

Szervezetfejlesztés

Dr. habil. Szabó-Tóth Kinga

[Forrás: Szervezetfejlesztés \(unideb.hu\)](http://unideb.hu)

- 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.

Az előző meghatározásból látható, hogy a szervezetfejlesztés célját a szerző a szervezeti **hatékonyság** növelésében állapítja meg.

A hatékonysági kritériumokat két nagy csoportra bonthatjuk:

- az emberi tényezőkre, mint például a viselkedés és a kommunikáció
- tárgyi feltételekre, mint a struktúra vagy a technológia

Beckhard szerint a hatékony szervezetet az alábbiak jellemzik:

- Célok és tervek és a munka e köré szerveződik
- A szervezeti forma a funkcióhoz igazodik
- A döntéseket azok hozzák, akik a megfelelő információ hordozói -függetlenül szervezeti pozícióiktól
- Az ösztönzés és büntetés hatékony
- Hatékony és nyílt kommunikáció
- Egyiknél nyereség, másiknál veszteség – ez minimális (probléma, amit kezelni kell)
- Kevés a személyeskedés, de a feladatokkal, vállalásokkal kapcsolatosan igen
- 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
- Akciókutatás - visszacsatolás

Módszerei

- Egyénre ható módszerek:
 - Tréningek
 - Felmérésekről visszajelzés
 - Folyamatkonzultálás
 - Csoportépítés
 - Csoportok közötti viszony fejlesztése
- Struktúrára ható módszere:
 - 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-újjáépítésen 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
 - Struktúrát alakító eljárásnak minősülhetnek bizonyos kultúrára irányuló törekvések is: új rituálék kialakítása vagy a jutalmazási rendszer megváltoztatása.
 - Végül, ide tartoznak a különböző képzés- és pályafutás-fejlesztési programok.
 - Tréning és coaching

Ellenállás - változás

- Általában van
- Magát is kitermeli
- Rosszul menedzselt változás
- Szervezeti konzervativizmus

Gondok:

1. Lehet, hogy nem is égető a probléma
2. Tények ismerete különböző
3. A változásokat kezdeményező vezetők túlértékelik a változás által elérhető eredményeket
4. A változások vezetői alulértékelik az érintettek rugalmatlanságát és a változásokkal szembeni ellenállást.
5. A változások vezetői a felmerülő szervezeti és személyi akadályokat a többi érintett személyes hozzáállására vezetik vissza (esetleg szándékosságot feltételeznek), míg maguk az érintettek a helyzet objektív nehézségeit okolják (vegyük észre: alapvető attribúciós hibával állunk szemben). Ez az állítás az egyik legfontosabb végkövetkeztetés. A vezetők nem értik, hogy miért nincs lelkesedés az érintettekben, a többiek pedig úgy érzik, nem ők a hibásak.

44 ok, hogy ne változtassunk (Jick, Todd, 1993 in: Farkas, 2005, 192. oldal):

- 1. Korábban már próbáltuk.
- 23. Túl korai még.
- 2. Ez más helyzet.
- 24. Nincs hozzá emberünk.
- 3. Túl költséges.
- 25. Kicsi a költségvetésünk.
- 4. Meghaladja a felelősségünket.
- 26. Ez jó gondolat, de nem praktikus.
- 5. Túlságosan elfoglaltak vagyunk.
- 27. Gondoljuk meg még egyszer.
- 6. Nem a mi dolgunk.
- 28. A felső vezetés sosem fog ezután menni.
- 7. Túlságosan radikális a változás.
- 29. Foglaljuk írásba.
- 8. Nincs időnk.
- 30. Hosszú távon veszteséges lesz.
- 9. Nem kapunk elég segítséget.

31. Sosem próbáltuk még.

10. Ehhez túl kicsik vagyunk.

32. Tegyük félre egy időre.

11. Nem elég praktikus a gyakorlati embereknek.

33. Alakítsunk bizottságot.

12. Az emberek soha nem fogják megvenni.

34. Próbálta már ezt valaki?

13. A szakszervezet visítani fog.

35. Amiről Ön beszél, az valójában...

14. Soha nem csináltuk.

36. Lehet, hogy működni fog nálad, de nálam nem

15. Ellene van a szabályzatnak.

37. Az igazgatóság sosem fogja...

16. Túl nagy a rezsiköltsége.

38. Nem gondolod, hogy további vizsgálatok kellenének, mielőtt cselekszünk?

17. Nincs elég önállóságunk.

39. Aludjunk rá egyet.

8. Ez túlságosan elefántcsonttorony-szerű.

ELLENÁLLÁS A VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBEN 1.

- EGYÉNI ELLENÁLLÁS OKAI
 - SZOKÁSOK
 - BIZTONSÁG
 - GAZDASÁGI TÉNYEZŐK
 - FÉLELEM AZ ISMERETLENTŐL
 - SZELEKTÍV INFORMÁCIÓ FELDOLGOZÁS

ELLENÁLLÁS A VÁLTOZÁSOKKAL SZEMBEN 2.

- SZERVEZETI ELLENÁLLÁS OKAI
 - STRUKTURÁLIS TEHETETLENSÉG
 - CSOPORT TEHETETLENSÉG
 - A VÁLTOZÁS FÓKUSZÁNAK KORLÁTOZÁSA
 - SZAKÉRTŐKET FENYEGETŐ VESZÉLY
 - HATALMI KAPCSOLATOKAT FENYEGETŐ VESZÉLY
 - ERŐFORRÁS ELOSZTÁST FENYEGETŐ VESZÉLY

AZ ELLENÁLLÁS LEKÜZDÉSÉNEK MÓDSZEREI

- OKTATÁS, KOMMUNIKÁCIÓ
- RÉSZVÉTEL
- TÁMOGATÁS, SEGÍTÉS
- TÁRGYALÁS
- MANIPULÁLÁS, KOOPTÁLÁS
- KÉNYSZER

Változások kudarcai

- Önelégültség
- Kellő hatalommal bíró irányító csapat létrehozásának elmulasztása
- A vízió erejének alábecslése
- A jövőképnek a szükségesnél sokkal gyengébb kommunikálása
- Beletörődés az új jövőkép leblokkolásába
- A rövid távú eredmények elhalasztása
- A győzelem túl korai kihirdetése
- A változások nem épülnek be a vállalati kultúrába („itt a dolgokat így kell intézni...”)

A SZERVEZETFEJLESZTÉS FOLYAMATA

- DIAGNÓZIS
- AKCIÓK: SZERVEZETFEJLESZTÉSI BEAVATKOZÁSOK
- EREDMÉNYEK ÉRTÉKELÉSE
- PROGRAM MENEDZSELÉS

Problémafa módszer - diagnózis

- Sok a konfliktus a szervezeten belül a különféle generációk között
 - A fiatalok kivándorlása, a fiatal munkavállalók hiánya
 - A szervezetet a kiégés veszélye fenyegeti
-
- Problémák beazonosítása (okok és következmények)
 - Melyekkel kell és lehet foglalkozni (mozgástér elemzése)
 - Érintettek elemzése (vetélytársak és ellenállók is!)
 - Cselekvési terv (első három lépés) – eszközökkel!
 - Kockázatok és buktatók elemzése

DIAGNÓZIS

- Erősségek
- Problémák
- Kihasztnálatlan lehetőségek
- Van-e különbség a kívánatos jövő és a jelenlegi helyzet között

BECKHARD A DIAGNÓZISRÓL

- ▶ Alapvető fontosságú
- ▶ Diagnosztizálni kell a rendszert, részrendszert, diádokat, egyéneket
- ▶ Diagnosztizálni kell a folyamatokat:
 - ▶ Kommunikáció
 - ▶ Célkitűzés
 - ▶ Döntéshozatal
 - ▶ Konfliktus kezelés
 - ▶ Főnök-beosztott viszony
 - ▶ Technológiai rendszer
 - ▶ Vízió meghatározása
 - ▶ Szervezeti tanulás

SIX BOX MODELL (WEISBORD)

- ▶ Hat kritikus diagnosztizálendő terület
 - ▶ Célok
 - ▶ Struktúra
 - ▶ Jutalmak
 - ▶ Segítő mechanizmusok
 - ▶ Kapcsolatok
 - ▶ Vezetés
- ▶ A formális és informális aspektusok egyaránt fontos elemei a diagnózisnak

DIAGNOSZTIZÁLÓ MÓDSZEREK RENDSZEREZÉSE (FORDYCE - WEIL)

- Kérdőívek és eszközök
- Interjúk
- Érzékelés (Sensing)
- Szavazás (Polling)
- Kollázsok
- Rajzok
- A szervezet fizikai megjelenítése

BEAVATKOZÁSOK STRUKTURÁLÁSA

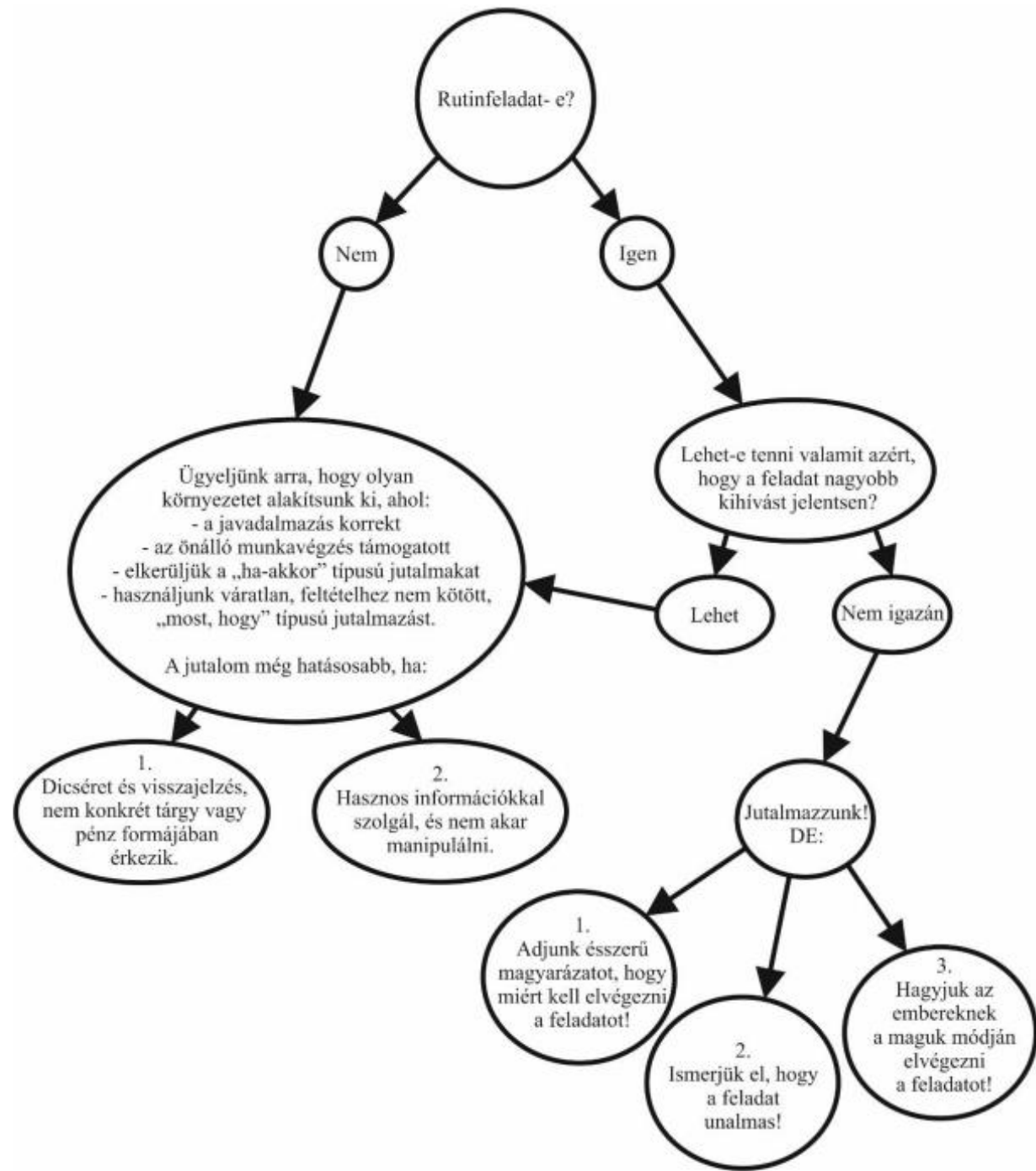
- Fontos emberek ott legyenek
- Tevékenységek problémaorientáltak
- Világos cél és odavezető út
- Esély a sikerre
- Tapasztalati és kognitív tanulás
- Felszabadult légkör kialakítása
- Tanulni tanulás
- Feladatokból és folyamatokból is tanuljanak
- Egyének mint teljes egész kapcsolódjanak be

BEAVATKOZÁSOK KIVÁLASZTÁSA, SORBA ÁLLÍTÁSA (BEER)

- Maximalizáljuk a diagnosztizálás során szerzett adatokat
- Maximalizáljuk a hatékonyságot
- Maximalizáljuk az eredményességet
- Maximalizáljuk a sebességet
- Maximalizáljuk a fontosságot
- Minimalizáljuk a pszichológiai terhelést

Jutalmazás, büntetés

- Elnyomja a belső motivációt
- Csökkenti a teljesítményt
- Rombolja a kreativitást
- Háttérbe szorítja a jóra való törekvést
- Csalásra hajlamosít
- Függhővé tesz
- Rövid távú gondolkodást támogatja



Motiváció-jutalmazás-változás

Az az ember, akiben nagy a teljesítmény motiváció:

- személyes felelősséget vállal a saját cselekedeteiért, visszacsatolást keres a saját cselekedeteivel kapcsolatban,
- a saját cselekedeteiben mérsékelt kockázatot vállal (olyan viselkedést választ, ami kihívó, de reálisan nézve megvalósítható) és/vagy
- megpróbálja a dolgokat alkotó és újító módon végezni

Az az ember, akiben nagy a társulási motiváció:

- inkább mások társaságát választja, mintsem egyedül legyen,
- gyakran keresi a lehetőséget a másokkal történő kölcsönös egymásra hatásra, beleértve a telefonbeszélgetést, látogatást stb.,
- többet törődik munkájának személyközi oldalával, mint munkájának a feladattal összefüggő aspektusaival,
- várja mások helyeslését és/vagy
- hatékonyabban végzi a feladatával kapcsolatos munkát, ha másokkal dolgozik, az együttműködés légkörében.

Az az ember, akiben nagy a hatalmi motiváció:

- aktívan részt vesz bármilyen szervezet politikai munkájában,
- érzékeny bármilyen csoport, vagy szervezet személyközi befolyási struktúrájára,
- olyan tárgyakat gyűjt, vagy olyan szervezetekhez csatlakozik, amelyeknek presztízszük van és/vagy
- megpróbál segíteni másoknak anélkül, hogy arra kérték volna

- https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/csukonyi_csilla/targyak/Szervezetfejleszt%C3%A9s%20jegyzet.pdf
- Kinyomtatni a 20. oldalt!

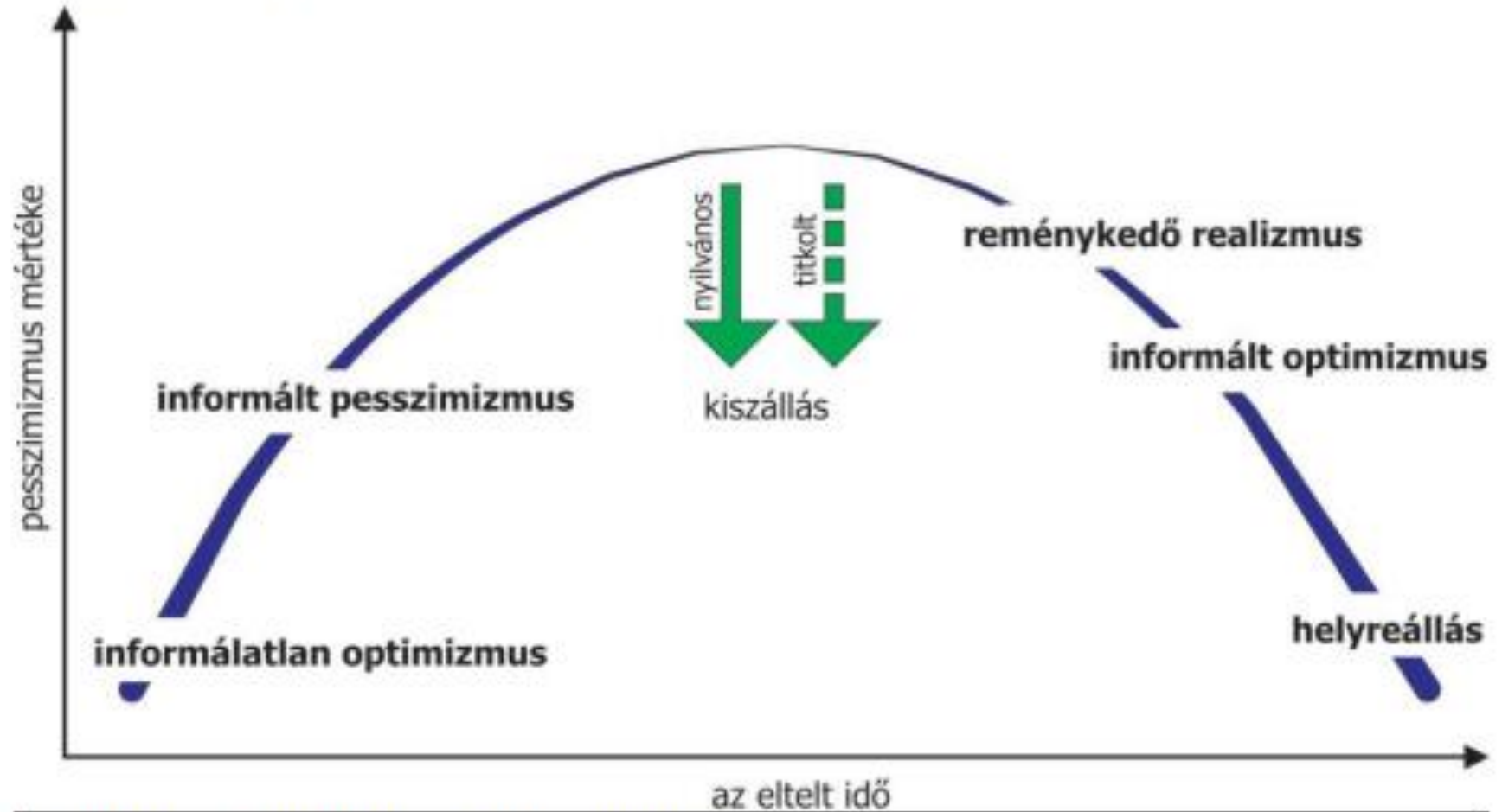
Az ellenállás kezelése

Módszer	Mikor	Előnye	Hátránya
Képzés, kommunikáció	Információhiány	Segít megérteni a miértéket	Időigényes, sok embert érint
Részvétel, bevonás	Kezdeményezők információhiánya, ellenzők hatalma	Elkötelezett résztvevők	Időigényes
Segítés, támogatás, átképzés	Átállási probléma miatt állnak ellent	Segít leszerelni az ellenállást	Költséges és sikertelen lehet
Tárgyalás megegyezés	A vesztes számottevő hatalommal rendelkezik	Megelőzhető vele a komolyabb ellenállás	Költséges lehet, felbátoríthat másokat
Manipuláció	Ha más nem működik	Gyors, olcsó	Ha kiderül, elveszik a bizalom
Kényszerítés	Fontos a gyorsaság, van elegendő hatalom	Gyors, mindenféle ellenállás leküzdhető vele	Kockázatos, fellázadhatnak az emberek

1. táblázat, Az ellenállás kezelésének módszerei Kotter- Schlesinger (1979) alapján

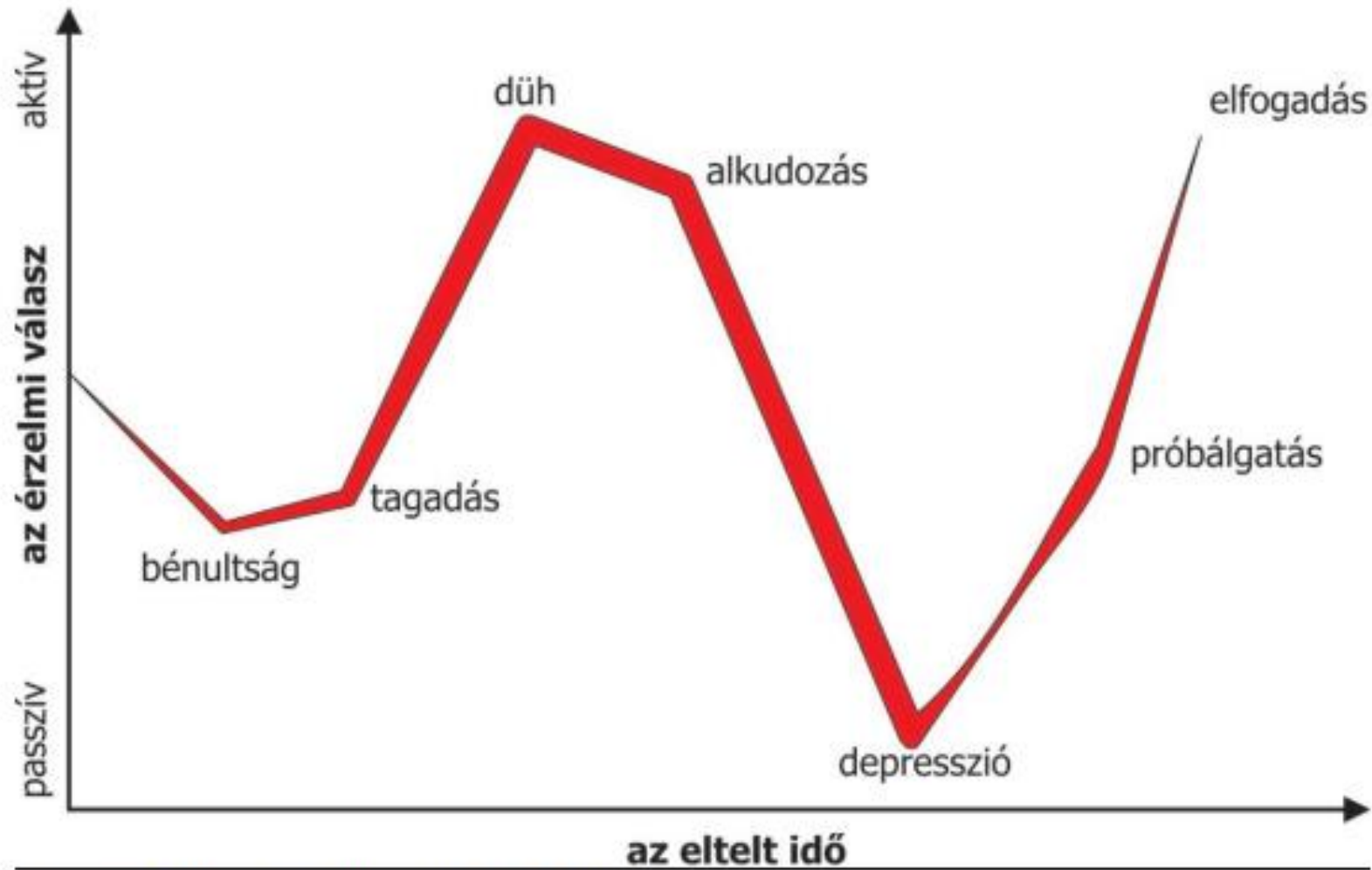
Változásra adott jó forgatókönyv

Pozitív válasz (Conner, 1993)



1. ábra, Conner Pozitív válasz görbéje

Negatív válasz (Conner, 1993)



2. ábra, Conner Negatív válasz görbéje

- 2 eset kinyomtatása: 33. oldal!