

SZERVEZETFEJLESZTÉS

– a szervezet minőségétől a piaci sikerekig –

A szervezetfejlesztés (OD – Organization Development) a vezetési tanácsadás egyre meghatározóbb „üzletágává” női ki magát. Mind több vezető ismeri fel, hogy az üzleti szervezet minősége a piaci sikereket leginkább meghatározó tényezők közé tartozik. Az innováció felgyorsulásával, illetve a gazdasági környezet kiszámíthatatlanságával a menedzsmentre fokozódó felelősség hárul: arra kell törekednie, hogy a cég minél „folyékonyabb” és minél „fogékonyabb” lehessen. Az embernek olyan érzése támad, mintha az extraprofit és a folyamatos tanulás generálta tudatos belső változások szinoním kifejezésekké értek volna össze. A tanácsadók előszeretettel beszélnek „káosz-menedzsmentről”, utalva a szervezetben rejlő és eddig gyakran figyelmen kívül hagyott erőforrások előcsalogatásának paradox vezetési kihívásairól.

A szervezetfejlesztési „kihívás” ma már nem kerülhető meg Magyarországon sem. Ezért is öröndetes, hogy idén ősszel Magyarországon rendezték meg a szervezetfejlesztés legelismertebb nemzetközi szakmai szervezetének, az IODA-nak (International Organization Development Association) a világkonferenciáját. A közölt beszélgetés a konferencia elnökével, az IODA elnökségi tagjával, Lövey Imrével készült.*

• *Úgy tűnik, hogy a szervezetek egyik legnagyobb problémája az, hogy a szervezet tagjai ugyanazokat az eseményeket néha merőben máshogyan látják és értékelik.*

• Ez kétségtelenül így van. Nem véletlen, hogy a vállalati kommunikáció problémái a szervezetfejlesztési tanácsadás lényegi részét képezik. A kommunikáció fejlesztésére sok időt és teret szentelünk. Rengeteg félreértéssel, illetve félreértelmezéssel találkozunk: egy adott szituációt másképpen lát a gazdasági részleg, a kutatás-fejlesztés, a termelés vagy a személyügy. Ez persze nem feltétlenül baj! A szervezetfejlesztési programok célja pontosan az, hogy a szervezet tagjai ezeket a szemléletbeli különbségeket mint erőforrásokat legyenek képesek hasznosítani. Cél, hogy a másfajta gondolkodásban lehetőségeket, további információszerzés esélyét lássák meg, és ne kizárólag az ellentétes véleményekből fakadó konfliktusokat érzékeljék. Amíg ezen a fázison nem tudunk túljutni, gyakorlatilag szinte lehetetlen az érdemi munkát megkezdeni.

• *Mennyire egyszerű egy ilyen összhang megteremtése? A kérdés már csak azért is érdekes lenne, mert mint tudjuk: objektív igazság nincs.*

• Az egyik objektív igazság az, hogy szubjektívek vagyunk, a dolgokat szubjektívan értékeljük. Mindenkinek megvan a saját szemüvege, amelyen keresztül a világot látja. A szervezetfejlesztőnek fel kell hívnia a figyelmet ezekre a szemüvegekre. Ez kiinduló feltétele a hatékony szervezetek megalapozásának. Fontos, hogy a kommunikációnak ne csak a közlési, hanem a hallgatói és befogatói oldalát is hangsúlyozzuk. Ameddig nincs a szervezeten belül hatékony kommunikáció, a problémamegoldás csak rendkívül esetleges.

Persze mi sohasem azt tűzzük ki célul, hogy ne legyenek konfliktusok. Egy szervezetet a konfliktusok szempontjából két csapás érhet. Az egyik az, ha túl kevés a szervezeten belüli konfliktus, a másik pedig, ha túl sok. Mind a kettő káros. Ahol túl sok a konfliktus, ott nyilvánvalóan szétforgácsolódnak az energiák, ahol pedig túl kevés, ott ingerszegénnyé válik a környezet, hiányozni fog az a hajtóerő, amely a konfliktusok feloldásában és az új megoldások meglátásában rejlik. Az igazán hatékony szervezet az, amelyben az elkülönült érdekek felszínre jöhetnek, ezek artikulálódhatnak, meghallgatásra találnak

* Lövey Imre a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának alapítója, az Egyesült Államokbeli National Training Laboratories (NLT) for Applied Behavioral Science tagja.

és kezelésükre megvannak a megfelelő mechanizmusok. A szervezet tehát képes az eltérő vélemények ütköztetésével új és magasabb szintű megoldásokat kitermelni. A konfliktus fontos hajtóereje lehet a fejlődésnek.

- *A konfliktus tehát egyfajta értékes erőforrás. A kérdés az, hogy mennyiben képesek a szervezetek a mindennapi konfliktusokból tanulni, mennyire képesek „tanuló szervezetként” funkcionálni. Mi a szervezetfejlesztők szerepe a tanuló szervezetek (Learning Organizations) megteremtésében?*

- Magának a tanuló szervezetnek a fogalma a szervezetfejlesztőtől származik. A tanuló szervezet koncepció elsősorban a tudatosság megteremtésére épül. A szervezet saját működési problémamegoldó, konfliktuskezelő mechanizmusainak a tudatosításáról van szó, a működés tudatalattijának a feltárásáról, ezen keresztül pedig a tudatos jövőalakítás elősegítéséről. Ehhez elengedhetetlen az, hogy a szervezet tagjai, vezetői időről időre kiszakadjanak a napi rutinból, és lehetőségük nyíljon elemző módon rátekinteniük saját működésükre.

Napjaink egyik legtipikusabb szervezeti konfliktusforrása, és nem csak Magyarországon hanem a világ más pontjain is, az értékesítés (a marketing) és a termelés közötti konfliktus. Tágabban értelmezve: a vállalatban belüli hatalmi súlypontok eltolódása. Magyarországon ezek a konfliktusok különösen súlyosan jelentkeznek, hiszen a tervgazdálkodásban egyértelműen a termelésé volt a vezető szerep. A hiánygazdaságban a vevő állt sorba az áruért, és a kulcskérdés az volt, hogy mennyit képes a vállalat termelni. Az értékesítés csupán egyfajta elosztó funkciót töltött be. A történelmi dimenziókban mérve szinte pillanat alatt lezajlott gazdasági rendszerváltás, a piactudományra való áttérés aztán drasztikusan átrendezte ezeket a viszonyokat. Ma már a termelőknek harcolniuk kell a vevőkért, így a súlypont automatikusan áttevődik a marketingtevékenységre. Ezek a változások nagyon jól tükröződnek a vállalatok belső hatalmi struktúrájának átalakulásában. Ugrásszerűen megnőtt a marketingvezetők szerepe és szavuk súlya, míg a termelés háttérbe szorult. Szinte naponta találkozunk a fenti helyzetből eredő súlyos konfliktusokkal: a nemrég még nagyhatalmú termelésirányítók felháborodva kérik ki maguknak, hogy „a fark csóválja a kutyát”. A „ki diktál kinek” kérdés klasszikus esete. A termelés és a marketing közötti rivalizáció elmérgesedése teljesen legyengíti a szervezetet.

A megoldást a tanuló szervezet koncepció megvalósítása biztosíthatja. Először is közösen fel kell tárnunk a termelésben dolgozók mély ellenállásának okait. Kiderül, hogy önmagában a hatalomvesztés rendkívül nehezen emészthető. Jellegző, hogy a termelési igazgatók a vezérigazgató első helyetteséből a „futottak még” kategóriába kerültek. Az emberek ezeket a szituációkat komoly személyes presztízssúlyvesztésként élik meg. Ez pedig olyan viselkedési mechanizmusokat vált ki (pl. információ-visszatartás), ami már egyfajta irracionális ellenállás az értékesítés oldaláról érkező igényekkel szemben. Ezeknek a mechanizmusoknak a tudatosítása segít abban, hogy hatékony válaszreakciókat lehessen adni. Tudatosítani kell, hogy megváltozott a környezet, megváltoztak a szabályok, és most már az új szabályok szerint kell játszani. Ahhoz, hogy a vállalat továbbra is versenyben maradjon, most sokkal nagyobb szükség van a kereskedelemre, mert ha nincsenek vevők, akkor a termelés értelmetlenné válik. Tehát a szervezet egészének az érdeke – beleértve a termelést is –, hogy megfelelően kiszolgálják a marketingoldal igényeit. Ahhoz azonban, hogy egy ilyen állapot létrejöhessen, mindenképpen látványosan el kell ismerni a korábbi teljesítményeket. Hagyni kell, hogy az emberek kibeszélhessék magukból a frusztrációt, adott esetben kiereszthessék a dühüket. Segíteni kell nekik szembenézni az új helyzettel, és segíteni kell nekik megtalálni ezekben az új helyzetekben az ő lehetőségeiket. Tudatosítani kell, hogy milyen veszteségek érnék a „régieket”, ha nem történnének meg a változások. Egy ilyen személyes trauma feldolgozásához időre van szükség, ami nem megy egyik pillanatról a másikra. A menedzsmentnek időt kell adnia, hogy mindenki megemésztthesse, végiggondolhassa magában az új, szituációkat. Meg kell adni mindenkinek a lehetőséget, hogy a nyertes csapat tagjának érezhesse magát.

A cél tehát az, hogy felismerjük a mélyebben rejlő okokat, és ennek megfelelően terápiát és feldolgozási módokat adjunk a szervezetek kezébe.

A tanuló szervezet tehát képes kívülről szemlélni saját magát, és fölülről elemezni saját tevékenységét. Képes ráérezni a működését irányító mélyebb rugókra. Nem csak a felszíni problémák kezelésére képes, hanem befolyással tud lenni az alapokat meghatározó tényezőkre.

- *A szervezetfejlesztés célja tehát, hogy egyfajta eszközt adjon a vállalatok kezébe?*

- A szervezetfejlesztő egyik feladata az, hogy olyan eszközökhöz, olyan ismeretekhez juttassa a

vállalatokat, amelyeket saját maguk képesek saját maguk építésére, hatékonyabbá tételére használni.

Persze nem hagyományos oktatásról vagy ismeretátadásról van szó. Inkább a szervezet tagjai által megélt közös helyzetek, gyakorlatok elemzésén keresztül segítjük a szervezetben dolgozókat, hogy mélyebb szinten értsék meg saját működésük logikáját, sajátosságait. A problémákra való megoldást azonban nekik kell megtalálniuk. Így válik hatékonyvá a dolog. Mi inkább alternatívákat mutatunk be, és elősegítjük a döntéshozatalt.

A szervezetfejlesztés értékvezérelt, nem pedig értéksemleges szakma. A munkánk során értékeket hirdetünk, és az esetleges döntési alternatívákat is ezeken az értékeken keresztül mutatjuk be. A szervezetfejlesztők demokratikus, részvételen alapuló, a munkatársakat teljes emberként kezelő vezetési filozófia hívei. A sikeres szervezetfejlesztők képesek arra, hogy ennek a filozófiának a nagyszerűségét és hatékonyságát ügyfeleinknél be is bizonyítsák.

- *A rendkívül dinamikussá vált gazdasági környezet, mint láttuk, jelentős belső átforgalmódásra készíti a gazdálkodó szervezeteket. Mennyire érezhető az a dilemma, hogy a vezető felismeri a változások szükségességét, viszont azt is érzi, hogy a változásokkal a hagyományos hatalmi pozíciói meggyengülnek. Mennyire hajlandóak elfogadni a központi hatalom és saját pozíciójuk gyengülésének szükségszerűségét?*

- Ez kétség kívül élő dilemma. Az „empowerment mozgalom“, az alsóbb szintek hatalommal való felruházása a mai vállalatok talán legizgalmasabb belső kérdése. A dolog lényege, hogy a vezetők önként átadják hatalmuk egy részét munkatársaiknak, kiterjesztve a döntési, beleszólási és problémamegoldási jogköröket. Az így nyert önállósággal sokkal hatékonyabban, gyorsabban és olcsóbban képes mozogni a szervezet. Ugyanakkor komoly ellenállás is megfigyelhető, mind a vezetők, mind pedig a munkatársak részéről. Bár a dolgozók igénylik a nagyobb önállóságot, gyakran megrettennek az önállósággal járó nagyobb felelősségtől, illetve a szükségszerű többletmunkától és kényelmetlenségektől. A vezető pedig elbizonytalanodik, időre van szüksége az új szerepekkel való azonosulásra. Újfajta készségeket kell elsajátítania, új lehetőségeket kell megragadnia.

- *Tehát elérhető, hogy a vezetők önként lemondjanak bizonyos hatalmi előjogokról annak érdekében, hogy vállalatuk sikeresebb lehessen a piacon?*

- Igen, de nem egyszerűen lemondásról van szó. Inkább újfajta hatalmi eszközök kerülnek a vezetők kezébe. Nem csak az utasítás és az egy személyi döntés alapozhatja meg egy vezető hatalmát, hanem például az is, hogy milyen gyorsan képesek a beosztottjai az irányítása alatt fejlődni. A vezető szerepe átértékelődik, és egyre nagyobb felelősség hárul rá a beosztottak személyes fejlődésének elősegítésében. Ekkor már egészen más stílusú hatalomgyakorlásról van szó. Olyan vezetőkre van egyre inkább szükség, akik alatt „sztárok“ hajlandóak dolgozni, illetve akik alatt az emberek sztárokká érhetnek.

- *Az ősszel – szeptemberben – Magyarországon megrendezett IODA (International Organization Development Association – Szervezetfejlesztők Nemzetközi Szövetsége) világkonferencia témája az „Egyediség/Egyformaság/Egységesség“ volt. Az előzőekben említett jelenségek mennyire tekinthetőek a világban általánosnak? Egyáltalán: egyre hasonlóbba vagy pedig egyre különbözőbbek lesznek az üzleti szervezetek?*

- Ez különösen izgalmas és aktuális kérdés, hiszen Magyarországon egyre nagyobb arányban jelennek meg a multinacionális vállalatok. Az üzleti élet egyre nemzetközibbé válik, egyre inkább megfigyelhető a tőkekoncentráció fokozódása. Ilyen körülmények között vajon megtarthatóak-e a saját kultúrákra jellemző specialitások? A válasz nem egyszerű. Kétségtelen, hogy a magyar kulturális sajátosságok érezhetően jelen vannak a nálunk működő külföldi tulajdonú cégeken belül is. Ez bizonyos helyzetekben komoly problémákat okoz. A multik uniformizálási törekvése (a cél, hogy a cégcsoport vállalatai egymással könnyen összehasonlíthatóak és egységesen menedzselhetőek legyenek bárhol is működjenek a világban) káros belső feszültségeket generálhat, amelynek megfelelő kezelése szintén a szervezetfejlesztés egyik feladata: Nap mint nap szembesülünk ezekkel a problémákkal és fel kell készülnünk olyan nyertes-nyertes válaszok felmutatására, amelyek képesek összehangolni az egyediség és az egységesség ellentétesnek tűnő tendenciáit.

Ezért is vállaltuk a világkonferencia megszervezését Magyarországon. Kevés olyan térség van még a világon, ahol ezek a problémák ennyire látványosan jelentkeznek, mint éppen Kelet-Közép Európában.

Vécsey Zsádány