
BENEDEK István

Shoj Shiba és David Walden: Az áttöréses fejlesztés irányítása

Előjáróban tisztáznunk kell azt a lehetséges jogos felvetést, hogy a tartalmában, jellemzően a hatékony és sikeres vállalatirányítással foglalkozó kutatási összefoglaló könyvet miért mutatunk be, miért ajánlunk egy dominánsan pedagógiai irányultságú témakörnyezetben, kiadványban.

A szerző *Shoj Shiba* professzornak ugyanis jelentős érdemei vannak a hazai minőség és vezetés kultúra elterjesztésében. Magyarországon, a világon Japán után másodikként, az amerikai Malcolm Baldrige díjjal egy időben, 1987-ben alapított díjat a teljes körű minőségirányítás elismerésére a japán Shoji Shiba professzor az Ipari Minisztériummal és a Nemzetközi Rendszerelemzési Intézettel (IIASA – International Institute for Applied System Analysis) IIASA-Shiba Díj elnevezéssel. A díjat Shiba professzor a magyar kormányzattól kapott tiszteletdíjából alapította meg. 1986-89 között 3 évig meghívott professzorként a IIASA Bécs melletti központjában dolgozott. Feladata az volt, hogy a Kelet és Nyugat közötti szervezeti nézet különbséget, rést csökkentse a MINŐSÉG által, mivel a minőség nem függ a társadalmi berendezkedéstől. A volt szocialista országok közül a minőségszabályozás alkalmazott módszereiben (Minőségi körök) Magyarország tudott eredményeket felmutatni 1986-ban, így a japán professzor kísérleti TQM programját magyar szakértőkkel közösen alkotta meg az Ipari Minisztérium támogatásával. Tíz szakemberrel kilenc héten keresztül kidolgozta a magyar ipar Cselekvés Programját a TQM hazai bevezetésére, melyet az akkori ipari miniszter elfogadott, s 1987-ben megkezdődött a program megvalósítása. Ez az időszak volt a kezdete a TQM bevezetésének Angliában és Amerikában is, így Magyarországnak igen nagy szerencséje volt, hogy már a korai időszakban japán szakértő által tanulhatták meg vállalatok és szakértők a legfejlettebb minőségfejlesztési módszereket. A magyar szervezetek sikerei is visszavezethetők e történelmi kezdetekhez. A IIASA-Shiba Díj a Deming Díj mintája alapján egyének, csoportok és szervezetek elismerésére szolgál. 1997-től az alapító kezdeményezésére nyitottak a közszolgálati szervezetek, így a köznevelési intézmények felé is. A professzor magyarországi tevékenységét 2005-ben egyéni Deming díjjal jutalmazták Japánban. Magyarországon is elismerték munkáját: megkapta a Köztársasági Érdemrend Lovagkeresztjét, valamint a Köztársasági Érdemrend Középkeresztjét a Csillaggal kitüntetéssel a Köztársasági elnöktől. 2009-ben bemutatták Shoji Shiba professzor és David Walden "Az áttöréses fejlesztés irányítása" című könyvét (Breakthrough Management).

A könyv első, „Túlélés a változó világban” című fejezetben sokrétű adatbázissal bizonyítva tárgyalja a társadalmi, gazdasági, technológiaváltozások jellemzőit, tendenciáit, gyorsuló ütemét. Megállapítja, hogy a világméretű és gyorsuló változások kezelésére a változásmenedzselés klasszikus módszereivel (tervezés, fellazítás, változás, megszilárdítás, követés, korrekció, kiértékelés) már nem lehetséges. A szerző kutatásai alapján új paradigmát

vezet be a minőség és vezetéskultúrába: az *áttöréssel fejlesztés* irányítását. A 2.3 fejezetben (A változások és a vállalat irányítás három korszaka) fejlődés és eszme történeti megközelítéssel ismerteti a

- szabályozáson alapuló (tömeggyártás, 1930-1950 közötti időszak),
- a fokozatos (lépésről-lépésre történő fejlesztés, 1960-1990 közötti időszak) fejlesztés (kaizen)
- és az *áttöréssel fejlesztés* (breakthrough) (a szervezet szilárd értékrendje az állandó, a szervezet típusa változik) jellemzőit, különbözőségeit.

Számos példán keresztül ismerhetjük meg a mai legkiválóbb szervezeteknél történt alkalmazást, a paradigmaváltás kiteljesedését. A gazdagon illusztrált és sok-sok folyamatábrát bemutató könyv mondanivalóját adaptálhatjuk a köznevelési intézményszervezetek vezetési folyamataira, technológiájára.

A felfogás és nézetrendszer fejlődése itt is szakaszolható: akció, feladat és tevékenységközpontú pedagógiai gyakorlatra. Minden köznevelési rendszer megoldásra váró problematikája a nevelés-oktatás eredményességének és hatékonyságának definiálása, mérése. A pedagógikumban a nevelés-oktatási folyamat hagyományos vizsgálati apparátusa, visszacsatolási módja a mérés-értékelés, s a vizsgarendszerek működtetése. A minőségirányítás (minőségfejlesztés+minőségbiztosítás) igénye az ipari-üzemi gyakorlat világából az 1990-es években „kopogtatott be” a köznevelési intézmény rendszerbe (ISO, EFQM). Az első adaptációk, befogadó kísérletek a tanműhellyel is rendelkező szakképző intézményekben történtek. Az 1999/2000 tanévben indult a Comenius 2000 közoktatási minőségfejlesztési modell, amelynek alap gondolata a partneri együttműködés fejlesztése, és a TQM (folyamatos fejlesztés+folyamatos szabályozás+a szervezeti kultúrafejlesztés) vezetési filozófia elterjesztése volt. Számos törvényi változtatás, és oktatáspolitikai filozófiaváltás hatására sem (pl.: kötelező, majd megszüntetett IMIP) tudott gyökeret verni egy általános minőségirányítási módszertan, követelmény. Jelenleg az intézményi önértékelés a kötelező elem. Az oktatásirányítás felismerte, hogy a köznevelési intézményekben rendkívül eltérő a minőségkultúra, a vele való foglalkozás, a vezetői elköteleződés. A köznevelés közpénzből fenntartott intézményrendszer, így a rendszerszemléletű megközelítéshez hozzá kell rendelni teljesítmény-és minőségkontrollt. Ezek egyik eszköze az *önértékelésen alapuló minőségfejlesztés*, az országos mérés-értékelésben való kötelező részvétel és az eredményesség kötelező nyilvánosságra hozatala.

A 4.3. alapelvekről szóló fejezetben meggyőző bennünket a szerző, hogy a professzionális vezetés mellett a munka szervezettsége folyamatos, tudatos tevékenység, és mindig célorientált. A minőségi munka megkövetelése tehát differenciálpedagógiai vezetői beállítódás, szilárd értékrend, tehetségközpontú pedagógia alapján történik.

A partnerközpontú, egyenletes szakmai színvonalat produkáló, kiszámítható működés kellő referencia a fenntartónak és a megrendelői körnek. Az áttöréssel fejlesztési elemek

megjelenése ugyanakkor nem okoz zavart a szervezetben, mert a minőségbiztosítással állandó kontrol alatt tartja a belső folyamatokat, jellemző a korrekció. (PDCA ciklus).

A 6.2 fejezetben (Menj vissza a forráshoz) összegzi a minőségfelfogások általános ismereteit, mintegy felkészítve az olvasót a következő nagy fejezetek, új gondolatainak befogadására. *A minőségfejlesztés folyamatos, tudatos tevékenység, aminek fő eleme a közösen felállított (esetünkben: pedagógiai programban elfogadott) célkövetés. A minőségbiztosítás differenciált, humanista, tehetségközpontú vezetési filozófia, amely vállalja az állandó megmérettetést.* A TQM szerint dolgozó intézmény önmaga határozza meg a kulcsfeladatokat és a kulcsváltozókat, kulcsfolyamatokat.

A 8.2 fejezetben (A áttöréses fejlesztés körfolyamatai) ismerhetjük meg a fő tartalmi mondanivaló szintézisét. Az áttörést „spirális” visszatérő jellegű körfolyamatként értelmezi a szerző, melynek egy pontján, amikor minden feltétel adott megtörténik az áttörés, ami egy új minőséget, terméket, értéket generál. Az áttörés feltételei:

- első fázisban: új paradigma „céltelezés” szervezeti „életfilozófia”, TQM bevezetése, szellemi áttörés (dedication),
- második fázisban: új szisztematikus humán, műszaki, technikai erőforrás fejlesztési folyamat fázisokra bontott tervezése,
- a harmadik fázisban: a fejlesztők kompetenciáinak és profizmusuknak fejlesztése, a problémaazonosító, elkerülő érzék fejlesztése.

A 10.2 fejezetben keretbe foglalja és lezárja a fő gondolati ívet. A könyv elején a (Túlélés a változó világban) összefüggésekre fókuszálva ismerhettük meg a változási kényszereket. A zárófejezetben (Új közösségek a kreatívabb jövőért) összefoglalja, bemutatja, hogy a különféle irányítási típusoknak mi a helye, szerepe a szervezetek életciklusában, prosperitásában. **Az áttöréses fejlesztés irányítása** paradigma egyesíti a vezetési funkciók, szerepek klasszikus ismereteit, a leadership és a coaching módszerek valamennyi előnyét. Az egyénben és a csapatban rejlő, fejleszhető képességekből alkotja meg vezetés-és minőség filozófiáját. Az alkalmazhatóságot, a módszer hatékonyságát, eredményességét nemzetközi cégek gyakorlatán keresztül igazolja.

Hazánkban „A Szövetség a Kiválóságért Egyesület”¹ az EFQM (European Foundation for Quality Management) európai tagszervezete 2006-ban megkapta azt a jogot, hogy Magyarországon különböző minőségügyi pályázatokat szervezzen, bonyolítson, mint licence tulajdonos az EFQM modell alapján. Az Egyesület évente meghirdeti – most már köznevelési intézmények számára is elérhetően – az Elkötelezettség a kiválóságért (Committed to Excellence) és a IIASA-Shiba Díj programot. A Szövetség a Kiválóságért Egyesület gondozza Shoj Shiba szellemiségét, szervezi a szakmai fórumokat. Évente egy alkalommal a díjátadásokkal egy időben

¹ <http://www.kivalosag.hu/>

személyesen is megismerhetjük, élvezhetjük Shiba professzor lenyűgöző, mindig újtudást adó előadásait, varázslatos személyiségét.

A téma és tartalom interdiszciplináris jellege alapján jó szívvel ajánljuk a könyvet a hatékony és sikeres szervezetfejlesztés, a vezetésfejlesztés, a minőségkultúra iránt érdeklődő szakembereknek. A könyvben leírtak alkotó alkalmazása segíthet a köznevelési intézmény vezetőinek a napi praxisban az intézményt felkészíteni a tanfelügyeleti ellenőrzésre, és egy differenciált önértékelési módszertan kidolgozásában.

Shoj Shiba és David Walden: Az áttöréses fejlesztés irányítása. Szövetség a Kiválóságért Közhasznú Egyesület Budapest, 2009.