

Vilmányi Márton – Kazár Klára (szerk.) 2017: *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 217–230. o.*

---

## Egyetem-menedzsment kihívások a szervezetfejlesztést illetően

Király Ágnes

*Egy vezetőnek számos módszer áll rendelkezésére, hogy fejlessze az irányítása alá tartozó szervezetet. Nem mindegy, hogy a szervezet mely elemeit kívánja elsősorban fejleszteni, azonban a beavatkozásoknak vannak tovagyűrűző hatásai. Amikor a felsőoktatási intézmények élén álló vezetők a szervezetfejlesztés módszertanához fordulnak segítségért, nem minden esetben mérlegelik azokat a szervezeti feltételeket, amelyek ennek a módszernek a sikerességéhez szükségesek lennének. Egyrészt, mert nem is tudjuk pontosan, hogy melyek ezek a szervezeti tényezők, amelyek befolyásoló hatással bírnak, másrészt, mert ehhez egy előzetes felmérésre, szervezeti önértékelésre lenne szükség. Tanulmányomban megfogalmazom azokat a kritikus döntési pontokat, amelyekre az egyetem-menedzsmentnek kiemelt figyelmet kell fordítania a szervezetfejlesztési beavatkozások szükségessége és végrehajtása kapcsán.*

*Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, döntéstudomány, felsőoktatás, egyetem-menedzsment*

### 1. A szervezetfejlesztés hagyományos és modern értelmezései

A szervezetfejlesztés gyökerei az 1940-es évekhez vezethetőek vissza, amikor egy – Kurt Lewin vezette – kutatócsoport a T-csoportokkal (Basic Skill Training Groups) kísérletezett (French–Bell 2000). A kisméretű, strukturálatlan csoportokon belül a résztvevők saját tapasztalataik alapján értették meg a csoportok viselkedésének számos aspektusát. A T-csoportokat létrehozó kutatók minden alkalommal megvitatták maguk között a végbement folyamatokat, majd a résztvevők kérésére őket is bevonták az értékelő folyamatba. Ez a visszacsatolás komoly tanulási forrást jelentett (French–Bell 2000).

A szervezetfejlesztés (röv. OD = organisational development) egy tervezett változtatási folyamat, amelynek segítségével a szervezet teljesítményének növelését a szervezeti tagok fejlesztésén keresztül érik el. Ebből a tervezettségből következően az OD-t hagyományosan inkrementális változtatásnak tartják (Dunphy–Stace 1988).

A változási folyamatot tanácsadó, a változás ügynöke segítségével hajtják végre – azonban a tanácsadó szerepe nem korlátozódik a felmerülő problémák megoldására, sokkal inkább a szervezeti képességek (problémafeltáró, -megoldó

képesség) fejlesztése a célja. Így a szervezet képes lesz hosszú távon, a tanácsadó segítségével nélkül is teljesítményfokozásra (Harvey–Millet 1999). Az OD szemléletben a szervezetek komplex társas rendszerek, amelyekben a változásoknak szükségszerűen szervezeti szintűeknek kell lenni (Cummings–Worley 2009). Az egyének a szervezeten belül számos csoport tagjai – informális csoportokon keresztül az osztályokig és a munkacsoportokig. Ezek a csoportok kölcsönhatásban állnak egymással, gyakran kölcsönös függőség is jellemzi őket (Harvey–Millet 1999).

A szervezetfejlesztés fejlődéstörténetét French és Bell (2000), illetve Grievés és Redman (1999) részletesen kifejtették. A következőkben elemzek három olyan szervezetfejlesztés definíciót, amelyek irányváltatást eredményeztek a szervezetfejlesztés terén (vagy a már végbement irányváltás nyomán születtek).

Az egyik legelterjedtebb definíció Beckhard nevéhez kötődik, amely szerint a szervezetfejlesztés egy tervezett, teljes szervezetre kiterjedő, felülről irányított tevékenység, amely a szervezeti hatékonyságot és egészséget növeli a szervezeti folyamatokat érintő tervezett intervenciókon keresztül, magatartástudományi eredmények felhasználásával (Beckhard 2006). Részletesen ez a következőket jelenti (Beckhard 2006):

1. *Tervezett változtatási törekvés.* Egy szervezetfejlesztési program a szervezet szisztematikus diagnózisát, a fejlesztésre irányuló stratégiai terv kidolgozását és a végrehajtáshoz szükséges erőforrások mozgósítását foglalja magában.
2. *Teljes „rendszerre” vonatkozik.* Ez alatt nem feltétlenül a teljes szervezet értendő, a szervezetfejlesztés vonatkozhat akár egy autonóm szervezeti egységre is, a lényeg, hogy alanya egy önálló rendszer, amely szabadon meghatározhatja saját terveit a jövőre nézve, természetesen a vonatkozó környezeti korlátok figyelembe vételével.
3. *Felülről vezérelt.* A felső vezetésnek személyes befektetéseket kell tenni, elkötelezettségét ki kell fejeznie a program eredményét illetően. Aktívan részt kell vállalnia a szervezetfejlesztési program irányításában.
4. *Célja a szervezeti hatékonyság és egészség növelése.* Beckhard (2006) tíz pontban foglalja össze a hatékony szervezet jellemzőit, figyelembe véve a szervezetek önmegújító képességét, a szervezeti alkalmazkodóképességet, az autonómiára és problémamegoldó képességre, az együttműködő készségre és szervezeti rugalmasságra vonatkozó szervezeti kritériumokat.
5. *Tervezett intervenciókon keresztül éri el a célját magatartástudományi eredmények felhasználásával.*

A szervezetfejlesztés tehát *a szervezet jelenlegi működési folyamatainak, normáinak és értékeinek a vizsgálatával kezdődik*, és alternatív működési módok után kutat. Az intervenciók a magatartástudomány eredményeire építenek, és olyan szervezeti folyamatokat érintenek, mint az egyéni motiváció, hatalom, kommunikáció, érzékelés, kulturális normák, probléma-megoldás, célkitűzés, interperszonális kapcsolatok, csoportközi kapcsolatok és konfliktuskezelés.

French és Bell (2000) definíciója szerint a szervezetfejlesztés egy hosszú távú, felsővezetés által támogatott erőfeszítés, amelynek célja *a szervezet jövőképkeltő, felhatalmazó, tanuló és problémamegoldó képességének és folyamatainak fejlesztése* a szervezeti kultúra folyamatos, együttműködő fejlesztésén keresztül – külön hangsúlyt fektetve a munkacsoportok és más csoportkonfigurációk kultúrájára – a tanácsadó-facilitátor szerepek és az alkalmazott magatartástudomány eredményeinek (beleértve az akciókutatást) felhasználásával. Felértékelődik a szervezeti kultúra és a csoportok szerepe, illetve a hozzájuk kapcsolódó intervenciókhoz konkrét módszertant is rendelt a szerző. A szervezetfejlesztés célja ebben az esetben tehát a szervezet felkészítése a környezeti változásokra (adaptivitás) a szervezeti képességek előzetes fejlesztésén keresztül. Reeves és Deimler (2011) azonosított négy olyan szervezeti képességet, amely támogatja az új környezethez történő gyors alkalmazkodást:

- A változás első jeleinek felismerése és az azokra történő reagálás.
- Gyakori és gyors változtatás – nem csak a termékek és szolgáltatások terén, hanem az üzleti modellek, folyamatok és stratégiák terén is.
- A komplex érdekhordozói hálózat kezelése.
- Az alkalmazottak és partnerek motiválásának képessége.

A változások kezelése során a jövőképkeltés tehát elengedhetetlen része a szervezeti működésnek, French és Bell (2000) szervezetfejlesztés definíciója ezt erősíti meg.

Egy újabb szemponttal bővítve fogalmazta meg a szervezetfejlesztés lényegét a Stephens–Russell (2004) szerzőpáros, akik szerint a szervezetfejlesztés egy *folyamatos, a szervezeti tagok által alaposan megtervezett erőfeszítés*, amelynek célja a szervezeti működés fejlesztése, az érdekhordozói csoportok kiszolgálásának jobbá tétele, a szervezeti küldetés teljesítésének és a jövőképhez való közeledésének az elérése. (Stephens–Russell 2004) Tovább árnyalja a képet tehát a harmadik meghatározás, amelyben explicit módon megjelennek az érdekhordozói csoportok is, illetve kiemelt szerephez jut a szervezeti változtatást megelőző tervezési fázis.

A szervezetfejlesztés fejlődése a mai napig tart, és míg a szerzők többsége a mainstreambe tartozó hagyományos értelmezéseket veszi alapul, és gyakorlati kutatások segítségével finomítja őket és alkotja meg a saját megközelítését, akadnak olyan kutatók is, akik megkérdőjelezik az Egyesült Államokból kiindult teória hagyományos értelmezéseit. Közülük két szerzőt és a hozzájuk tartozó elméleteket emelek ki.

Trebesch elkülöníti egymástól az Egyesült Államok és Európa szervezetfejlesztési gyakorlatát (Trebesch 1981). Gyűjteményes kötetében ugyan nem vállalja fel, hogy egységes szervezetfejlesztés definíciót határoz meg az európai környezeti feltételeknek megfelelően, de bemutatja számos szerző egyedi hozzájárulását a területhez. Annak ellenére, hogy hangsúlyozza, hogy Európa jelentős mértékben eltér szociokulturális téren az Egyesült Államoktól, ezáltal az ott kidolgozott módszertan csak részben vagy módosított formában adaptálható Európában, nem támasztja alá vizsgálati eredményekkel feltételezéseit. Számos európai gyakorlatot, példát bemutat, de nem tér ki azok jellegzetességeire, európai mivoltukat kiemelő sajátosságokra.

A Marshak-Grant szerzőpáros szerint nem mérvadóak a szervezetfejlesztés hagyományos értelmezései, mivel új értékek jelentek meg a szervezetfejlesztésben (Marshak 2005, Marshak–Grant 2008). Marshak–Grant (2008) szerint a klasszikus szervezetfejlesztés egy erős pozitívista orientációval rendelkezett, amely azon alapult, hogy a szervezeti környezet (mind külső, mind belső) megfelelő módszerekkel – úgymint akciókutatás, felmérések, adatbázis-alapú elemzések – feltérképezhető és megismerhető, ezáltal befolyásolható is. Megfogalmazta a szervezetek változásvezetésének konstruktivista megközelítését, amely szerint a szervezetek nem objektíven adott valóságok, hanem a szervezeti tagok interakciójának, konstrukciójának eredményei.

Ebből következően a sikeres változtatás feltétele annak megértése, hogy hogyan hozzuk létre a szervezeti valóságot. Tehát a szervezetfejlesztés alapfeltétele, hogy tudjuk, hogyan lehet létrehozni, fenntartani és megváltoztatni azokat az írott és íratlan szabályokat, amelyek biztosítják a szervezeti működést. Ennek érdekében pedig komoly szervezeti diagnózisra és tervezésre van szükség.

## **2. A szervezetfejlesztés bevezető fázisa**

A szervezeti változás egy folyamat, amely során egy korábbi egyensúlyi állapotból a szervezet egy új egyensúlyi állapotba kerül – a „kiolvasztás – változtatás – visszafagyasztás” fázisain keresztül (Lewin 1947). A szervezeti változtatások esetében három lépésen kell keresztül menni: a jövőbeli állapot felvázolásával a szervezet meghatározza, hogy tagjai hová akarnak eljutni, ezáltal világos jövőképet

fogalmaz meg. A jelenlegi állapot feltérképezésével felméri a szervezet, hogy jelenleg hol áll. A hagyományos értelemben vett változtatás az átmeneti állapotban következik be, amikor részletesen meghatározásra kerül, hogyan jut el a szervezet a jelenlegiből a jövőbeli állapotba (intervenciók). Ezt viszont a jelenlegi állapot pontos ismerete és a jövőbeli célok felvázolása nélkül nem lehet megtenni.

### *2.1. Jövőkép-alkotás*

Már a kezdetektől fogva egyértelműnek kell lennie abban, hogy merre tart a szervezet, mit akar elérni, milyen értékeket képvisel és milyen eljárásokat tart célravezetőnek. Megegyezésre kell jutni a szervezet feladatát vagy jövőképét illetően: ehhez fel kell vázolni a jövő egy pontjában elképzelt működést, és a hozzá vezető közbenső célokat is meg kell határozni. Általánosságban a jövőbeli állapot a szervezet értékeinek és elképzeléseinek megfogalmazása, emellett pedig – operatív szinten – a jelenlegi helyzet problémáinak feltérképezése. Egy jövőkép akkor megfelelő, ha a jelenből kiindulva vázol fel egy ideális jövőt, azaz belülről merít, de kívülré fókuszál (McLean 2006). A szervezeti képességek (erősségek, gyengeségek) jelentik az alapját – ugyanakkor nem szűkül le csupán a szervezeti diagnózisra. A jövőképalkotás során komoly szerephez jutnak az érdekhordozói csoportok, a felmerülő érdekellentéteket nyíltan kezelni szükséges – a szervezet jövőképének meghatározása az egyén, csoport, csoportközi és szervezeti szinten is komoly átértékelést kíván (Stephens–Russel 2004). Nem könnyű, de nem is lehetetlen olyan jövőképet megfogalmazni, amely minden érintett számára elfogadható és ösztönzően hat.

### *2.2. Helyzetelemzés (szervezeti diagnózis)*

A jövőkép megfogalmazásával párhuzamosan fel kell mérni a szervezet jelenlegi helyzetét. A jelenlegi állapot elemzése három szakaszból áll: a külső és belső kontextus vizsgálata, az adatgyűjtés és a részvételre való ösztönzés (Cummings–Worley 2009). Elsődleges célja, hogy adatokat szolgáltatson a vezetőség és az OD tanácsadó számára, és alapul szolgáljon a későbbi OD intervenciók körének meghatározásához. Az OD tanácsadó ebben a fázisban kap átfogó képet a szervezet helyzetéről, hogy pontosan milyen problémákat kell szembenéznie és melyek azok a szervezeti tényezők, amelyek segítségével az OD beavatkozások sikeresen véghezvihetőek. Ebben a fázisban derül fény arra is, hogy mekkora mozgásteret enged a szervezet a változtatásoknak (mennyire rugalmas), azaz kulturális, gazdasági téren, illetve az emberi erőforrások terén milyen változtatások vihetőek keresztül és ültethetőek be fenntartható módon a szervezeti gyakorlatba (Foster 2013).

A várható problémák és lehetőségek pontos diagnózisa a változás és fejlődés fontos feltétele. Az adatok kielemezés és értékelés után válnak a szervezet számára értékes tudássá (Davenport–Prusak 2001). Célszerű az értékelést szervezeten belül elvégezni, mivel ebben a fázisban válik megkérdőjelezhetővé a korábbi normarendszer és értékrend. Ennél a pontnál kezd kialakulni a változás melletti elkötelezettség, azaz gondolkodásmódban és viselkedésben szervezeti szinten is megindulhat a változás. Tehát nemcsak a szervezetnek a feladatok szintjén való változási képességét kell felmérni, hanem a változás iránti emocionális felkészültséget, a meglévő kapcsolatok minőségét, és az új munkamódszerek iránti várható elkötelezettséget is.

Noolan (2006) átfogóan definiálta a szervezeti diagnózist: A szervezeti diagnózis egy kollaboratív folyamat a szervezeti tagok és a változás ügynöke között, amelybe beletartozik a releváns információ gyűjtése, rendszerezése és az adatokról való visszajelzés az ügyfél rendszeréhez oly módon, amely utat mutat, energetizál és elkötelezettséget vált ki az akciótervezés mellett. A szervezeti diagnózis meghatározza „azt, ami van” és „azt, ami lehetne”, utakat keres a kettő közötti szakadék áthidalására. A későbbi intervenciók alapjait jelenti (Noolan 2006, p. 193.).

A diagnózis fázis célja, hogy a szervezeti érdekhordozókat összekapcsolják a változási folyamattal és elkötelezetté tegyék iránta. Szem előtt kell tartani, hogy a diagnózis fázisa része az OD ciklusnak és ezáltal több, mint csupán adatgyűjtési lépés, ez egy olyan folyamat, amelyet szándékosan úgy terveztek, hogy kiváltsa az érdekeltekből a jelenlegi állapotok megkérdőjelezését és gondolkodásra készítse őket a lehetséges jövővel kapcsolatban. A diagnózis fázisában az alábbi kulcskérdésekre keres választ a szervezet (Foster 2013):

- Milyen adatokra van szükség a szervezetfejlesztési programhoz?
- Milyen módszereket és folyamatokat kell alkalmazni az adatgyűjtéshez?
- Milyen szervezeti politika és hatalmi kontroll befolyásolja a diagnózis kivitelezésének módját?
- Milyen erőforrások szükségesek az adatgyűjtéshez?
- Mennyi időt és más erőforrást hajlandó a szervezet ráfordítani a diagnózisra?
- Milyen adatok szükségesek a szervezeti döntéshozatali és akciótervezési folyamat támogatásához?
- Ki birtokolja ezeket az adatokat?
- Ki fogja elemezni az összegyűjtött adatokat?
- Kinek kell visszajelzést kapnia a diagnosztikus beavatkozásokról?
- Az adatgyűjtés után milyen javítások szükségesek a javasolt szervezetfejlesztési programban?

A szervezetfejlesztési tanácsadó számára fontos, hogy aktuális és releváns adatokkal rendelkezzen a szervezetről, így képes legyen annak főbb működési kérdéseiről diagnózist felállítani. Különböző szervezetek esetén az adatgyűjtés kiterjedése és folyamata, illetve maga a diagnosztikus fázis is nagymértékben eltérő lehet (Cummins–Worley 2009). Alapvetően a diagnózis egy helyzetleírás a szervezet jelenlegi működéséről, különös tekintettel a nem megfelelően funkcionáló részekre, valamint információval szolgál a változási intervenciók tervezéséhez. Az adatgyűjtésnek számos módszere létezik, mindegyiknek megvannak az előnyei és a hátrányai. Az adatelemzés során a következőkre kell kiemelt figyelmet fordítani (Foster 2013):

- az egyéni értelmezések során észlelt hasonlóságok és különbségek, különös tekintettel a célokra és a szerepekre
- a nyilvános és magánbeszélgetések eltérései a lényeges kérdésekben – a „tabutémák”
- az okok és a tünetek megkülönböztetése
- a legfontosabb (kritikus) területek, kérdések azonosítása

### **3. Szervezetfejlesztési intervenciók**

Mára a szervezetfejlesztés ernyőfogalommá vált, amely számos változtatási programot és technikát foglal magába (Harvey–Millet 1999), abban azonban nincs egyetértés a kutatók között, hogy mely programok és technikák tartoznak ide (Cummins–Worley 2009). Több szerző is megfogalmazta, hogy a szervezetfejlesztés az elmélet fejlesztésével szemben előnyben részesítette az eszköztár és a technika fejlődését, így túlságosan eszköz- és technikaorientálttá vált (pl. Bunker et al. 2004).

Külön kell választani a szervezetfejlesztést mint elméleti megközelítést és keretrendszert, illetve a szervezetfejlesztési intervenciókat, amelyek kiterjednek az egyéni hatékonyságot fejleszteni célzó, a csoport- és csoportközi kapcsolatokkal foglalkozó és a teljes szervezetet érintő beavatkozásokra. Az intervenciók egy csoportja feladatokra fókuszál (tartalomorientált), míg mások folyamatokra fókuszálnak (folyamatközpontú). Más csoportosítás szerint – a megcélzott szervezeti terület alapján – lehetnek az intervenciók pl. kulturális normák megváltoztatását célzó intervenciók, kommunikációs folyamat javítása érdekében tett beavatkozások, konfliktuskezelési készséget vagy egyéb készségeket fejleszteni kívánó intervenciók (French–Bell 2000).

Tehát maguk az intervenciók könnyen körülhatárolhatóak, hiszen esetükben egy-egy konkrét szervezeti beavatkozásról van szó, amelynek – mint egy

szervezetfejlesztési projektnek – van kezdőpontja és végpontja. Részben ezzel is magyarázható, hogy a szervezetfejlesztés elmélete gyakorlattá vált, mivel fókusza az utóbbi időben leszűkült a szervezetfejlesztési intervenciókra. Jó esetben érvényesül a szervezetfejlesztési intervenciók kapcsán is a folyamat- és rendszerszemlélet, így ezen beavatkozások nem elkülönült egységekként, hanem szoros kölcsönös függőségi rendszerben, egymásra támaszkodva, egy ciklikus folyamatot alkotva valósulnak meg a szervezetben.

Cummings–Worley (2009) könyvükben meghatározzák azokat a szervezeti kérdésköröket, amelyekhez a legfontosabb szervezetfejlesztési intervenciók kapcsolódnak:

- Stratégiai kérdések: funkciók, termékek, szolgáltatások, piacok; versenylőny szerzése; környezeti kapcsolódások (nyílt rendszer); alapvető értékek, amelyek meghatározzák a szervezeti működést.
- Technológiai/strukturális kérdések: munkamegosztás; koordináció; termékek és szolgáltatások előállítás; munkatervezés.
- Emberi erőforrás-kérdések: toborzás-kiválasztás; célkitűzések és jutalmazás; karriertervezés.
- Szervezeti folyamatok kérdései: kommunikáció; problémamegoldás; döntéshozatal; együttműködés; vezetés (hogyan).

#### **4. A szervezetfejlesztés sikeréhez és kudarcához vezető okok**

McLean (2006) összegyűjtötte azokat a tipikus szituációkat, amelyekben a szervezetfejlesztés lehet a szervezeti problémákra a célravezető megoldás. A vezetésnek fel kell ismernie, hogy a megoldásra váró probléma valóban a szervezetfejlesztés módszertanával oldható-e meg. Ez a felsorolás nem teljes, viszont kiindulópontként szolgálhat azon szervezeti feltételek megállapításához, amelyek szükségesek a szervezetfejlesztés módszertanának sikeres alkalmazásához. Tehát érdemes a szervezetfejlesztést fontolóra venni a következő helyzetekben (McLean 2006):

- Ha a szervezet nem tudja megvalósítani a céljait (szolgáltatás vagy termék, minőség, hatékonyság vagy nyereségesség terén).
- A környezeti változásokhoz való alkalmazkodás elősegítése érdekében (rugalmasság, tendenciák előrejelzése, proaktivitás).
- Új technológiák, új munkamódszerek bevezetésekor (szerkezeti, rendszer- és attitűdbeli változtatások).



- Új szervezeti egységek létrehozásakor (új vezetői struktúrák, működési rendszerek).
- A szervezet küldetésének megváltozása vagy jövőképeinek megalkotása.
- A funkcionális struktúra összehangolt működtetése egy közös cél érdekében.
- Stratégiai terv kialakítása a döntéshozatali folyamatról.
- Konfliktuskezelés az egységek, csoportok, szervezeti egységek között.
- Együttműködő környezet kialakítása, amely támogatja a szervezet hatékony és eredményes működését.
- A szervezet céljaival összhangban lévő jutalmazási rendszer kialakítása.

Érdemes a helyes problémaértelmezés után megvizsgálni azokat a helyzeteket is, amelyek szervezeti hiányosságok miatt a szervezetfejlesztési programok sikertelenségéhez vezettek (Hamlin et al. 2001):

- A szervezeti tagok célként tekintenek a változásra, egy jövőbeli állapotként, nem pedig folyamatként értelmezik azt.
- Nincs világos jövőkép, hiányoznak a rövid és hosszú távú célok.
- Korábbi (rosszul kezelt) szervezetfejlesztési programok kudarcra alááshatja a bizalmat az új programmal szemben, így ellenállást válthat ki vagy szkepticizmushoz vezethet.
- Megelőző lépések hiánya – nem készítik fel az érintetteket a változásra, így áldozatként élik meg és nem a folyamat aktív szereplőjeként a szervezetfejlesztést.
- A változtatás nem megfelelő kommunikációja (késleltetett információáramlás).
- A szervezetfejlesztés nem terjed ki egy rendszerre, csak egyes elemeit érinti, ezáltal figyelmen kívül hagyják a szervezeti tényezők kölcsönös összekapcsolódását, függőségét.

Hamlin et al. (2001) emellett megfogalmazta azokat a tényezőket is, amelyek vezetői hiányosságokból eredően vezettek a szervezetfejlesztési intervenciók kudarcához:

- A vezetők nem ismerték a szervezetfejlesztés alapelveit.
- A vezetők gyors és egyszerű megoldásokat választottak a teljes szervezeti átalakítás helyett (quick fix solutions).

- A vezetők nem ismerték el a szervezetfejlesztés vezetői és kulturális aspektusait és beágyazottságát.
- A vezetők nem voltak tekintettel az emberi erőforrás meghatározó szerepére a szervezeti folyamatokat illetően.

Ezen tényezőkön kívül természetes még számos egyéb ok befolyásolhatja a szervezetfejlesztési intervenciók sikerességét, például a szervezetfejlesztési tanácsadó kompetenciái, ezekre itt most nem térek ki.

A szervezetfejlesztés definíciójából adódóan, illetve gyakorlatias megközelítéséből fakadóan empirikus eredmények alapján több olyan jellemzővel is rendelkezik, amelyek előre determinálhatják az intervenciók sikerességét. Ide tartozik, hogy a szervezetfejlesztés egy felülről szerveződő változtatási kezdeményezés, vagy, hogy nem minden szervezeti probléma esetén jelent megoldást. Valószínűsíthető tehát, hogy nem minden szervezet esetén (és biztosan nem minden típusú problémára) megvalósítható. Ha a szervezeti jellemzőket vesszük alapul a szervezetek kategorizálására, vajon meghatározható-e azon szervezetfejlesztési intervenciók köre, amelyek az egyes kategóriák esetén sikeresek lehetnek? Okozhatja-e egy szervezetfejlesztés kudarcát adott esetben az, hogy a szervezetfejlesztési programon kívül milyen jellemzőkkel bír a szervezet és ezt tagjai hogyan érzékelik? Hipotézisem alapján a felsőoktatási intézmények tipizálása segítségével – ha nem is teljes mértékben – meghatározhatóak a korábbiakban bemutatott szervezeti kérdéskörök, így felmérhetővé válik, hogy az egyes egyetem típusok esetén milyen szervezetfejlesztési intervenciók valósíthatóak meg, illetve van-e olyan szervezeti jellemző, amely alkalmassá teszi a szervezetet a szervezetfejlesztés sikeres lefolytatására.

A szervezetfejlesztés (Organizational Development – OD) az 1950-es évek óta része a profitorientált vállalati gyakorlatban a szervezeti változásmenedzsment eszköztárnak. A nyolcvanas évektől kezdve napjainkig számos olyan tanulmány jelent meg, amelyben felsőoktatási intézmények keretein belül valósítottak meg szervezetfejlesztést, tekintettel vagy tekintet nélkül az eltérő szervezeti és környezeti tényezőkre.

## **5. Eltérő szervezeti környezet: szervezetfejlesztési intervenciók a felsőoktatásban**

Farkas és Dobrai (2012) megállapították, hogy a felsőoktatási intézmények szerepe, struktúrája és feladata az utóbbi időszakban nagymértékű változáson ment keresztül. A felsőoktatási intézmények döntéshozatali mechanizmusai komplexek, az érdekérvényesítő erő megoszlik (Kováts 2009). Annak érdekében, hogy a felsőoktatási intézmények működési mechanizmusairól pontos képet kapjunk, célszerű a metaforák

használatához fordulni – így összesűrítendő és kifejezhető egy-egy szervezettípus a releváns szervezeti tényezők azonosítása mentén. Kováts (2005) megfogalmazta az egyetemek interpretációit, amelyeket 2009-ben a Dobák–Kováts szerzőpáros publikált bővített szempontrendszerrel. A 1. táblázat mutatja, hogy az egyes egyetem típusokhoz milyen jellemzők társulnak.

1. táblázat Egyetemek interpretációi

Típus	Kollegiális	Bürokratikus	Vállalkozói	Anarchikus	Politikai
<b>Célja</b>	Nevelés és az „igazság” keresése	Optimalizálás előre adott célok érdekében	Fogyasztói igények kielégítése	Nincs olyan, hogy „egyetem”	Eszköz az önértékek érvényesítésére
<b>Koordinációs mechanizmus</b>	Konszenzus	Hierarchia	Versengés, piac	Kölcsönös függőség	Versengés, piac
<b>Koordináció eszköze</b>	Közös normák	Racionális szabályok	Csere	„Garbage can”	Hatalom, kontroll
<b>Kommunikáció</b>	Nyílt, őszinte	Formális, hierarchikus	PR, hasznosság bemutatása	Ad hoc, fragmentált	Érdekvezérelt, manipulatív
<b>A változás kezdeményezői</b>	Professzorok	Vezető, adminisztráció	Menedzsment	Ad hoc	Érdekcsoport
<b>A hallgatók</b>	A közösségbe belépni szándékozók	Ügyfelek	Fogyasztók	Önálló rendszerelem	Erfőforrások, érdekcsoport
<b>Vezető szerepe, feladata</b>	Primus inter pares, reprezentáció	Csúcs szakértő, a legfőbb tervező	Vizionáló (leader)	Terelőkutya	Diplomata
<b>Vezető készségei</b>	Kiváló tudós, konszenzusteremtés	Racionális elemző	A piac ismerete, erős kapcsolati háló	Kommunikáció megteremtése	Tárgyalókészség, erőforrások irányítása
<b>Szófordulatok</b>	Kolléga, konszenzus, demokrácia, autonómia, egyenlőség	Rendszer, szakértelem, hatékonyság, hierarchia, szabályok, gyár	Innováció, piac, verseny, bevétel, hatékonyság, teljesítmény, rugalmasság, professzionizálás, átlódás, kiválóság	Autonómia, szabadság, bizonytalanság, ad hoc, kölcsönös függőség, decentralizáció, „történik”	Harc, érdek, erőforrás, hatalom, manipuláció, befolyás, „mi és ők”

Forrás: Dobák–Kováts (2009, 234. o.)

Az elemzési szempontok értelmezése a szervezetfejlesztés szempontjából:

A szervezet célja: A célkitűzés, a jövőképalkotás a lényeg, szervezetfejlesztési szempontból nincs jelentősége a konkrét szervezeti célnak, annak megléte számít. Ezek alapján a kollegiális, a bürokratikus és a vállalkozói egyetemi kategóriák esetén egyértelműen megfogalmazott a közös, szervezeti cél, míg az anarchikus és a politikai egyetem esetén ez hiányzik. Tehát az utóbbi két kategória esetén a szervezetfejlesztési folyamatot stratégiai intervenciókkal kell kezdeni, amelyek

tovagyűrűző hatása megváltoztathat más szervezeti jellemzőket, így végső soron akár átbillentheti a szervezetet egy másik kategóriába.

A koordinációs mechanizmus és a koordináció eszköze: a sikeres szervezetfejlesztési folyamathoz egyértelmű szabályrendszerre, közös normákra és letisztult hatalmi ill. kontrollmechanizmusokra egyaránt szükség van. Hogy ezek közül mikor melyik a meghatározó koordinációs eszköz, azt a strukturális intervenciók határozzák meg. E szempont esetén tehát az anarchikus egyetem nem felel meg a szervezetfejlesztés alkalmazhatósági kritériumainak, strukturális intervenciókra van szükség.

A kommunikáció: az egyik legfontosabb kérdés a szervezeti folyamatokat érintő intervenciók szempontjából. Az egyéni és szervezeti célok összehangolásán kell alapulnia, tehát szervezett formában kell jelen lennie a szervezetek életében. Ezen belül lehet nyílt és őszinte vagy formális is, de nem szakadhat meg. Tehát az ad hoc kommunikáció, ami az anarchikus egyetemeket jellemzi, illetve a manipulatív és érdekvezérelt kommunikáció, amely nem a szervezeti célok és az egyéni célok összeillesztésén alapul (politikai egyetem esetén), nem képez jó táptalajt egy komplett szervezetfejlesztés lebonyolításához, esetükben kommunikációs folyamatokat célzó intervenciókra van szükség.

A szervezetfejlesztés szempontjából kritikus és egyben a módszertan alkalmazhatóságára vonatkozóan korlátozó tényező a változás kezdeményezőjének személye – szervezetfejlesztés esetén a felső vezetés kezdeményezésére és támogatásával zajlik a változtatási folyamat, ennek a kritériumnak pedig csak a vállalkozói egyetem felel meg. Ezzel összevontan érdemes vizsgálni a vezetés vállalt szerepét, feladatát és fő készségeit is, ezek alapján mindegyik egyetem típus alkalmas lehet a szervezetfejlesztési módszertan alkalmazására. Amennyiben a vezetés legitim, azaz a vezetők személye elfogadott a szervezeti tagok által, a szervezetfejlesztés szempontjából a vezetés betölti szerepét.

Az, hogy miként tekint az egyetem a hallgatóira (ügyfélként, fogyasztóként, stb.) és milyen szófordulatok jellemzik, elsősorban a szervezeti kultúra határozza meg. A kultúra mélyen gyökerezik a szervezetekben, ennek megváltoztatásához hosszú időre és stratégiai intervenciókra van szükség.

## **6. Konklúzió**

Amennyiben elfogadjuk, hogy ezek a tényezők együttesen határoznak meg egy-egy szervezetet, azaz összetartozónak tekintjük őket, akkor egyetlen szempont nem megfelelése kizárhatja a magatartástudományi szervezetfejlesztés alkalmazhatóságát. Ez ugyanakkor nem jelenti azt, hogy szervezetfejlesztési intervenciók ne valósulhatnak meg a szervezeten belül, sőt, ezek kivitelezése

nélkülözhetetlen a szervezet strukturális, kulturális elemeinek megváltoztatásához. A szűk keresztmetszet a változás kezdeményezőjének a személye, amely kizárólag a vállalkozói egyetem kapcsán a vezetés. Tehát ha sikeres szervezetfejlesztést szeretne egy felsőoktatási intézmény lebonyolítani, a többi kategória mentén is a vállalkozói egyetem prioritásait kellene szem előtt tartania. A döntéshozóknak a szervezet céljaként a fogyasztói igények kielégítését (a fogyasztók körének meghatározása külön szempont) kellene definiálni. Tehát szervezetfejlesztési interakciók segítségével az egyes szervezeti kategóriák között biztosított az átjárás, mind a koordinációs mechanizmusok (strukturális intervenciók segítségével), mind a kommunikáció (folyamat-intervenciók alkalmazásával), mind az intézmények kulturális elemei (kulturális intervenciók) megváltoztathatóak, amennyiben a vezetés és a szervezet többi tagja elfogadja a változás szükségességét és rászánja a megfelelő időt és erőforrást. Így, ha az intézmény eljutott – OD intervenciók segítségével – a vállalkozó egyetemi kategóriába, már alkalmassá válik a magatartástudományi szervezetfejlesztés kivitelezésére, amely hosszú távon biztosítja a szervezeti hatékonyságot és egészséget (Beckhard 2006).

### ***Felhasznált irodalom***

- Beckhard, R. (2006): What is Organization Development? In Gallos, J. V. (ed.): *Organization Development*. Wiley, San Francisco, pp. 3–13.
- Bunker, B. – Alban, B. – Lewicki, R. (2004): Ideas in currency and OD practice: has the well gone dry. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40, 4, pp. 403–421.
- Cummings, T. G. – Worley, C.G. (2009): *Organization development&change*. 9, Mason, South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. H. – Prusak, L. (2001): *Tudásmenedzsment*. Kossuth Kiadó, Budapest (Working knowledge, BBS Press, Boston, 1999).
- Dobák M. – Kovács G. (2009): Változásvezetés felsőoktatási intézményekben. In Hrubos, I. – Török, I. (szerk.): *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Műegyetemi Kiadó, Budapest, 227–239. o.
- Dunphy, D. C. – Stace, D. A. (1988): Transformational and Coercive Strategies for Planned Organisational Change: Beyond the OD Model. *Organization Studies*, 9, 3, pp. 317–334.
- Farkas F. – Dobrai K. (2012): Knowledge profile of Higher Education Institutions: an international overview of mainstream research. *International Journal of Management in Education*, 6, 1–2, December, pp. 120–136.
- Foster, C. (2013): Organization Development – The Diagnostic Phase. <http://organisationdevelopment.org/the-od-cycle/the-diagnostic-phase/> Letöltve: 2013. december 20.

- French, L. – Bell, C. H. (2000): *Organization development and transformation: Managing effective change*. 5th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston.
- Grievies, J. – Redman, T. (1999): Living in the Shadow of OD: HRD and the Search for Identity. *Human Resource Development International*. Jun, 2, 2, pp. 81–102.
- Hamlin, B. (2001): *Organizational Change and Development*. Pearson Education, Financial Times, Prentice Hall, Harlow.
- Harvey, S. – Millett, B. (1999): OD, TQM and BPR: A Comparative Approach. *Australian Journal of Management and Organizational Behavior*, 2, May, pp. 30–42.
- Kováts G. (2005): Változásvezetés az egyetemen. In Bakacsi Gy. – Balaton K. – Dobák M. (szerk.): *Változás-és-vezetés*. Aula Kiadó, Budapest, 182–199. o.
- Kováts G. (2009): Az egyetem mint szervezet. In Drótos Gy. – Kováts G. (szerk.): *Felsőoktatás-menedzsment*. Aula Kiadó, Budapest, 63–86. o.
- Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, June, 1, 1, pp. 5–41.
- Marshak, R. J. (2005): Emerging Directions: Is There a New OD? In Gallos, J. V. (ed.) (2006): *Organization Development*. Wiley, San Fransisco, pp. 833–842.
- Marshak, R. J. – Grant, D. (2008): Organizational Discourse and New Organization Development Practices. *British Journal of Management*, Mar, 1, 19, pp. 7–19.
- McLean, G. (2006): *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Noolan, J. A. C. (2006): Organisation diagnosis and its place in the Organisation Development process. In Jones, B. B. –Brazzel, M. (eds.): *The NTL Handbook of Organisation development and Change*. Pfeffer/Wiley, London.
- Reeves, M. – Deimler, M. (2011): Adaptability: The New Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 89, 7–8, pp. 134–141.
- Stephens, D. – Russell, K. (2004): Organizational Development, Leadership, Change and the Future of Libraries. *Library Trends*. Summer, 53, 1, pp. 238–257.
- Trebesch, K. (1981): Organisationsentwicklung in Europa / Organization Development in Europe. Haupt, Switzerland.