

## Wiadomości

# OD, czyli Rozwój Organizacji

OD - Organization Development - może kojarzyć się z rozwojem, jako jednym z systemów czy też zadań HR. Niestety, tak nie jest - pomimo nazwy Rozwój Organizacji jest z jednej strony interdyscyplinarną dziedziną wiedzy, z drugiej, specyficzną metodą doradczą. Tak czy inaczej, mimo iż metoda nie jest w Polsce zbyt popularna warto, aby środowisko HR dodało ją do swojej bazy wiedzy, może nawet narzędziowni.

Za rozwój ludzi (kompetencji) w organizacji odpowiada zwykle HR. Realizowany jest poprzez diagnozę potrzeb dotyczących kompetencji a następnie szkolenia, trening stanowiskowy, coaching lub inne działania edukacyjne. Czasem rozwój jest wpisany w systemowe rozwiązanie, jakim jest program oceny pracy i rozwoju. Tego typu rozwój jest skierowany na jednostkę.

Rozwój Organizacji, z kolei, to stosowanie w praktyce wiedzy z dziedzin takich jak psychologia, socjologia, nauka o zarządzaniu, teoria systemów dla poprawy skuteczności organizacji jako całości. Rozwój organizacji polega na interwencjach w elementy projektu organizacji takie jak np. strategia, struktura, procesy, ludzie czy kultura. Rozwój organizacji prowadzony jest przez grupę projektową z organizacji klienta kierowaną zwykle przez zewnętrznych konsultantów.



Rozwój organizacji zaczął rozwijać się w latach 60-tych ubiegłego wieku w odpowiedzi na słabości klasycznego - racjonalnego modelu zmiany. Tradycyjne modele zmiany traktowały ją jako wydarzenie, jako projekt - trwający w czasie, ale mający („jeśli wszystko pójdzie dobrze”) swój koniec. Zmiana to reakcja na brak satysfakcji kierownictwa ze status quo. Zarząd firmy niczym kapitan okrętu ma zatem zadanie przeprowadzić organizację przez burzę zmiany do spokojnych wód następnego stanu równowagi. Zarządzanie zmianą w tym modelu polega na pokonywaniu oporu tych, których zmiany dotyczą, a który wynika z tego, że interesariusze zmiany wątpią w proponowany nowy stan organizacji, w konieczność wprowadzania zmian, nie akceptują swej przedmiotowej roli bez możliwości partycypacji.

Klasyczne podejście poddawano krytyce. Najważniejsze wymieniane jego niedomagania to:

- statyczność i co za tym idzie coraz słabsze przystawanie do zmienności otoczenia, realiów w wielu branżach
- kładzenie odpowiedzialności za kierunek zmian wyłącznie na barkach dyrektora generalnego - poza dyrektora inni byli przedmiotem zmiany i opierali się jej
- bolesność, tu raczej rozumiana jako dyskomfort psychiczny - zmiany są trudne do zaakceptowania przez pracowników a proces pokonywania tej drogi jest mozolny i niekomfortowy
- straty energii - spora część energii w postaci działań podejmowanych w organizacji jest skierowana wewnątrz, przeciwko sobie, na redukcję konfliktu - wektory się znoszą zamiast dodawać jak w sytuacji kooperacji
- kompromisowość - pokonywanie oporu przy pomocy różnych technik (w tym negocjacji) prowadzi do tego, że stan uzyskany w wyniku procesu zmiany jest często mocno różny od stanu docelowego określonego jako pożądany/idealny na etapie planowania zmiany.

Rozwój Organizacji nie jest pozbawiony swoich słabości. Krytycy na przykład zwracają uwagę na sprzeczność tkwiącą w tym, że rozwiązania poszukiwane są przez wszystkich lub przynajmniej wielu, podczas gdy akceptować je może dyrektora, bo tylko na tym poziomie hierarchii jest świadomość ograniczeń i kontrola zasobów. Niewątpliwie zalety, to:

- Dynamiczne podejście, w którym zmiana jest ciągłą ewolucją, jest zarządzaniem nierównowagą
- Zwrócenie uwagi na aspekt kultury organizacji - jeśli organizacja ma być zdolna do samo-naprawiania to najpierw muszą zaistnieć zmiany w jej kulturze, które to umożliwią
- Podejście systemowe, które poza interwencją w jeden element, np. strategię, każe śledzić współzależności z innymi systemami i upewniać się, że wszystkie elementy są zharmonizowane - zmiana jednego wymaga modyfikacji innych elementów systemu.

Cechy charakterystyczne podejścia OD to:

- zmiana ma charakter ciągły - nie jest przejściem od jednego stanu stabilizacji do następnego
- bazuje na koncepcji planowanej zmiany - członkowie organizacji pod kierunkiem konsultanta analizują sytuację i planują zmianę
- dotyka całej organizacji i wszystkich jej aspektów - tak interwencji np. w strukturę na poziomie całej organizacji czy jej części (podgrupy) jak i np. pomoc psychologiczną na poziomie jednostki
- promuje zespoły robocze, konsultację, partycypację
- zmiana dokonuje się na gruncie wartości humanistycznych i uwzględnia aspekt kultury
- traktuje organizację jako system otwarty
- stosuje metodę badawczą zwaną action research (badanie w działaniu)
- bazuje na dobrze zbadanych i opisanych modelach i teoriach nauk behawioralnych.

Rozwój Organizacji zajmuje się mieszanką problemów ludzkich i systemowych - obniżonym morale, niską produktywnością, niską jakością, konfliktami interpersonalnymi i grupowymi, niewłaściwymi celami, nieodpowiednim stylem zarządzania czy też niewystarczającą spójnością między strategią, strukturą, kulturą i procesami. Celem interwencji w projektowanie organizacji, czy też - w bardziej dynamicznym ujęciu - rozwój organizacji, jest poprawa działania jednostek, zespołów i w efekcie całej organizacji. W efekcie zachodzą zmiany niezbędne do tego, aby organizacja przeszła z punktu A do B. Z definicji działania rozwoju organizacji są długofalowe. Mają charakter cykliczny, powtarzalny: plan -> działanie -> diagnoza -> zmodyfikowane działanie. Efektem projektu rozwoju organizacji jest pozostawienie organizacji klienta z kompetencjami narzędziami umożliwiającymi dalszy samo rozwój.

Prace nad poprawą efektywności organizacyjnej zaczyna się od uświadomienia potrzeby przez lidera a następnie kontaktu z firmą doradczą. Metodologia pracy nad rozwojem organizacji składa się z następujących kroków:

1. Wstępna diagnoza
2. Badania na organizacji klienta
3. Przedstawienie wyników badań klientowi do analizy
4. Planowanie działań z klientem
5. Podejmowanie działań przez organizację klienta
6. Ocena rezultatów działań podejmowanych przez klienta.

Do analizy organizacji, a następnie planowania działań interwencyjnych i harmonizujących elementy organizacji stosujemy w GM Solutions własny model projektowania organizacyjnego. W tym modelu jest szereg elementów, takich jak: sytuacja rynkowa, struktura, strategia, rezultaty, role i zadania, umiejętności i zdolności, system motywacyjny, przywództwo i podejmowanie decyzji, przepływ informacji, itd.

Działanie modelu można w uproszczeniu opisać w następujący sposób. Strategia jest sposobem firm i organizacji na przystosowanie do sytuacji rynkowej. Struktura, role i zadania, system nagradzania, itd. to czynniki, które powinny być zharmonizowane, aby realizacja strategii była możliwa. Kultura organizacyjna, tak formalna jak i nieformalna swego rodzaju filtrem lub hamulcem - może ułatwiać lub utrudniać osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Interwencje na poziomie kultury są pracochłonne, jednak mogą być niezbędne do przeprowadzenia pożądanej zmiany.

Jak w Rozwój Organizacji wpisują się działania HRu?

Przede wszystkim HR powinien pamiętać, że istnieje alternatywa lub uzupełnienie dla klasycznej interwencji konsultanta strategicznego. Dział HR może być w tym zakresie źródłem wiedzy i konsultacji dla dyrekcji generalnej i partnerów wewnętrznych.

Z perspektywy strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi działania HR powinny w kooperacji z wewnętrznymi partnerami biznesowymi prowadzić do realizacji strategii. Skoro organizacja jest dynamiczna, dynamiczne powinny być rozwiązania dotyczące rozwoju personelu. W tym kontekście warto zmienić podejścia do szkoleń i ich dostawców. Zamiast partnerów do szkoleń, HR powinien poszukiwać na rynku partnerów do wdrożeń, którzy elastycznie dopasowują ofertę rozwiązań i mają doświadczenie w pracy z Rozwojem Organizacji. Dla przykładu, tradycyjne anglosaskie podejście do szkoleń koncentruje się na doskonałości programu, na pietyzmie w odniesieniu do materiałów szkoleniowych. Gdzie miejsce na pietyzm, skoro wszystko się zmienia?

Wreszcie, działania rozwojowe podejmowane przy współudziale HR wobec jednostek powinny wspierać kształtowanie i harmonizowanie czynników składających się na realizację strategii, np. rozwijając pożądane w nowej sytuacji kompetencje.

*Na podstawie: Robert Grzybek, Partner Zarządzający GM Solutions*

Data aktualizacji: 2010.01.20

... © Copyright 2007-2010 HRNews ...