

2.8. Szervezetdiagnosztika és szervezetfejlesztés

A szervezeti diagnosztika és a szervezetfejlesztés olyan szorosan egymáshoz kapcsolódó folyamatok a szervezetek életében, amelyek indokolttá teszik, hogy a jelen megközelítésben e két területre egységes egészként tekintünk. A gyorsan változó feltételekhez alkalmazkodni képes, önmagában is kiegyensúlyozottságra törekvő szervezetek pozitív piaci képességei gazdasági mutatókban is mérhetőek. Talán ez az elsődleges oka annak, hogy ez a témakör a szervezeti működés mindennapi valóságában egyre nagyobb teret kap, nem nélkülözve a szakma azon igyekezetét, amely a részletes módszertani megalapozottságra, a széles szakirodalmi háttérre és a szakmai kompetenciák folyamatos felülvizsgálatára vonatkozik.

I. A szervezetfejlesztés fogalma, célja

A szervezetfejlesztés elméleti megközelítésében számos példát találunk mind a hazai, mind a nemzetközi szervezetpszichológiai környezetben. A folyamat lényegi megragadására az alábbi néhány szemléletes állásfoglalás kínálkozik.

„A szervezetfejlesztés (OD: Organizational Development) nem egyetlen módszer, hanem önálló viselkedéstudományi szakterület. Az OD tudatosan tervezett, módszeres és átfogó változtatási program, amely elsősorban a szervezet kultúráját módosítja. Hatására javul a szervezet problémamegoldó, alkalmazkodó, megújuló képessége, így könnyebbé válik a szervezetben a változtatások véghezvitele.” (Pataki, 1999; 57.o.)

„A magatartástudományi szervezetfejlesztés olyan megközelítések gyűjtő kategóriája, amelyek a szervezet egészének fejlesztésére irányulnak. Úgy kívánják elősegíteni a tervezett szervezeti változásokat és felkészíteni, ráhangolni a szervezeti tagokat a váltásokra, hogy a változások mind a szervezet teljesítménynövekedését, mind a szervezeti tagok személyes fejlődését és jólétét szolgálják.” (Neilsen, 1984, in: Bakacsi, 1996, 301.o.)

„A szervezetfejlesztés a felső vezetés által támogatott hosszú távú erőfeszítés, a szervezet problémamegoldó képességeinek és megújulási folyamatainak javítása - különösen a szervezeti kultúra hatékonyabb és együttműködésben megvalósuló diagnózisa – által, sajátos hangsúllyal a formális munka-teamek, az időleges teamek közötti kultúra, valamint az alkalmazott magatartástudományok elméletének és technológiájának az akciókutatást magában foglaló felhasználásával.” (Mastenbroek, 1991, 63.o.)

Összegzésként érdemes - a szinte már klasszikusnak számító - Bechard-i definíciót is felidézni, amely példaértékűnek tekinthető a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos részfolyamatok rövid és tömör megfogalmazásában:

„A szervezetfejlesztés, tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növekedését célozza, a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.” (Bechard, 1974; 35.o.)

Bechard szerint a *tervszerű változtatás* egy szervezetfejlesztési program keretében magában foglalja a szervezeti állapot diagnózisát, a fejlesztés stratégiai tervének kialakítását és a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat.

A *felülről szervezett törekvés* formájában létrejövő szervezetfejlesztés eredményeként a vezetés érdekelt a változásban, illetve ismeri a változás céljait, és elkötelezett a célok megvalósításában.

A *szervezet hatékonyságának és életképességének növekedése, mint cél* tekintetében felvázolódik egy ideálisan hatékony, egészséges szervezet elérése, melynek az alábbi főbb jellemzői lehetnek:

- a szervezeti egységek a szervezeti funkciókhoz kötődnek
- a szervezet feladatstruktúrája a szervezetben meglévő célok és tervek alapján szerveződik
- az ellenérdekeltséget képező szervezeti tevékenységek minimálisak
- a feladathoz kapcsolódó szervezeti kommunikáció akadálytalan és gyors, általános a visszacsatolási lehetőség
- a döntéshozatali jogkör a megfelelő információt birtokló státuszokhoz kötődik
- a szervezet egy nyílt rendszernek tekinti magát
- a változással kapcsolatos vélemények ütköztetésére van formális lehetőség, azok gyakorisága magas
- a személyközi ellentétek minimálisak, a szervezeti tagok kiegyensúlyozottsága fontos a szervezet számára
- az ösztönzési rendszer figyelembe veszi a dolgozók teljesítményét, szakmai fejlődését és a megfelelő munkahelyi légkört.

Mindezek alapján a *szervezetfejlesztés célja lehet*:

- ⇒ A szervezet megújulása, a szervezeti tanulás hatékonyabbá tétele
- ⇒ A szervezet problémamegoldó képességének fejlesztése, a kreatív megoldások kidolgozása és beépítése
- ⇒ A szervezet alkalmazkodóképességének növelése, a rugalmasság fokozása
- ⇒ A szervezeti szintek közötti összhang megteremtése, illetve annak továbbfejlesztése
- ⇒ A szervezet, és az egyén fejlesztése egyaránt

A *magatartástudományi ismeretek felhasználása* olyan területeket érint, melyben az egyéni motiváció, a célkitűzés, a kommunikáció, a problémamegoldás, a csoportfolyamatok és a csoportok közötti kapcsolatok, valamint a kulturális normák, a szervezeti kultúra és a vezetés kiemelt helyet foglal el.

A *szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozást* illetően határozottan elkülönülnek a szervezetfejlesztési technikák a válságmenedzselési beavatkozásoktól, valamint a szervezeti sikert garantáló vezetési, szervezési akcióktól. A beavatkozás elsődlegesen az emberi természetet és az alapvető emberi attitűdöket próbálja befolyásolni, amely a szervezetfejlesztés humán technológiájának is tekinthető.

II. A szervezetfejlesztés folyamata, feladatai

Ezen elméleti elgondolások alapján megfogalmazható a szervezetfejlesztési folyamat logikai láncolata, amely a következő elemeket tartalmazza: 1.) *előkészítés, megbízás, megállapodás*; 2.) *adatgyűjtés, átvilágítás, elemzés, diagnózis*; 3.) *beavatkozás, intervenció, tréningek, strukturált megbeszélések, akciók*; 4.) *eredmények összegzése, értékelés, jövővel kapcsolatos tevékenységek, utánkövetés, follow-up*.

A szervezetfejlesztés első mozzanata a **megbízás**, amely a szervezeti működés problémáinak legelső észlelésével kezdődik. A szervezeti igény felmerülése esetén szakértőkkel, tanácsadó cégekkel történő kapcsolatfelvétel és a különböző tárgyalási szakaszok folyamán körvonalazódnak a szervezetfejlesztés céljai és keretei.

A megállapodást (szerződés) követően kijelölésre kerül egy kapcsolattartó (összekötő, tanácsadó) személy, aki első lépésben az alábbiakat tárja fel:

- miért akarja a megbízó a változást;
- mit vár a megbízó a szervezetfejlesztéstől;
- miért éppen most kerül sor a megbízásra;
- ki vesz részt a vezetés részéről a programban.

(Nagyméretű, széles szervezeti tagolódással rendelkező cégeknél előfordulhat, hogy a tanácsadó egy a szervezeten belüli, de az adott szervezeti egységtől távol, attól teljesen függetlenül működő, belső szervezetfejlesztői csapatból kerül kijelölésre.)

A tanácsadónak azt is fel kell tárnia, hogy a szervezet milyen értékeket képvisel - a szervezetfejlesztést illetően - az információ megosztása, a változással kapcsolatos elköteleződés és az autonómia-felelősség kérdéskörében. Mindezek során felszínre kerülnek azok a problémakörök, szervezeti feszültségek vagy konfliktusok, amelyek kijelölik a szervezeti beavatkozás irányát és részterületeit.

Meg kell említeni, hogy a szervezetfejlesztői szakma jelenleg kétféle tanácsadói szerepet különböztet meg:

az ERŐFORRÁS (resource) tanácsadó,

aki az ügyfél (megbízó) nevében tesz, információt szerez, vizsgálatot végez, különböző rendszereket, eljárásokat tervez, javasol, véleményez (tehát a „MIT”-re ad választ);

a FOLYAMAT (process) tanácsadó,

aki a változás ügynöke, a folyamatokra figyel, segít a problémamegoldásban, módszereket tanít meg (tehát a „HOGYAN”-ra figyel).

A szervezetfejlesztés irányított, strukturált adatgyűjtéssel folytatódik, amely a szervezet, illetve a szervezeti egységek jelenlegi állapotának, feltérképezését jelenti. Ez a lépés a **szervezeti diagnózis** szakasza, amely során a dokumentum-elemzés, a megfigyelés, a strukturált interjúk, és egyéb kérdőíves módszerek kerülnek alkalmazásra.

A szervezeti diagnózis tárgyát nagymértékben meghatározzák az előzetes konzultációk során kijelölt szervezeti problémakörök vagy lehetséges feszültségforrások. Ezekre a területekre (szervezeti egységek, személyek, kapcsolatok, működési folyamatok stb.) koncentrálna a lehető legtöbb érdemleges információt kell begyűjteni az érintett szervezeti egységről, annak jelenlegi működéséről. Az információ forrásai lehetnek a vezetők (közép- és felsővezetők), a dolgozók képviselői (szakszervezeti vezetők), közvetlenül a dolgozók, valamint a szervezeti

működés dokumentumai, deklarált eredményei. Cél a szervezet mélyebb szintű megismerése, a szervezetfejlesztés szempontjából szükséges következtetések levonása, a változást igénylő területek kijelölése.

A kapott helyzetképre, azaz a diagnózisra támaszkodva, a következő lépés a **szervezeti beavatkozás** megtervezése, majd megvalósítása. A beavatkozás közvetlenül érintheti az egész szervezetet, mint például a jövőtervező workshop-ok, a stratégiai műhelymunkák, szervezeti kultúra fejlesztés és változásmenedzselés esetében, ahol a munka kis- és nagycsoportokban (15-200 fő) egyaránt történhet.

Ugyanakkor a beavatkozás koncentrálódhat a szervezet egyes csoportjaira is. Ilyenek a felsővezetői, kultúráközi (vegyes kultúrájú, illetve nemzetiségű) vezetői csoportok, valamint a csapatépítő vagy a különböző szervezeti egységek közötti együttműködést javító workshop-ok, programok.

Léteznek kizárólag egyéneket fejlesztő beavatkozások is, mint a vezetői konzultációk, a teljesítményértékelésre való felkészítések, valamint a személyes hatékonyságot fejlesztő tréningek. A folyamat, a kliens szervezettel közösen egy értékeléssel zárul.

A szervezeti beavatkozást a szervezetfejlesztés **utánkövetési** vagy a **follow-up** szakasza követi (általában 1-3 hónap közötti időtartamban). Az utánkövetés elsődleges célja: a megfogalmazott akciótervek elvégzésének, a kitűzött célok elérésének értékelése, valamint az elért eredményekkel kapcsolatos változások figyelemmel követése és elemzése. A szakmai célokon túl az utánkövetésben meghatározó jelentőségű a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolat erősítése, a folyamatos konzultációra, és segítségnyújtásra kész állapot fenntartása. Ennek egyik formája az ún. folyamatkonzultáció, amely több hónapon át tartó folyamatos konzultációs segítséget biztosít a megbízó számára.

III. Szakmai kompetenciák, munkakapcsolatok

A **szervezetfejlesztői szakmai kompetencia** kérdése - más egyéb kompetencia-kérdésekhez hasonlóan - igen összetett, sok esetben ellentmondásos és konfliktusoktól sem mentes jelenség. Az a gyakorlatban is gyakran fellelhető megfogalmazás, miszerint "Szervezetfejlesztő az, aki szervezetfejlesztőnek vallja magát", korántsem tekinthető megalapozott álláspontnak.

A szervezetfejlesztői kompetencia meghatározása inkább egy sajátos folyamatszemplétet igényel, melynek lényeges sarokpontjai lehetnek:

- a személyiség érettsége, szükséges képességek birtoklása (pozitív elfogadó attitűd, nyitottság, empátia, rugalmasság, helyzetfelismerő képesség, problémamegoldó képesség, társas hatékonyság, kommunikációs képesség stb.)
- a szükséges elméleti- és módszertani háttér elsajátítása,
- a gyakorlatban történő tapasztalatszerzés,
- a szupervízió elérhetősége és annak igénybe vétele,
- a szervezetfejlesztői (és pszichológusi) etikai alapelvek ismerete és betartása,
- a folyamatos egyéni fejlődési igény, amely az újabb ismeretek és tapasztalatok befogadására irányul.

A szervezetfejlesztés elméleti- és módszertani háttéréül a pszichológia ágainak, alkalmazott területeinek széles tárháza kínálkozik. A szervezetfejlesztési folyamat során mind az egyén, mind a csoport és mind pedig a szervezet szintjén megjelenő pszichológiai jelenségek és folyamatok ismeretére szükség van.

Az egyén esetében a személyiségpszichológia, a fejlődéslélektan, az egészségpszichológia, a motivációs és szükségletelméletek, a kommunikáció, az érzelmek, a döntéseméletek, a tanuláselméletek, a konfliktus-kezelés területei emelhetők ki. A csoport vonatkozásában a szociálpszichológia, a csoportlélektan, a csoportteljesítmény, a csoportos döntéshozatal, az attitűd, a szerepelmélet és a szociális készségfejlesztés, valamint szervezeti szinten pedig a szervezés- és vezetéslélektan, a szervezeti kultúra-elméletek, a szervezeti viselkedés, a gazdaságpszichológia területei, mint a legfontosabbak említhetők meg.

A pszichológián kívül más, ahhoz szorosan kapcsolódó társtudományok is fontosak lehetnek a szervezetfejlesztés elméleti háttérében, úgy mint a szociológia (szervezetszociológia, kultúra, értékrend, kulturális attitűdök stb.), vagy a pedagógia (tanulás, ismeretátadás, felnőttképzés stb.).

A szervezetfejlesztésben résztvevő tanácsadónak továbbá olyan specifikus szakmai ismeretekre is szüksége lehet, amelyek közvetlenül nem a szervezetfejlesztési folyamatra vonatkoznak, hanem a szervezet működésének mélyebb megértését segítik, ezáltal a szervezeti beavatkozás sikerességét növelhetik, így például a gazdasági-, műszaki-, kereskedelmi-, PR és marketing-, munkajogi ismeretek, valamint a szervezeti működéssel kapcsolatos egyes interdiszciplináris ismeretek (változás elmélet, tanuló szervezet, tudásmenedzsment, projektmenedzsment, TQM, BPR stb.).

Az egyes pszichológiai szakterületek és társtudományok alkalmazása elsődlegesen helyzet- és feladatfüggő, de kijelenthető, hogy a pszichológusi alapképzettség már egy jól hasznosítható tudásbázist jelent a szervezetfejlesztői tevékenységben.

Az elméleti tudás mellett legalább akkora hangsúllyal jelenik meg a szervezetfejlesztési gyakorlat, tapasztalat megléte. Az oktatási intézmények alapképzései a gyakorlati tudás megszerzésére kevés lehetőséget biztosítanak. A szakmai tapasztalat elsajátítására - néhány a gyakorlatot előtérbe helyező képzési műhelyt leszámítva - a "valódi" szervezetfejlesztői életbe történő bekapcsolódással kerülhet sor.

A naprakész elméleti tudás és a magabiztos tanácsadói rutin együttesének kialakulása erősen időfüggő tényező. Ezt a "tanulási folyamatot" viszont nagymértékben segíthetik a - más alkalmazott pszichológiai területeken bevált - szakmai segítségnyújtási, kontroll-, illetve felügyeleti lehetőségek (egyéni szupervízió, szakmai csoportok, érdekvédelmi testületek útmutatói, etikai alapelvei). A szervezetfejlesztéssel kapcsolatban itt a Magyar Pszichológiai Társaság Munka- és Szervezetpszichológiai Szekcióját, a Pszichológusok Érdekvédelmi Egyesületét, valamint a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságát lehet megemlíteni.

A szervezetfejlesztői kompetencia kiterjed a szorosan vett egyéni szakmai kompetencián túl, a megbízóval, annak szervezeti képviselőivel, illetve a szervezetfejlesztésbe bekapcsolódó más szakmai csoport tagjaival megvalósuló együttműködési tevékenységre is.

A megbízóval történő munkakapcsolat lényeges eleme a tudatos felelősségvállalás, a szervezetfejlesztés gyakorlatára és módszertanára vonatkozóan, amely annak a célnak az

elérését szolgálja, hogy a szervezeti beavatkozás a megbízót támogassa fejlődésében egyéni, csoport, és szervezeti szinten egyaránt.

Ez a felelősség kiterjed a megbízó lehetőségeinek korrekt figyelembevételére, valamint arra a folyamatos kommunikációra, amely hitelesen informál a célokról, a szabályokról, a költségekről, a várható eredményekről és a lehetséges kockázatokról. Ennek érdekében elkerülhetetlenek a szervezetfejlesztés során a folyamatos konzultációk, amelyek ezeknek az elvárásoknak a teljesítését szolgálják.

A megbízóval történő munkakapcsolatban egy pszichológiai szerződéskötés is létrejön, amely a szervezetfejlesztés kereteinek kialakítására, a megbízó és a tanácsadó közötti kapcsolat pontos definiálására irányul. Ennek során fontos mozzanat a tanácsadó részéről biztosított szolgáltatás lényegének és természetének megismertetése a megbízóval, valamint a konzultáns saját szakértelméről és szakmai ismereteiről történő hiteles informálás.

IV. Jogi, etikai kérdések

A szervezetfejlesztés etikai alapelvei nagymértékben megegyeznek minden más tanácsadást magában foglaló tevékenységgel. A szervezetfejlesztés etikai szempontból érzékeny elemei (konzultáció, megbízás, adatgyűjtés, problémafeltárás, tréning, visszacsatolás és utánkövetés stb.) a megbízó szempontjából fokozott etikai biztonságot várnak el a tanácsadótól. A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága az íratlan szabályokon túl a következő etikai alapelveket deklarálta:

- ⇒ Szakszerűség és felkészültség
 - ⇒ Tisztesség és korrektség
 - ⇒ Körültekintés, megfontoltság
 - ⇒ A kollégák és megbízók megbecsülése
 - ⇒ Szakmai igényesség
 - ⇒ Elkötelezettség
 - ⇒ Tartózkodás a hatalommal való visszaéléstől
 - ⇒ Titoktartás
- (Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 1997)

A szervezetfejlesztési folyamatban keletkező szervezeti információk hasznosítása, visszajelzése a megbízó felé, illetőleg valamilyen formában történő továbbadása (szakmai fórum, publikációk stb.) a tanácsadó részéről diszkréciót, titoktartást és megfelelő etikai érzéket követelnek.

Ezek lényegi eleme, hogy minden - a megbízóval kapcsolatban szerzett - információra teljes körű titoktartást kell biztosítani. Azaz olyan eszköz használatához, amely információszerzésre, megfigyelésre alkalmas (hang- és képrögzítő eszközök stb.) a megbízó engedélye, beleegyezése szükséges. A szervezet tagjairól szóló információkra is a titoktartásnak és a szervezeten belüli kiemelt diszkréciónak kell érvényesülni. A személyhez köthető információk esetében azok felfedés csak az egyén engedélyével történhet.

A nyilvánosságot érintő publikációkban, szakmai közleményekben kerülni kell a megbízó (szervezet) azonosíthatóságát. Ha mégis szükség van erre, akkor a megbízótól írásbeli

hozzájárulást kell kérni, és adott esetben - a szakmai fórum előtt közvetlenül ismertetett adatoknál - a titoktartási kötelezettségnek az érintett hallgatóságra is ki kell terjednie.

Az etikai jellegű problémák és panaszok megbízható kezelésére a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága Etikai Bizottság magalakításával ad lehetőséget. Itt nemcsak a szervezetfejlesztő kollégák egymás irányában jelzett panaszainak kivizsgálására nyílik lehetőség, hanem az etikai védelem a megbízót is megilleti. A megbízó panasztételi lehetőségét a megbízóval is ismertetni kell, ezért a megbízó és a szervezetfejlesztő közötti megállapodás mellé javasolt a Szervezetfejlesztők Etikai Kódexét csatolni. (Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága, 1997)

Az etikai alapelvek a szervezetfejlesztő kollégák munkakapcsolatára is kiterjednek. Így – más szakterületekhez hasonlóan - az egyes szakemberekhez kapcsolódó módszerek, technikák, írásos anyagok átvételében elvárt, hogy az illető kolléga beleegyezését kell kérni, illetve publikációk esetén a forrásokat pontosan fel kell tüntetni. Irányelvként is rögzített az új módszerek és eszközök használatával kapcsolatos tapasztalatok kölcsönös megismertetése, a kollégák tanulásának elősegítése.

Minderről természetesen nem választható le a szervezetfejlesztő szakemberek üzleti tevékenysége, tehát a tanácsadói szolgáltatások reklámozása esetén a szakmailag releváns, tárgyra vonatkozó információk közlése a követendő, a végrehajtás során pedig a korrekt üzleti viselkedés.

V. Metodológia

Zárásként egy rövid módszertani áttekintés a szervezetfejlesztés gyakorlatára vonatkozóan. Így az alábbiakban a szervezetfejlesztési folyamat felépítésére, a szervezeti diagnózis elvégzésére (strukturált interjú, kérdőíves technikák), valamint a szervezeti beavatkozást jelentő tréning módszerek megválasztására a következők adhatnak gyakorlati útmutatót.

V.1. A szervezetfejlesztési program felépítése

A szervezetfejlesztési folyamat konkrét felépítésére az alábbiakban vázolt két megközelítés is kínálkozhat:

1. Indítás

(a vállalat vezetése felismeri a szervezetfejlesztés szükségességét, mert problémákat észlel a szervezet működésével kapcsolatban)

2. Megbízás és szerződéskötés

(a menedzsment szervezetfejlesztési tanácsadót hív, az előzetes konzultáció alapján megtörténik a szerződéskötés a közösen megállapított elvégzendő teendőkről)

3. Adatgyűjtés és elemzés

(a tanácsadó strukturált módszerekkel adatokat gyűjt a szervezetről, és ezek alapján állítja fel a diagnózist)

4. Visszajelzés

(a tanácsadó az adatok feldolgozása után a levont következtetésekből jelentést készít a menedzsmentnek)

5. A beavatkozás megtervezése

(a szervezetfejlesztési beavatkozás pontos menetének, a szükséges teendőknek a megtervezése)

6. A beavatkozás megvalósítása

(a beavatkozás véghez vitele, részeredményeinek folyamatos nyomon követése, értékelése, a szükséges módosítások megtétele)

7. Kiértékelés

(a program mérhető, deklarált eredményeinek áttekintése, összevetése a célokkal, a következtetések levonása és ismertetése a menedzsment részére)

8. Utánkövetés

(a program által érintett szervezeti folyamatok újbóli - meghatározott idő eltelte utáni - értékelése, következtetések levonása, a tanácsadóval történő konzultáció keretében)
(Cole, 1993; Michael et al., 1981, in. Pataki, 1999)

Ugyanúgy mindez egy másik megközelítésben:

1. Előkészítés:

- Megbízási szakasz
- Szervezet átvilágítás

2. Szervezetfejlesztési tréning

- Team-építés (Team-building)

(szocio-emocionális fázis: team építés, kommunikáció javítás, együttműködés fejlesztése, szociális készség javítása)

- Csoportmunka (Team-work)

(feladatmegoldó fázis: csoportos feladatmegoldások adekvát „humán technológiája”)

3. Follow-up:

A szervezetfejlesztési tréninget követő végrehajtási folyamatok (akciók), illetve az eredmények értékelése és lezárása.

(Gazdag, 1999)

V.2. Szervezeti diagnózis eszközei

A *szervezeti diagnózis*, adatgyűjtésre alkalmas módszerei felsorolás jelleggel korábban már megemlítésre kerültek. Mindezek közül kiemelt jelentőséggel bír a **strukturált interjú** alkalmazása, amely során az interjú levezetése előre kidolgozott kérdések mentén zajlik. Ezek a kérdéscsoportok érintik egyrészt az interjúalany (vezetők, dolgozók egyaránt) szervezetről kialakított elgondolásait, másrészt önmagáról kialakított véleményét különös tekintettel a szervezethez fűződő viszonyára.

A strukturált interjú az alábbi tartalmi körökhöz kapcsolódhat:

- a szervezet kialakulásának, fejlődésének története
- a munkakörrel, munkatevékenységgel kapcsolatos kérdések
- a szervezetben dolgozó emberek kapcsolatai, az együttműködés formái (függőségi kapcsolatok, problémakezelés, szervezeten belüli kommunikáció, munkával kapcsolatos visszajelzések, dolgozókról való gondoskodás stb.)
- új munkatársak támogatása, beilleszkedés, szervezeti szocializáció
- a szervezet tagjaira vonatkozó általános előírások, szabályok
- a szervezet külső kapcsolatai, a külső környezetre való irányulás (külső kép – „én-ideál”, a szervezet küldetése, rendeltetése, milyen külső csoportokra figyel a szervezet)
- a szervezet jellemzése, tevékenységének leírása (mivel foglalkozik a szervezet, mennyire erős energikus, a dolgozók mit ismernek a szervezet tevékenységéről)
- az interjúalany milyen jövőt gondol a szervezetnek
- ha a szervezet működésében zavar támadna, akkor mi a teendő és miért
- az interjúalany véleményét a többi dolgozó mennyire osztja.

A fenti témakörök a szervezeti diagnózis céljára kidolgozott kérdőíves technika alapjául is szolgálhatnak, ugyanakkor az interjú tematikájába további – a mérhetőséget segítő – standard modellek is beépíthetők, mint például az alábbiak:

- *Erőtér-analízis (SWOT-analízis, Strengths and Weaknesses)*
Elméleti alapja, hogy a szervezet jelenlegi folyamatainak eredménye két egymásra ható erőcsoport egyensúlyának az eredménye. Vannak *hajtóerők* („*Streights*”-*Erősségek*), amelyek a változásoknak kedveznek és vannak visszaható erők („*Weakness*”-*Gyengeségek*). Az elemzés során ezen két erőcsoport azonosítására kell koncentrálni, és azok viszonylagos erősségét beazonosítani. Ehhez a belső dinamikához a szervezet külső környezetéből is kapcsolódnak erők a *Lehetőségek*-*„Opportunities*”, és a *Veszélyek*-*„Threats*” formájában. Ezen hatótényezőket jelentőségük és gyakoriságuk alapján grafikusan is ábrázolhatjuk.
- *Kritikus sikertényezők*
A vezetők munkájában rendkívül sok olyan tényező van, amelyre figyelmet kell fordítaniuk. A vezető sikerének a kulcsa az, hogy idejét és figyelmét lehetőleg azokra a tényezőkre irányítsa, amelyekről a siker (illetve a kudarc) függ. Az interjú során ezekre a sikertényezőkre kell koncentrálni, a feltárásukat segíteni, valamint egy preferencia-sorrendet felállítani.
(Watzlawick et al, 1990)
- *Elégedettségi skálák*
Ezen skálák, illetve a rájuk felépített kérdőívek egy adott szervezeti terület vagy folyamat mérhető (operacionalizált) értékelésére alkalmasak, a szervezet tagja

által megítélt elégedettség, illetve értékpreferencia alapján. A számszerű értékelési technikák kialakítására az attitűd-skálák széleskörű szakirodalmi útmutatói nyújthatnak segítséget.

V.3. Szervezeti beavatkozás módszerei

A szervezeti beavatkozások során alkalmazott - a különböző céloknak megfelelően strukturált - **tréningek** széles tárháza ismert, amelyeket az elérendő cél szerint az alábbiak szerint lehet csoportosítani:

Workshop-ok:

- Jövőtervező workshop-ok, stratégiai-, célkitűző műhelymunkák
- Változás-, karrier-, teljesítmény menedzsment workshop-ok
- Szervezeti kultúrafejlesztést, szervezeti folyamatok javítását célzó workshop-ok
- Visszajelzést adó workshop-ok

Tréningek:

- *integrációs és csapatépítő tréningek* (új belépők beilleszkedése, együttműködés fejlesztése, szervezeti klíma javítása, konfrontációs találkozások stb.)
- *készségfejlesztő tréningek* (verbális és nonverbális kommunikáció, konfliktuskezelés, asszertivitás, szociális készségfejlesztés, önismeret stb.)
- *speciális (szakmai) készségfejlesztő tréningek* (értékesítés, eladástechnika, telemarketing, ügyfélkezelés, tanácsadás stb.)
- *formális OD tréningek* (munkahely térbeli elrendezése, munkakör-tervezés, bérezési és jutalmazási rendszer, illetve teljesítményértékelési rendszer kialakítása stb.)
- *vezetői tréningek* (vezetői hatékonyság, befolyásolás, döntéshozatal, együttműködés, problémamegoldás, T-csoport, Vezető Rács program stb.).

A tréningeket ugyanakkor - egy másik megközelítésben – attól függően, hogy milyen környezetben kerülnek végrehajtásra, a következőképpen is meg lehet különböztetni:

- *Munkahelyen kívüli („off-the-job”) tréningek*
A programban résztvevőket a munkahelyi környezetükből kiemelik, és a munkahelytől távol, nyugodt körülmények között történik a magatartásfejlesztés. Előnye a nagyobb ráhangoltság, az erősebb motiváció, az oldott és nyitott légkör. Hátránya viszont, hogy a megszerzett tapasztalatok, képességek nehezen vihetők át a munkahelyi környezetbe.
- *Munka közbeni („on-the-job”) tréningek*
A magatartásfejlesztés közvetlenül a mindennapi munkatevékenységhez kapcsolódva történik. Előnye, hogy a megtanultak közvetlenül kapcsolhatók a munkahelyi követelményekhez, és a munkahelyi magatartás elvárt formáit erősítik. Hátránya, hogy a tanulás folyamatát zavarhatja a munkavégzés egyéb körülményei. (Bakacsi, 1996)

Irodalom

- BAKACSI GYULA (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- BECHARD, R. (1974): *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- GAZDAG MIKLÓS (1994): *Vezetéslélektan*, Budapesti Műszaki Egyetem, Budapest
- GAZDAG MIKLÓS (1999): *Szervezetfejlesztés és emberi erőforrás fejlesztése* In.: Gazdag Miklós, dr. Szatmáriné dr. Balogh Mária (szerk.): *Személyügyi ABC, Aktuális gyakorlati tanácsadó cégvezetőknek és humánerőforrás menedzsereknek* Verlag Dashöfer Szakkiadó Kft. és T. Bt., Budapest
- MASTENBROEK, W.R.G.(1991): *Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest,
- PATAKI BÉLA (1999): *Technológiaváltások menedzselése*, Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (1997): *Etikai Kódex*, SZMT 1997. Évi Közgyűlésen jóváhagyott változat
- Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (2000): *OD Tanácsadói Kompetencia Rendszer*
- WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J. H., FISCH, R. (1990): *Változás*, Gondolat Könyvkiadó,