Szervezeti innováció elősegítése

FLOURISH

TANULÓI KÉZIKÖNYV

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

www.flourishproject.eu

Projekt címe	**“Szervezeti innováció elősegítése”**
Projekt rövidítése	**FLOURISH**
Projektazonosító	**2018-1-BG01-KA202-048014**

A FLOURISH tanterv tartalma azon átalakítási modellen alapul, amelyet Fernando Sousa, Ileana Monteiro és csapata által a Portugál Kreativitásért és Innovációért Egyesületnél (APGICO) végzett kutatási és intervenciós munka során hoztak létre és fejlesztettek.

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.

Ez a publikáció a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 Nemzetközi Engedély alatt licenszelt.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS 5
ELMÉLETI KERETRENDSZER 7
Szervezeti innováció 7
Szervezeti intervenció 7
Szervezeti innovációs coach-ok 8
A modellezés alapjai 9
Szervezeti intervenciós modell 12
MODUL 1 14
Modul 1 - Tartalom 16
Elmetérkép 17
Dokumentumok áttekintése 23
Interjúk 23
Sikertörténetek 24
Diagnózis-jelentés 25
MODUL 2 28
Modul 2 - Tartalom 30
A kis csoportos kreatív probléma-megoldási módszer – CPS 30
A négylépéses modell 31
A működés alapjai 33
A modell lépései 34
Példa a CPS módszer alkalmazására 38
MODUL 3 51
Modul 3 - Tartalom 53
A fórum levezénylése 61
Végső összefoglalás 72
Follow-up megbeszélések 73
Végső értékelés 73
A MODELL 6. LÉPÉSE 74
A cég innovációs folyamatának bevezetése 74
Mátrixszervezetek 75
TOVÁBBI OLVASNIVALÓK 79

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra – A szervezeti intervenciós modell hat lépése 12
2. ábra – A Diagnózis lépései 17
3. ábra – Az elmetérkép felépítése
"A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzésből kiindulva 19
4. ábra – Elmetérkép mely a
A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzésből lett kiépítve 20
5. ábra – Teljes elmetérkép a
"A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzésből kiépítve 21
6. ábra – Négy-lépéses CPS modell 33
7. ábra – Egy vezetőséggel folytatott előzetes konzultáció elmetérképe 38
8. ábra – A fórum elrendezése 54
9. ábra – Fórumelőkészítő lépések 55
10. ábra – A mátrixstruktúra 76

BEVEZETÉS

Manapság az innováció központi fontosságú az üzleti növekedéshez. Sok vállalat köteleződik el a szofisztikált rendszerfejlesztések vagy változtatások mellett, megkövetelve a munkavállalói részvételt és időmenedzsmentet. Mindezt összetett mátrix szervezeti formában valósítják meg, a funkcionális és projekt struktúrákat elegyítve. A kézikönyv egy olyan munkamódszert ír le, mely bevonja a munkavállalókat és a vezetőséget is az innovációs projektek fejlesztésébe és az üzleti teljesítmény javításába. Ki kell választani a profilnak megfelelő munkavállalókat és kiképezni őket szervezeti innovációs coach-okká.

A tanfolyam minimum 12 és maximum 16 fő számára ideális. A minimum létszámra azért van szükség, hogy 3 csoportot tudjanak alakítani a nagycsoportos fórumok szimulálásához. A maximum létszám pedig azért van megkötve, mert afelett nem lehet egyéni a képzés. A tanfolyam egy valós életbeli példát dolgoz fel, továbbá egy vállalati stakeholder fórumot is tartalmazhat, mely során a coach-oknak lehetőségük nyílik a közvetlen tudás transzferre.

Jelen kézikönyv a “Szervezeti Innovációs Coach képzés” kísérő dokumentuma, mely részletezi az abban használt fogalmakat és terminusokat, tevékenység javaslatokat tartalmaz és a tudásértékelés módszereit strukturálja. A kézikönyv megkísérli bemutatni, hogyan tud a szervezeti innováció megjelenni egy vállalatnál. Ehhez eszközként gyakorlati eseteket használ, így illusztrálva a különböző fázisok megvalósítását valódi példákkal, melyek korábbi intervenciók során fordultak elő.

A Kézikönyv a fő elméleti fogalmakat tartalmazó rövid összefoglalóval kezdődik. Az elméleti magyarázatok jelentősen le lettek csökkentve, hogy segítsék azokat, akik kifejezetten a vállalati innováció gyakorlati aspektusairól szeretnénk több tudást szerezni. A további olvasnivalókat azoknak javasoljuk, akiket érdekelnek az elméleti alapok, a probléma megoldás, valamint a nagycsoportos módszerek evolúciója.

A rövid elméleti összefoglaló után a három Modul lépéseinek leírása következik: diagnózis; facilitálás; fórum, projekt megvalósítás, értékelés és a folyamat integrálása.

A Kézikönyv operatív jellegű, hiszen minden modul tartalmaz valós példákat, hogy ezzel segítse a tanulási tevékenységeket.

Minden modul kitér a célkitűzésekre, oktatási tippekre, tanulási eredményekre
és a javasolt időbeosztásra.

Ez a Tanterv a „A Szervezeti Innováció Elősegítése” (FLOURISH rövidítésű, 2018-1-BG01-KA202-048014 számú) projekt keretén belül készült, az ERASMUS+ Program finanszírozásával. A FLOURISH projekt célja, hogy Európa szerte támogassa a szervezeti innováció elterjedését a KKV-k körében egy holisztikus innovációs coaching módszertan kidolgozása, kísérleti bevezetése és megvalósítása révén, többszintű megközelítést alkalmazva: egyéni, csoportos és szervezeti szinten.

ELMÉLETI KERETRENDSZER

Szervezeti innováció

Jelen dokumentumban az innovációt olyan értékteremtésnek tekintjük, melynek egyik előfeltétele, hogy egy eredeti és hasznos dolgot állít elő. Ezen felül pedig azt, hogy a vállalat fenn tudja tartani az egyensúlyt a termelő potenciálja és a piac által egyedinek tartott, megkülönböztetett termékek vagy szolgáltatások (specialitások) fejlesztése között. Az innováció egy versenyelőny, mely új, megfelelőbb módokat teremt a tevékenység fenntartható elvégzésére.

Mindamellett, hogy az innováció technológiai és pénzügyi szempontjait fontosnak tartjuk, a cél a szervezeti innovációhoz kapcsolódó sajátosságokra, azaz a szervezeti dizájnra, üzleti modellre, külföldi kapcsolatokra, munka és munkavállalói szervezetekre való fókuszálás. Más szóval tehát, hogyan mobilizáljuk, szervezzük és irányítsuk az agyagokat, tudást és emberi erőforrásokat az új termékek és szolgáltatások létrehozása érdekében. Ezt a fajta innovációt jobban megérthetjük, ha az úgy nevezett „innovatív potenciált" is figyelembe vesszük. Ez a különböző tudású és felelősségű munkavállalók projekt csapatokba való bevonását jelenti, mely során a vezetőséggel közösen meghatározott problémákra keresnek megoldásokat, miközben a napi rutinfeladataikat is fenntartják. A funkcionális és projekt-alapú struktúra közti egyensúly fenntartásához mátrix struktúrát érdemes fejleszteni. A funkcionális struktúra a vállalati rutinfeladatok elvégzéséért, és az automata probléma megoldásért felel; míg a projekt struktúra használatával a szervezet képes lesz innováció és változás generálásra[1]

Szervezeti intervenció

Amikor szervezeti intervencióról beszélünk, akkor egy tervezett változás érdekében végigmegyünk a modell különböző lépésein (lásd 1. ábra alább)[2]. A diagnózistól kezdve, a releváns stakeholderek bevonásával lezajló nagycsoportos fórumon keresztül a folyamat integrálásáig.

[1] Sousa, F., Pellissier, R. & Monteiro, I. (2012). Creativity, innovation and collaborative organizations. The International Journal of Organizational Innovation, 5, 1, 26-65. http://www.ijoi-online.org/attachments /article/31/FINAL%20ISSUE%20VOL%205% 20% 20NUM%201%20SUMMER%202012%20revised.pdf

[2] Ezt a modellt nagy sikerrel alkalmazták az Erasmus+ Projektben, az Innowork keretében.

Változás esetén az innovációt, valamint annak emberi attitűdre és viselkedésre gyakorolt hatásait vizsgáljuk. Szervezeti változás esetén hajlamosak vagyunk csak a tervezett vagy szándékos, innovációs folyamatból vagy szervezeti intervencióból származó változást figyelembe venni.

A következő szövegdobozban néhány egyszerű faktor található, melyet a változás esetén észben kell tartan.

- Először is próbáld minél jobban megérteni (tanulmányozd a szervezet múltját – hiszen a változás az új feltételek menti újjáépítést jelenti).
- Nem lehet csak egy elemét megváltoztatni a rendszernek.
- Az emberek ellen fognak állni mindennek, ami büntetésnek tűnik.
- Az emberek ellenállnak az azonnali kellemetlenségnek, még akkor is, ha a jövőbeli eredmény valószínűsíthető.
- A változás mindig stresszt okoz.
- A részvétel csökkenti az ellenállást.
- A viselkedésbeli változás apró lépésekkel érhető el.

Szervezeti innovációs coach-ok

Általában amikor a coaching kifejezést használjuk, akkor az rendszerint az egyéni teljesítmény fejlesztésének támogatását jelenti. Más szavakkal kifejezve, úgy segítjük a tanulást és teljesítmény fokozását, hogy nem ráerőltetjük a tanításunk, hanem elősegítjük/facilitáljuk a tanulást. Ez a módszer a sport oktatásból ered, nevezetesen a Tenisz belső játéka (The Inner Game of Tennis) című 1997-es Timothy Gallwey könyvből, mely forradalmasította a coachingról való gondolkodást. A könyv szerzője azt állította, hogy a lehetséges eredmények elérésének leginkább belső akadályai vannak, nem pedig külsők. A legjelentősebb megállapítás pedig az volt, hogy ez nem csak a teniszre igaz, hanem általánosságban is, tehát az egyénnek saját magában kell keresnie a problémái megoldását.

A csapat coaching felé történő átmenetet az teremti meg, hogy az elképzelést facilitálásként és a csapat ösztönzéseként értelmezzük, melyek célja a teljesítmény maximalizálása. A csapatot a coach-ok arra ösztönzik, hogy használják arra az eszközeiket, erősségeiket és pozitív energiáikat, hogy erősítsék a csapatfolyamatokat, kapcsolatokat és a teljesítményt.

Szervezeti szinten, a coaching általában egy nagyobb, strukturált egységet érint. A coaching célja a pozitív, szisztematikus szervezeti átalakulás előmozdítása. Gyakran használják arra, hogy segítsék a szervezeteket stratégiai célkitűzések elérésében, a vezetői képességek erősítésében, és a kulturális változások megteremtésében. Ez a szerteágazóbb fókusz szemben áll a végrehajtói vagy vezetői coachinggal, mely az egyének fejlődési szükségleteit célozza és jellemzőbb rá, hogy önálló kötelezettségeket foglal magába.

A FLOURISH projekt keretében kialakított Profilban arra a következtetésre jutottak, hogy az innovációs coach az innováció multidiszciplináris megközelítését képviseli – különböző piaci és szervezeti működési területeket integrálva. Az innovációs coach részt vesz a vállalat szervezeti és innovációs kultúrájában történő innovatív ökoszisztéma kialakításában. A coach innovációs célja a szervezeti innováció támogatása egyéni és csapat szinten, kinek feladata, hogy a strukturált innovációs folyamatot támogassa az inspiráció szintjétől egészen az üzleti alapokra helyezésig, összhangban a coaching eszméjével, az ügyfél (a szervezet) felelősségvállalása mellett. Az innovációs coach a szervezeten belüli változások facilitátora, aki arra ösztökéli a szervezetet, hogy a következő kérdésekre választ keressen „mire van szükség a piacon?”, „hogyan adható válasz ezekre a szükségletekre?”, „hogyan lehet a szervezeti folyamatokat optimalizálni egy vonzó piaci pozíció kialakítása érdekében?”. További feladata a vállalat erősségeinek támogatása oly módon, hogy a külső innovációs jó gyakorlatokról biztosít információt és támogatja a szervezetet a saját innovatív megoldásainak keresésében.

Az elvégzett elemzés alapján megállapítható, hogy az innovációs coach egy olyan személy, aki inspirálja, elősegíti és ösztönzi az innovációs légkör kialakítását a szervezeten belül, motiválja a tagokat a vállalat innovációs szükségleteinek meghatározásában, segít megvalósítani a szervezeti innovációkat és felméri az innováció belső és külső hatásait.

A modellezés alapjai

A tervezés miatt fontos figyelembe venni, hogy a kívánt változás hogyan hat a szervezet dolgozóinak viselkedésére és attitűdjére. Tehát fontos olyan szervezeti intervenciós formákat kiötleni, melyek a kívánt hatásokat el tudják érni, különös tekintettel a munkavállalók teljesítményére

és jólétére vonatkozóan.

Bár az intervenció hatékonyságának érdekében fontos a hatáskörének csökkentése, így biztosítva, hogy objektívebb, könnyebben végrehajtható legyen és az eredmények rgxszerűbben értékelhetővé váljanak. Emiatt, a modell megtervezéséhez a következő sorvezetők használata mellett döntöttünk:

• A folyamat sebessége

Létfontosságú, hogy az innováció és a változás folyamata gyors és inkluzív a hatékonyság érdekében. Szemben az egyéb tervezett változás folyamataival, nevezetesen a több napig tartó nagycsoportos módszerekkel (mely a vállalat rutin munkájában problémát okoz), az általunk javasolt folyamat annak figyelembevételével lett kialakítva, hogy a szervezetek legszűkebb erőforrása az idő..

• Vezetőségi egyeztetés

Az intervenció célkitűzését a vezetőség határozza meg. A szervező csapat kiértékeli a vezetőség víziója és az alkalmazottak véleménye közötti különbséget és meghatározza azokat a faktorokat, melyekkel ez csökkenthető. Ha túl nagy a rés a két vélemény között, a szervező csapat a célkitűzés megváltoztatását is javasolhatja. A munkavállalókkal folytatott interjúk a dokumentumokban és prezentációkban olvasható „hivatalos diskurzus”-tól különböző véleményt tükröznek, így lehetővé téve a kinyilvánított elméletek („hivatalos” értékek, célkitűzések és szándékolt viselkedés) és a használt elméletek (valódi értékek, célkitűzések és valós viselkedés) közötti rés csökkentését, ahogy ezt Argyris (1999)[3] bemutatta. Bár sokszor hiábavaló, de próbáljuk elkerülni a szervezeti és a munkavállalói jólét javításakor fellépő komplexitást és bizonytalanságot, és csak a meghatározott célkitűzés szempontjából vizsgáljuk a vélemények közötti különbségeket.

• Alkalmazotti részvétel

A változást csak akkor lehet elérni, ha a megvalósításáért felelős emberek a döntéshozási folyamatban is részt vesznek.

[3] Argyris, C. (1999). *On organizational* learning. Oxford: Blackwell Publishers.

Ebben az esetben nem elég a korlátozott részvétel, amikor a munkavállalóktól kikérik a véleményüket, mielőtt a vezetőség döntést hoz; teljes részvételre van szükség, ami azt jelenti, hogy a döntéseikért és tetteikért felelősséggel fognak tartozni. Emiatt fontos meghatározni, hogy a választott célkitűzés figyelembevételével, kik azok a stakeholderek, akiknek megvan a hatalmuk, hogy elősegítsék, vagy hátráltassák a folyamatot, kiknek van meg a releváns tudása, kikre lesz a változás következményekkel, és kik vállalják önkéntesen a részvételt.

A nehézséget az okozza, hogy sok embert kell bevonni a döntéshozásba anélkül, hogy idő- vagy hatékonyságveszteség történne. Továbbá a vezetőségi oldalról nézve a döntés irányítása sem egyszerű, hiszen mind a vezetőségnek, mind a munkavállalóknak azonosulniuk kell a folyamattal, melyben a tervezés és a megvalósítás együtt történik.

- Projekt csapatok

A változást a projekt csapatok hozzák létre, akik a vezetőség által meghatározott problémákon dolgoznak. A meghívott stakeholderek részt vesznek a csapatok munkájában és megvalósítják a projekteket a napi feladataikkal párhuzamosan, a szervezeti funkciójuknak megfelelően.

- Innovációs folyamat

A vállalatnak szüksége van egy folyamatra, mely az egyéni kreativitást a kollektív innovációhoz gyorsan és hatékonyan csatornázza be. Habár elég, ha az erre alkalmas módszert a koordinátor ismeri, nem kell minden résztvevőnek megtanulnia.

- Facilitátor képzés

A csapatokat olyan facilitátorok koordinálják, akik már rendelkeznek csapatmunka tapasztalattal és korábban képzésben részesültek. A képzés célja, hogy a facilitátorok a csapatokat a vezetőség által meghatározott célok elérése felé irányítsák munka közben.

- Üzleti Fórum

Az üzleti fórum lehetőséget biztosít arra, hogy a vállalat megtervezze az innovációs projektjeit az összes stakeholder jelenlétében. Az esemény megteremti a szükséges feltételeket ahhoz, hogy a vezetőség és a munkavállalók közösen dolgozzanak,

így gyakorlatban alkalmazva a „teljes vállalat egy szobában” ötletét. Ennek eredményeképpen egy napi munka után mindenki úgy hagyhatja el a szobát, hogy tudja mit, mikor, hogyan és kivel kell csinálni abban a projektben, amire önként jelentkezett.

• Projekt follow-up

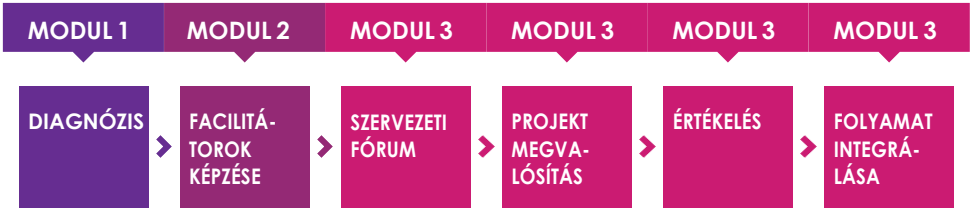
A meghatározott akcióterveknek tartalmazniuk kell koordinációs szabályokat (pl. mérföldkövek, digitális kommunikációs platform) a projektekre vonatkozóan, a koordinátoroknak pedig biztosítaniuk kell, hogy a különböző feladatokat terv szerint elvégzik vagy a végleges körülményekhez igazítják őket.

• Folyamat integrálása

Amint a projekt tervezés és megvalósítás ciklusa lezárul, a vállalatnak ki kell alakítani egy olyan folyamatot, mely segítségül szolgál számukra az új projektek meghatározásában és megvalósításában. A funkcionális struktúra mellett fenntartva a projektek ciklusának ismétlését létrejön a mátrixszervezet. Az ilyen szervezeti típus esetén a vállalat munkavállalóinak egy része mindkét struktúrában dolgozik, így a vezetőségnek eszerint kell kialakítani az emberi erőforrásra vonatkozó politikáit, mint a teljesítmény értékelés, oktatási előnyök, karrier menedzsment.

Szervezeti intervenciós modell

Ezen alapelvek szerint a következő három tanulási modulra osztott, hat lépéses modell kerül bemutatásra a kézikönyvben.



1. ábra - A szervezeti intervenciós modell hat lépése

Az innovációs coach képzésnek két verziója van – intervenciót tartalmazó és anélküli. A résztvevőknek mindkét esetben lehetőségük nyílik minden lépés elsajátítására. A tanfolyam három moduljához tartozó követelményeinek teljesítésére hosszabb idő áll rendelkezésre.

A célkitűzések:

A KKV-k szervezeti innovációs coach-aira vonatkozó szakmai profil alapján, az elkötelezett tanulók az általános cél elérésére törekednek, azaz megtanulni az innováció folyamatának facilitálását. A facilitálás az ötletek egyedi szinten történő inspirációjától a kollektív projektek meghatározásáig és megvalósításáig tart, melyek új termék és szolgáltatás piaci bevezetését eredményezik.

A tanfolyam végén a résztvevők képesek lesznek:

- Konzultációt folytatni a menedzsmenttel az innovációs célkitűzés meghatározása érdekében
- Szervezeti diagnózis felállítására az innovációs célkitűzés újrafogalmazása érdekében a munkavállalók érdekeit és tetteit figyelembe véve (vezetőségi alignment)
- Csapatokat vezetni az összetett problémák megoldása során
- Projekt csoportok facilitátorait felkészíteni
- Üzleti fórumot vezetni a vezetőség és a munkavállalók részvételével
- A fórum eredményeként létrejövő szervezeti innovációs projekteket menedzselni
- A vezetőséget támogatni a szervezeti innovációs folyamat integrálásában

MODUL 1

DIAGNÓZIS

Tanulási célkitűzések:

- Konzultációt folytatni a menedzsmenttel az innovációs célkitűzés meghatározása érdekében
- Szervezeti diagnózis felállítása az innovációs célkitűzés újrafogalmazása érdekében a munkavállalók érdekeit és tetteit figyelembe véve (vezetőségi alignment)

Tanulási eredmények:

1. Minden résztvevőnek meg kell tanulnia az előzetes konzultáció alapján jelentést írni, melyet a menedzserrel egyeztetnie kell. A jelentésnek tartalmazni kell az elmetérképet, a kiválasztott célkitűzéseket, és az interjú során hozott döntéseket a megvalósításra vonatkozóan (pl. stakeholder lista, a fórum helye és ideje, logisztikai előkészületek, lehetséges projekt menedzserek és a szervező bizottság).
2. A diagnózisról szóló jelentést be kell mutatni a vezetőségnek, hogy szükség esetén az intervenció célkitűzését meg tudják változtatni. A modell során célszerű követni az itt megadott javaslatokat.
3. Az összegyűjtött siker történetekből ki kell választani egy példát és úgy újra írni, hogy a fórum résztvevőinek készített handout részét képezhesse. Ezeknek a történeteknek a kívánt jövőbeli vállalati kultúrára kell reflektálniuk.

Oktatási tippek:

- A csoportos facilitálás (következő fejezet) bemutatására azokat a résztvevőket kell kiválasztani, akik az elmetérkép készítésekor rátermettnek tűnnek. A facilitálásnál, az elmetérképhez hasonlóan, szükség van arra, hogy a kiválasztott résztvevő át tudja fogalmazni az adott mondatokat.

- Ha a résztvevők számára nehézséget okoz a megfordított összefüggés megfogalmazása az elmetérképeknél, az oktatás egyirányú összefüggések mellett is tovább haladhat.
- Az egyik résztvevő megkaphatja a pilot vállalat vezetőjének szerepét, aki meghatározta a tanfolyamon használt célkitűzést. Az előzetes konzultáció során, az elmetérkép felrajzolásakor meghatározott célkitűzések felhasználhatók a csoport facilitálás gyakorlása során.
- Ha minden résztvevő egy vállalattól jött, vagy ugyanolyan üzleti ágból, akkor a diagnózis interjúk elvégezhetők párokban és a jelentés megírható a személyes tréning alkalmával. Ha nem, akkor a résztvevőknek a pilot vállalatnál kell meginterjúvolniuk az „avatárjaikat”. A siker történetek gyűjtésére és a vállalati dokumentumok áttekintésére ugyanez vonatkozik.

Javasolt időbeosztás a tanfolyamra	Órák
Modul 1 (1. lépés) — Diagnózis	
Tanfolyam áttekintése, egyéni prezentáció	1
Elmetérkép készítés – egyéni gyakorlás; előzetes konzultáció elvégzése	2
Dokumentumok és interjú technikák áttekintése; interjúk elvégzése párokban	1
Sikertörténetek gyűjtése és jelentés írása	1
A diagnózist bemutató jelentés megírása és bemutatása (3 csoportban)	2

MODUL 1 - TARTALOM

A diagnózis az első feladat, amit a változást elérni kívánó szervezeteknek meg kell tenniük. A diagnózis során meghatározásra kerülnek azok a működési zavarok, melyeket a jövőben ki szeretne javítani a vállalat. A cél a szervezet optimalizálása és a tagok jólétének elősegítése.

Ideális esetben, a probléma azonosítása nem a zavaros vezetői megérzések alapján történik, hanem egy precíz piacelemzés előzi meg. Emiatt, a kutató számára elérhető általános eszközök (mint például a kérdőívek), nem annyira relevánsak. Ennek oka, hogy nem a „betegséget" akarjuk kimutatni, hanem elég információt gyűjteni ahhoz, hogy a kezdetben meghatározott célkitűzést módosíthassuk, ha a munkavállalók víziója nagyon eltér a vezetőség által meghatározottól.

A vezetőségnek mindenképpen ki kell vennie a részét a változással kapcsolatos célkitűzés meghatározásában. Amikor a vezetőség a komplex kultúra megváltoztatására vagy az egyéni különbségek normalizálására vonatkozó célokat tűz ki, ami az egyéni hozzáállás és viselkedés megváltoztatásával jár, a siker nagyon bizonytalan. Ebből adódóan az első kérdés, amit a vezetőnek fel kell tenni, hogy van-e elegendő ráhatása az outputokra, ezzel biztosítva, hogy a célok sikeresek legyenek.

Az általunk felállított diagnózis arra szolgál, hogy a változás a vezetőség és a munkavállalók véleményét is tükrözze, a problémák kihívásokká legyenek átalakítva, és hogy a működési zavarok a szervezeti hatékonyságfejlesztéssel megszűnhessenek. Ebben az értelemben a diagnózis célja, nem a meglévő gyengeségek kimutatása, hanem az erősségek és a kívánt szituációra vonatkozóan kedvező szervezeti kultúra jellemzőinek tisztázása.

Amikor a vezetőség kezdeményezi az intervenció támogatását, ez együtt jár azzal, hogy a vállalat egy mátrix struktúrát fog kialakítani, mely keretében a projektek és a funkcionális rutin feladatok szimultán működnek. Bár ez a felépítés csak az első projekt ciklus lezárása után jelenik meg, helyénvaló a lehetőséget a kezdetektől számba venni, előre jelezve annak következményeit, különösen az emberek irányításának területén, ahogy azt a későbbiekben át fogjuk tekinteni. Ha az átalakulási folyamat mellett elköteleződő szervezetben már vannak projektek, a kívánt változás nem lesz annyira jelentős.

A diagnózis a következő lépésekből áll: előzetes konzultáció, dokumentum áttekintés, interjúk és sikertörtének gyűjtése (2. ábra). A folyamat eredményeképpen készülő jelentést a vezetőség számára prezentálják.

2. ábra – Diagnózis lépései

ELŐZETES KONZULTÁCIÓ

A tevékenység célja a vezetőséggel közösen meghatározni, a "konzultáció" vagy szervezeti diagnózis aspektusait. A vezetőség elmetérképének kidolgozásával kezdünk, hogy kiválaszthassuk az intervenció célkitűzését. A konzultáció arra is lehetőséget biztosít, hogy az üzleti fórumra meghívni kívánt stakeholderek előzetes listáját összeállítsuk, a szervező csapatot és a képzésen résztvevő facilitátorokat meghatározzuk és a fórum lehetséges időpontjairól, valamint további logisztikai kérdésekről döntést hozzunk.

Elmetérkép

Egy rövid bevezető után, a menedzsert megkérjük, hogy mutassa be azon célkitűzéseket, aggodalmakat és problémákat melyek szerinte meghatározóak a lehetséges intervenció szempontjából, melynek célja a közös szándék, tudás és a hatalom egyesítésével innovatív projektek létrehozása. A következő interjú során az elmetérkép megalkotására kerül sor, ugyanazon alapelvek mentén, mint bármely más interjú vagy kiscsoportos probléma meghatározás esetén. A használt módszer alapja Min Basadur előzetes konzultáció technikája[4].

[4] Basadur, M. (1994). *Simplex: A flight to creativity*. Buffalo, N.Y.: The Creative Education Foundation.

Egy központi feltevés a kiinduló pont, melyhez további feltevéseket köt fölé- (Miért?) és alárendeltségi (Mi tart vissza bennünket?) viszony alapján.

Ha a vezetőségnek nincs egy pontos ötlete a célkitűzésre vonatkozóan, akkor megkérdezhetjük, hogy "mik az intervenció lehetséges céljai" (pl. Min szeretne fejleszteni? Milyen aggodalmakat szeretne megszüntetni? Milyen kihívásokra szeretne válaszolni?). Ezután ezeket felírjuk nagy post-itekre és egy jól látható felületre felragasztjuk őket.

PÉLDÁUL

Képzelje el, hogy a vezetőség az alábbi aggodalmakat vette figyelembe:

A változás lépéseinek követése
(Kiolvasztás-Változás-Újra lefagyasztás)

A siker átalakítása a változás katalizátorává

Az eltérő korosztályokból származó probléma legyőzése

Az aggodalmak kiterjesztése az igazgatói szint alá

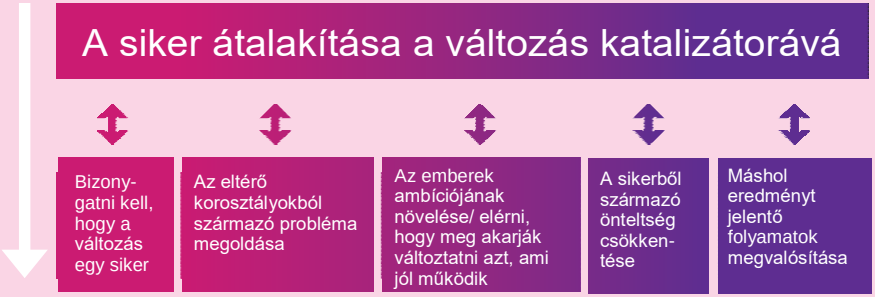
A vezetőség felelőssége az, hogy beazonosítsa, melyik a legnagyobb probléma és azt állítsa az eljárás középpontjába. A vezetőség "Miért?" kérdésre adott válaszai alapján le kell írni a célkitűzéseket a felső részre (minimum hármat, de lehetőleg minél többet). Amikor csak lehetséges, a kezdetben aggodalomként megfogalmazott célkitűzéseket is bele kell illeszteni a struktúrába.

Az adott példát figyelembe véve, tegyük fel, hogy a vezetőség választása a következőre esett "A siker átalakítása a változás katalizátorává" (3. ábra). Ebből a célkitűzésből kiindulva megkérdezzük ("Miért?") ("Miért szeretné a sikert a változás katalizátorává alakítani?"). A válaszokat a felső sorba írjuk a következőképpen (észrevétel: az egyik kezdeti aggodalom is beillesztésre került):

3. ábra - Az elmetérkép felépítése "A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzés alapján

Ellenőrizni kell, hogy a válaszok egyértelműen megfeleltethetőek-e a kiinduló gondolatnak, azaz ha feltesszük a kérdést, hogy „Mi tart vissza bennünket?", a válasznak pozitívnak kell lennie. Például, ha azt kérdezzük, hogy „Az aggodalmak igazgatói szint alá terjesztésétől visszatart bennünket az, hogy a siker nem a változás katalizátora?" Mivel a válasz pozitív, elhelyezhetjük az egy-az-egyben megfelelést jelző nyilat. Ám ha a válasz „Nem" volt, a célt későbbre kell halasztani. Miután megkaptuk a válaszokat a felső szintre, ugyanezt kell tenni az alsó szinten is, „megkérdezve" a „Mi tart vissza bennünket?" kiinduló gondolatot. Tegyük fel, hogy a válaszok a 4. ábrán látható válaszok voltak:

PÉLDÁUL



Mi tart vissza bennünket?

4. ábra - Elmetérkép mely a "A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzés alapján

Ebben az esetben is minden, magasabb szinten szereplő állítást a „Miért" kérdéssel kell szembeállítani. Például „Az az egyik módja annak, hogy bebizonyítsuk, hogy a változás egy siker, ha a sikert a változás katalizátoraként használjuk?" vagy „Csökkentenünk kell a sikerből származó önteltséget ahhoz, hogy a siker a változás katalizátora lehessen?"; „Az eltérő korosztályokból származó probléma megoldásának egyik célja, hogy a sikert a változás katalizátoraként használjuk?" Mivel az ezekre a kérdésekre adott válaszok mind pozitívak, elhelyezhetjük az egy-az-egyben megfelelést jelző nyilat.

Ebben a példában az összes kiinduló problémát el tudtuk helyezni a gondolattérképen. Mivel azonban a felelősségvállalásra („ownership") szükség van, tegyük fel, hogy az interjúalany úgy gondolja, hogy egyik probléma sem illik bele pontosan az elképzeléseibe, és valami konkrétabbra van szükség. Ebben az esetben az összetettség alacsonyabb szintjére kell menni, és a vezetőségtől minden állítással kapcsolatban fel kell tenni azt a kérdést, hogy „Mi tart vissza a cél eléréstől?" – a közös válasz pedig az „Innovatív hozzáállás kialakítása" lehet, ami idővel végső céllá vált. Miután biztosítva lett az egy-az-egyben megfelelés, a gondolattérkép elkészült, ahogyan az az 5. ábrán látható.

PÉLDÁUL

5. ábra - Teljes elmetérkép a "A siker átalakítása a változás katalizátorává" célkitűzés alapján

Mivel a gondolattérkép célja az, hogy a problémák hatásainak jobb megértése által segítsen célkitűzést választani, kétséges, hogy mikor van kész a térkép, mivel a következtetések levonása akár végtelenül folytatódhat. Mivel végső válasz nincs, a józan észre támaszkodhatunk, ami azt mondja, hogy egy interjúnak nem szabad 30-40 percnél tovább tartania, annak tudatában, hogy a megbeszélés alatt még más kérdésekkel is foglalkozni kell.

Másrészt miután az összes kezdeti problémát elhelyeztük a gondolattérképen, és a vezető úgy érzi, hogy elegendő adat áll rendelkezésre a célkitűzés meghatározásához, a térkép további bővítése már nem szükséges[5].

Ha a célkitűzést már meghatároztuk, be kell szerezni egy sor dokumentumot ahhoz, hogy jobban megismerjük a szervezetet. Általában a cégről szóló hírlevelek, minőségügyi kézikönyvek, számviteli beszámolók, dolgozói jelentések és prezentációk elegendőek ahhoz, hogy megismerjük a szervezetet és annak történetét.

Ezt követően megkérik a vezetőt, hogy jelölje ki azokat a munkatársakat, akik majd részt vesznek a vállalati fórumon. Bár ezt a feladatot a fórumszervező csapat is elvégezheti később, a vezető felelőssége egy első időpont kitűzése, valamint azoknak a munkatársaknak a kijelölése, akiket szükségesnek tart a célkitűzés megvalósításához. Másként fogalmazva: a vezetőségnek kell megadnia azt az első listát, amely azokat a személyeket sorolja fel, akiknek módjukban áll a projekteket segíteni vagy hátráltatni, akik értékes tudással rendelkeznek a tervezett változás megvalósításához, illetve akiket a változások érinthetnek. Röviden fogalmazva azoknak a stakeholdereknek a kiválasztásáról van szó, akik segíteni tudnak azon célkitűzés megvalósításában, amely a fórum-részben lesz kidolgozva. Meg kell jegyezni, hogy ezen személyek közül néhánnyal az interjúra később fog sor kerülni, a diagnózis megerősítése céljából. A vezetőnek azokat a személyeket is ki kell jelölnie, akik a csapatbizottság („team committee”) tagjai lesznek, és akiknek képzésen kell részt venniük, ahol megtanulják, hogyan kell facilitátorként eljárni a fórum alatt.

Végül tájékozódni kell a fórum lehetséges időpontjairól, helyéről és a kapcsolódó logisztikai feladatokról, amelyeknek költségvonzata van (pl. ellátás, audiovizuális eszközök).

Ne felejtsük el, hogy a vezetőség által a teljes projekt koordinátoraként kijelölt dolgozó már az elejétől fogva kijelöli a teljes folyamat irányát.

[5] Basadur, M. (1994). Simplex: A flight to creativity. Buffalo, N.Y.: The Creative Education Foundation.

Dokumentumok áttekintése

A vezetőség interjúinak elkészítését követően javasolt elkezdeni a dokumentumok áttekintését, hogy jobban megismerjük a céget, és fenn tudjuk tartani a párbeszédet az ezt követő interjúk során.

Az ehhez szükséges tudást a cégről készült hivatalos dokumentumokból (pl. minőségügyi kézikönyv, HR-jelentések, számviteli beszámolók, hírlevelek, weboldal, közösségi hálózatok) és prezentációkból tudjuk megszerezni. Bár ezek az információk valamelyest torzítottak lehetnek, hogy a cégről ideális képet mutassanak, arra alkalmasak, hogy az interjúkhoz szükséges minimális tudást megszerezzük belőlük, ha ezeknél jobb információ-forrásokhoz nincs hozzáférésünk.

Ha a cégről rendelkezésünkre álló ismeretek nagyon szűkösek, jobb, ha néhány dokumentumot még a vezetővel történő interjúkészítés előtt áttekintünk.

Interjúk

Nem szükséges a fórum minden résztvevőjével interjút készíteni, mivel ez túlságosan elnyújtaná a folyamatot, és valószínűleg ugyanazokat az információkat hallanánk. Főszabályként elmondható, hogy egy 30-80 fős fórum esetében 12-25 interjúmennyiség elfogadható, amelyeket a szervező csapat tagjai bonyolíthatnak le.

A nem a vezetőkkel készített interjúkra vonatkozó szabályok ismét:

- Az interjúalannyal nem szabad kérdéslista alapján beszélgetni, mivel ez általában rövid válaszokat eredményez. A cél kötetlen beszélgetés lefolytatása egy konkrétan megfogalmazott célkitűzésről.

- Egy 20-40 perces interjú során az interjúkészítő leírja a válaszadók véleményét, így különböző nézőpontokat kap a vezetőség által javasolt változás következményeiről. A dokumentumok áttanulmányozása segít egy ellenőrzőlistát összeállítani, amelyet kiegészíthetünk az interjúalany válaszai alapján.

- Előfordulhat, hogy egyes interjúalanyok nehezen fejezik ki a véleményüket, ezért az esetükben normál interjúztatási technikákra lehet szükség (pl. szemkontaktus, empátia, verbális és nonverbális utalások). Ha valaki nehezen fejezi ki a véleményét, vagy nehezen lép elvontabb szintekre, számára a „Hogyan?", illetve a „Miért?" kérdéseket lehet feltenni. Az ösztönző párbeszéd fenntartásának másik módja az, ha elismételjük az interjúalanyok által használt legutóbbi szavakat, kifejezéseket, illetve gondolatokat.

- Az egyéb interjúkhoz hasonlóan minden az interjúkészítő bevezetőjével, a célkitűzés megfogalmazásával és az összegyűjtött adatok bizalmas kezelésének garantálásával kezdődik. Ezt követően az interjúalanyt meg lehet kérni, hogy beszéljen a cégen kívüli és azon belüli szakmai múltjáról. A beszélgetés végén az illetőt megkérjük, hogy javasoljon más munkatársakat interjúalanynak.

Sikertörténetek

Bármely szervezet történetét nézzük, az tele van fontos eseményekkel, amelyek meghatározzák a szervezet fő változásait, és amelyeket a cég minden tagja ismer. Ettől függetlenül a kultúra kiépülése kevésbé feltűnő események következménye, amelyek történetek formájában maradnak meg, amiket ritkán tesznek közzé, ám amelyeket szóban, személyesen adnak tovább, és az aktuális tendenciák és az emberi emlékezet átalakulása szerint maradnak fenn, vagy módosulnak. Ha a cég a közelmúltban jött létre, kevesebb ilyen történet van, különösen ha nagy a munkavállalók munkahely-változtatása vagy cserélődése.

Mivel minden tervezett változásnál figyelembe kell venni az aktuális vállalati kultúrát, hogy felismerjük, mennyire állunk messze attól a kultúrától, amelyet meg kívánunk teremteni, fontos felismerni, hogy mely történetek szólnak arról, hogy milyen a cégnél lenni, illetve mindegyiket össze kell kötni az üzleti közösséggel. Ezért a legjobb, amit tehetünk, az, hogy ezek közül néhányat összegyűjtünk, illetve terjesztünk, és megkérjük az embereket, hogy jelentsék azokat az eseményeket, amelyek miatt büszkének és egy közösséghez tartozónak érzik magukat. Ezek mellett a cég ezt a kérést több, vagy akár az össze munkatárs felé közvetítheti: így több narratívát is összegyűjt, amelyek a horgonyai lesznek annak a kultúrának, amit szeretnénk megerősíteni. Később ezekből válogatás jelenik meg a fórumon vagy a belső hírlevélben.

PÉLDÁUL

Vizsgáljunk meg egy történetet, amelyet a „Q” cégnél hallottunk:

D Úrnak, a Portugalia Airlines (PGA) dolgozójának a 2013. évi Q-napon közreadott beszámolója az egyik esemény, amely a leginkább meglepett itt a Q-nál. Arról beszélt, hogy mennyire rugalmasan kezelte a Q-csapat a Repülőgép-Karbantartási Képzésben bevezetett változásokat. Éppen egy olyan nap volt, amikor a csapatot auditálták, és változtatniuk kellett a folyamat egyik lényeges elemén. Felhívták a „Q”-t, ahonnan kiküldték a Speciális Projekt Csapatot, akik a kért változtatásokat minimális idő alatt elvégezték. Az ügyfél számára ekkor semmi nem volt fontosabb, mint hogy azt érezze, hogy van egy cég, amelyre számíthat, és amely folyamatosan mellette áll. Büszkeséggel töltötte el az ott dolgozókat, hogy olyan céghez tartoznak, amelyik mindent megtesz az ügyfelei elégedettsége érdekében."

Diagnózis-jelentés

Az interjúk befejezését és az egyéb diagnózis-elemek összegyűjtését követően jelentést kell készíteni, amelyet a vezetőnek bemutatnak. A jelentésnek rá kell mutatnia azokra a fő korlátokra, amelyek miatt valószínűleg változtatni kell a célkitűzésen.

A jelentésnek nincs szigorúan kötött formája, de javasolhatjuk, hogy készüljön összehasonlítás a vezetőség meglátásai (erősségek és nehézségek) és egy interjúalany meglátásai (erősségek és nehézségek) között.

Vizsgáljunk meg egy szociális szervezetből vett példát, ahol a vezetőség kijelentette, hogy szeretnék fejleszteni az innovációt.

PÉLDÁUL

A VEZETŐSÉG PERSPEKTÍVÁJA (erősségek)	A MUNKATÁRSAK PERSPEKTÍVÁJA (erősségek)
• A Vezetőség innovatív személyisége • A kollegiális és a végrehajtó menedzsment közti összehangoltság • A központi szolgáltatások megerősítése, a külső szolgáltatások beépítése • Az innovációnak helyet adó szervezeti dizájn • A projekt munka tapasztalata • Az önkéntes vezetőség gyakorlata • A vezetőség tapasztalata • Szervezeti stabilitás (2 év), tanúsítás és innováció • Kommunikációs stratégia • Méret (140 munkavállaló + 1000 önkéntes) • Néhány területben potenciálja (pl. egészségügy)	• Fiatal csapat • Vezetőség alignment és az önállóság elismerése • Társadalmi témájú képzések • A “Márkák” tisztelete • A koordinátorok rugalmas tanterve • Az innovatív projektek gyakorlata • Tapasztalat arra vonatkozóan, hogy lehet kevesebb erőfeszítéssel többet elérni. • Önkéntes gyakorlat • Külső entitásokkal való együttműködés • A misszió iránti elköteleződés • Az elégedettség mértéke

A VEZETŐSÉG PERSPEKTÍVÁJA (nehézségek)	A MUNKATÁRSAK PERSPEKTÍVÁJA (nehézségek)
• Pénzügyi korlátok és a jövedelemtermelés nehézségei • Kollegiális korlátok • A 3. szektor korlátai a vezetőségi kontrolt illetően • A kezdeti humán erőforrás menedzsment • Külső entitásokkal szembeni bürokratikus kötelezettségek • Szolgáltatások diverzifikációja, korlátozva a vállalkozói víziót • Néhány szektor ellenállása a modernizációval szemben • Egy izolált botrány veszélye, mely rossz hírbe keverheti az intézményt	• Félelem attól, hogy nem felelnek meg a kihívásoknak • A személyes tér csökkentésétől való félelem • Az “új” innovációval kapcsolatos kétségek • Hiányos digitális készségek • Túl-foglalkoztatás és nem megfelelő targetálás • Szegényes nemzetköziesedés • Csökkentett alkalmazotti pozíciók • A vezetőség területén kívül alapvető képzés • Szociális Biztonságtól való félelem • A közösség bevonásának nehézségei • Meghatalmazás nehézsége • Az “ügyfél” döntéshozásba való bevonásának nehézsége

A fenti elemzés egyértelműen mutatja a vezetőség és a munkatársak számára fontos kérdések összehangolását, valamint azt, hogy milyen nehézségekkel jár a tervezett beavatkozás céljáért való felelősségvállalás. Pénzügyi és irányítási korlátok, valamint a külső tényezők (pl. ügyfelek, közösség) és belső tényezők (pl. vezetői tudás) fölötti kontroll hiánya bizonytalanná teszik, hogy megmarad-e a lelkesedés, amikor nem tervezett nehézségekkel szembesülnek.

MODUL 2

FACILITÁTOROK KÉPZÉSE

Tanulási célkitűzések:

- Csapatok vezetése komplex problémák megoldásában
- Projektcsapat facilitátorok felkészítése

Tanulási eredmények:

1. Minden résztvevőnek tudnia kell kis csoportot facilitálni egy problémamegoldó megbeszélés („session”) során, a probléma-meghatározástól kezdve egészen az akciótervig, a négylépéses kreatív probléma-megoldási („CPS”) protokoll alkalmazásával.
2. A problémamegoldó megbeszélésre konkrét korlátokat és időbeli kereteket kell meghatározni (pl. napirend írása háromórás megbeszéléshez).
3. Meg kell határozni a helyes bemutatást, ha hibákkal találkozunk a facilitálási folyamatban (a résztevőknek olyan rövid videókhoz való szövegeket kell készíteniük, amelyek a helyes és helytelen facilitálási eljárásokat mutatják be).
4. Szimulálni kell egy „oktató oktatása” helyzetet (szimulálni kell egy másik résztvevő oktatását /képzését/ egy 10 perces bemutatóban).

Képzési tippek:

- A problémamegoldás első bemutatását olyan résztvevőknek kell végezniük, akik elfogadható színvonalon teljesítettek a gondolattérképek készítésében és egy virtuális probléma-helyzet kezelésében (pl. Mónika problémája). Az egyik résztvevő facilitálhatja a folyamatot a probléma meghatározásáig, egy másik pedig a tevékenységi tervig.

- Az első bemutatást követően a résztvevőket két csoportra kell osztani (az oktatónak felkészült asszisztenssel kell rendelkeznie), úgy, hogy mindenki vagy a probléma meghatározásában, vagy a tevékenységi terv elkészítésében vesz részt. A facilitálás második körében az oktatók megcserélik a csoportokat, és a résztvevőknek azt a műveletet kell elvégezniük, amelyet addig még nem gyakoroltak. Minden bemutatónak 20 percesnek kell lennie, amelyet egy 10 perces bemutató-értékelés követ. Minden bemutatót minden csoportnak pontoznia kell. Ideális esetben a pontszámok átlaga az egyes résztvevők második bemutatója esetén magasabb.
- A résztvevőket három csoportra kell osztani, és mindegyik csoport forgatókönyvet ír a helyes/hibás segítségi eljárásokról (csoportonként 2-3 hiba). A forgatókönyvek dramaturgiáját az osztály keretein belül kell összeállítani.
- Az „oktató oktatása a facilitálás során” folyamatot ennek a modulnak a keretében kell röviden értékelni.

Javasolt időbeosztás a tanfolyamra	Órák
Modul 2. (2. lépés) — A facilitátorok képzése	
A négy lépéses CPS áttekintése és bemutatása	3
Egyéni gyakorlás (két 8 fős csoport x 30 perc)	4
Folytatás (az oktatás és a CPS lépés cseréjével)	4
A rossz/jó facilitálási szituációk dramatizálása	2
Az oktatók képzésének szimulációja	1

MODUL 2 – TARTALOM

Az innovációs coach szerepe csak az, hogy „facilitálja” a lehetőség megteremtését, vagyis kedvező körülményeket teremtsen a kreativitás fejlődéséhez.

A facilitálás alatt itt azt értjük, hogy jobb eredményt hoz ki egy csapatból, mint amit az egyéni tevékenységek összessége adna. A csapat facilitátorok oktatása azt jelenti, hogy megtanítjuk őket azokra a technikai és vezetői készségekre, amelyek komplex problémákra vonatkozó döntések meghozatalához szükségesek, támogatva a kreativitást, elkötelezettséget, konszenzust és cselekvést. Ezek a készségeknek a fejlesztése egy csoportos probléma-megoldási módszer, az ún. CPS („Creative Problem-Solving”; kreatív problémamegoldás) segítségével történik, amelynek lényege az egyéni kreativitás átalakítása közös (kollektív) innovációvá, ami segít a bemutatott elképzelésekből akcióterveket összeállítani.

Attól függetlenül, hogy a vezetői témakörben komolyabb egyéni felkészültségre van szükség, a megtartott képzés csak egy módszertan eljárásainak az elsajátításából áll, kiegészítve eszmecsere („reflection”) útján azzal, hogy hogyan lehet túllépni a leggyakoribb facilitálási hibákon.

A kis csoportos kreatív probléma-megoldási módszer - CPS

Számos, a CPS-nek a szervezeti hatékonyságra gyakorolt hatásával foglalkozó tanulmány rávilágított olyan szempontokra, mint pl. a költségcsökkentés, magas beruházás-megtérülés vagy olyan kultúra kialakulása, amely kedvezőbb az innováció számára. Így – ha sikeres – a modell egy innovációs kultúra kialakulásához járul hozzá a cégnél, mivel egyre több munkatárs dolgoz ki megtérülő innovációs projekteket.

Az Alex Osborn óta hozzáférhető különböző kreatív csoport rendszerek közül a Min Basadur-féle modellt választottuk ki, amely nyolc lépésből áll (a probléma megtalálása, a tények elemzése, a probléma definiálása, a megoldások megtalálása, a döntés meghozatala, a tevékenység megtervezése, az elfogadás megtervezése és a döntés megvalósítása). Ha meghatározott vezetés mellett valamilyen módszert alkalmazunk, lehetővé válik a képzelőerő fejlesztése (a divergens szakaszban), illetve később (a konvergens szakaszban)

a legjobb opciók kiválasztása azon ötletek közül, amelyeket a folyamat egyes lépései során kialakítottunk.

A módszer célja az innováció támogatása az adott cégnél, a csoporttagok tapasztalatának és tudásának felhasználásával, olyan szinergiában, amelynek iránya valamilyen szervezeti célkitűzés. A módszer emellett arra is szolgál, hogy bevonjuk a csoport tagjait a döntéshozatalba, és így fejlesszük az összetartozás érzését az egyének és a szervezet között, miközben javul a csoport kreativitása, mivel annak tagjai már rendelkeznek azzal a tudással, ami eredeti és értékes eredmények eléréséhez szükséges.

A négylépéses modell

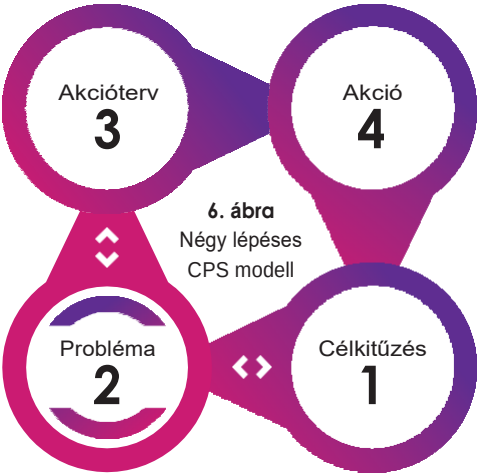
A négylépéses modell elméleti megfontolások alapján született, a megbeszélés idejét pedig lerövidítették, hogy nőjön a hatékonysága. Ahogyan az a 6. ábrán is látható, a modell a követező lépésekből áll: Célkitűzés Megtalálása („Objective Finding”), Probléma-meghatározás („Problem Definition”), Akcióterv Készítés („Action Planning”) és Tevékenység/Cselekvés („Action”). Mivel azonban a célkitűzés megtalálása már a vezetőséggel folytatott előzetes konzultáció során történik, a cselekvésre pedig a CPS megbeszélést követően kerül sor, az ezen megbeszélés során követett folyamat két lépésre korlátozódik: a probléma-meghatározásra és az akcióterv készítésére. Ennek az új folyamatnak köszönhetően a csapattal tartott megbeszélés ideje négy órára vagy annál rövidebb időre csökken (a Min Basadur-féle modell alkalmazása 16 óra). Ezzel a módszerrel a csapat tagjai az elejétől a végéig ott maradnak a megbeszélésen, és csak akkor távoznak, amikor az akciótervről, a vezetőségi kontroll-intézkedésekről és a kommunikációs tervről megállapodás születik. E módszernek köszönhetően a csoport kap egy kezdő struktúrát a probléma-meghatározás divergens szakaszára, amelyet az követ, hogy a tagok között érzelmi kötődés kezd kialakulni, miközben azért dolgoznak, hogy konszenzusra jussanak a probléma-meghatározás konvergens szakaszában. Újabb strukturált lépés következik az akcióterv készítése során, amikor a csapat tagjainak kreativitása nő, mialatt egyetértésre jutnak a tevékenységi tervben foglalt összes feladat „hogyan”-ját illetően.

A divergencia és konvergencia sorrendje csak a cél (ügyféllel együtt történő) meghatározása és (a CPS megbeszélés alatt történő) probléma-meghatározás során marad így. Ezen utolsó lépés során a csapat számba veszi a cél elérésének összes lehetséges akadályát, majd kiválaszt egy meghatározást (definíciót) a végső problémára, amelyet alkalmasnak talál arra, hogy lehessen vele dolgozni. A korábbi állítást átalakítják olyan mondattá, amely így kezdődik: „Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy…?”. Ez a fajta átalakítás nem a „Hogyan tudjuk…?” megközelítést alkalmazza, hanem arra ösztönzi a csapatot, hogy konkrét feladatokat keressen.

Az akcióterv készítése az összes olyan tevékenység meghatározásával kezdődik, amelyek a probléma megoldásához szükségesek, majd ezeket a tevékenységeket a végrehajtás sorrendjébe állítjuk. Minden feladattal kapcsolatban meghatározzuk a „hogyan?”-t, annak érdekében, hogy az összes ahhoz szükséges tevékenységet összegyűjtsük, hogy az esetlegesen felmerülő akadályokat le tudjuk küzdeni. Minden feladat kiadásra kerül egy rész-csapat részére, amely meghatározza a határidőket, valamint kijelöli a feladatköröket.

Ha a csapaton belül sikerül kialakítani egy hatékony kommunikációs struktúrát (pl. Google Groups, Wikis), az lehetővé teszi, hogy mindenki tudjon a csapat egyes tagjai által elvégzett munkáról. Emellett ha a projekt a szervezeten belül hirdetve van (pl. intranetes közlemény formájában), az csökkenheti a szervezeten belüli ellenállást a feladatok teljesítésével szemben, valamint növelheti a csoportra nehezedő nyomást abba az irányba, hogy teljesítse a projekt céljait.

Az elfogadási terv helyett, amelynek célja a csapattal szembeni külső ellenállás leküzdése, és amely néha a sikertelenség legfőbb oka, bevonjuk a csapatba azokat, akiket a projekt eredményei befolyásolhatnak, akiknek módjukban áll a projekt támogatása vagy akadályozása, vagy azokat, akik releváns információkkal vagy szakértelemmel rendelkeznek.



6. ábra
Négy lépéses CPS modell

A működés alapjai

A módszer 5-10 tagból álló csoportokkal működik a legjobban, akiknek a szakterülete a megbeszélés („session”) során megtárgyalandó témakör. A megbeszélésen mások is részt vesznek, különböző szerepkörökben: a facilitátor (folyamat) és az ügyfél (tartalom). A facilitátor-coach vállalja a csoport koordinálását (folyamat-irányító /”process leader”/), biztosítja, hogy a csoport betartsa a módszer szabályait és a meghatározott célkitűzés körén belül maradjon, és flip-charton összefoglalja a résztvevők hozzájárulását. A facilitátor tereli a csoport eredményeit a közös cél felé: ő a csoportdinamika megteremtője és fenntartója, egyszerre betöltve a coach és a tevékenység-kezdeményező szerepét. Az ügyfél (tartalom-irányító /”content leader”/) dönt majd a választási lehetőségek között a probléma-meghatározási lépésben, illetve dönt arról, hogy melyik problémákkal kell foglalkozni. Ha valaki nem ért egyet a csapat javaslataival, a divergencia érdekében új javaslatokkal állhat elő. Végül a résztvevők feladata a csoport munkájához való hozzájárulás, az abban történő részvétel, hogy a szükséges információk összeálljanak. A facilitátor felelős az ügyfél-csoport kapcsolatért a megbeszélés („session”) során. A megbeszélést követően a csoport által szükségesnek ítélt tevékenységek koordinálására és az ügyféllel való jövőbeni kapcsolattartásra egy koordinátort jelölnek ki, aki a projekt sikeréért, illetve sikertelenségéért nagy részben felelős.

Ez a módszer lehetővé teszi a divergencia és a konvergencia momentumainak egyértelmű szétválasztását, amelyek eltérő készségeket igényelnek. Ami az eszközöket illeti, azok elsősorban a konvergens szakasz részei, hogy a legoptimálisabb döntések szülessenek, illetve – ezzel párhuzamosan – minden résztvevőt be tudjunk vonni a döntési folyamatba.

A modell lépései

A modell két, egymástól egyértelműen elkülönülő részből áll: a probléma meghatározása és a probléma megoldása. A Célkitűzés Meghatározása és a döntés megvalósítása (Cselekvés/Tevékenység), bár az ábrán szerepelnek, kívül esnek a csoport megbeszélésének témáin, mivel azokat vagy nem a csoport határozza meg (a célkitűzés meghatározására jellemzően az ügyféllel folytatott előzetes konzultáció alatt kerül sor), vagy más, az akcióterv megvalósítási szakaszában felmerülő problémák megoldásával kapcsolatosak. A divergencia és konvergencia szakaszainak szétválasztása csak a probléma meghatározásában egyértelmű; a kettő elég szorosan összefügg a terv kidolgozásának fázisában.

Az első két lépés lehetővé teszi a megoldandó probléma meghatározását. Ezek igen fontos lépések, amelyeket nem szabad semmilyen módon kihagyni vagy elhanyagolni, hiszen ha egy problémát pontosan meghatároztunk, azt már félig meg is oldottuk.

A gyakorlatban sok ember kapkodva akarja megtalálni a megoldásokat, még mielőtt kialakított volna egy jó probléma-meghatározást, és így megakadályozza a probléma alapos feltárását. Ha a csoport időt szán arra, hogy elemezze a probléma különböző aspektusait, a helyzetet átfogóbban fel lehet mérni, és ezáltal kreatívabb megoldásokra lehet jutni.

Step 1 1. lépés – A Célkitűzés meghatározása (Lásd az 1. modulban, az előzetes konzultáció alatt)

Az első lépést megelőzően meg kell találni a kiindulópontot, amely az ötletek irányát meghatározza – egy olyan elsődleges problémát vagy célkitűzést, amelyet a vezető meg szeretne valósítani. Ezek olyan kihívások, aggályok vagy lehetőségek, amelyekkel foglalkozni kell, egyszerűen és egyértelműen leírva komplex helyzeteket és tényeket.

Ahogyan már említettük, a célkitűzés meghatározására az adminisztrációval folytatott konzultáció (előzetes konzultáció) alatt kerül sor: ekkor kidolgozásra kerül a lehetséges célkitűzések gondolattérképe.

Step 2 2. lépés - Probléma-meghatározás

A csoport ezt a lépést azzal kezdi meg, hogy megfogalmazza a célkitűzés keresése során felmerülő problémákat. Egy átfogó lista összeállítását követően kiválasztásra kerülnek a legfontosabb problémák, és minden lehetőség átfogalmazásra kerül úgy, hogy az alábbi kifejezéssel vezetjük be az új megfogalmazást: „Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy...?”. A megfogalmazásnak csak egy igét (amely tevékenységet/cselekvést ír le) és egy tárgyat szabad tartalmaznia, és kerülni kell a mellérendelő tagmondatokat összekötő kötőszavakat („és”, illetve „vagy”) használó elemek hozzáadását. Nem megfelelőek a problémák meghatározásakor az olyan kifejezések, mint pl. „Milyen lépések szükségesek a ... többlettermelés lekötéséhez a saját szoftverünk segítségével?”, vagy ... „csökkenteni az alkoholos italok és kábítószerek csökkentéséhez?”. Inkább az alábbi legmegfelelőbb megfogalmazásokat gondoljuk át: „Milyen lépések szükségesek a többlettermelés lekötéséhez?”; „Milyen lépések szükségesek az adalékanyagok csökkentéséhez?”.

A konvergenciából eredő definíciókból a csoportnak ki kell választania azt, amelyik a legígéretesebb definíciót teszi lehetővé az akcióterv adott lépéséhez, szem előtt tartva, hogy annak alárendeltnek kell lennie az eredeti célkitűzésnek, több eredeti megoldás felé kell mutatnia, és ezeknek a megoldásoknak a csoport megvalósítási képességein belül kell lenniük (felelősségvállalás /”ownership”/).

Vizsgáljuk meg, hogyan kell értelmezni Min Basadur[6]-tól átvett **teleszkóp konvergencia eszközt**.

Ezen konvergencia-technika célja a legfontosabb/leglényegesebb opciók kiválasztása egy hosszú listából. A módszer lehetőséget ad az opciók számának csökkentésére három szakaszt követően:

[6] Basadur, M. (1994). Simplex: A flight to creativity. Buffalo, N.Y.: The Creative Education Foundation.

1. Válasszunk ki kis, elfogadható számú (pl. két vagy három) opciót a divergencia-listából, egyéni előzetes kiválasztás útján. A facilitátornak meg kell kérnie a résztvevőket, hogy álljanak fel, és személyes aláírásukkal segítsék a döntés felismerését. Minden résztevőnek olyan opciókat kell kiválasztania, amelyeket a legfontosabbnak tartanak a célkitűzés eléréséhez.

2. A facilitátor, rámutatva az elsőként kiválasztott opcióra, megkéri az(oka)t a résztvevő(ke)t, akik megjelölték az adott opciót, hogy magyarázzák el, milyen okai voltak a választásuknak, hogy mindenki megértse a nézőpontjukat. Ebben a szakaszban kerülni kell a hozzászólások pozitív/negatív értékelését, mivel az elmondott magyarázat lehetővé teszi a különböző nézőpontok megértésének szintjét és mélységét, ami segít a legfontosabb opciók kiválasztásában.

3. A kiválasztott opciók ezt követően egy listára kerülnek, és konszenzusos módon újrafogalmazzák őket, úgy, hogy mindenki számára érthetőek legyenek – így kiválasztásra kerülnek a kritikus problémák. Az átfogalmazás során a „Milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy…?” kifejezés használata esetén csak egy igére és egy tárgyra van szükség, az „és”, illetve „vagy” kötőszavak használata nélkül, és a mondatnak pozitívnak kell lennie. A facilitátor szerepe az, hogy a csapatnak segítsen konszenzust elérni kevés számú, egymástól elkülönülő és konkrét opció esetén, illetve végül csak egy meghatározást kiválasztani egy problémára. Ezekből esetleg az ügyfél is választhat. Szükség lehet az ötletek átfogalmazására, hogy azok egyértelműbbek legyenek.

Például:

„Milyen lépések szükségesek a dolgozói képzés javításához?”

„Milyen lépések szükségesek a termék minőségének javításához?”

„Milyen lépések szükségesek egy jó munkakörnyezet kialakításának támogatásához?”

Step 3 3. lépés – Akcióterv

A konvergens szakasz áll egyrészt a probléma megoldásához szükséges konkrét tevékenységek meghatározásából, másrészt az ezek eléréséhez kapcsolódó összes tényezőből, másként fogalmazva: Hogyan, Ki és Mikor. Egyszerű és reális feladatok meghatározása – konkrét dátumokkal együtt – igen motiváló lesz a megvalósítás során.

A csapat először megbeszéli az elvégzendő feladatokat, azokat a végrehajtás sorrendjétől függetlenül felsorolva. Ezt követően a feladatokat sorrendbe kell állítani. A megbeszélés tárgyalási és elfogadási folyamatokat foglal magába, így a „Hogyan" meghatározásának szükségessége annak a tudomásul vételét jelzi, hogy még a legnagyszerűbb ötletek és tervek megvalósítása során is jelentkezhetnek nehézségek, a változással szembeni ellenállás miatt. Ezért rá kell mutatni, hogy egy adott feladat milyen előnyökkel járhat, illetve hogy hogyan lehet minimalizálni a megvalósítással járó problémákat. A „Hogyan" átgondolása során minden feladat vonatkozásában számolni kell a segítő és hátráltató körülményekkel.

A divergencia gyakorlatilag a „Hogyan"-ra korlátozódik: a csoportnak ötletekkel kell előállnia az egyes feladatok kreatív módon történő megvalósítását illetően (ideértve az elfogadás kérdését, ha ez releváns). Csak e lépést követően szabad dönteni arról, hogy melyik rész-csapat lesz a felelőse (önkéntes alapon) az adott feladatnak, és ezután kell körülbelül meghatározni azt az időpontot, amikorra a már definiált megvalósításnak le kell zajlania.

A cégeknél korábban gyűjtött tapasztalatok alapján a csapatok számára a tervek megvalósítása a napi feladatok miatti nyomás ellenére is könnyű.

Step 4 4. lépés – Akció

Ennek a lépésnek a megvalósítása a megbeszélés körén kívül esik. A kialakított rész-csapatoknak be kell tartaniuk a közösen elfogadott mérföldköveket és határidőket, és minden esetleges változást jelenteniük kell a csapat facilitátor felé. A fórumon follow-up megbeszélések kerülnek betervezésre a project koordinátor és a csapat facilitátorok között. Fontos, hogy minden változás, illetve probléma a lehető leghamarabb megoldásra kerüljön, hogy a határidők tarthatóak maradjanak. Amennyiben egy adott

rész-csapat által elvégzendő feladatok befejezése szükséges egy másik rész-csapat számára, ez a követelmény még fontosabbá válik[7].

PÉLDÁUL

Példa a CPS módszer alkalmazására

Nézzük meg ezt az intervenciót, melyet egy helyi szinten fontosnak tartott szakmai iskolánál alkalmaztunk.

Kezdjük a vezetőséggel folytatott előzetes konzultáció ábrájával (7. ábra):

Miért?

Mi tart vissza bennünket?

7. ábra - Egy vezetőséggel folytatott előzetes konzultáció elmetérképe

[7] Sousa, F., Monteiro, I., Walton, A., & Pissarra, J. (2014). Adapting Creative Problem Solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. Creativity and Innovation Management, 23 (2), 111-120. doi: 10.1111/caim.12070.

CÉLKITŰZÉS

PERMANENS STRATÉGIA KIDOLGOZÁSA A REGIONÁLIS LÁTHATÓSÁGRAVONATKOZÓAN

ÁLTALÁNOS PROBLÉMÁK LISTÁJA

1. A versenyelőnyt láthatóbbá tenni
2. Milyen csatornákon?
3. Hogyan használjuk a csatornákat? *
4. A kínálat nincs körülhatárolva
5. A fogyasztók nincsenek azonosítva
6. Belső kommunikációval kellene ezeket a faktorokat tisztázni *
7. Nincs költség-haszon elemzés
8. A csatorna nincs a fogyasztókhoz igazítva **
9. Ki kommunikálja az új stratégiát?
10. A vállalkozói ötlet a gyakornoki helyre korlátozódik *
11. Ismerni a vállalati struktúrát
12. Általános prezentáció a külsősöknek
13. Kibővíteni a vállalkozás hálózatát *
14. Nincsenek képzések a vállalatok számára
15. Nincsenek prezentációk a vállalatok számára
16. Mit bérelnek a vállalatok
17. Üzleti angyalok
18. Nincs kommunikációs csapat
19. Túl sok szinten kell helyt állni egy-egy munkavállalónak *
20. Gyenge online kommunikációs eszköz
21. Kommunikátorok meghívása
22. Dialógus Társaság – Iskola
23. Ez az Iskola márka? *
24. A Társaság felelősségei
25. Nincs vállalkozói szövetség
26. Van kereskedői szövetség
27. A NOS/Optimus példa
28. A közös stratégiában az adminisztratív tanács egyértelmű körvonalazása
29. Vannak emberek, akik nem ismerik egymást
30. A név terjesztése
31. A kezdő pont
32. A kívülállók értéke
33. Az üzlet-orientált márkának nem kell mindennek megfelelnie
34. Saját telefonvonal

(*) Kiválasztottak

Csoportválasztás

Milyen lépések szükségesek a:

- Belső kommunikáció biztosításához?
- A csatorna/üzenet fogyasztókhoz igazításához?
- A márka megerősítéséhez?

KIVÁLASZTOTT PROBLÉMA:

MILYEN LÉPÉSEK SZÜKSÉGESEK AZ ÜGYFÉL ÉS A CSATORNA / ÜZENET ÖSSZEHANGOLÁSÁHOZ?

AKCIÓTERV

FELADATOK

1. A kínálat áttekintése
2. A piac jellemzése
3. Minden egyes ajánlat elnevezése
4. A csatornák kiválasztása
5. Prezentáció készítése – esemény

ÁLTALÁNOS AKCIÓTERV

FELADATOK	HOGYAN	KI	MIKOR
1. A KÍNÁLAT ÁTTEKINTÉSE	Utánanézni az feladattervezésnek, mérlegeknek, prezentációs dokumentumoknak, ábráknak, minőségbiztosítási kézikönyvnek.	RITA MIGUEL ALEXANDRA	07/07
FELADATOK	HOGYAN	KI	MIKOR
FELADATOK	HOGYAN	KI	MIKOR
2. A PIAC JELLEMZÉSE	Utánanézni az üzleti help desk-eknek, Foglalkoztatási és Szakképzési Intézményeknek, KKV és Innovációs Ügynökségnek, a Regionális Irányítási és Fejlesztési Bizottságnak, a Vállalatirányítási Felsőfokú Képzéseknek, Kereskedelmi szövetségeknek.	RITA MIGUEL ALEXANDRA	07/07
3. MINDEN EGYES AJÁNLAT ELNEVEZÉSE	Brainstorming az ajánlatok elnevezéséről. Más iskolák példái; belső versenyek.		
4. A CSATORNÁK KIVÁLASZTÁSA	Az elérhető költségvetés ellenőrzése – konzultáció a marketing és kreatív szakértővel. Hirdetési szegmentáció a Facebook-kal. Mailchimp használata (ingyenesen).	MIGUEL CLAUDIA	07/13

5. PREZENTÁCIÓ KÉSZÍTÉSE ESEMÉNY	Vállalatok meghívása – intézményi emberek; előzetes; moderátor; Belső teszt Mivel készültünk el; mi van még hátra? Október	PEDRO ALEXANDRA CLAUDIA	09/30

A csapat következő találkozója: július 18.

PROJEKTZÁRÁS – ESEMÉNY

Koordinátor: MIGUEL

Follow-Up

Az akciótervnek tartalmaznia kell olyan koordinációs intézkedéseket, mint a megfelelő eljárások érdekében történő azonnali találkozók, feladatok és határidők revíziója, és végül a terv újradefiniálása. Egy 3 hónapos projekt esetén például a follow-up találkozót a fórum során ki kell tűzni és körülbelül a projekt félidejében kell megtartani.

A CPS összejövetel facilitálása

A facilitátor elsődleges küldetése, hogy segítse a csoportot az akcióterv meghatározott időn belüli elkészítésében. A tervezés végén minden csapattagnak tisztában kell lennie, hogy milyen feladatokat kell ellátnia, hogyan, mikor és kivel. Ehhez a találkozó agendájának megtervezése alapvető fontosságú. Nézzük a következő példát:

PÉLDÁUL

Ütemterv	Cím	Miről lesz szó?
14:00	Prezentáció	*A facilitátor, résztvevők és az ügyfél bemutatása, célkitűzés, módszertan, agenda és tartalom*
14:15	Probléma meghatározás (divergencia)	*A kiválasztott célkitűzéshez kapcsolódóan a csoport meghatározza a fő problémákat*
15:00	Probléma meghatározás (konvergencia)	*A csoport kiválasztja az alapvető problémákat, majd közülük azt, amin dolgozni fognak.*
15:30	Kávészünet	
16:00	Akcióterv - feladatok	*A probléma alapján a csoport meghatározza a megoldáshoz szükséges feladatokat, majd sorba rendezik azokat.*
16:30	Akcióterv	*A csoport tagjai felosztják egymás között a feladatokat, kisebb csoportokba rendeződve. A feladatokhoz határidőt és koordinációs intézkedéseket rendelnek.*
18:00	Zárás	

Az időbeosztás látszólagos merevsége ellenére, a facilitátornak van valamennyi rugalmassága, ha váratlanul csúszás alakulna ki. Ilyenkor csökkentheti a probléma meghatározás divergencia fázisának idejét, illetve a résztvevők választásainak számát a konvergencia fázisban. Az akciótervezés során csökkentheti a feladatok elvégzésére vonatkozó javaslattételi időt és az eszmecserére szánt keretet.

A facilitátor küldetése közé tartozik az is, hogy az ügyfél és a csapat közt megfelelő felületet teremtsen. Hadd jegyezzük meg, hogy ez a folyamat a csapat facilitációnak a nagyobb csoportokra szabott módja, így ezt csak fórum szinten valósítjuk meg.

Az alábbiakban a folyamat egyes részeivel kapcsolatos ajánlások találhatók:

A problémameghatározás lépése

- A megbeszélésre vonatkozóan nincsenek szigorú szabályok. Ettől függetlenül a résztvevőket az elején figyelmeztetni kell három fontos alapelvre:

- A divergencia-szakasz során semmilyen javaslatot nem szabad kritizálni, mivel a kritika visszafogja a részvételt és a bizalmat. Ha egy csapattag nem ért egyet egy bemutatott javaslattal, fel kell kérni egy másik javaslat előterjesztésére, amely rögzítésre kerül (még akkor is, ha ez az első javaslattal ellentétes).
- Kerülni kell az úgynevezett „magán-megbeszéléseket", amelyek során két vagy több résztvevő véleményt cserél a megbeszélés során, mivel ezek tartalma nem kerül rögzítésre, továbbá elvonja a csapat figyelmét. Ha valakinek észrevétele van, azt a facilitátor felé kell előadni, és azt a csoportnak kell elfogadnia. A facilitátor feladata a megbeszélés folyamatos mederben tartása.
- A facilitátornak nem szabad javaslatokat tennie, mivel ez a csoport megosztottságához vezethet. Ha a facilitátor úgy gondolja, hogy fontos szempontokról nem esett szó, ezt közölnie kell a csoporttal, és várnia kell az ezzel kapcsolatos visszajelzéseket.

- Ez a lépés csak az első a probléma-meghatározás irányába. Egy tanulmányhoz hasonlóan csak a kutatás végéhez érve mondhatjuk ki, hogy melyik kérdés a tényleges felfedezés, miután az adott kérdésre választ kaptunk. Ebben az esetben sem várhatjuk el egy csapattól, hogy a tanulási folyamat elején meg tudja határozni a tényleges problémát. A szándék tehát az, hogy kidolgozzunk egy rendszert, amely lehetővé teszi a csapatmunka strukturálását, ami megerősíti az egyes csapattagok gondolkodásbeli rugalmasságát és elkötelezettségét és a projekt egészét. Ezért senkinek nem szabad túlzott elvárásokkal lennie a meghatározott probléma eredetiségét illetően.
- A csoporton belüli konszenzus kialakításának folyamata az egyik legjobb csapatépítő eszköz. Ez a szakasz meghatározó jelentőséggel bír abban, hogy a csoportból összetartó csapat váljon.
- A facilitátor szakértelme nagyrészt abból áll, hogy képes kialakítani az összes érdekelt fél kiegyensúlyozott részvételét, illetve jó kapcsolatot kialakítani a csapat és az ügyfél között. Érdemes szem előtt tartani, hogy a megbeszélés valódi vezetője az ügyfél, akinek meg kell, hogy erősödjön az imidzse, és akinek minden lehetőséget meg kell adni arra, hogy egyértelművé tegye az elképzeléseit a csapat előtt. Ne felejtsük el, hogy

ha a csapat-megbeszélés egy nagy csoport részvételével tartott fórum keretében történik, a fórum facilitátor felel az ügyféllel kialakított kapcsolatért.

Az akcióterv meghatározása

- Az akcióterv összeállítása során jelentkező első nehézség a szükséges feladatok számbavétele. Amikor a „Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy…?" kérdésre válaszolunk, számíthatunk arra, hogy a csapat tagjai olyan ötletekkel állnak elő, amelyek nem működőképesek, bár jó ötletek lehetnek. Például arra a kérdésre adott válaszok között, hogy „Milyen lépésekre van szükség ahhoz, hogy az ügyfél gyorsan választ kapjon?", elképzelhető, hogy olyan ötleteket fogunk hallani, mint létre kell hozni regionális szolgáltatási hálózatot; gyorsabb járműveket kell beszerezni az utazáshoz; vagy telekonferencia-szolgáltatásokat kell kiépíteni. Ezek az ötletek azonban – függetlenül attól, hogy mennyire jók – kontextuson kívülinek tűnnek, és még összetettebb problémákat vetnek fel, mint amelyeket meg akarnak oldani. Amikor tehát a facilitátor megismétli a kérdést, és felhívja a figyelmet arra, hogy logikus és megvalósítható lépéseket kell meghatározni, természetes, hogy először csend lesz. Ez a csend nem a leblokkolást jelzi, hanem csak azt, hogy némi időre van szükség a gondolatok reális síkra tereléséhez. Ha azonban az első feladatot már meghatároztuk, a többi már könnyen fog jönni.
- Honnan tudja a facilitátor, hogy mikor van meghatározva az összes olyan feladat, amelyek elvégzése a probléma megoldásához szükséges? Erre egyszerű szabály nincs, mivel minden problémának megvannak a maga sajátságai. Általában az történik, hogy a csapat „érzi", hogy a feladatlista teljes, ám ez csak később igazolható, vagy a cselekvés/tevékenység elrendelésének szakaszában, vagy akkor, amikor arról van szó, hogy a feladatokat hogyan kell elvégezni.
- A feladatoknak a végrehajtás sorendjébe történő rendezésekor természetes, hogy bizonyos feladatokat egy időben kell elvégezni, vagy – a jellegükből fakadóan – ugyanannak a rész-csapatnak kell kiadni. Ahogyan az fent is látható az akciótervben, az 1-3. feladatok (amelyek korábbi tanulmányokhoz kapcsolódnak) eltérőek ugyan, de nem lennének következetesek, ha különböző csapatok dolgoznák ki őket.

Így bár ezek külön-külön jelennek meg, a tervben történő összekötésük hasznosnak bizonyul.

- A következő lépésben kell meghatározni azt, hogy hogyan kell az egyes feladatokat, illetve feladatcsoportokat végrehajtani. Ebben a szakaszban lehetőség van arra, hogy munkára fogjuk a csapat képzelőerejét, mivel ha a Hogyan csak a rutint írja le, szükségtelenné válik. Például egy olyan megbeszélés során, amelynek célja terv készítése a csapat vezetésének megerősítésére (ami a cég kommunikációs hálózatának lényeges része) a „középvezetők szerepének tisztázása” témára vonatkozó „Hogyan” célja a jó vezetési példák közül egyes eljárások kiválasztása, nem pedig meglévő ellenőrzőlisták használata. Ez a választás komoly különbséget jelent, mivel a vezetés gyakorlatát a már létező valóságból vezeti le, nem pedig az elképzelt ideálból.
- A Hogyan kérdéskörébe tartozik annak a végiggondolása is, hogy mit kell tenni az esetleges ellenállások leküzdése érdekében. A legjobb módszer e cél elérésére az, ha bevonjuk a csapatba azokat, akik az ellenállást képviselik. Például ha a meghatározott feladatok ütköznek bizonyos szerzett jogosultságokkal, a potenciális érintett elemek (vagy azok képviselőinek) hiánya a projekt szempontjából fatális lehet. Az ellenállás csökkentésének másik módja az lehet, ha a projektet cégen belül hirdetjük meg, hiszen ha mindenki tudja, ki mit csinál a szervezetben, az csökkenti az ellenállást.
- Amikor a facilitátor először felteszi a „Ki?” kérdést, az általában „sokkolja” a csapatot. Ennek az az oka, hogy a módszer miatt kialakult nyugodt légkör elfeledteti az emberekkel, hogy milyen intenzív munkát kell majd végezniük később, és csak akkor tudatosul bennük, hogy mire kell számítaniuk, amikor egyénileg kijelölik őket az adott feladatok végzésére.
- Minden rész-csapatnak egy vezetője lesz (pl. aki először önként jelentkezik erre a feladatra). Fontos a feladatok elosztásában is biztosítani az egyenlőséget, ami később azt eredményezi, hogy egyesek egynél több rész-csapatban is szerepelni fognak. Senki nem maradhat magára, akármilyen egyszerű feladatról is van szó.
- A megbeszélést nem szabad lezárni azelőtt, hogy minden résztvevő számára egyértelműen tisztázva vannak a feladatok, és minden résztvevő vállal egy adott határidőt.

- Amikor elérkezünk a határidők megállapításához („Mikor?”), a rész-csapat koordinátorának konszenzust kell elérnie a határidő kitűzésében. Bizonyos esetekben előnyös lehet a végén kezdeni, azaz meghatározni az egész projekt végrehajtásának határidejét, és csak azt követően megtervezni, hogy az egyes feladatok mikorra teljesítendők.
- Végül emlékeztetni szeretnénk arra, hogy legalább egy megbeszélést be kell tervezni, amelyen a csapat értékeli a munka előrehaladását. Előfordulhat, hogy a csapat (vagy annak egyes tagjai) a feladatra koncentrálnak, és elfeledkeznek a problémáról és arról a célról, amely miatt a feladat megszületett. Képzeljük el például, hogy egy olyan projektben, amelynek a célja a kommunikáció javítása, a csapat képzést kíván szervezni. Előfordulhat, hogy a rész-csapat tagjai annyira a probléma feltérképezésére és a képzés megtervezésére koncentrálnak, hogy végül egy túlbonyolított dokumentumot készítenek, amelynek tartalma a meghatározott céltól távol esik. Pontosan emiatt kell betervezni olyan időpontokat, amikor a feladat eredményeit áttekintik, különös tekintettel a problémára és a célkitűzésekre. Ezeknek a megbeszéléseknek az időbeli ütemezésében garantálni kell jelentős számú feladat elvégzését az adott határidőre. Ezeknek a mérföldköveknek az is a céljuk, hogy lehetőséget adjanak a projektkoordinátor és a csapat számára a tevékenységi terv esetleges módosításainak megtárgyalására.

Végezetül a facilitátor feladata a csapat koordinálása, melynek kiválósági szintje több tényezőtől is függ: a facilitátor készségeitől, tapasztaltságától és szakértelmétől. Nem szabad azonban elfelejtenünk, hogy itt képzési tevékenységekről van szó, azaz a facilitálás első részéről; ezért az elvárásokat arra a szintre kell visszaszorítani, ami a csapatmunka szempontjából elengedhetetlen. Fel fogunk sorolni néhányat a leggyakoribb hibákból, amelyeket „a facilitálás vétkei”-nek hívunk. Ez a kurzushoz kacsolódó videóban fog szerepelni, mely a következő linken érhető el: www.flourishprojekt.eu

Időközben ismertethetünk a legáltalánosabb hibák közül néhányat, és lehetséges megoldást javasolhatunk rájuk vonatkozóan.

21 “bűn” — ajánlások facilitátoroknak

Tapasztalataink alapján kiválasztottunk 21 gyakori, kritikus hibát, melyek a kreatív problémamegoldás közben fordulhatnak elő. Ezeket a hibákat három kategóriába osztottuk – **folyamat, facilitálás** és **vezetés** – mindegyik kategóriába “7 bűnt” osztva, így szemléltetve melyek a “rossz” és a “jó gyakorlatok”.

FOLYAMATRA VONATKOZÓ ”BŰNÖK”

A módszer technikai sajátosságai

1. NEM VILÁGOS CÉLKITŰZÉS

Gyenge meghatározás	Jobb meghatározás
Hogyan készíthetjük fel az embereket arra, hogy a terveket csapatként dolgozzák ki és valósítsák meg?	Hogyan dolgozhatunk együtt, hogy megvalósítsuk a terveket?

2. ROSSZUL MEGHATÁROZOTT PROBLÉMA

Gyenge meghatározás	Jobb meghatározás
Mik a szituációnak megfelelő, jogalkotáshoz szükséges lépések?	Mik a szükséges lépések ahhoz, hogy a szituációt a meglévő jogi környezethez igazítsuk?

3. A CSAPAT TULAJDONJOGI HIÁNYOSSÁGAI

Gyenge meghatározás	Jobb meghatározás
Mik a szituációnak megfelelő, jogalkotáshoz szükséges lépések?	What are the required steps to adapt the situation to the current legislation? Mik a szükséges lépések ahhoz, hogy a szituációt a meglévő jogi környezethez igazítsuk?

4. AMBÍCIÓZUSABB MEGOLDÁSOK, MINT MAGA A PROBLÉMA

Példa probléma: Melyek a szükséges lépések ahhoz, hogy egy innovációt ösztönző hozzáállást érjünk el?

Gyenge meghatározás	Jobb meghatározás
Újrastrukturálni a vállalatot Megváltoztatni az emberek gondolkodásmódját Jóváhagyni a megfelelő jogalkotást	Innovációs projektek promótálása Az ígéretes ötletek jutalmazása Új technikákhoz kötődő oktatásfejlesztés

5. MÁSOK ÁLTAL MEGVALÓSÍTÁSRA KERÜLŐ MEGOLDÁSOK

Példa probléma: Milyen feladatok szükségesek ahhoz, hogy új networking módszereket alakítsunk ki?

Gyenge meghatározás	Jobb meghatározás
A HR részleg felkérése új módszerekkel történő networking szervezésére	Build a virtual communication platform

6. NEM REÁLIS HATÁRIDŐK

A résztvevők elképzelhető, hogy túl rövid határidőket fognak javasolni a feladatok végrehajtására (amelyek nem összeegyeztethetők a napi munkájukkal) vagy pedig épp ellenkezőleg, túl hosszúra szabják őket, így veszélyeztetve az egész projektet.

7. AZ IDŐKERET TÚLLÉPÉSE

A facilitátor mentegetőzik az időhiány miatt, ahelyett hogy megváltoztatná a napirend sorrendjét anélkül, hogy a résztvevők ezt észrevennék.

FACILITÁLÁSI ”BŰNÖK”

A csoport véleményének értelmezője

1. PATERNALIZMUS — Tanácsadás, véleménynyilvánítás vagy a résztvevők érvelésének átalakítása ahelyett, hogy a coach arra korlátozná magát, hogy csak jegyzetel a flip chart-ra.
2. LAXIZMUS – A kritika, mellékbeszélgetések és ötletek megengedése, melyek nem kerülnek rögzítésre a flip charton, a csoporttagok fegyelmezése helyett
3. BIZONYTALANSÁG — Képtelennek lenni arra, hogy pozitívan reagáljunk néhány perc csendre vagy az időbeli korlátok említése a saját aggodalom csökkentése érdekében, ahelyett, hogy tolerálnánk a csendet és olyan technikákat használnánk, amivel visszaszerezhetjük a tagok aktív részvételét.
4. KÉTÉRTELMŰSÉG — Megengedni a csapatnak, hogy eltérjenek a meghatározott céltól, így elvesztve a fókuszt.
5. DISZKRIMINÁCIÓ — Álláspontot foglalni, szavazást ajánlani olyan ötletek ellen, melyek eltérő ötleteket fejeznek ki vagy a facilitálást kritizálják, ahelyett, hogy támogatnánk az “eltérő”-t és afelé irányítanánk a csoportot, hogy megértsék az okokat, így támogatva a konszenzust.
6. IMMOBILITÁS — Megengedni a résztvevőknek, hogy ne mozogjanak, vagy korlátozzák a mozgásukat. Például a konvergencia szakaszban a résztvevőknek fel kellene állniuk, hogy bejelöljék választásaikat a flip chart-on.
7. BEAVATKOZÁSI KONTRASZT —Megengedni egy túl beszédes résztvevőnek, hogy kisajátítsa az irányító szerepet és elkerülni azt, hogy a tartózkodóbb résztvevők közbeavatkozhassanak, biztosítva az időallokáció egyenlőségét.

VEZETŐI ”BŰNÖK”

A csoport befolyásolásának képessége annak érdekében, hogy több és jobb megoldás szülessen

1. NEM LÁTNI A KÖVETKEZŐ LÉPÉST
Egy az eseményekkel sodródó facilitátor, ellentétben azzal a facilitátorral, aki maga irányítja a folyamat alakulását (mindig a következő lépést kell fókuszba helyezni annak érdekében, hogy ne vesszen el a kontroll).

2. AZ UTOLSÓ SZÓ JOGÁNAK CSÁBÍTÁSA
A facilitátor kérdések megválaszolása vagy kifogásolásuk mellett dönt, ahelyett, hogy visszairányítaná azokat a résztvevők felé.

3. GYENGÉN MEGOLDOTT KONFLIKTUSOK
A facilitátor megakasztja a megoldatlan konfliktust, ahelyett, hogy arra bátorítaná a résztvevőket, hogy javaslatokat tegyenek a konszenzus helyreállítása érdekében.

4. AZ ÜGYFÉL KOMPROMITTÁLÁSA
Kellemetlen helyzetbe hozni az ügyfelet a csoport előtt, ahelyett hogy lehetőséget biztosítanánk arra, hogy megerősítse vezetői szerepét.

5. TUDATLANSÁGOT MUTATNI
A facilitátor tudatlanságot mutat a foglalkozás céljával, célkitűzésével vagy a vállalattal kapcsolatban, ahelyett hogy azt mutatná, hogy előzetesen felkészült az feladatra.

6. A TEHETSÉG ERŐSÍTÉSÉRE VALÓ KÉPTELENSÉG
A facilitátor megcáfolja a közreműködést, amikor az nem illik a résztvevő tulajdonságaihoz vagy szerepéhez, ahelyett hogy támogatná azt.

7. HALLGATÁSRA VALÓ KÉPTELENSÉG
A facilitátor rosszul értelmezi a résztvevők állítását, ahelyett hogy az “aktív hallgatást” gyakorolná (az elhangzottak megismétlése egy érzelemhez társítva).

MODUL 3

SZERVEZETI FÓRUM

Tanulási célkitűzések:

- Vállalati fórum tartása a vezetőség és a munkatársak bevonásával
- A fórumból származó szervezeti innovációs projektek menedzselése
- A vezetőség segítése a szervezeti innovációs projektnek a cégbe történő beillesztésében

Tanulási eredmények

1. Mindegyik rész-csoportnak (a három rész-csoportból) rövid írásos anyagot (szóróanyagot) kell készítenie, amelyet ki lehet adni a fórum tényleges résztvevői számára.
2. A fórumot követően (a nem tényleges fórum-verzión belül) a kurzus résztvevőinek a tervezett feladatokat véghez kell vinniük, hogy a végső eredmények megvalósuljanak.
3. A fórumról – a tervezett feladatok elvégzését követően – teljes körű beszámoló készül. Ezt meg kell küldeni a pilot vállalat vezetőjének, aki véleményezi a beszámolót a cég számára történő esetleges felhasználás szempontjából. Bizonyos értelemben ez a beszámoló arról ad képet, hogy mi történne, ha a cég valóban cselekedett volna.
4. Minden rész-csoportnak rövid emlékeztetőt kell írni és bemutatni, azokról az eljárásokról, amelyek az innovációs folyamatnak a cégnél történő bevezetéséhez szükségesek.

Képzési tippek:

- Mivel arra nem lesz idő, hogy minden résztvevő részt vegyen a fórum-facilitálásban, a lehető legtöbbször, felváltva kell részt venniük a csapat-facilitálásban és a nagy csoportos facilitálásban.

- A fórumot követően a résztvevők átnézik a tervezett feladatokat, úgy, mintha a tervet valósítanák meg, és elképzelik, hogy mi történne reálisan az adott helyzetben.
- Amikor a terv megvalósult, a résztvevőknek kreatív módon be kell mutatniuk a végeredményeket.
- Az arra vonatkozó emlékeztetőt, hogy hogyan kell az innovációt a cégnél bevezetni, minden rész-csoportnak össze kell állítania, egy mátrixszervezet működéséről szóló tárgyalási időszakot követően.

Javasolt időbeosztás a tanfolyamra A verzió (nincs betervezett intervenció)	Órák
Modul 3 (3-5. lépés) – Szervezeti fórum	
A handout előkészítése (három kisebb csoportban)	2
Vállalati fórum (a csoport és fórum facilitátorok váltogatásával)	5
A megtervezett feladatok elvégzése	2
A végső jelentés elkészítése	2
Értékelés	1

Javasolt időbeosztás a tanfolyamra B verzió (van betervezett intervenció)	Órák
Modul 3 (3-5. lépés) – Szervezeti fórum	
A handout előkészítése (három kisebb csoportban)	2
A Vállalati fórum előkészítése (a csoport és fórum facilitátorok váltogatásával)	3
Vállalati fórum	6
A megtervezett feladatok elvégzése	
A végső jelentés elkészítése	2
Értékelés	1

Modul 3 - Tartalom

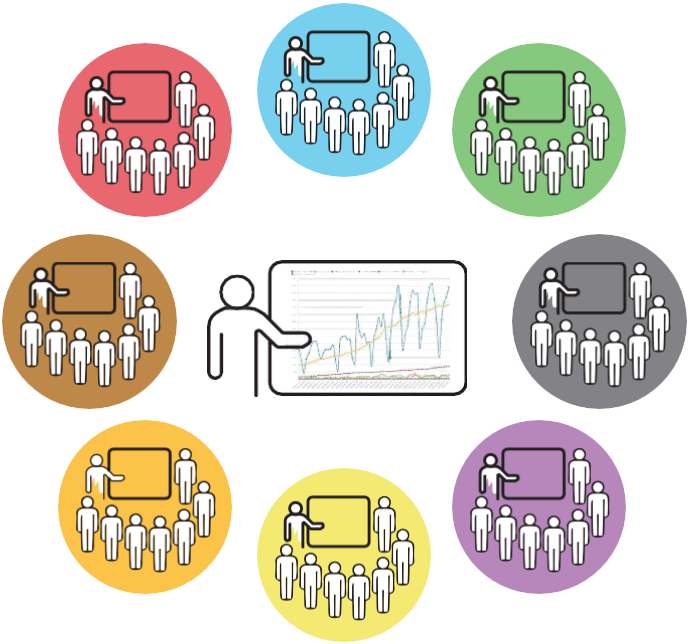
Ez a modul mindent magában foglal, ami a fórum megvalósításával kapcsolatos, az előkészítéstől az értékelésig, és a nagy csoportos (több mint 20 résztvevős) megbeszélések kialakításának módszertanával foglalkozik. A jelen anyag rövid történeti áttekintést ad, és néhány módszertani felvetést tartalmaz a nagy csoportos döntési módszerekre vonatkozóan.

Jól dokumentáltak azon nagy csoportos módszerekre vonatkozó kutatások, melyek célja az innováció és változások bevezetése különböző szervezetekbe és közösségekbe. Ezen módszerek jellegzetessége, hogy az emberek döntéshozatali folyamatokba való bevonását alkalmazzák. Kurt Lewin, Douglas McGregor, Mary Parker Follet, Fred Emery vagy Eric Trist csupán néhány azon szerzők közül, akiket gyakran idéznek a nagy csoportos módszerek elméleti alapjairól szóló szakirodalmi recenziókban. Példaként említhetjük az alábbiakat: *Search Conference, Future Search, World Cafe, Appreciative Enquiry, Real Time Strategic Change, ICA Strategic Planning, Work Design Conference Model, Fast Cycle Full Participation Work Design, Real Time Work Design, Participative Design, Simu-Real, Work-Out, Open Space Technology, Large Scale Interactive Events.*

A nagy csoportos módszerek úgy vannak összeállítva, hogy megfelelőek legyenek a 30-150, vagy annál is több (ideális esetben 70-80) résztvevős csoportokba történő beavatkozásokhoz, illetve 2-4 napos megbeszéléseken történő alkalmazáshoz. Bár a nagy csoportos módszerek hasonló jellegű célkitűzésekkel foglalkozhatnak, mindegyiknek megvan a saját eljárási sorrendje. Általában a megbeszélések azzal kezdődnek, hogy megkérik a nyolc fős (kb. 1,5 méter átmérőjű asztalok körül helyet foglaló) csoportokat, hogy elemezzék a múltat és a jelent, majd vázolják fel az általuk elérendőnek tartott jövő képét. Ennek a célja az, hogy megismerjük a szervezet történetét, valamint kialakítsuk az ideális jövőkép megfogalmazásához szükséges légkört. A megbeszélések lezárásaként általában a stratégiai irányok, a szükséges tevékenységek, időtartamok és „follow-up” eljárások meghatározására kerül sor.

Mivel az összes érdekelt fél ugyanott és ugyanakkor be van vonva a folyamatba, a nagy csoportos módszerek lehetővé teszik, hogy egy adott változás a szokásosnál jóval gyorsabban

végbemenjen. Az említett módszerek egyben lehetőséget adnak a konfliktuskezelésre azáltal, hogy nem a különbségekre, hanem a közös alapra helyezik a hangsúlyt, és a lapos hierarchiát támogatják[8].



8. ábra - A fórum elrendezése

A fórumot megelőzően

Ahogyan már említettük, a fórum előkészítését egy bizottságra kell bízni, amely az összes vezetői feladatot (pl., a helyszín kiválasztása, a helyiség előkészítése /8. ábra/, dátum, érdekelt felek kiválasztása és meghívása; a szóróanyag összeállítása és kiosztása; étel-ital intézése; audio-vizuális eszközök és recepciós/asszisztencia szolgáltatások /9. ábra/) felvállalja:

[8] Sousa, F. & Monteiro, I. (2015). Colaborar para inovar: A inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão. Lisboa: Sílabo. (pp. 343).

9. ábra - Fórumelőkészítő lépések

A szervezőbizottságot a fórum koordinátorának kell vezetnie, akit a vezetőség jelöl ki. A koordinátor kapcsolattartóként jár el a csapatok és a vezetőség között, koordinálja a csapatok vezetőinek tevékenységeit, és – általánosságban – figyelemmel kíséri a projekteket. A koordinátor a fórumon facilitátor szerepkört is betölthet, ha nem, akkor nem lehet felelős a projektért. A koordinátor nagymértékben felelős a beavatkozás sikeréért, illetve sikertelenségéért, így a kinevezése során figyelembe kell venni a szervezeti innovációs „coach" definícióját (l. feljebb).

A szervezőbizottság – a vezetőséggel szorosan együttműködve – felelős az alábbiakért:

- A fórumra meghívandó érdekelt felek kijelölése.
- A szervezeti diagnózis elvégzése.
- A fórum napjának és helyének meghatározása, figyelembe véve a helyiség alábbi ideális jellemzőit: természetes fény, méret a csoport nagyságához képest (résztvevőnként két négyzetméter), olyan falak, amelyekre fel lehet helyezni a flip chart papírokat, a csoportok rálátása egymásra, valamint hangszigetelés.
- A szükséges eszközök biztosítása: nyolc fős (legalább öt fős) csoportonként egy asztal; két konferenciatábla a facilitátor számára, illetve egy darab asztalonként (ez A3 vagy A0 papírlapokkal helyettesíthető); A0 lapok, filctollak és papír ragasztószalag; hangosítás; eszköz diavetítéshez (opcionális).
- Étel-ital felszolgálása külön helyiségben.
- Szóróanyagok kiosztása a résztvevőknek, egy vagy két héttel előre. Egy lehetséges modell:

PÉLDÁUL

VÁLLALALTI LOGÓ

VÁLLALATI FÓRUM

DÁTUM ÉS HELYSZÍN:

május 22. 09:30-17:30

MONTARIOL, SANTAREM

ÖSSZEJÖVETEL CÉLKITŰZÉSE

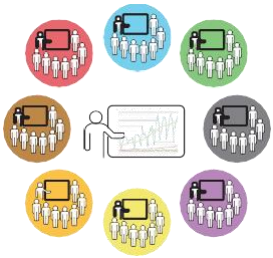
RÉSZTVEVŐK

Név	Funkció	Felelősségi terület

Sikertörténetek és a vezető beszéde

MÓDSZERTAN

Amikor az egész szervezet a teremben van, a résztvevők úgy érzik, hogy egy szélesebb közösséghez tartoznak. Az összejövetel emiatt a projekt módszertant követi, mely során a döntéseket együtt hozzák, előre meghatározott tervek nélkül. A találkozó 6 órás, zárásként a rövidtávon megvalósítani kívánt projekteket mutatják be.



A terem elrendezése

ÖSSZEJÖVETEL CÉLKITŰZÉSE:

AGENDA MÁJUS 22-re

ÜTEMTERV	Tartalom
09.00	- Résztvevők fogadása és akkreditációja (véletlenszerű csoportbeosztás)
09:30	- Nyitás - 1. lépés – Célkitűzés tisztázása. - Csoporton belüli prezentáció.
10:00	2. lépés – Probléma meghatározás: a fontosabb problémák kiválasztása csoportonként: 45 perc divergencia (a lehetséges problémák maximuma); 45 perc konvergencia (2 egyéni választás, indoklás és végső döntés)
11:30	Kávészünet
12:00	Minden csoport bemutatja a végső döntését (1 problémát), melyet meg is indokolnak
12:30	A vezetőség által választott problémákra megoldást nyújtó projektek meghatározása.
13:00	Ebéd (az elsőbbséget élvező projektek kiválasztása és elosztása az asztalok között)
14:00	A csoportok újrarendeződnek. Minden résztvevő választ egy projektet a listából, és ahhoz az asztalhoz ül, ahová ezt a projektet tették. A csoportok kialakulása után (5-8 fő/asztal), a csoporttagok bemutatkoznak egymásnak. Ha nincsenek képzett facilitátorok, akkor a csoportok választanak maguk közül egy főt. A projektek időbeosztásának meghatározása.
14:30	- Feladatok meghatározása csoportonként – 30 perc - Akcióterv (feladatok elosztása a csoporttagok között, a határidők, és a "Hogyan" meghatározása)– 1 óra 30 perc - Határidők meghatározása, koordinációs találkozók és a kommunikáció megtervezése – 15 perc
16:30	Kávészünet
17:00	Eredmények megosztása. Kommunikációs rendszer meghatározása, follow-up találkozók. Végső eszmecsere.
17:30	**Zárás**

CSOPORTAZONOSÍTÁS

TÁMOGATÁS

HELYSZÍN

Előkészületként a titkárságnak fogadnia kell a résztvevőket, kiosztani nekik az asztalszámukat jelölő kártyákat; a résztvevőket és hiányzókat nyomon követni, az asztalok összetételét eszerint szükségszerűen megváltoztatni; fényképezni; (ha vannak, akkor) az értékelő kérdőíveket adminisztrálni és kitölteni a találkozó protokollját.

Az alábbi egy lehetséges protokoll sablon lehet (a hiányzó részek kitöltéséhez minden csoport hozzájárulása szükséges):

PÉLDÁUL

DÁTUM ÉS HELYSZÍN:

DÁTUM, 09:30-7:30

HELYSZÍN

ÖSSZEJÖVETEL CÉLKITŰZÉSE:

(AZ ÜGYVEZETŐ IGAZGATÓ ÁLTAL AZ ELŐZETES KONZULTÁCIÓ SORÁN MEGHATÁROZOTT KIINDULÓ CÉLKITŰZÉS)

AGENDA (TERVEZETT nap, korábbi példa)

KIINDULÓ CSOPORTOK

1-es csoport	2-es csoport	3-as csoport	4-es csoport	5-ös csoport

(*) Jelölni a csoportfacilitátorokat

KIVÁLASZTOTT PROBLÉMÁK

1-es csoport:
(A többi csoport számára ugyanaz)

- .....
- .....
- .....

2-es csoport:
(A többi csoport számára ugyanaz)

- .....
- .....
- .....

A VEZETŐSÉG ÁLTAL VÁLASZTOTT PROBLÉMÁK

MILYEN LÉPÉSEK SZÜKSÉGESEK A KÖVETKEZŐKHÖZ:

PROJEKTJAVASLATOK

1-es csoport:
(A többi csoport számára ugyanaz)

- .....
- .....
- .....

2-es csoport:
(A többi csoport számára ugyanaz)

- .....
- .....
- .....

KIVÁLASZTOTT PROJEKTEK

- .....
- .....
- .....

VÉGSŐ CSOPORTOK (a kidolgozandó projektek kiválasztása után)

1-es csoport	2-es csoport	3-as csoport	4-es csoport	5-ös csoport

(*) A csoportfacilitátor jele

AKCIÓTERVEK

1-es csoport (Mindegyik csoport számára ugyanaz)

- .....
- .....
- .....

Feladat	Hogyan	Ki	Mikor

FOLLOW-UP TALÁLKOZÓ (TITKÁR/KOORDINÁTOROK):

ZÁRÓ TALÁLKOZÓ — AZ EREDMÉNYEK PREZENTÁLÁSA:

Koordinátor neve: ……..……..
Kommunikációs csapat: ……...
Kommunikációs platform: …….....

A FÓRUM RÉSZTVEVŐK ÁLTAL TÖRTÉNŐ ÉRTÉKELÉSE AZ ESEMÉNYRŐL KÉSZÜLT FÉNYKÉPEK

Az alábbiakban egy példát mutatunk be arra, hogy hogyan készítettünk beszámolót a megbeszélésekről. A beszámolót a fórumot követően minden résztvevőnek el kell küldeni.

A fórum levezénylése

A napirendi pontok megtartását megelőzően

Ahogy már említettük, amikor a résztvevők regisztrálnak a megbeszélésre, kapnak egy kártyát, amelyen szerepel az asztaluk száma, ami biztosítja a résztvevők véletlenszerű elosztását, hogy minden csapatban a lehető legkülönbözőbb vélemények jelenjenek meg. Ez kissé hosszas folyamat a késések vagy akár hiányzások miatt, amik akár az asztalok átszervezését is szükségessé tehetik. Tanácsos időben fél órát ráhagyni, hogy minden résztvevőnek megfelelő hely jusson. Ebben a feladatban segíthetnek a csapat facilitátorok, akiket már korábban kijelöltek az egyes asztalokhoz. Ha képzett facilitátorok nincsenek, minden asztalnál az ott ülők közül választanak valakit erre a feladatra. A recepciós/asszisztencia szolgálat feladata az asztalok körül helyet foglaló résztvevők és a facilitátorok nevének rögzítése.

Bevezetés

A következő harminc perc során a vezérigazgató (CEO) bemutatja a projektet és a célkitűzést, a fórum facilitátora ismerteti a napirendet, a résztvevők pedig bemutatkoznak a csapatokon belül. Ha nem volt lehetőség a csapat facilitátorok képzésére, minden csoportnak ki kell jelölnie egy facilitátort.

Bár a vezető (menedzser) feladata az, hogy üdvözölje a résztvevőket, és részletesen ismertesse a célkitűzést, ezt az alkalmat arra is felhasználhatja, hogy megerősítse a vezetői szerepkörét egy rövid motivációs beszéddel.

A fórum facilitátoroknak a beszédeikben az adminisztratív és koordinációs szempontok ismertetésére kell szorítkozniuk: a vezető kizárólagos hatáskörébe tartozó kérdésekbe nem szólhatnak bele.

Probléma-meghatározás

A következő 90 percben minden csapat a probléma kiválasztásával foglalkozik, az idő egyik felében a divergenciával (minden csapatnak meg kell tudnia határozni legalább 30 problémát), a másik felében pedig a konvergenciával, a **teleszkóp-módszerrel**, hogy végül egy probléma maradjon. A fórum facilitátor feladata az idő kontrollálása és az egyes csapatok munkájának figyelemmel kísérése. A konvergencia-szakaszban a facilitátor emlékezteti a csapatokat arra, hogy felelősséget kell vállalni a problémáért, és hogy a lényeg a célkitűzésen van. Ez alatt az időszak alatt a vezetőnek (menedzser) nem kell jelen lennie.

Nézzünk egy példát egy olyan projektből, amelyet egy iskolában dolgoztak ki (nem képzett csapatfacilitátorokkal):

PÉLDÁUL

CÉLKITŰZÉS: DIÁKOK TANULÁSÁNAK FEJLESZTÉSE
Problémák listája csoportonként

1-es csoport:

- Éretlenség
- A gyermek 5 éves kora előtti stimulációjának hiánya
- Instabilitás, tanárok változása
- Osztály létszám
- Különböző szintek az osztályon belül *
- Családi légkör
- Átfogó / összetett programok a diákok életkorához képest
- Túl sok iskolán belüli és kívüli elfoglaltság
- Túlzott bürokrácia / tanárok motiválatlansága
- Az iskola kontra a diákok érdekei ****
- A diákot teljességre törekvőnek tekintik? **
- Emberi erőforrások hiánya
- Családi időre való igény hiánya
- A tanulás és az erőforrások értékelése / nem csak az eredményeké ******
- Beosztani az időt / figyelni a diákokra
- Hangsúlyozni, hogy az értékelés inkább egy eszköz, mintsem a cél
- Értékelni a művészeti területeket is

2-es csoport:

- Családi környezet
- “A tanárok “elhivatottsága” bizonyos területeken *
- Érettség
- Ingerek
- Osztálylétszám **
- Átfogó programok ****
- Nincs első éves visszatartás **
- Több év az osztályteremben
- Figyelem deficit
- Kültéri ingerek
- Minimum jövedelem / kötelező órai részvétel
- A tanárok motivációja
- Túlságosan védelmező szülők
- Sokat követelő és versengő szülők
- Érdektelen szülők

- Az iskolában eltöltött órák száma (túl sok) *
- Számítógépes felszerelés hiánya *
- A diákok támogatásának hiánya (emberi erőforrások / anyagok / képzés) *
- Pénzügyi erőforrások hiánya
- Fegyelmezetlenség
- A szülők ellenállása a speciális támogatással szemben (pszichológia)
- A gyerek felmentése a mulasztás alól a saját iskolai képzés "örökségeként"

3-as csoport:

- Osztálylétszám **
- Feltételek hiánya
- Fizikai tér hiánya
- Terjedelmes tanterv
- Rendhagyó viselkedés **
- Figyelem / koncentráció hiánya
- Éretlenség
- Családok
- Motiváció hiánya *
- Tapasztalatok hiánya *
- Strukturálatlan családok
- Sokat követelő / versengő családok
- A szülők leértékelik a tanár szerepét *
- Inkább a mennyiségre, mint minőségre fókuszáló értékelés
- Szakosított munkatársak hiánya **
- Az iskoláról / hivatásról egy jó imázs kialakítása

4-es csoport:

- Magas osztálylétszám *****
- Több, mint egy év időtartamú osztályok
- Bürokrácia
- A diákok éretlensége
- A szülői follow-up hiánya
- Terjedelmes és elavult diák programok *****
- Tanulási nehézségek fennállása esetén támogatás hiánya
- Szabályok hiánya
- Alapvető fegyelem hiánya
- Strukturálatlan családi környezet

5-ös csoport:

- Nagy létszámú osztályok**
- Viselkedés **
- Szabadság / Szabadosság
- Iskola / valóság közötti rés
- Támogatás hiánya (az osztályteremben) **
- Szülők érdeklődés hiánya az iskolával kapcsolatban
- Motiváció hiánya (diákok) ***
- Terjedelmes tanterv *
- Tanterv / gyerekek fejlesztése
- Gazdasági / társadalmi faktorok, mint a tanulás facilitátorai
- Iskolai időbeosztás

(*)A csoporttagok választása

A kiválasztott problémák

A szünet után – már a vezető jelenlétében – minden csapat facilitátornak ott kell lennie, és meg kell indokolnia, hogy miért az adott probléma (problémák) lett(ek) kiválasztva. Mindezeket a fórumfacilitátor a flipcharton rögzíti. Miután az összes probléma felkerült a flipchartra, a vezető kiválasztja azokat, amelyeket a megbeszélés második felében meghatározott projekt kiindulópontjaként szeretne használni. Nézzük meg, hogy az előző példában mik kerültek kiválasztásra (csapatonként két probléma):

PÉLDÁUL

Milyen lépések szükségesek a következőkhöz…

1-es csoport:

- A tanulás és az erőforrások értékelése / nem csak az eredményeké
- Az iskola irányába terelni a diákok érdeklődését

2-es csoport:

- Több számítógépes eszköz beszerzése
- Önkéntes jellegű együttműködés bátorítása

PÉLDÁUL

3-as csoport:
- Jó imázst kialakítani az iskola számára
- Partnerkapcsolatok kialakítása

4-es csoport:
- Osztálylétszám csökkentése
- Programok csökkentése

5-ös csoport:
- Tanulmányi tábor szervezése szünidőkre
- A tanterv újrafogalmazása

Az iskolai tanács által választott problémák:
Milyen lépések szükségesek a következőkhöz:

- Osztálylétszám csökkentése?
- Programok csökkentése?

Az alábbi bekezdések emlékeztetők arra, hogy milyen problémákra kell a facilitátornak a folyamatnak ebben a részében odafigyelnie:

- Az időkeret betartása kritikus jelentőségű, ezért ezt a szakaszt lehet módosítani, hogy a szünet a tervezett időben legyen. A facilitátornak lehetősége van több vagy kevesebb időt hagyni a divergens vagy a konvergens szakaszban, amely általában ugyanolyan időigényes, mint a divergencia.
- Az ügyfélnek jelen kell lennie az elején, a bemutatásnál, majd távoznia kell, hogy a csoportok szabadon dolgozhassanak. Később vissza kell jönnie, hogy hallja a választások indoklását. Ez nyugodt légkört biztosít. Ha ez a légkör kialakul, az ügyfél jelenléte nem fog már gátlásokat okozni.
- A fórum facilitátor feladata az, hogy jó kapcsolatot teremtsen a csoport és az ügyfél között. Fontos észben tartani, hogy a megbeszélés vezetője az ügyfél, akinek az imidzsét erősíteni kell, és akinek minden lehetőséget meg kell adni arra, hogy a gondolkodásmódját a csapatok előtt egyértelművé tegye.

A projekt meghatározása

Miután a vezető kiválasztotta a problémákat, a csapatokat megkérik, hogy válasszanak ki azok közül egyet, majd határozzanak meg rá lehetséges megoldásokat 30 perc alatt (projektek), és írják fel azokat listaszerűen egy A0-ás lapra (a kiválasztott probléma leírása). Ezeknek a projekteknek a lapjait kiteszik a helyiség falaira. Mialatt a listákat kifüggesztik, a csapatok elmennek ebédelni, de előtte még felhívják a figyelmüket arra, hogy amikor visszajönnek, több projektet is fognak találni, amelyek száma megegyezik az asztalok számával, és minden résztvevőnek ki kell választania azt a projektet, amelyet integrálni szeretne. Egyik csoportban sem lehet 8-nál több résztvevő.

Az ebédszünet alatt a facilitátor csapat, a vezetőség, majd a szervezőbizottság kiválasztja azokat a projekteket, amelyeken majd dolgozni kell a fórum második részében (ezek száma nem lehet kevesebb, mint az asztalok száma). Ezt a kiválasztást többféleképpen lehet elvégezni, konkrétan:

Ha kevés elfogadható javaslat van, a vezető elvégezheti a kiválasztást közvetlenül az elkészített projektek listájából. Nézzünk egy példát, amelyet egy hotelben végzett beavatkozásból vettünk, a vezetőség által kiválasztott alábbi problémák közül:

PÉLDÁUL

PROBLÉMÁK
Milyen lépések szükségesek a következőkhöz:
A hírnév javítása?
Az SPA szolgáltatás változatosságának növelése?
Szabványműveleti előírások revíziója

LEHETSÉGES MEGOLDÁSOK (PROJEKTEK)

1-ES CSOPORT:
A személyes szolgáltatási kínálat módosítása
Welcome drink a medencénél + törölköző és spray
A check-in személyre szabása frissítő ital kínálattal
Az egészségügyi szolgáltatások változatossá tétele
A vendégek ízlésének megfelelő szobák

2-ES CSOPORT:
Komornyik és portás szolgáltatás biztosítása
CRM (ügyfélkapcsolat menedzsment) rendszer alkalmazása

Szuper luxus SPA-kal partnerséget kialakítani a munkatársak minősítése érdekében

Nemzetközi chef-ek alkalmazása

3-AS CSOPORT:
A hotelnek rendelkeznie kell komornyik szolgáltatással
A portás részlegen jobb minőségre van szükség
Jó hírnevű munkavállalók hiánya a vendéglátás területén
A jobban személyre szabott szolgáltatáshoz jobban kell ismerni / figyelmesebbnek kell lenni a vendéggel

4-ES CSOPORT:
Szabványműveleti előírások revíziója
Misszió és értékek áttekintése
Szabványok alkalmazása a kínálatban
A szabványok szuper luxus kategóriához igazítása
Intenzív, személyre szabott és minősített személyzeti képzés

KIVÁLASZTOTT PROJEKTEK (4 táblázat)
1. A SPA szolgáltatás kínálati fejlesztése
2. Luxus CRM (ügyfélkapcsolat menedzsment) alkalmazása
3. Személyre szabott szolgáltatások növelése
4. Szabványműveleti előírások revíziója

- Egy másik lehetőség annak eldöntésére, hogy melyik projekteket kellene megtartani olyan helyzetben, amikor képzett csapatfacilitátorok állnak rendelkezésre, az, hogy felkérik a szervezőbizottságot, hogy húzzák ki a listáról a legkevésbé megfelelő javaslatokat, és minden facilitátornak engedjék meg, hogy válasszon ki egy projektet a hozzá tartozó asztal számára. Itt előfordulhat, hogy nem minden lehetőséget a résztvevők választanak ki, ami miatt módosításokra lehet szükség, hogy figyelembe vegyük az asztalonkénti tagok minimális és maximális számát. Ne felejtsük el, hogy az asztalonkénti maximális létszám nyolc lehet, hogy könnyebb legyen a facilitátor csoport-koordinálási feladata

Akciótervek

Az ebédszünetet követően minden résztvevő kiválasztja azt a projektet, amelyben dolgozni szeretne (a résztvevőknek javasolják, hogy alakítsanak három-nyolc tagú csoportokat); a csoportokat az érdekelt felek eloszlása szerint kell kialakítani, így várható, hogy a munkacsoportok homogénebbek lesznek.

Miután kialakult a csoportok összetétele, a résztvevők bemutatkoznak, és ha nincsenek kijelölt facilitátorok, kijelölnek egy csapatfacilitátort. A recepciós/asszisztencia szolgálat minden esetben rögzíti a csoportok összetételét; az egész folyamat nem vehet igénybe 30 percnél többet. A csapatokkal ekkor közölni kell a projektek végrehajtásának határidejét, mielőtt elkezdik a tevékenységi terv összeállítását.

Minden csapat első tevékenysége az elvégzendő feladatok meghatározása, illetve azok sorrendbe rakása az időkereten belül (30 perc).

Ezt követően az akcióterv kialakítására kerül sor, 90 percben. A csapatoknak meg kell határozniuk a koordinációs megbeszéléseiket és kommunikációs formáikat, valamint össze kell állítaniuk a végleges bemutatójukat (prezentációjukat).

Rövid szünet után, 90 perccel később, a csapatok bemutatják az eredményeiket, megpróbálva „eladni" a projektjüket. Az erre betervezett 30 perces időkeretbe bele kell, hogy férjen a follow-up megbeszélések és a kommunikációs rendszer meghatározása, valamint a megbeszélés értékelése és a végső összefoglalás.

Nézzünk meg egy három csapatból álló csoport példáját:

PÉLDÁUL

KIVÁLASZTOTT PROBLÉMA

MILYEN LÉPÉSEK SZÜKSÉGESEK A VILÁGOS ELJÁRÁSOK KIALAKÍTÁSÁHOZ?

AKCIÓTERV

1. csoport - VÁLLALATNÁL MEGLÉVŐ GYAKORLATOK ELEMZÉSE			
Feladatok	**Hogyan**	**Ki**	**Meddig**
1 A projektcsapat kialakítása	A szervezet minden tagjának tájékoztatása a projektről nagy vonalakban A legjobb jelöltek kiválasztása	Dar., Dav.. Ir, Jt	01. 19.
2. A csapat szabályainak meghatározása	A felelősségek meghatázása és a csapatvezető kiválasztása		

3. Meglévő információ összegyűjtése	Meglévő adatok áttekintése és rendszerezése it	Ir., Jr	04. 30.
4. Interjú a senior alkalma-zottakkal	Az interjú tartalmának összeállítása (kérdések) és az interjúalanyok kiválasztása		04. 01-14.
5. Jó/rossz gyakorlatok meghatározása	A jó és rossz gyakorlatok kritériumainak meghatározása Értekezlet: az összegyűjtött adatok bemutatása Közös megbeszélés	Dar., Dav. Ir., Jr	
6. Az összegyűjtött felaadatok rendszerezése	Preparing a report on the collected data Az összegyűjtött adatokról jelentés készítése	Ir.	05. 14.
7. A legjobb esetek kiválasztása	Az esetek rangsorolása és szavazás róluk	Dar., Dav. Ir., Jr	05. 25.
8. Az elemzés eredményeinek áttekintése	A korábbi jelentés tökéletesítése	Ir.	06. 02.
9. A kiválasztott esetek mai helyzethez alakítása	A jelenlegi helyzet és a szervezet szükségleteinek elemzése	Dar.	06. 17.
10. Prezentáció-készítés	Mi lesz a tartalom	Dar., Dav., Ir, Jr	04. 30.
11. Facilitálási útmutató összeállítása	Az információk egyesítése	Ir., Jr	08. 31.

2. csoport - EGY RENDSZERES HÍRLEVÉL LÉTREHOZÁSA			
Feladatok	**Hogyan**	**Ki**	**Meddig**
1. A csapat vezetőjének meghatározása		Bob., Dor.	01. 02-03.
2. Az e-mailes marketing szoftver kiválasztása	Különböző szoftverek elemzése és összehasonlítása Végső kiválasztás	Mag., Tor.	01. 07-18.
3. A kapcsolattartók listájának összeállítása	Kapcsolattartók összegyűjtése a HR részlegtől	Kat., Tip.	01. 21-22.
4. A GDPR szabályozás figyelembevétele	A GDPR elolvasása és annak való megfelelés	Kat., Mag.	01. 29.
5. Tartalmi kategóriák és a struktúra kiválasztása	A tartalom strukturálása	Bob., Mag., Kat. , Car.	01. 31.
6. A tartalom összeállítása	Kapcsolatfelvétel különböző részlegekkel	Car., Dor.	02. 01-28.
7. A tartalom jóváhagyása a menedzsment által	A menedzserrel való találkozó megszervezése	Mag.	03. 01-02.
8. A kiadás időbeli megtervezése	Prezentáció előkészítése	Cat., Bob.	03. 11-12.
9. Tesztelés és a hírlevél végleges verziójának kiküldése	Follow-up-ra várakozás	Carl., Kat.	03. 14.

3. csoport - TUDÁSTRANSZFER LEHETŐSÉGEK MEGTEREMTÉSE			
Feladatok	**Hogyan**	**Ki**	**Meddig**
1. Meglévő eredmények beazonosítása (eszközök, kérdőívek, kézikönyvek, irányelvek...) **2. Tudástranszfer hiányok beazonosítása** **3. Tudástranszfer csatornák beazonosítása**	Belső kérdőív összeállítása Adatok lekérdezése és összefoglaló adatelemzés elkészítése A következtetések megosztása a vállalaton belül	Mar., Hel., Ev., Ram.	01. 31.
4. Rövid bejegyzések megosztása a tudásbázisban	Online tudásbázis létrehozása Tudásanyag teremtés Tudásbázis kézikönyv létrehozása Rendszeres tudásbázis fenntartó tevékenység, mint kötelesség A meglévő vállalati kommunikációs csatornákat használva rendszeres információ átadás	Cat., Ram.	03. 31.
5. Tudástranszferben való részvétel Internal Peer trainings **6. Belső képzés**	Feltételek (terem, berendezés, stb.) biztosítása a rendszeres tudás találkozókhoz / egymástól történő tanuláshoz Lehetőségek biztosítása az egyedi kezdeményezések tanulmányozásához A közreműködők értékelési technikái	Mar., Hel., Ev.	05. 01.

Végső összefoglalás

Ha minden az ütemterv szerint haladt, még mindig lesz körülbelül fél óra arra, hogy a megbeszélést tanulás céljára használjuk fel. Bár a megbeszélés nem képzési tevékenység, a tapasztalatok lehetőséget adnak a tanulásra, illetve arra, hogy jobban megismerjük azokat a folyamatokat, amelyekkel a megbeszélés során találkoztunk. A tudás és a tanulás nem csak a képzési megbeszélések, előadások, prezentációk és kurzusok eredményei. Mindig emlékszünk az első alkalomra, amikor az adott módszert valós helyzetben, konkrét problémára, konkrét cégnél alkalmaztuk, és – szinte kivétel nélkül – minden korábbi képzés, tanúsítás, illetve munka ellenére is kihívásokat jelentettek a nem várt helyzetek, amelyek miatt a bizonytalanságot kezelnünk kellett.

Nem szükséges túl sok információt átadnunk, mivel a cselekvés általi tanulás helyzetében vagyunk. Csak facilitálás útján lesz valakiből facilitátor. De hogyan tud a csapat bármely tagja bármit tanítani, ha nincs tapasztalata, illetve képzettsége az adott témában, és még azt a folyamatot sem ismeri, amelynek részese? A válasz erre a kérdésre az, hogy nem kell kreatív problémamegoldást tanítani ahhoz, hogy a kreatív problémamegoldásról tanuljunk. Annyi a teendő, hogy végig kell járni a megbeszélés összes lépését, és ki kell kérni a többiek véleményét, érzéseit, gondolatait, illetve kritikáját. Lényegében tudatossá kell tenni a folyamatot, és mindenki tanulni fog a visszajelzésekből.

A végső összefoglalás lezárásához a facilitátornak meg kell kérdeznie a többieket, hogy mi az általános véleményük a megbeszélésről, elsősorban azokról a dolgokról, amelyek nem mentek jól, illetve amelyeket nem sikerült megérteni. Lehet, hogy a csoport először néma marad, de előbb-utóbb valaki hozzászól, és ezt követően fontos tanulási kérdések fognak felmerülni. Ezután a probléma-meghatározással kell folytatni: - „Mit gondoltál az elején, amikor azt kértük, hogy sorold fel azokat a dolgokat, amelyek akadályoznak a cél elérésében?”; - „Szerinted fontos minden véleményt elfogadni kritika nélkül?”; - „Szerinted a legjobb probléma-meghatározást választottuk ki a további munkára?”

Körülbelül 15 perc után, ami alatt a résztvevők a benyomásaikról beszélnek, át kell térni a tevékenységi tervre: - „Szerinted a meghatározott feladatok alkalmasak a probléma megoldására?”; - „A rész-csapatokkal kapcsolatban szerinted mindenki azt fogja csinálni, amiről megállapodtunk, és időben?” Végül pedig az utolsó kérdés: - „Hol tapasztaltad meg a kreativitást az egész folyamatban?”

Nem a facilitátor feladata a direkt kérdések megválaszolása, illetve az információközlés, mivel nem a csoport képzése volt a szándék, hanem az, hogy a csoport segítséget kapjon egy probléma megoldásához. Soha nem lesz teljes egy megbeszélés, ha nem tisztázzuk, hogy milyen folyamatokat alkalmazunk, illetve ha nem kérünk visszajelzést arról, hogy hogyan lehetne fejlődni. Azt javasoljuk, hogy a facilitátor végig maradjon a saját szerepkörén belül, kérdéseken keresztül tanítson, és hagyjuk, hogy a válaszok a résztvevők reakcióiból jöjjenek.

Egy egyszerű összefoglalási technikával tehát egy nem képzés jellegű megbeszélést magas szintű tanulásra lehet felhasználni a négy órás megbeszélés keretein belül.

Follow-up megbeszélések

Először – ha a projekt időtartama 4 hónapnál rövidebb – a koordinátor és a csapatvezetők közötti megbeszélés elegendő és alkalmas a problémák értékelésére és a változtatásokra történő javaslattételre (a határidők vonatkozásában).

Végső értékelés

Praktikus a projektek végét valamilyen hivatalos céges ünnepséghez időzíteni, attól függetlenül, hogy nincs rá garancia, hogy a projektek mind ugyanazon a napon, illetve ugyanolyan sikerrel érnek véget. Emiatt az eredmények megünnepléséhez javasolt a bemutatót egy, a cég által már eleve betervezett eseményre időzíteni, és nem hozni létre külön eseményt kifejezetten a projektek kedvéért. Így lehetőség nyílik arra, hogy bemutassuk a befejezett projektek eredményeit anélkül, hogy a többi projekt folytatását vagy akár új projektek indulását akadályoznánk. A csapatnak azonban mindenképpen össze kell állítania egy rövid beszámolót az elért eredményekről.

A MODELL 6. LÉPÉSE

A CÉG INNOVÁCIÓS FOLYAMATÁNAK BEVEZETÉSE

Tanulási célkitűzések

- A vezetőség segítése a szervezeti innovációs projektnek a cégbe történő beillesztésében

Tanulási eredmények

- Minden rész-csoportnak rövid emlékeztetőt kell írnia, illetve bemutatnia azokról az eljárásokról, amelyek az innovációs folyamatnak a cégnél történő bevezetéséhez szükségesek.

Képzési tippek

- Az arra vonatkozó emlékeztetőt, hogy hogyan kell az innovációt a cégnél bevezetni, minden rész-csoportnak össze kell állítania, egy mátrixszervezet működéséről szóló tárgyalási időszakot követően.

Javasolt időbeosztás a tanfolyamra	Hours
Modul III (6. lépés) – Folyamat Integrálása	
A mátrix struktúra bevezetésének megbeszélése	1
Feljegyzés készítése a folyamat integrálásáról	
Eszmecsere a tanfolyamról és értékelés	1

A folyamat bevezetése – Tartalom

Mikor véget ér egy sikeres projekt-ciklus, el kell gondolkodni a szervezet további fejlesztésén, további célkitűzéseket, problémákat és megoldásokat kidolgozva ezzel a módszerrel. Hangsúlyossá válik az, hogy a szervezetet projektek mentén kell létrehozni, amely a jelenlegi funkcionális szervezet mellett, azzal egy időben létezik – más szóval

mátrixszervezetet kell kialakítani. Ez azonban olyan problémákat vethet fel a struktúra működésével kapcsolatban, amelyeket érdemes megvizsgálni.

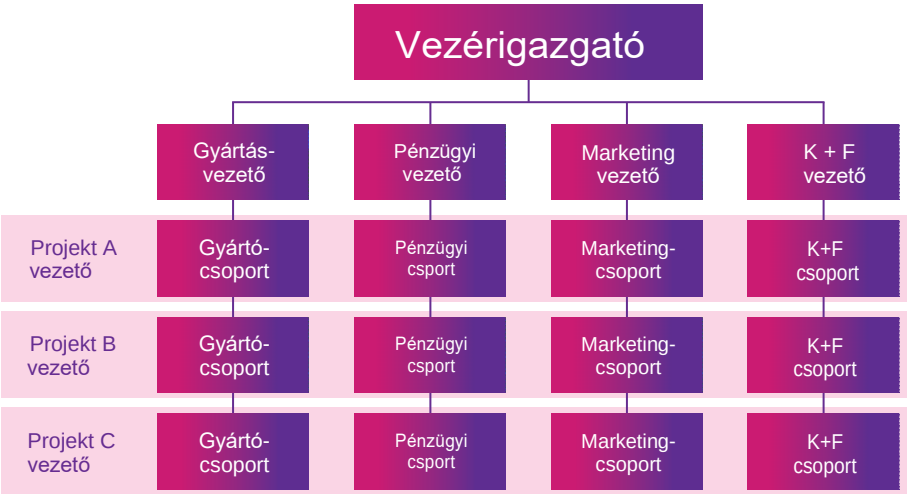
Mátrixszervezetek

A mátrixszervezet (10. ábra), amelynek elméleti alapjait elismert közgazdászok dolgozták ki, és amelyet olyan vezető vállalatok fejlesztettek ki, mint a Procter & Gamble, a Unilever, az IBM, a Boeing, az Intel vagy a General Electric, eltér a klasszikus mechanisztikus modelltől. Az ötlet az amerikai űrhajózási iparnak az 1960-as években felmerült azon szükségletének nyomán született, hogy több projektet kellett egy időben megvalósítani (holdra szállás, vietnámi háború, illetve szuperszonikus repülés), szűkös erőforrásokból. Ezekben a mátrixokban a költségvetésekért és határidőkért felelős mérnökök a műszaki fejlesztéssel foglalkozó szakemberekkel dolgoztak együtt, és mindannyian a projekt- és funkcionális felettesük alá is voltak egy időben rendelve. Más olyan folyamatokhoz hasonlóan, amelyek menedzsment-trendekké váltak, ez a folyamat is az 1980-as években érte el a csúcspontját, ám azt követően az alacsony szintű kiaknázás miatt veszített a népszerűségéből. Ennek az oka az volt, hogy az emberi erőforrások kezelését nem hangolták össze megfelelően a mátrix-struktúrával. A közös vezetés hiánya, az elegendő szintű csapatmunka elmaradása, illetve a fizetések és juttatások indokoltan módosított rendszerének elutasítása egyaránt hozzájárultak ahhoz, hogy a rendszer népszerűsége megcsappant.

Jelenleg nehéz olyan céget találni, ahol nincsenek folyamatban projektek. Ezek azonban eseti jellegűek, amelyek csupán néhány munkatárs részvételére, sőt, néhány esetben csak a kutatás-fejlesztés területére korlátozódnak. Nem egy tökéletes modell megalkotását vettük célba: mindössze egy olyan működési módszerre tettünk javaslatot, amely kiaknázza a funkcionális/hierarchikus struktúráknak és a projektek ideiglenes struktúrájának az előnyeit, ezáltal biztosítva a különböző szintek és a szervezeti egységek közötti együttműködést[9]. Az elképzelés egy olyan mátrixszervezet kialakítása, amely a funkcionális

[9] Bazigos, M. & Harter, J. (2016). Revisiting the matrix organization. McKinsey Quarterly, January

szervezet mellett, azzal egy időben létezik, lehetővé téve együttműködési projektek létrehozását, és így fenntartva az egyensúlyt az innováció szükségessége és az alapvető napi vállalati üzletmenet fenntartása között.



10. ábra - A mátrixstruktúra

Mivel ennek a projektstruktúrának a koordinálása vezetőségi feladat, javasolt olyan személyt kinevezni koordinátornak, aki elegendő hatáskörrel rendelkezik a feladatkörök kijelölésére a funkcionális struktúra elemei számára, hogy ne kelljen a vezetők jóindulatára építeni abban, hogy elég időt adjanak a munkatársaik számára a projektekben felmerülő feladatok elvégzéséhez.

A mátrix-felépítés olyan vezetői készségeket kíván, mint például az egész vállalat tevékenységének átlátása, a bizonytalanságok elfogadása, illetve hajlandóság bonyolult kompromisszumok átgondolására és a két struktúra közötti konfliktusok kezelésére. Mindezeken túl kétségek felmerülésére lehet számítani azzal kapcsolatban, hogy hogyan kell projekteket elindítani, illetve a csapat tagjait vezetőként irányítani a teljesítményértékelés, a hatékonyság jutalmazása és a karriermenedzsment területén. Figyelembe véve azt, hogy egy mátrixszervezet megvalósításáról szóló döntés az első projektek sikerességétől függ, a folyamat során új projektek ugyanazon módszertan alkalmazásával történő kialakítására

lehetösszpontosítani. Ezeknek az új projekteknek az alapját a vezetőség által meghatározott célkitűzések kell, hogy képezzék, és a projekteknek a vállalat innovációs területeit piacelemzésen alapuló célkitűzések szerint kell felosztaniuk. A fentiektől függetlenül a teljes folyamat (a diagnózistól az eredmények értékeléséig) ismétlésével az eljárás mindenképpen egyszerűsödni fog, és automatikusabbá fog válni, ahogy a rendszer fejlődik.

Az emberi erőforrások kezelésével kapcsolatban fontos, hogy a projektekben végzett munka legalább olyan súlyt kapjon, mint a funkcionális struktúrában végzett munka. Két teljesítményértékelő rendszer alkalmazása azonban egyrészt szükségtelen bonyodalom, másrészt a vezetők közötti konfliktusok forrása lenne. **A felelősség a funkcionális vezetőknél kell, hogy maradjon,** akiket a csapatok vezetői segítenek a projektekkel kapcsolatos teljesítmény értékelésében. A munkatársakat másik vezető csak egy területen, a karriermenedzsment területén fogja értékelni, az arra meghatározott célok szempontjából. Ha a funkcionális struktúrában elért jó teljesítmény a hatékonyság-alapú bónuszok meghatározásához fontos, például, a projekt-struktúrában felmutatott jó teljesítmény ugyanolyan fontos az új feladatkörök és a képzések kiosztása szempontjából. Attól függetlenül, hogy a megtérülő innovációkért pénzjutalmat is osztanak, tudjuk, hogy míg a projektekből megtérülő innovációk lesznek, lassú folyamatoknak kell végbemenniük, amelyeket nehéz konkrét egyéni érdemekhez kötni. Emiatt jobb, ha a projektben tanúsított teljesítmény értékelését inkább a karrier menedzselésére és támogatására használjuk, nem pedig a hatékonyság jutalmazására, főleg mivel a jó eredményeket elsősorban a csapatmunkának kell tulajdonítani, míg a funkcionális struktúrában végzett munka eredménye könnyen az egyéni értékelés keretein belül tartható.

A kurzus utolsó részében (amikor a folyamatnak a résztvevők cégénél történő bevezetéséről van szó), a kiemelendő beszélgetési témák ezért az alábbiak:

- Mennyire valószínű, hogy a cégnél mátrixszervezet kerülhet bevezetésre?
- Milyen változásokra lenne ehhez szükség?
- Milyen koordinációs intézkedésekre lenne szükség ahhoz, hogy mindkét struktúra jó működése biztosított legyen?
- Hogyan lehet a koordinációs megbeszélések szükségességét csökkenteni?
- Hogyan kell az emberi erőforrások kezelését ehhez a működési módhoz igazítani?

Project Ref. № 2018-1-BG01-KA202-048014
FLOURISH
Facilitating Organisational Innovation

- Milyen nehézségekre kell számítani a teljesítményértékelés terén?
- Milyen változtatásokat kell bevezetni a jutalmak és jutalmazások terén?
- És a karriermenedzsment terén?

A rész-csoport keretein belül elvégzendő utolsó feladat egy lehetséges mátrix-struktúra átbeszélése, figyelembe véve a fenti témához kapcsolódó emlékeztetőket, végül pedig javaslattétel a próba cégvezető személyére.

A végső összefoglalást követően a kurzust azzal kell zárni, hogy a résztvevők kitöltenek egy értékelőlapot.

TOVÁBBI OLVASNIVALÓK

Bunker, B., & Alban, B. (2006). T*he handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communitie*s. San Francisco: Jossey-Bass.

Cooperrider, D. & Withney, D. (2005). *Appreciative inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Drucker, P. (2007). *The practice of management* (1st. ed. 1955). Oxford: Elsevier.

Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. (2006). A review of the effectiveness of CPS Training: A focus on work place Issues. *Creativity and Innovation Management*, *15*(1), 19-33. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8691.2006.00366.

Sousa, F. & Monteiro, I. (2015). *Colaborar para inovar: A inovação organizacional e social como resultado do processo de decisão*. Lisboa: Sílabo. (343. o.).

Sousa, F. & Monteiro, I. (2017). *Liderança de grupos na resolução de problemas complexos: Um guia para a inovação organizacional*. Lisboa: Sílabo (159. o.). (2ª Edição).

Sousa, F., Monteiro, I., Gaspar, M., & Castelao, P. (2016). Adapting large-group methods to civic forums: A way to improve citizenship and democracy. *The International Journal of Organizational Innovation, 9* (2), 1-18.

Strauss, D. (2002). *How to make collaboration work*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Weisbord, M., & Janoff, S. (2010). *Future Search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action* (3rd ed.). San Francisco: Berrett- Koehler Publishers

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.

FLOURISH

“Változás nélkül nincs innováció, kreativitás vagy ösztönzés a fejlődésre.
A változás kezdeményezői számára jobb lehetőség nyílik az elkerülhetetlen változás menedzselésére.”

William Pollard

FLOURISH Partnerség

European Center for Quality Ltd, Bulgária

www.ecq-bg.com

APGICO - Portuguese Association for Creativity and Innovation, Portugália

www.apgico.pt

AidLearn - Human Resources Consulting Lda., Portugália

www.aidlearn.pt

University of Social Sciences, Lengyelország

www.san.edu.pl

Kaunas Science and Technology Park, Litvánia

www.kaunomtp.lt

Csongrád Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, Magyarország

www.csmkik.hu

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

Az Európai Bizottság e kiadvány elkészítéséhez nyújtott támogatása nem jelenti a tartalom jóváhagyását, amely csak a szerzők véleményét tükrözi, és a Bizottság nem tehető felelőssé az abban szereplő információk bármilyen felhasználásáért.