

Richard Bents Ph.D – dr. Erős Ilona

A szervezet személyisége és a stratégiai vezetés¹

A szervezetek komplex és sokarcú rendszerek, nehéz őket egyszerűen megragadni. Nem egyszer sok, egymásnak ellentmondó dolog zajlik bennük és velük, és aki bennük él, vagy kapcsolatba kerül velük ügyfélként, tanácsadóként, lehet, hogy kaotikus képet kap róluk. A szervezetek élnek a maguk életét, megvan a maguk személyisége, és sajátos kultúrája. Ezért olyan nehéz munka a vezetésük, és valamiféle egy irányba mutató stratégiai vezetést kialakítani bennük.

Bármely pillanatban nagyon sokféle tényezőt, külső és belső hatást kell számításba venni, amikor hatékony vezetést akarunk kialakítani. Vezetőként vagy munkatársként sajátos képünk van a szervezetről, és arról, hogy mikor hogyan kell cselekedni. Bármilyen is legyen ez a kép, annak következményei vannak a gondolkodásunkra, cselekedeteinkre. Egy cég vezetője a külvilágot rohanó vonatként éli meg, amelyre, ha nem ugranak fel, végzetesen lemaradnak. Az irányítása alá tartozó szervezetet mint súlyos csomagot éli meg, amellyel még nehezebb a robogó vonatra felugrani. A kép hatása rajta: reménytelenség, ingerültség, feszültség. A magatartásában pedig: gyors egyéni döntések, amelyek hol nagy ugrást eredményeznek, hol bénultságot a szervezetben.

¹ Megjelent: Gyakorlati controlling, Raabe Kiadó, 2004.

Nemcsak az adott szervezetekben dolgozók alakítanak ki olyan képeket maguknak, amelyek cselekedeteiket vezérlik, hanem azok is, akik tudományosan, vagy tanácsadói gyakorlatukban foglalkoznak szervezetekkel. Minden szervezeti elmélet valamilyen, a szervezetről kialakított képen alapul, azzal dolgozik. Ezek a képek nagyon meggyőzőek és ösztönzők lehetnek, de az sem kizárt, hogy mint a vontató ló szemellenzője, elvág rengeteg információ befogadásától és feldolgozásától, ha azok nem illenek hozzá az adott képhez. Akkor jók az új képek, ha többet nyújtanak, mint a régiek, ha kitágítják a lehetőségek skáláját, új megvilágításba helyezik a régről ismert helyzeteket.

Ezért stratégiai igényű vezetőként érdemes többet megismerni a szervezeti felfogásokból, kiválasztani, amelyik kitágítja a gondolkodást, és elhagyni, amely nem kínál új gondolkodási alternatívát.

Mi itt most ebben a tanulmányban olyan képet kívánunk felrajzolni, amely a szervezetek emberi oldalát mutatja meg. Ebben a törekvésünkben az a meggyőződésünk mozgat minket, hogy a XIX. századi ipari világ mechanikus gondolkodásmódja ma már inkább korlátoz, elmerévíti, és nem enged meglátni olyan fontos és megkerülhetetlen tényezőt, mint az emberi tényező, ezért ezt fel kell váltani egy komplexebb, izgalmasabb, és ma már eredményesebb felfogásra. Új szín a palettán, amely reményeink szerint hozzátesz a szervezetek szépségéhez és értelmességéhez.

Ennek a képnek a kialakításához két ecsetvonást fogunk használni, két olyan vonást, amely életet lehel a szervezeti gépezetbe. Az egyik vonás: úgy tekintünk a szervezetekre, mint dinamikus személyiségekre. A Carl Gustav Jung által kidolgozott személyiségtípusokat használva nézzük meg, hogy az adott személyiségtípus mit is jelent a szervezetben stratégiaiilag.

A másik vonás: Megnézzük, hogy hogyan lehet a szervezeti kultúrát értelmezni, és ez a kultúra milyen módon van hatással a szervezet tagjaira.

A szervezetek személyiségének alapvonásai

Azt mindenki tudja, hogy a szervezetek különböznek méretben, struktúrában, a céljaik alapján, és még egy dologban: a *személyiségükben* is. A biztonságra törekvő tömegterméket gyártó cégeknek nagyon is különbözik a személyisége attól a szoftvereket kitaláló szervezettől, amelyben folyamatosan valami újat, kockázatosat keresnek. Éppen úgy különböznek, ahogy az emberek. És mindkét cégnek a személyisége különbözik egy egyetemétől, egy állami kórházétól vagy egy tervező intézetétől.

Egy szervezet személyisége sok tekintetben hasonlít egy fa erezetéhez. Nincs jó erezet vagy rossz, de némelyik nagy nyomást bír ki, a másik jól bírja a hajlítást, a harmadik pedig szép rajzolatot mutat polírozást követően. Ugyanakkor bizonyos célok esetén az egyik túl puha, a másik túl kemény, de mindegyiknek megtalálható az a cél, amelyhez éppen illik.

Minden szervezetnek megvan a maga személyisége, ahogy az élő egyedeknek a DNS-lánca. Ez a személyiség teszi azzá, ami. Ez a személyiség típusa a jungi felfogás szerint négy dimenzióban fejezhető ki.

1. Extraverzió vagy introverzió

Ez a szervezet energia-forrásának, irányultságának, kedvenc világának a dimenziója, ahol a valóság létezik az ő számára. Ha a szervezet minden idegszálával kifelé, a piac, a versenytársak, a külső szabályozások felé irányul, akkor extravertálnak nevezzük. Ha a saját belső technológiai rendszere, a vezetőinek a jövőképe vagy a saját kultúrája a fő vezérlő rendszerek, akkor introvertálnak nevezzük.

Az introverzióra vegyük példának a Matávot, amelynek belső fejlődéséről nem sok információ áramlik kifelé, talán a Matávpontok jeleznek valamit a külvilágnak. Még az a reklám is egy belső intim világot sugall, ahol a madárpapa és madárfiú a vezetékre szállnak beszélgetni. Ha ezzel összevetjük a Vodafont, amely különösen a külvilág felé orientált, szinte minden megmozdulásáról van hír kifelé, a hirdetéseik tele vannak mozgással,

zsongással, emberekkel, gyorsak a képváltások, erőteljesen sugallják a piaci terjeszkedést, a mindenki bevonását, akkor nagyon szembetűnő a különbség.

A Matáv a 80-as években még teljes monopolhelyzetben volt (az évtized végén már voltak rések), és ez a belső világra irányultságot támogatta. Még csak hirdetései sem voltak a külvilág számára, hiszen az ügyféllé válni akarók vagy az ügyfelek talán csak az elégedetlenségüket fejezték ki, ha kapcsolatot teremtettek ezzel a nagyszervezettel. Ez akkoriban könnyebb volt, a gazdasági és politikai rendszer változása óta, a piaci verseny kiéleződésével nagyobb a nyomás a kifelé fordulásra.

Az introvertált szervezetre jellemző, hogy belül történnek az igazán jelentős dolgok, amelyekből a külvilág akár semmit nem észlel. A kommunikáció ha valahol, belül zajlik, és ez nemcsak a szervezet egészére értendő, hanem a szervezeti egységeken belül is, amelyekből nem biztos, hogy más szervezeti egységek kapnak információt. Egyfajta zártságot élhetnek meg akár az ügyfeleik, akár a szervezetben dolgozók.

Az extravertált szervezet számára nagyon fontos a külvilággal való rendszeres interakció. Még ki sem fejlesztettek valamit, már rendelkezésre bocsátják a külvilágnak, mint kész terméket vagy szolgáltatást. Ilyen pl. a Microsoft, amely kibocsátja új termékét, majd aztán javítja a hibákat. Nyitottak a külvilág hatásaira, és ők is hatni akarnak a külvilágra. A kommunikáció folyamatosan zajlik minden irányban, és lehet, hogy szervezeten belül nem tökéletes, de állandó, és ez az élet része.

Extravertált szervezetek	Introvertált szervezetek
Nyitottak a határaik	Zártak a határaik
Gyorsan cselekszenek, akár gondolkodás nélkül	Hosszas gondolkodás után cselekszenek
Útmutatásért kifelé fordulnak	Az útmutatás belülről jön
Mottójuk: A téma az utcán hever	Mottójuk: Mi tudjuk jobban

2. Érzékelő vagy intuitív

Ez az a dimenzió, ahogy a szervezet az információt gyűjti, amire figyel, ahogy 'észlel'. Ha a szervezet inkább a jelenre, a részletekre figyel, és a helyzetek aktualitására, valamint épít az eddigi tapasztalatokra, akkor érzékelőnek nevezzük. Ha viszont a jövő lehetőségei izgatják, az átfogó képet alkotja meg és kísérletezik annak megvalósításával, majd lehet, hogy egy újabb ötlet megvalósítása vonja magára a figyelmét, akkor intuitívnek nevezzük.

Az érzékelő szervezetre vegyük például az Ikeát. Nagyon praktikus, az apró részletekre odafigyelő sorozat-termékeket árusít, és napról napra jön elő egy-egy, az előző terméktől lényegében nem, csak egy-egy részletében eltérő termékkel. Sok gondot fordít az együtt használandó termékek szín- és formaharmóniájára. Az intuitív szervezetre példa lehet a Google kereső, amely az összes többi internetes keresőtől eltérő, teljesen újszerű technológiai rendszert talált ki, és a hírek szerint folyamatosan újítja meg.

Az érzékelő szervezetre jellemző, hogy nem nyúl addig a rendszerhez, amíg a megjelent hibák alapján meg nem kell javítani, míg az intuitív szervezet folyamatosan újít, akár van hiba, akár nincs.

Az érzékelő szervezeten belül a részletekkel való precíz bánásmódot követelik meg, akár objektív adatokról van szó, akár emberekről, mint például egy fogorvosi rendelőben. Az intuitív szervezetben megengedik a részletekkel való nagyvonalú bánásmódot, a fejlesztések során nem annyira a tapasztalatok gondos feldolgozása jellemző, mint inkább a kreatív ötletek vonzása.

A változások kezelésére az jellemző az Érzékelő szervezetben, hogy fokozatos, kis lépésekben történik, megőrzi a szervezeti hagyományoknak megfelelőt, és csak óvatosan lép tovább. Erre jó példa pl. a Shell logójának változása a 20. század harmincas éveitől kezdve a nyolcvanas évekig. Legalább öt változatban újították meg, de a kagyló szimbolikus megjelenítése végig megmaradt. Az intuitív szervezetek a hirtelen, illetve radikális, nagy ugrásokban történő változások hívei. Itt a hagyományos értékek sokszor a múlt koloncaiként hatnak, amelyeken túl akarnak lépni.

Érzékelő szervezet	Intuitív szervezet
A részletekre összpontosít	Az átfogó képet, a jövőképet kívánja megvalósítani
Adattömegekkel dolgozik	Az új tendenciákra áll rá
Belátható célt tűz ki, és tervszerűen halad	Távlati célt és jövőképet rajzol fel, ugrásokkal halad
Mottójuk: Változtass a szerkezeten	Mottójuk: Változtass a világhépen

3. Gondolkodó vagy Érző

Ez a dimenzió mutatja meg, hogy a szervezet hogyan rendszerezi az információt, mi a megítélések, döntések alapja. Ha a szervezetben a személytelen ok-okozati logikájú döntéshozatali mód a jellemző, amely döntéseknél fontos alapelv a következetesség, hozzáértés és hatékonyság, akkor Gondolkodónak tekintjük. Ha személyes, értékalapú a döntéshozatal, olyan értékekre alapozva, mint az egyének fontossága, a közös jó, a kreativitás, akkor Érző szervezetről van szó.

Vegyük példaként a Gondolkodó szervezetre az OTP-t, tárgyyszerű hirdetéseivel, kissé személytelen ügyfélkezelési módjával, következetes, jó okra visszavezethető fejlesztéseivel. Ugyanebben az ágazatban Érző intézményként jelenik meg a Raiffeisen, amelynek még a hirdetése is arról szól, hogy “Velünk könnyebb”, és közismertek arról, hogy támogatják a mai magyar festőművészetet. Egy harmadik bank, a HVB reklámjában is az Érző orientáció jelenik meg, amikor úgy hirdetik magukat, hogy “melyik bank gondolkozik az Ön fejével?”, azaz az ügyfél logikája szerint működnek, nem egy leszűkített ok-okozati logika szerint. A termelő cégek közül a Neslé mutatkozik még nagyon Érzőnek, a madárfészkes logójával, és a családi reklámjaival.

Belül a Gondolkodó szervezetekre az jellemző, hogy azok a fejlesztések, változások vihetők át, amelyek ún. racionális magyarázattal megindokolhatók, és fontos érték a

logikus, következetes működési mód. Az érző szervezetekben nagyon fontos a családi hangulat, az egymásra figyelés, és az ügyfél-igények figyelembevétele a fejlesztések során.

A Gondolkodó szervezetek nehezen tűrik a logikai következetlenséget, ezekkel kapcsolatban élesen kritikus is lehet a fogalmazás. Az Érző szervezetekben nehezen viselik a formalizálást, amely személytelenné teszi a kapcsolatokat.

Gondolkodó szervezetek	Érző szervezetek
Az alapelvekhez híven hoznak döntéseket	A szervezeti értékekre alapozott döntéseket hoznak
Az objektivitást hangsúlyozzák	A gondoskodást, a személyes kapcsolatot értékelik
Azzal a feltételezéssel működnek, hogy a kritika eredményességhez vezet	Azzal a hittel működnek, hogy a támogatás eredményességhez vezet
Mottójuk: A megfelelőt tesszük, okosan.	Mottójuk: Mi együtt érünk el eredményeket.

4. Megítélő vagy észlelő

Ezt a dimenziót jellemzi az a mód, ahogy a szervezet a külvilág felé jeleníti meg magát. Ha a szervezet a gyors, határozott döntéseket preferálja, legyenek azok Gondolkodás vagy Érzés alapúak, és a világot szereti strukturálni, kategorizálni, akkor Megítélőnek nevezzük. Ha nyitottan, rugalmasan szereti a dolgokat intézni, a döntéseket korlátozó lezárásként értelmezi, akkor Észlelőnek nevezzük. A Megítélő szervezeteknél az tűnik fel, hogy mindent szabályoznak, terveznek, és ragaszkodnak a szabályok betartásához, a tervek követéséhez. Ezzel szemben az Észlelő szervezetek ha hoznak is szabályokat, mert állítólag úgy jó, ezeket nemigen tartják, tartatják be, nem korlátozzák a nyitottságukat ilyen rugalmatlan dolgokkal.

Megítélő szervezetként jelenik meg az OTP, amely jól áttekinthető struktúrával bír, és – legalábbis látszólag – mindennek és mindenkinek megvan a maga

helye. A Citibank pedig minden lehetőséget megragad szerte a világon, néha szinte szervezett káosznak látszik, és amint kifejlesztettek valami új folyamatot, máris nyitottak egy következőre.

Belül a Megítélő szervezetek az eredmények alapján mérnek és értékelnek, és lehet, hogy kevés figyelmet fordítanak a folyamatokra. A benne dolgozók vagy az ügyfelek lehet, hogy azt élik meg, hogy rugalmatlanok, korlátozóak. Az Észlelő szervezetek munkatársai vagy ügyfelei lehet, hogy olyan káoszt élnek meg, amely zavaró számukra, mások pedig élvezik azt, hogy a szabályozatlanság viszonyai között bármire van lehetőség. Legalább annyira fontos náluk, hogy hogyan zajlanak a folyamatok, mint az, hogy milyen eredményességgel.

Megítélő szervezetek	Észlelő szervezetek
A megfelelő időben hozott döntések fontosabbak, mint a teljes körű információ alapján hozottak	Nyitva tartják a szemüket, és rámozdulnak az új információra, még ha ez késlelteti is a döntéseket
Konkrét szabályokat állítanak fel	Átfogó iránymutatással dolgoznak
Pontosan határozzák meg a dolgokat	Szabadon lebegtetik az értelmezéseket
Mottójuk: Az eredmény igazol vissza minket.	Mottójuk: Mindig nyitottnak maradni.

A szervezetek személyiségtípusa és kultúrája

A fenti leírások olvasásakor Ön megbecsülhette szervezete működését, és besorolhatta a megadott preferenciák alapján, kiválasztva mind a négy preferencia-párból (Extravertált-Introvertált, Érzékelő-Intuitív, Gondolkodó-Érző és Megítélő-Észlelő) azokat, amelyek inkább ráillenek az Ön vezetése alatt álló szervezetre, szervezeti egységre, vagy arra a szervezetre, amely Önnek ügyfele. Ezek a választások többnyire nem teljesen egyértelműek, mert egy kicsit talán minden leírásból igaz valami. Mégis, az egyik preferencia általában erősebb, meghatározóbb, mint a másik.

Amikor régebb óta létező, profitorientált szervezeteknél nézzük meg e személyiség-típusokat, nagyon gyakran azt tapasztaljuk, hogy van egy általános típus: az Érzékelő-Gondolkodó-Megítelő. Azt látjuk, hogy a legtöbb üzleti nagyszervezet, még inkább, ha termelő cég, vagy Extravertált-Érzékelő-Gondolkodó-Megítelő, vagy Introvertált-Érzékelő-Gondolkodó-Megítelő. Ez nagyon fontos lehet, amikor például beszállítóként közelítünk meg egy szervezetet, hiszen azok a partnerek, akikkel az adott szervezetben együtt kell működnünk, legyen bármilyen az egyéni személyiségtípusa, az első tárgyalásokon valószínűleg Érzékelő-Gondolkodó-Megítelőként jelenik meg. Ezt onnan tudhatjuk, hogy precíz és konkrét információkat akar kapni, tárgyyszerűen, esetleg hidegen vagy ridegen fogad, és pontos árakat és határidőket vár el tőlünk, illetve egész pontosan azt, hogy miért jó neki, ha velünk együttműködik. Ha Extravertált, akkor mond információt, lehet, hogy sokat is, ha Introvertált, akkor lehet, hogy nehéz kihúzni belőle igen-nem válaszos kérdésekkel mindazt az információt, amire szükségünk lehet. Ha erre fel tudunk készülni, és el tudjuk fogadni, hogy ez természetes, akkor kevesebb csalódás ér minket, és hosszú távon alacsonyabb stressz-szinttel tudunk vele kommunikálni. Hosszabb távon zajló együttműködés során már fontosabbá válnak az egyéni személyiségtípusok, de a szervezeti típus igényeit mindig ki kell tudni szolgálni. Így, ha például Intuitív-Érző egy szervezet kultúrája, akkor fontos a jó kapcsolat-tartás és a kreatív megoldások beajánlása. Ha Megítelő, akkor a határidőket ne toljuk ki többször, mert különösen, ha Gondolkodó is, kemény kritikákra számíthatunk.

A szervezet személyiségtípusa meghatározza a szervezet kultúráját, és egyedi vizsgálat során deríthető ki, hogy miért az a személyiségtípus alakult ki abban a szervezetben. Nagyon gyakran az első tulajdonos nyomja rá annyira a bélyegét a kultúrára, hogy amikor már rég nem vezeti a céget, akkor is még hosszú ideig tovább él az ő általa - általában nem is igen tudatosan - bevezetett szervezeti kultúra. A csúcsvezetőknek is jelentős szerepük van a kultúra alakításában, még ha ennek nincsenek is tudatában. Ha egy vezérigazgató nagyon domináns személy, domináns abban az értelemben, hogy határozott, karakteres működési módja van, és ebből nem szeret kilépni, akkor ez a működési mód mintegy mintaként szolgál.

Viszont tudni kell, hogy ez a működési mód nagyon sok energiát kíván azoktól, akik nem így működnek, például lehetséges, hogy az ő preferált működési módja a precizitás,

határidők tartása, tökéletességre törekvés, és kritikusság a következetlenségekkel szemben (Érzékelő-Gondolkodó-Megítélő). Ez azok számára, akik könnyebben mozognak ott, ahol a lehetőségek, az emberi kapcsolatok és nyitottság jellemző, hosszú távon nehezen elviselhető környezetté válhat.

Ugyanez igaz a fordított esetre, egyik, általunk ismert szervezet vezetője Intuitív-Érző-Észlelő. Az egész szervezetre a lazaság, humor, kellemes, szinte baráti beszélgetések jellemzőek. Az a munkatárs, aki a pontos útmutatást szereti, az ismert határidőt, a világos értékelést, hogy mit csinált jól vagy hiányosan, rosszul éli meg az egyébként baráti légkörű szervezetet. Az ő számára nem ugyanaz a természetes működési mód, mint vezetője számára, és bár ideig-óráig meg tud felelni a szervezeti kultúra normáinak, de ahhoz, hogy tartósan a saját típusától eltérő módon működjön, az kell, hogy nagyon motivált legyen a munkájában, és elkötelezett a szervezetért. Ha ez nem így van, és az ő, személyiségtípusából következő igényei soha nincsenek kielégítve, akkor garantáltan lesznek konfliktusok, stressz, frusztráció, és nehezen lesz fenntartható az együttműködés.

Dolgozunk egy multinacionális céggel, éppen a személyiségtípusok alapján, amely sokat tesz azért, hogy Extravertált-Érzékelő-Gondolkodó-Megítélő módon működjön, azaz nyitott a külvilág felé, a hirdetéseiben is, a támogatási rendszerében is, nagyon precíz és objektív szabályrendszerek alapján dolgozik, a pontos munkát, és szigorú határidő-tartást követeli meg. A vezetők többsége is ebbe a személyiségtípusba tartozik a kitöltött kérdőív alapján. A vezetők, akikkel találkoztunk, arról panaszkodnak, hogy mindig gyorsan kell cselekedni, és ez nem mindig a legjobb megoldást eredményezi (hiányzik az Introverzió preferencia), az csak szlogen, hogy fontosak az emberek, de ezt semmi nem támasztja alá (hiányzik az Érző preferencia), és hogy az egész rendszer túl merev (hiányzik az Észlelő preferencia).

Az is fontos tényező egy szervezet “jóságában”, hogy hogyan tudja azt a stresszt kezelni, amit az okoz, hogy az egyéni személyiségtípusok nem felelnek meg a szervezet domináns személyiségtípusának. Itt a jó középvezetők mintegy zsilipként működnek, lefordítják a szervezeti típus igényeit a más személyiségtípusú beosztottak számára, hogy azok számára is emészthető, és működésük eredményes legyen.

Amikor fejleszteni, változtatni akarunk valamit a szervezetben, akkor válik igazán fontossá a személyiségtípusa, azaz kultúrája, mert ez megmutatja, hogy milyen változásokra lesz nyitott, és melyekkel szemben lesz ellenállás. Ezért itt most egy változási stratégia kezdeti lépéseit ajánljuk.

1. Alapozzunk a meglévő szervezeti erősségekre. A típusában benne rejlik az a válasz, hogy mit preferál a szervezet természetes módon. Ha a szervezet kifelé összpontosít, kívülről gyűjti az energiát (Extravertált), ez egy olyan erősség, amelyre alapozni lehet. Rengeteg hasznos információhoz juthat, különösen, ha ezek gyűjtésére, értelmezésére és felhasználására fel is hatalmazza azokat, akik alacsonyabb szinten, de szintén kapcsolatban állnak a külvilággal, legyenek azok akár beszállítói, akár ügyfelei a szervezetnek. Ha a szervezet befelé összpontosít, akkor olyan szellemi energiákat tud belül kialakítani, amely meglepő eredményekre vezet. De ugyanígy más karakterek kiaknázása is erősíti a szervezetet.
2. Teremtsünk új erősségeket. Azok a karakterek, amelyek kevésbé vannak meg a szervezetben, hiányozhatnak a hosszú távú sikerességhez. Ezért érdemes feltárni, hogy melyek ezek, és kifejleszteni őket. Hogy az előbbi példánál maradjunk, az Introvertált szervezetnek szüksége lehet arra, hogy erős kapcsolatot építsen ki beszállítóival, vevőivel, információt gyűjtsön tőlük, és fel is használja ezeket az információkat. Ezek a lépések e felfogás szerint a szervezet extravertáltságát alapozzák meg, de ráadásul erősíteni fogják az érintettek (ügyfelek, beszállítók) lojalitását is a szervezethez. Az előbbi példa szerinti extravertált szervezet pedig a belső hangokra, a munkatársak megfigyeléseire, élményeire építhet jobban, ezzel sok, korábban elvesztegetett kapacitást és információt tud hasznosítani.
3. Ahol úgy látjuk, hogy az új erősségek megteremtése túl sok energiát igényel, és nemigen éri meg a befektetést, ott külső erőforrások bevonásával kompenzálhatjuk ezeket a hiányokat. Itt érdemes megemlíteni, hogy sok szervezet olyan embereket kíván felvenni, amikor bővül, mint amilyenek már bent vannak, illetve akik illeszkednek a szervezet személyiségtípusához, kultúrájához. Ez nagyon alkalmas arra, hogy a kultúrát, a meglévő erősségeket tovább biztosítsa, és nagyon

problematikus is tud lenni abból a szempontból, hogy a meglévő hiányokat is tovább erősíti.

A kultúra és a szervezet stratégiai menedzsmentje

Az elmúlt húsz évben egyre többet foglalkoznak olyan különböző rendszerek kultúráival, mint országok, régiók, szervezetek, családok. A kultúra valami olyasmi, mint a szántó föld. Látjuk a gabonát, amint hajladozik a szélben, és tudjuk, hogy előtte a talajt megművelték, és most is mindenféle történik benne, amit nem látunk. Ilyen a kultúra, a mélyben zajlik, és meghatározza azt, ami látható. A kultúra részei egy szervezetben azok az értékek, amelyek meghatározzák a szervezet működését, pl. hogy mindig fejlődni vagy növekedni kell, hogy tökéleteset kell a vevőnek nyújtani, hogy vezetők mindig nagyon elfoglaltak.

Szintén a kultúra részeként tekintjük azokat a minden napi viselkedési módokat, amelyek hivatalosan nehezen befolyásolhatók, mint pl. a fontos információk a folyosói magánbeszélgetésben szerezhetők be, hogy az érintettek tudják meg utoljára a dolgokat, a hivatalos megbeszéléseken csak kritika hangzik el, vagy éppen ellenkezőleg, csak a jó dolgokról beszélünk, hogy kilenc órakor a titkárnők reggeliznek, stb. Ezek olyan szokások, rituálék, szabályok, amelyeket hivatalosan senki nem fektet le, mégis erőteljesebben érvényesülnek, mint a hivatalos szabályok.

Minden szervezetnek megvan a maga kultúrája, szokásrendszere, és amikor egyik szervezetből átmegyünk egy másikba, a legfontosabb, hogy megismerjük ezt a szokásrendszert, kultúrát, és eldöntjük, hogy alkalmazkodunk-e hozzá, vagy felrúgjuk őket. Ha ez utóbbit választjuk, biztosak lehetünk abban, hogy válaszlépések lesznek. Lesznek olyanok, akik örülnek, és csöndben követnek minket, lesznek közösségek, amelyek kizárnak. Egy biztos: ismerni fognak minket, és nem lesznek közömbösek hozzánk.

Mint ahogy minden személyiségtípus más nyelvet beszél, úgy minden szervezeti kultúra is más nyelvet beszél. Ha kommunikálni akarok vele, ez akkor megy a

legkönnyebben, ha az én típusom megegyezik a szervezet típusával. Ha ez nem így van, és ez nagyon sokszor igaz, azaz eltér az én személyiségtípusom a szervezetétől, akkor csak úgy értethetjük meg magunkat, ha az ő nyelvén beszélek, vagy legalábbis valami közös nyelven.

Egy stratégia-kialakítási eljárás

A stratégia megteremtheti a közös nyelvet. Ha sikerül azt elérni, hogy megfeleljen a kultúra erősségeinek, és a hiányokat is tudja kompenzálni. Ez akkor működik jól, ha a stratégia-alkotásban minél többen részt vesznek, hiszen ilyen módon minden személyiségtípus bele tudja adni a maga erősségeit.

Erre van egy jó módszer. Olyan egy-másfél napos stratégiai műhely, ahol legalább a vezetői kör vesz részt, de még jobb, ha minél többen részt vesznek rajta. Olyan cégeknél, amelyekben 150 embernél kevesebb dolgozik, megtehető, hogy mindenki részese legyen. Nagyobb szervezetekben érdemes minden részlegről annyi embert delegálni erre a műhelyre, hogy összesen 100-150 fő legyen jelen.

Most vegyük azt az izgalmasabbik esetet, hogy a cég egésze, vagy legalábbis nagyon sokan a szervezetből eljönnek erre a műhelyre. Célszerű, hogy egy erre kiképzett külső ember tervezze meg, egyeztesse a programot a vezetőkkel, és vezesse le a műhelyt. Idegen szóval őt nevezik facilitátornak. Azok, akik érzelmileg érintettek lehetnek a felmerülő témákban, legyenek egyébként bármilyen jó szakemberek, nem alkalmasak egy ilyen műhely levezetésére.

Maga a műhely úgy zajlik, hogy az első fél napban foglalkozunk a jelen helyzettel, annak jellemzőivel. Ilyenkor kitérünk arra, hogy a cégben dolgozó vezetők, munkatársak miben látják a cég erősségeit, és milyen hiányokat látnak, illetve hol látnak fejlesztendő területeket. A vezérigazgató és a szakterületi vezetők elmondják, hogy mi a helyzet a céggel, ahogy ők látják. Ha volt a műhely előtt interjú, kérdőíves felmérés, akkor a levezető külső tanácsadó elmondja, hogy milyen eredmények jöttek vissza az interjúkból,

illetve a kérdőívek révén. Melyek azok a területek, amelyekkel az emberek elégedettek, melyek azok, amelyeken hiányosságokat látnak, illetve fejlesztési lehetőségeket.

Általában olyan témák szoktak szóba kerülni, mint kommunikáció, teljesítmény-értékelés, előléptetés, technikai feltételek, a cég légköre, a vezetők stílusa, javadalmazás, a szervezet stratégiai egységessége vagy széthúzása, központ-hálózat konfliktus, szervezeti egységek közötti együttműködés, egyes termékek vagy szolgáltatások állapota, igény új termékekre vagy szolgáltatásokra. Ezután megkérjük az asztaloknál kb. nyolcasával, vegyes csoportokban ülőket, hogy beszéljék meg, amit hallottak, és gyűjtsék össze nagy lapra a megjegyzéseiket, kérdéseiket. A facilitátor olyan módon vezeti ezt a fórumot, hogy minden csoport és lényeges kérdés sorra kerüljön, mégis beleférjen az előre meghatározott időbe.

Az a tapasztalatunk, hogy a szervezetek vezetői előzőleg meglehetősen tartanak az ilyen fórumoktól, azt feltételezve, hogy az emberek csak a bérekre fognak rákérdezni. Sok éves tapasztalat mondatja velünk, hogy a bér csak egy, és soha nem a legfontosabb kérdés. Eddig minden vezetői csoport meglepve tapasztalta, hogy ha beindul egy ilyen párbeszéd, akkor kiderül, hogy az alkalmazottak, munkások gondolkodása egyáltalán nem áll messze az övéktől, és nagyon nagy felelősségtudatról tesznek tanúbizonyságot.

A műhelynek ebben a szakaszában elég jól kirajzolódik az, hogy mit kell megőrizni a szervezet életében, és hol vannak a fejlődési, változtatási lehetőségek. Ez után keressük azt, hogy a korábban a csúcsvezetővel egyeztetett időtávban, amely lehet egytől öt évig, mi az, amit a cég el akar érni. Ugyanazok a területek, mint a jelen helyzet értékelésénél, így árbevétel-eredményesség, régi piac, új piac, beszállítók, technika-technológia, munkahelyi környezet, emberi erőforrás, teljesítmény-menedzsment, javadalmazás, együttműködés, vezetés. Minden „asztaltársaság” készít egy listát, aztán a csoport szóvivője elmondja a csoport listáját. Nagyon sok hasonlóság van az egyes beszámolók között, és ahol számok is vannak, mint pl. árbevétel, profit, létszám, ott a továbbiakban, amikor összesítjük a lapokat, sávos megjelenítést alkalmazunk, pl. 700-800 milliós árbevétel.

Ez után nézzük meg közösen, hogy milyen lépéseket kell tenni ahhoz, hogy a jövőkép egyes elemei teljesüljenek. Ezek többnyire nem működtetési feladatok, hanem

fejlesztésről szólnak, mint pl. ki kell dolgozni egy egységes teljesítmény-menedzsment rendszert, vagy megbízható kommunikációt a szervezet egészében. A vezérigazgató bármelyiket értékelheti olyan módon, hogy melyiket látja sürgősnek, vagy melyikről gondolja azt, hogy arra bármilyen okból, de nincs mód. Ez egy fontos döntés-sorozat, amelyet senki más nem hozhat meg helyette.

A listán maradt feladatok közül szavazással kiválasztják azokat, amelyek a legsürgősebbek, és ez nem lehet több négy-ötnél, hiszen fejlesztés közben is kell működtetni a céget, és ügyesen kell gazdálkodni a szervezet energia-készletével. Amikor van már egy lista a lépésekről, és ezek is mindenki által ismertek, akkor meg lehet tenni, hogy a műhely résztvevői az egyes feladatokhoz feliratkoznak, mint aki szívesen részt vesz abban a fejlesztési projektben, akár vezetőjeként, akár tagjaként, vagy csak valamivel, pl. információval besegítőként.

Az ilyen műhelyek nagyon sok energiát szabadítanak fel az emberekben, sokkal többre képesek egy ilyen műhely után, mint előtte. Ez az energia-többlet jó vezetés és irányítás mellett egy évig is kitarthat. Ha a vezetők el tudják engedni azt a görcsüket, hogy a stratégia minden elemét nekik kell kitalálni, akkor nagyon megkönnyítik a saját életüket, hiszen az egyéni vagy kiscsoport korlátait tágítja ki ez az eljárás. Ez nem veszi el tőlük vezetői pozíciójuk lényegét és felelősségét.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért jó, ha minél többen részt vesznek a stratégia-alkotásban, ahelyett, hogy néhány csúcavezetőnek osztjuk ki ezt a feladatot, akik nyilvánvalóan legjobban látják a cég helyzetét, a piacot, és a lehetséges tendenciákat. Egyfelől ez a néhány ember egyáltalán nem biztos abban, hogy valóban ők látnak mindent, amit szükséges látni és tudni egy jó stratégiához. Különösen akkor célszerű ilyen műhelyben gondolkodni, amikor a vezetői csoport túlnyomó része hasonló képzettségű és gondolkodású emberekből áll, akik félszavakból is megértik egymást, és bajuk van azokkal, akik nem értik meg ezeket a félszavakat. Ez jó jel arra, hogy a hasonló háttér és gondolkodás biztonságot nyújt, de ez a biztonságérzet éppen, hogy veszélyezteti a szervezet hosszú távú sikerességét, ezért időszerű nyitni arra a területre, amely kevésbé látszik biztonságosnak, de hosszú távon eredményesebb.

Másfelől azért is jó sokakat bevonni a tervezési folyamatba, mert akkor sokan lesznek elkötelezettek annak megvalósításáért. Mindnyájan ismerjük azon jellemzőnket, hogy ha más mondja meg, hogy mit kell tennünk, akkor az első gondolatunk az, hogy miért nem lehet azt megcsinálni. Ha mi találjuk ki, hogy mi a feladat, akkor sokkal inkább mozgósítjuk fizikai, szellemi és pszichológiai erőforrásainkat.

Zárógondolatok

A szervezet és tagjainak személyiségét azért érdemes ismerni, mert ha csak a megszokott sémáink, a mi szokásaink szerint működünk, figyelembe nem véve más személyiségtípusok másfajta igényeit, akkor meglehetősen sok energiát fektethetünk a vezetői és változás-kezelői munkánkba eredménytelenül vagy olyan eredményekkel, amelyek nem okoznak elégedettséget. Ha viszont céljaink eléréséért olyan módon teszünk, amelyben mások fogadókészségét is figyelembe vesszük, akkor megsokszorozhatjuk hatásfokunkat.

Kezdő lépésként érdemes gondosan, szinte gyermeki rácsodálkozással újraszemlélni mindazt a működési módot, amelyet eddig természetesnek találtunk. És ha lehetőség adódik rá, érdemes körülnézni más szervezetekben, amelyben mint tükörben megláthatjuk az eddig normálisnak vagy kizárólagosan jónak tekintett folyamatokat.