ugyanis tényleges vállalati csoportok népesítik be, ezért azon nincs hely az értelmező szövegek elhelyezésére. A szimbolikus térkép helyettesíti ezt a hiányt. Együtt szemlélve a valódi és a szimbolikus térképet, jól átlátható és megérthető az egész szervezet vezetési kultúrájának minden részlete.

A következőkben nem külön-külön, hanem mindig együtt nézzük a két szóban levő térképtípust. Ezt az együtt-látási technikát követjük most is, amikor az *I. vállalati térkép* részletes bejárását végezzük.

A térképi tájak azonosítása során a matematikai koordináta-rendszer számozási szabályait követjük. A jobb felső negyed lesz az I. tartomány és az óramutató járásával ellentétesen következik a többi. Egy-egy tartományon belül a tájegységek számozása a térkép közepéből kiinduló sugaras elvet követi. Először az átló mentén, aztán vízszintesen, végül függőlegesen. A térkép bejárása során természetesen ezt a számsorrendet követve lépünk az újabb tájegységekre.



Most következne a vállalati térkép alapján tájról-tájra a vállalati szervezetrészek szisztematikus átvizsgálása, és a talált helyzet pontról-pontra történő kiértékelése. Ez azonban olyan behatóan részletező analízis, amelyet terjedelmi okból kénytelenek vagyunk mellőzni. A részletes térképi barangolás helyett viszont madártávlatból azért áttekintjük a népszerűség eloszlását az I. vállalati térkép mezőin.

Először a HTI hatalmi távolság mentén vízszintesen vizsgálódunk. A hatalmi viszonyok szempontjából a következő rétegeket képezhetjük:

	db	%	sorrend
Diktatórikus	8	9	4.
Paternalista	22	25	3.
Semleges	6	6	5.
Demokratikus	29	33	1.
Liberális	24	27	2.

A cégénél a demokratikus stílus a legelterjedtebb, gyakori a liberális is, arányos a paternalista, és a diktatórikus viszonylag kevés.

Miként a vezetési kultúrát vizsgálva a II. kötetben láttuk, a vezérkar liberális demokráciát testesít meg a vállalat élén. Ez a példa kisugárzik az egész szervezetre, és minden bizonnyal komoly befolyása van az előbb látott stílusképre.

Vertikális nézőpontból az UHI újítási hajlam fokozatai szerint tagolhatjuk oszlopokra a mezőnyt.

	db	%	sorrend
Kiváló újítók	9	10	4.
Relatív újítók	33	37	1.
Semlegesek	6	6	5.
Konzervatívok	23	27	2.
Maradiak	18	20	3.

Ezúttal a cégénél a relatív (átlagosnál valamivel erősebb) újítók vannak legtöbben, sokan vannak a konzervatívok, gyakori a maradiság és elég kevesen vannak a kiváló újítók. A két első és a két utolsó fokozatot összevonva, az innovatív térfélen pontosan ugyanannyi csoport szerepel, mint a konzervatívon.

Nézzük meg tartományonként is a népsűrűség alakulását.

Legtöbben az innovatív csoportok vannak, minden harmadik ilyen és ez a cég vezetési kultúrájának ko-

	db	%	sorrend
Semleges	6	6	5.
I. frusztrált	13	15	4.
II. apatikus	17	19	3.
III. békés	23	26	2.
IV. innovatív	29	33	1.

moly értéke. Viszonylag sok a békés és apatikus csapat is, együtt 45%-ot képviselnek. Minthogy itt az újítás erői gyengék, ez a gyakoriság komoly probléma. A frusztrált együttesek szerencsére nincsenek sokan.

Érdemes lesz megnéznünk, hogy melyek a legsűrűbben lakott tájegységek a vállalatnál.

1.	23:	középerős innovatív	16 csoport
2-3.	9:	gyengén apatikus	8 csoport
2-3.	2:	gyengén frusztrált	8 csoport
4.	16:	halvány béke	7 csoport

A mértéktartó innovativitás és a demokratikus irányítás társulása a leggyakoribb jelenség a vállalatnál.

Természetesnek vehetjük, hogy a vállalati térkép belső körében van a vizsgált csapatok fele. Ugyanakkor a külső körön kívül mindössze hat ügynevezett bolygó fordul elő. Ez utóbbiak kezelésére visszatérünk.

Az iménti megoszlásvizsgálatokból jórészt önként következnek a vezetésfejlesztési tennivalók.

A cég vezetési színvonala a most vizsgálat dimenziók szerint akkor fejlődik, ha erősödnek csoportjainak innovációs képességei és javulnak a vezetés által biztosított újítási feltételek is. A vezetésfejlesztés főiránya tehát jobbra és lefelé, vagyis az újítási hajlam általános növelése és a vezetés demokratizálása. A céltartomány tehát a IV. innovatív negyed. Természetesen nem lehet és nem is szükséges a csoportok többségét ide telepíteni. A cégénél vannak olyan feladatkörök, amelyek nem igényelnek úttörő újítási képességeket. Viszont azokat a csoportokat, amelyeknél az innovativitás elengedhetetlen követelmény, a IV. innovatív tartományba szükséges telepíteni, vagy legalább közelíteni. Hogyan lehetséges ez?

Kezdjük az átcsoportosítást a legkedvezőtlenebb II. apatikus tartományánál. Itt a legnehezebb a feladat, mert az itt levő csoportoknak mind a két kapcsolatba hozott dimenziója negatív. Ezeknél tehát egyszerre van szükség az újítási képességek jelentős növelésére és a vezetés demokratizálására. Ez utóbbi viszonylag egyszerűen megoldható, az előbbi azonban összetettebb és időigényesebb személyzetfejlesztést követel. Természe-

tesen minden egyes apatikus egység minőségi javításának konkrét teendőit itt nem vehetjük számba (erre majd a csoportképek összeállításánál során kerítünk sort). Példaként említjük meg a nagyon apatikus N3: V-i üv-t és a D3: P-i üv-t, amelyek egyszerre roppant diktatorikusak és igen maradiak. Ezeket legalább a 9. gyengén apatikus tájegységbe szükséges „áttelepíteni”. L3 V-i üv-nél is ez a célállomás, de itt elegendő az újítási hajlam erősítése.

Az I. frusztrált tartományból könnyebb a költöztetés. Az itteni csapatok újítóképeseek, „csak” az autokratikus vezetéssel van baj. A hatalmi távolság csökkenésével a frusztrált csoportok innovációs arculata fölerősödik. Példaként véve a magasan frusztrált C2: Controlling osztályt, ha itt a diktatorikus vezető helyére demokratát állítanak, a csapat az IV. innovatív tartományba kerül. Azonban a tevékenységére tekintettel, itt az alkotóképesség is erősítésre szorul, tehát nem elég lefelé, hanem jobbra is el kell mozdulnia. Más a helyzet az O2: Programfejlesztési osztálynál, ahol az újítási hajlam megfelelő, de a hatalmaskodó vezető keménykedik embereivel. Itt egy demokratikus fordulat önmagában megoldja a problémát.

A III. békés tartományban a vezetés ösztönző, de gyengék az innovációs hajlamok. Az itteni csapatok kreatív képességeik erősítésével közelíthetők az IV. innovatív tartományhoz. Ez a nehéz csapatfejlesztés bármilyen bonyolult és időigényes, elkerülhetetlen például olyan maradi együtteseknél, mint az O3: K-i üv, G0: egyéb mérnökök és az A1: Energiatermelő osztály. A cég ezen fontos egységei nem zárkozhatnak el a megújulás elől. Innovációs képességeik felerősítésével át kell telepíteni őket a jobboldalra!

A IV. innovációs tartomány ennek a térképnek a legkreatívabb része. Az itteni csoportok jó helyzetben vannak, de nem egyforma mértékben. Jobbra haladva ki-robbanóan innovatív, balra a középtengely mentén csak mérsékelt újítók. Ez utóbbiak jobbra eltolva javíthatók.

(Megjegyezzük, hogy a vállalati térképen a legproblematikusabb vezetői csapatokat keretbe foglaltuk és a javítási irányt jelző nyilacskákkal láttuk el. Ugyanakkor a cég legkiválóbb innovatív egységeit körülkarikáztuk, hogy a példaadó csapatokat ilyenformán emeljük ki.)

Vezetői csoportképek, példával

A részletes térképi analízis során behatóan elemeztük a vizsgálatban szereplő csoportok vezetési jellegzetességeit. Térképeink szemléletesen mutatják, hogy a vezetési kultúra miként differenciálódik a vizsgált

vállalati egységekben. Térképeinken megvizsgáltuk a népeségeloszlást az egyes kulturális mezőkön és az egy-egy tájegységben szereplő csoportokról együttesen adtunk néhány szavas jellemzést. Fölülről, mint egy madártávlatból tekintettük át a vizsgált csoportok elhelyezkedését a vállalati térképeken.

Ha csak fölülről nézünk a tájra, akkor a térképek népes mezőnyében elvesznek az egyes csoportok. Ezúttal a nézőpontot megfordítva, az egyes csoportokra koncentráljuk a figyelmet. Nem a vállalati mezőny áttekintésére, hanem az egyes csoportok vezetési kultúrájának megragadására összpontosítjuk figyelmünket.

Módszerünk a következő: Sorra vesszük a csoportokat és mindegyiknél kimutatjuk az alapidimenziókat és a szintetikus minőséget. Minden egyes csoportnál felsoroljuk a térképi helyzetjelzőket. A térképi pozíciók markáns vezetési sajátosságokat mutatnak. A tíz térképi pozíciót összegezzük és ennek alapján minden csoport vezetési kultúrájáról tömör jellemzést készítünk. A csoportok pozitívumait és problémáit az általuk gyakorolt funkcióval összefüggésben értékeljük, és ahol nagyon jelentős ellentmondást találunk, ott rámutatunk a vezetésfejlesztés szükségességére.

A csoportképek felépítésének és tartalmának illusztrálására bemutatunk egy valóságos konkrét példát.

H2: Eszközügygazdálkodási osztály

Reprezentáció: 18 fő

Diktatorikus stílusban irányított közösség, amely mostoha légkörben, kedveszegetten él. Bevett munkájukat mérsékelt szorgalommal végzik, viszont nagyon innovatív szelleműek és sikerorientáltak. Megszokott dolgukban gyengébbek, a fejlesztésben dinamikusabbak.

HTI	Hatalmi távolság	74	diktatorikus
UHI	Újítási hajlam (%)	70	kiváló
VKI	Vállalkozókészség (%)	53	közepes
ABI	Ambíció (%)	57	jó-közepes
MKI	Munkaképesség (%)	37	gyenge-közepes
VKSZ	Szintetikus minőség (%)	55	közepes

Iménti tulajdonságaik közül újítási hajlamuk emelkedik ki. Ambíciójuk is számottevő, vállalkozókészségük közepes, munkaképességük viszont jóval átlag alatti. Szokatlan módon a rutinban gyengébbek, a változtatásban erősebbek.

A csoport térképi pozíciói:

I. 3. *Erősen frusztrált.* A vezetés erős kézzel, hangsúlyosan a hivatali tekintélyre támaszkodva irányítja az együtttest. A hatalomgyakorlás fölényes és személyes jellegű, amely csekély önállóságot biztosít az alárendelteknek. A főnök az irány és mértékadó ember, aki feltétlen engedelmességet követel. A munkatársak ebben az alávetett helyzetben a szolgálatkész végrehajtó szerepére vannak kényszerítve. A kollektíva jelentős innovációs képességekkel rendelkezik, amelynek realizálását viszont az autokratikus vezetés fékezi. Az újító alkotómunkához nem korlátozó, hanem ösztönző feltételekre volna szükség. Cselekvési szabadság híján az egyébként erős újítási potenciál gátlás alatt van. A kreatív munkatársak ez ellen időnként fellázadnak, ezért frusztrált a légkör.

II. 36. *Magas zaklatott.* A kollektíva az átlagosnál vállalkozóbb. Kezdeményezésekben nincs hiány, de az önálló akciókhoz csekély a szabadság. A munkatársak aktivitását a tekintélyelvű vezetés gyanakvó ingerlékenysége korlátozza és emiatt sok az ütközés a csapattagok és a vezetők között. Lenne vállalkozókészség, de nem tud kibontakozni.

III. 65. *Magas feszültség.* Az együtttest az átlagosnál ambíciózusabb emberek alkotják. A diktatórikus közegben az ambíciózus emberek érvényesülése korlátok közé szorul. A feltörekvő alárendeltek előmenetelre vágyanak, de az autokrata vezetők szilárdan védik pozícióikat.

IV. 101. *Magas ösztökélt.* A közepesnél gyengébb munkabírású tagokból áll a csapat, amely hajlamos a kényelemre. A diktatórikus vezetés azonban nem tűri a lazaságot, hanem erővel is munkára ösztökéli alárendeltjeit. Az emberek nem önszántukból, hanem kényszerűségből dolgoznak.

V. 118. *Követő offenzív.* A munkatársak az átlagosnál újítóbbak és vállalkozóbbak is. Nem kirobbanóan innovatívak, és nem is offenzíven kezdeményezők, de nyitottak az újításokra és nem riadnak vissza a vállalkozástól. Ha nem is úttörő, de fejlődőképes csoport.

VI. 147. *Követő úttörő.* A kollektíva ambíciója és újítási hajlama egyaránt túlhaladja a közepes szintet. Sikerorientációik és innovációs képességeik egyaránt vannak. Adottságaik és szükségleteik összhang-

ban állnak. Azonban nem kirobbanóan úttörők, hanem mértéktartóan dinamikusak.

VII. 198. *Nagyon kallódó.* Jelentős újítóerő szerencsétlenül társul alacsony munkaképességgel. Felfogásukban innovatívak és van kreatív fantáziájuk, azonban a gyakorlati újítások megvalósításához nincs energiájuk. Innovatív szellemi potenciáljukat tetterő híján nem tudják realizálni.

VIII. 205. *Mérsékelt öngerjesztő.* csoport ambíciója és vállalkozókészsége egyaránt meghaladja az átlagot. A csapattagok mind az érvényesülésre, mind a vállalkozásra a közepesnél jobban motiváltak. Nem kirobbanóan, de életrevalóan aktív együttes.

IX. 241. *Kicsi szarka.* Számottevő vállalkozókészséggel, de csak szerény munkaképességgel rendelkező munkatársak közössége. A változások előmozdításában viszonylag kezdeményezők, de a kivitelezéshez legtöbbször nincs elég energiájuk. Csak szellemileg aktívak, a realizáláshoz már gyengék.

X. 284. *Szolid játékos.* Számottevő ambícióval, ám csak szerény munkaképességgel rendelkező csapat. Van igényük az érvényesülésre, de nincs kedvük keményen dolgozni érte. Mint a játékosok, úgy akarnak érvényesülni, hogy ne kelljen megszenvedni érte. A könnyű siker lebeg szemük előtt.

Az osztály szintetikus minősége szerint közepes színvonalú munkacsoport. Feltűnő pozitívuma a kiváló innovációs hajlam. Figyelemre méltó siker-vágyuk is, azonban ennek ellenére csak mérsékeltlen vállalkoznak és még kisebb intenzitással dolgoznak. A csekély munkaszorgalom az osztály gyenge pontja. Mindennapi munkájukat ilyenformán nem elég hatékonyan teljesítik. Fejlődőképességük figyelemre méltó, ugyanakkor az erőszakos vezetés fékezi a progresszív alkotóerők kibontakozását. Az osztályvezető csapatánál gyengébb színvonalú és statikusabb egyéniség. Emiatt, továbbá fölényes autokratizmus miatt feszült a vezető és alárendeltjei közötti viszony. A csoportfejlesztés tehát egyrészt a vezetés színvonalának és demokratizmusának emelését feltételezi, másrészt a személyzet munkához való viszonyának gyökeres megjavítását igényli.

Amikor az előbbi csoportképben a térképi pozíciókat megfogalmazzuk, a MENDI-módszer erre a célra készített karakterkészletéből válogattunk. Módszer-

tanunkban a vállalati térképek tájegységeinek jellegzetességeit tömören előre megfogalmaztuk, hogy ezek az alkalmazók rendelkezésére álljanak. Minthogy tíz vállalati térképünk van, és egy-egy térkép 28 tájegységre van tagolva, a MENDI csoportkarakter-készlete 280 tételből áll. Az alkalmazóknak ezek közül kell összeválogatni az egy-egy konkrét csoportra vonatkozó tíz-tíz karaktert. Pontosabban, ezt az összeválogatást természetesen számítógép végzi el számunkra. Amíg a mozaikos csoportkép ilyenformán formalizáltan összeállítható, addig a szintetikus csoportképet (amely keretbe foglalva összefoglalóan zárja a leírást) minden esetben az alkalmazónak magának kell lényegretörően megfogalmazni.

Minőségi rangsorok

Az előző pontban figyelmünket az egyes konkrét szervezetrészekre fordítottuk és egyenként készítettünk róluk csoportképeket. Miután egyenként sorra vettük és lényegretörően jellemeztük a vezetői csoportokat, most a vizsgálatban szereplő csoportokat egymással is összehasonlítjuk. Bizonyos összehasonlításokat természetesen a térképi elemzések alapján is megtettünk és a csoportképekben is előfordulnak erre való utalások. Az előzőekben azonban nem ez volt a vizsgálat fő célja, és ezért azokból a csoportok minőségi sorrendje közvetlenül nem is tekinthető át. Ezúttal viszont erre koncentráljuk figyelmünket, és a cég alapcsapatait minőségi rangsorba rendezzük.

A vezetői csapatok értékelését a vezetési kultúráról szóló résztanulmányban megismert öt alapidimenzió szerint végeztük. A részletes térképi elemzés szintén az öt alapidimenzió páros kombinációi alapján történt. A vezetés differenciálódását a szervezetben vizsgálhatjuk közvetlenül az egyes dimenziók szerint is, ami úgy történik, hogy a célzott csapatokat az egyes dimenziók szerint rangsorokba állítjuk. Így például elkészíthetjük az újítási hajlam vagy például a munkaképesség rangsorát. Természetesen ezt a valóságban mindig meg is tesszük, azonban ezúttal csak egy szintetikus rangsor bemutatására szorítkozhatunk.

A vizsgált vezetői csapatok szintetikus minősége az alapidimenziókhöz és az egyes térképi pozíciókhoz tartozó részminőségeket összegezve fejezi ki. A csoportok szintetikus minősítésére olyan számítási eljárást alkalmaztunk, amely a csapatok funkciójához illeszkedő differenciált súlysorozattal végzi az összegzést. Minden csapat a saját munkakörében legfonto-

sabb tulajdonságot (alapidimenziót) kidomborítva vesz részt a vállalaton belüli minőségi összehasonlításban.

A benne szereplő vezetői csapatok száma szerint többféle csoportrangsort készíthetünk. A legteljesebb az összevont rangsor, amelybe a vállalat valamennyi vizsgálati csoportját belefoglaljuk. Bár ez vegyes rangsor, mert benne különböző típusú vezető csapatok összekeveredve szerepelnek, mégis nagyon tanulságos, mert a vállalat összes vezetői csoportjának minőségi megoszlásáról alkothatunk képet belőle.

Reálisabb összehasonlításra alkalmasabbak az úgynevezett rétegrangsorok, amelyekbe a hasonló típusú vezetői csapatokat rendezzük össze minőségi színvonaluk alapján. Ilyenformán elkészítjük az üzletágak, a vezetői szintek, a szakmai csoportok, a termelő (szolgáltató) egységek stb. rangsorát. Példaként egy részrangsort mutatunk be, amelyben egy valóságos vállalati központ szakosztályai szerepelnek szintetikus minőségük sorrendjében.

A szakosztályok rangsora

Sorrend	A csoport jele és neve	Szintetikus minőség (%)	Fokozat
1	O2 E osztály	84,63	kimagasló
2	O1 Ü osztály	75,56	kimagasló
3	R1 A osztály	68,51	kiváló
4	N1 F osztály	66,65	kiváló
5	H1 K osztály	66,50	kiváló
6	D2 S osztály	62,96	jó
7	U1 T osztály	61,95	jó
8	F1 B osztály	61,78	jó
9	E2 N osztály	60,74	jó
10	K1 T osztály	57,66	jó-közepes
11	G1 E osztály	56,57	jó-közepes
12	T1 M osztály	56,35	jó-közepes
13	H2 M osztály	55,41	jó-közepes
14	C2 C osztály	49,41	közepes
15	A1 K osztály	47,98	közepes
16	S1 E osztály	46,42	közepes
17	N2 L osztály	44,96	gyenge-közepes
18	K2 F osztály	41,83	gyenge-közepes
19	B1 G osztály	40,89	gyenge-közepes
20	B2 J osztály	40,72	gyenge-közepes
21	Y1 S osztály	38,90	gyenge-közepes
22	P1 L osztály	38,73	gyenge-közepes
23	A2 P osztály	29,65	gyenge
24	L2 Z osztály	28,92	gyenge
25	J2 H osztály	25,46	gyenge
26	F2 C osztály	25,43	gyenge
27	G2 K osztály	17,48	elégtelen

A cég központi szakvezetői apparátusa a cég mértékrendszerében viszonylag nívós állomány, mert a közepes fokozat fölötti térfél népesebb, mint az alsó. A központban kilenc egészen jó osztály van, ugyanakkor öt küszöb alatti. Ez utóbbiak a személyzetfejlesztés legtöbb célterületei.

A minőségi rangsorok utolsó oszlopába belefoglaljuk a csapatok minőségi fokozatainak megnevezését és a minőségi rétegek sávhatározatait is berajzoljuk. Minőségi fokozataink a MENDI szokásos nyolc lépcsős dekádus tagozódását követik. Ez az osztályozás megkönnyíti az egész szervezetre vonatkozó minőségi megoszlásvizsgálatokat, amelyek igen fontos információkat szolgáltatnak a szervezet egészségi állapotának megítéléséhez.

A csapatdiagnosztika hasznosítása

A vállalat teljes keresztmetszetű vezetői átvilágítása részint a szervezeti irányítás emberi oldalának mélyebb megismerését szolgálja, részint a vezetésfejlesztés megalapozását célozza a szervezet minden részletében.

Tapasztalataim szerint a vállalatirányítással foglalkozó vezetők (akik egy nagyobb szervezetben, különböző szinteken ugyancsak sokan lehetnek) kollektív önismerete meglehetősen homályos és hézagos. Ez természetesen nem azért van így, mintha a gyakorló vezetők ítélőképességével probléma lenne. A szervezeti hálózat egy bizonyos helyén élő vezetőnek van képe saját szűkebb csapatáról és a vele közvetlen kapcsolatban álló más csoportokról. Saját csapatáról az ember határozottabb, más csapatokról elnagyoltabb képeket alkot. Egy lokális területen dolgozó vezető szervezeti látómezeje behatárolt. Csak a vele szorosabban együttműködő csoportok megismerésére van módja. A többitől szükségszerűen csak felületes benyomásai lehetnek. Megélt tapasztalatai a saját szűkebb világáról és belátott környezetéről vannak. A lokális vezető nincs abban a helyzetben, hogy az egész szervezetet áttekinthesse. Az egyes ember továbbá saját csapatáról is szubjektíven alkot véleményt, mert csak a saját szemével láthatja, saját élményeire támaszkodhat. Egy másik csapattag szintén a maga módján alkot csoportjáról egyéni véleményt. A csapattagok felfogása csoportjukról kisebb-nagyobb mértékben különbözik. A csoport kollektív önképének megalkotása csak a tagok részképeinek integrálásával volna lehetséges. Ezzel azonban senki nem foglalkozik a szervezetben. Az egyes vezetőknek tehát az egész szer-

vezetre nincs rálátásuk és saját közvetlen csapatukról is szubjektív képet alkotnak. Az általában terjedelmes és tagolt vállalati „birodalmakat”, helyzetüknél fogva, csak a csúcson álló vezetők láthatják egyben. Nekik az a dolguk, hogy összefogják a részlegeket és integrált rendszerként működtessék a vállalatot. Csakhogy, ők túlságosan el vannak foglalva stratégiával, koordinációval, meggyással, hogy a részegységek belső életére figyelhessenek. A csúcsvezetők túl magasan vannak ahhoz, hogy a szervezeti hierarchia részegységeinek emberi viszonyaiba belelássanak. Aki hegycsúcsról tekint szét, annak a völgyek és a távoli lankák homályba vesznek. Más-más okból ugyan, de a vállalatnál sem a lokális, sem a generalista vezetők nem tudnak éles képeket alkotni a szervezet minden részletéről. Köznapi szemmel nézve a világot, ez lehetetlen is volna. Talán éppen ez az oka annak, hogy jól működő cégeknél is előfordulnak meghökkentően beteg szervezetrészek, anélkül, hogy az illetékeseknek erről tudomásuk lenne.

Csapatdiagnosztikai vizsgálatunk feltérképezi a vezetés emberi minőségét az egész szervezetben. A reflektor fényével világít meg minden részletet és rögzíti a talált állapotokat. Ha az előző bekezdésben foglaltakra gondolunk, akkor ez nem lebecsülendő eredmény. A MENDI mindenütt éles felvételeket készít az eddig ködbe vesző dolgokról. Eltűnik a homály, mert a szervezet minden zegét-zugát bevilágítja a fény. Mindennapi életünk szinterét jól ismerjük. Ahogy mondani szoktuk: akár a tenyerünket (apropó: valóban jól ismerjük a tenyerünket?) Mégis, mekkora élmény, ha légifotót mutatnak nekünk róla! És amikor először látjuk helikopterben ülve madártávlatból! Hogy rácsodálkozunk az országra, amikor repülőgépen először áthaladunk fölötté! Pedig azt hittük, jól ismerjük. Aki eddig csak a földről látta, bizony meglepődik, hogy felülről mennyire más. Akiket érdekel a földrajz és szeretnek utazni, gyűjtik a térképeket. Van aki úgy érzi, hogy térkép nélkül vaktában mozog az ismeretlen tájon. De a térkép ismerős földről is hasznos dolog, mert nagy területről ad kezünkbe fogható kis papírlapon átlátható képet. Olyant, amely szemléletes és valóságos. Ez a kis „papír” ismeretlen tájon az utazó (a turista) egyetlen eszköze, hogy uticélját elérje.

Vezetésdiagnosztikai vizsgálataink során mi is térképeket készítettünk a célzott vállalat szervezetében való tájékozódás céljára. Tíz ilyen térképünk van, amelyek meghatározott aspektusokból megmutatják az átvilágított cég kulturális tájait és e tájak lakóit. A vállalati térképek szemléletes áttekintést adnak a vezetés differenciálódásáról a szervezet jellegzetes részeiben. Feltárják azt a színpompás sokféleséget, amelyet köz-

napi szemmel látni lehetetlen. Érzékletesen megmutatják a cég részegységeiben a vezetői értékeket és problémákat egyaránt. Fölről élesen kirajzolódik az a toltkép a szervezetről, amely földről nézve nem volna átlátható.

A szóban levő áttekinthetőséget a MENDI megjelenítési és elemzési módszerei teszik lehetővé. Az előbb már említett vállalati térképek mellett ilyenek a minőségi rangsorok, amelyek világos értékrendet teremtenek az érintett cég egész vezetői állományában. A harmadik vizsgálati eszköz a csoportkép, amely összefoglalóan jellemzi az egyes vezetői csapatok karakterét, tulajdonságait és színvonalát. Az iménti vizsgálati résztechnikák színéről és fonákjáról egyaránt megmutatják ugyanazt a valóságot. A vállalati térképeken például a cég legkiválóbb csoportjai ugyanúgy szembeötlenek, mint a legproblematisabb csapatok. Feltűnő módon külön is megjelöljük ezeket. Hasonlóan a csoportrangsorokat is nézhetjük fölről és alulról elindulva. Az élményben azonosíthatjuk a cég eminenseit, a sereghajtók között a beteg csoportokat. A vállalatnál a vezetésfejlesztési terápiákat ez utóbbiakra kell összpontosítani. Az egyes csoportképekben pedig ennek irányait is megadjuk. Attól viszont óvakodunk, hogy a gyenge csoportok feljavításának konkrét módjait is megszabjuk. Ez már a megbízó kompetenciája, és az érintett cég személyzeti szakirányításának illetékességébe tartozó ügy.

Végül, ki kell térnem egy praktikus kérdésre: a csapatvizsgálatok eredményeit milyen vezetői körrel tanácsos megismertetni az érintett vállalatnál? Kényes dologról van szó, amely megfontolt kezelést igényel. Az elkészült tanulmányt mi, mint külső szakértők mindig a megbízó cég első számú vezetőjének adjuk át és nem lehet beleszólásunk abba, hogy ő a továbbiakban azt hogyan használja. Előfordult már, hogy a vezér csak a helyetteseinek mutatta meg, de az is, hogy minden csapat vezetőjének kiadta a rájuk vonatkozó csoportképeket és rájuk bízta, mit kezdenek vele. Ez látszólag célszerű eljárás: a csapatok szembesüljenek a rájuk vonatkozó minősítésekkel, okuljanak belőle és ha szükséges változtassanak magatartásukon. Ezzel a vezér a vezetésfejlesztési feladatot és felelősséget az illetékes csapatvezetők hatáskörébe helyezte. Ebből a decentralizációból azonban több negatív következmény származott. (1) A jó minősítést kapott csapatok vezetői és tagjai meglelégedéssel fogadták a róluk szóló anyagokat. Legtöbbjük nem tett semmit, mondván:

nálunk rendben mennek a dolgok. Holott legtöbbjüknel bizonyos részterületeken azért még lenne fejlődési lehetőség. (2) A közepszerű minősítést kapott csoportok közül egyesek különbnek tartották magukat, ezért ahelyett, hogy önvizsgálatot tartottak volna, vitatni kezdték a rájuk vonatkozó arcképek érvényességét. Más csoportoknál elfogadták a jellemzést, néhol okulnak is belőle, másutt változtatás nélkül dolgoznak tovább. (3) A gyenge minőségű csoportok fölérendelt vezetői közül egyesek mélyen elhallgatták és megtartották a csapatukról szóló leírásokat maguknak, érezvén a saját felelősségüket. Előfordult olyan gyenge csapatnál, ahol a fölérendelt vezető maga is gyenge, hogy a főnök „fellázította” gyenge csapatát és egységfrontba tömörülve igyekeztek megvédeni magukat és ellenszegülni a változásoknak. (4) A cégnél egyes küszöb alatti csoportok hangadói olyan híreket terjesztettek, hogy a vezér maga sem veszi komolyan a lezajlott vezetői átvilágítást és senkitől nem kér számon változtatást. Vagyis elszabotálták az olyannyira szükséges változtatást.

Az iménti „demokratikus” kezelésből tehát több kár származott, mint haszon. Az előbbi negatívumok ellenére a legtöbb helyen nagyon őszintén szembenéztek önmagukkal és komoly feljavító programokba kezdtek. Az egész hasznosítási folyamat központi vezérlés nélkül igen ellentmondásosan zajlik. Gondoljuk meg! A gyenge csapatok legtöbbször éppen azért gyengék, mert nincs megfelelő vezetőjük. Ha aztán az alkalmatlan vezetőre bízzák csapata feljavítását, akkor elképzelhető, hogy abból milyen eredmény születik. A csapatfejlesztés előfeltétele nem ritkán éppen a gyenge csapatvezető jóval való felváltása. Ez után kezdődhet magának a csoportnak a fokozatos feljavítása.

Ha az átvilágítást a cég általános vezetési színvonalának fejlesztésére akarják felhasználni, akkor ennek a csúcsvetés nem lehet tétlen szemlélője, hanem a vezérkarnak ezzel azonosulni kell és központilag vezérelt program szerint kell a fejlesztést megszervezni. A csapatdiagnosztikai tanulmányt első menetben célszerű csak a vállalat legfelső néhány vezetőjének megmutatni. A vezérnek azt szoktuk tanácsolni, hogy a személyzeti főnökséggel dolgoztasson ki az egész cégre vonatkozó, átfogó hasznosítási (vezetésfejlesztési) stratégiát és ehhez igazodva, sorban, megfontoltan és disztigváltan avassanak be újabb illetékes vezetőket a tanulmány bizalmas részleteibe. Ahogy a szervezeti hálóban a vezetésfejlesztési folyamat tovaterjesztése megkívánja.