

DIALOGOS



**Vezetőképző és Szervezetfejlesztő Kft.**

**SZINTEGRÁCIÓ  
(TEAM SYNTEGRITY)**

[www.syntegrationgroup.com](http://www.syntegrationgroup.com)

**Dialogos Partners Kft**  
a SOL Intézet alapító partnere

/ [www.solintezet.hu](http://www.solintezet.hu), [www.solonline.org](http://www.solonline.org)/

2090, Remeteszőlős, Patak sétány 86. Tel: 06/ 220 9685448,  
email: [ruzsa.agota@dialogos.hu](mailto:ruzsa.agota@dialogos.hu)

## MI IS AZ A SZINTEGRÁCIÓ?

A szintegráció a Syntegrity, Team Syntegrity kifejezés magyarosítása. A szóösszetétel az angol **synergy** és **integration**, azaz a szinergia és integráció szavak összeolvasztása révén keletkezett. Együtműködésre épülő csoportfolyamat technológiája, amelyet azzal a céllal dolgoztak ki, hogy a csoportok számára fontos kérdéseket hatékonyan és kreatívan tudják feldolgozni.

**A technológia több szempontból is nagyon eredményes:**

1. *Az információ a lehető leghatékonyabb módon terjed a csoporttagok között.*
  2. *A döntéseket és az akcióttervet a csoport demokratikus részvétele hozza létre.*
  3. *A folyamat minden résztvevő számára egyenlő esélyt biztosít a végeredmény befolyásolására.*
  4. *A vállalat egészében rejlő tudás kerül felszínre és lép szintegratív erôtérbe.*
- Épp a fentiekböl fakadóan az alábbi területeken alkalmazható a legeredményesebben:

- **Szervezeti átalakulás**
- **Tudásmenedzsment**
- **Projekt menedzsment**
- **Együtműködésre épülő csoportfolyamatok**
- **Elektronikus gazdaság**
- **Stratégiai tervezés**
- **Aktív team építés**

A szintegráció módszerét **Stafford Beer** dolgozta ki, miközben Buckminster Fuller építésszel a feszített erejű szerkezeti integritásról folytatott elmélkedést. Beer arra jött rá, hogy az emberi szervezetek az épület szerkezetéhez hasonló feszítő-nyomó erővel bírnak.

---

### **Team Syntegrity Inc.**

A Team Syntegrity Inc. azért jött létre, hogy a gyorsan változó világ komplex kérdéseinek kezelésében segítse a szervezeteket egy laposabb, demokratikusabb szervezeti struktúra kialakításában és a menedzsment erőforrások gazdaságosabb, hatékonyabb működtetésében.

Terméke a kizárólagos joggal bíró **Szintegráció folyamata**, amely során harminc, ( 24, 18 ) a szervezetben kulcsszerepet betöltő ember ül össze a szervezetet érintő lényegi kérdések megbeszélésében. A folyamat lehetőséget biztosít egy nyílt, hierarchia mentes és érdekfeszítő együtműködésre.

A szervezet logó-ja az ikozaéder, amely egy szabályos 20 oldalú test, 12 pontban találkozó, 30 egyenlő oldaléllal rendelkező térforma.

A magyarországi **Dia-Logos Partners Vezetőképző és Tanulószervezetfejlesztő Kft.** a Team Syntegrity, Inc-al együtműködve ajánlja fel ezt az egyedi és nagyon speciális termékét olyan szervezeteknek, akik már felismerték a változás és alkalmazkodás szükségességét, és azzal is tisztában vannak, hogy a hatékony változtatás érdekében érdemes egy integrált és jól működő folyamatot működtetniük. A TSI alapelvei az egész rendszert tartják szem előtt az alkalmazott kibernetika és rendszerszemlélet szempontjait figyelembe véve.

## BEMUTATJUK A TEAM SYNTEGRITY MÓDSZERÉT

A Team Syntegrity folyamata jelentősen eltér a hagyományosan megszokott csoport tervezési, stratégia alkotó vagy project tervező módoktól. Miközben a csoport tagok egy közös témán, kérdésen dolgoznak saját egyéni képességeiket is fejlesztik és megismerik és megértik a csoport egészének erősségeit is.

A Team Szintegráció módszerét Stafford Beer dolgozta ki, miközben Buckminster Fuller-rel a feszített erejű szerkezeti integritásokról folytatott beszélgetéseket. Beer arra jött rá, hogy a szervezetek hasonló feszítő-nyomó erővel bírnak, melyet érdemes figyelembe vennünk.



A szintegráció folyamatában 30 résztvevő 2 -3 napig dolgozik egy témán, vagy u.n. vezérkérdésen, mint pl. *Minek örülnének leginkább ügyfeleink?* vagy *Hol akarunk tartani 10 év múlva?*

Mindenki részt vesz a lehető legkreatívabb módon az ötletbörze folyamatában, amely végül leszűkül 12 témára, területre, melyek 3 körben kerülnek megvitatásra. A folyamat lényege, a kreativitás és az egyéni találékonyság felszínre segítése, miközben erős csoportszellem alakul ki. A tartalom teljesen és kizárólag a résztvevőkből fakad. A facilitátorok ugyan kéznél vannak, de szerepük abban áll, hogy a folyamatot olyan irányban tartsák, hogy a csoport erőforrásait a leghatékonyabban tudja felszínre hozni és mindezt a leginnovatívabb módon hasznosítani.

A hagyományos hierarchikus szervezeti struktúra központi helyet biztosít a felső vezetésben lévőknek, miközben a többiek a perifériára szorítja. Ez a struktúra megszorító és fenntartása nagyon "költséges". Az emberek napjainkban kevésbé fogadják el a hierarchikus szervezeteket, és ez különösen magasan képzett és komplex kérdésekkel foglalkozó menedzsment világra jellemző.

A hierarchia elkerülésére a 3 dimenziós szerkezet sokkal előnyösebb, mint a két dimenziójú. A helyzet kényszere alatt a sokféle perspektíva átölelésére alkalmas egyenlő oldalú idomot az ikozaédert választotta Stafford Beer.

Az ikozaéder egy 20 egyenlő oldalból álló idom, melynek 30 éle és 12 találkozási pontja van. Ennek segítségével 30 résztvevő öt fős csoportokat alkotva dolgozik a szervezet központi kérdését felölelő 12 kérdésen, azaz témán. A 30 fő épp elegendő létszám ahhoz, hogy megfelelő változatosságot mutasson és közben ne legyen túl nagy a hatékony együttműködéshez.

## Hazai visszhang

"A selejtszázalék 1,6-ról 0,6-ra csökkent."

*Alcoa termelés irányító*

"Volt egy pillanat a második napon, amikor egyszerre csak rácsodálkoztunk, hogy micsoda új szempontok kerültek ide szinte titokzatos módon. Mintha egy bolult áramkör zárult volna abban a pillanatban."

*Budapest Klub résztvevő*

"Informálisabb lett a kapcsolatrendszerünk."

*Alcoa résztvevő*

"...a szokásos egymás mellé beszélés helyett az egyes emberek gondolatai hatékony módon tudtak összegődni"

*Nokia HR vezető*

"Nagyobb felelősséget érez mindenki a munkájáért, jobban mer és akar változtatni, kreatívan gondolkodni."

*Alcoa igazgató*

"Beindult a személyes felelősségvállalás, aktív ötlet megvalósítás, a szintek közötti kapcsolat és kommunikáció."

*Alcoa HR vezető*

"Az addigi homályos vágyak és célok konkrét projektek formáját öltötték, és mindössze három nap alatt, a korábbi három évvel szemben"

*Budapest Klub választmányi tag*

" A STRUKTÚRA ÉS PROTOKOLL IZGALMAS FESZÍTŐEREJE SZOKATLAN INTENZÍV ÉS KREATÍV GONDOLKODÁSRA KÉSZTETTE A CSAPATOT, DE AZ ÖNÁLLÓ GONDOLATOKAT A KÖZÖSBE BEILLESZTENI NEM TUDOKNAK A KIHÍVÁS IS NAGYON NAGY."

*PERSÁNYI MIKLÓS, ÁLLAT- ÉS NÖVÉNYKERT, 2000*

" VÉGRE A SZERVEZET MINDEN SZINTJE AKTÍV ÉS KREATÍV MÓDON RÉSZTVEHETETT A KÖZÖS TERVEZÉSBEN. "

Eördőgh Zsuzsa, 2004, HR vezető-Röszke, Unilever Mo. kft

*„ Izgalmas lehetőségeket tudtunk közösen feltárni és cselekvési irányokként megfogalmazni. Soha nem sikerült még ennyire sokszínű csoportban ilyen fókuszáltan dolgoznunk. "*

*Mobilitás, 2006, résztvevő*

## A szervezetek válságban vannak

Stafford Beer: **Túl minden vitán** (Beyond Dispute) című könyvének bevezetőjéből való az alábbi idézet a Team Syntegrity megalkotásáról:

Az emberi értékek és a hatalom megváltozása az elmúlt évtizedek alatt átalakította a világot. A technológiai fejlődés előrehaladtával, az ökogazdaság pusztulásának fenyegetettségében élve és a hagyományos autoriter vezetői attitűd talajvesztésének köszönhetően a gazdasági és közösségi szervezetek a világon mindenütt egyaránt válságban vannak.

Erre az elsőprő, új áramlatra, ijesztően sokféle reakció alakul ki. Vállalatok, társadalmi szervezetek, jelentős intézmények, egész országok (lásd Kelet-Európa vagy éppen Mexikó), sőt még a nemzetközi szervezetek is gyors és gyors és váratlan átalakuláson mennek keresztül. Ez a változás feltartozhatatlannak látszik és a riadalom épp ebből fakad. Mintha mindez a mi felügyeletünk és ellenőrzésünk alatt történne. Az erre való reakció néha szeszélyesnek és meggondolatlanak, máskor bemerevedettnek és erőszakoltnak látszik. Olyan, mintha minden eddigi, a menedzsment tudományáról szóló ismeretünk kudarcot vallana.

Stafford Beer az elmúlt évtizedekben folyamatos és kitartó munkájának köszönhetően a **menedzsment kibernetika** áramában úttörő jelentőségű kutatásainak eredményeként a szervezetek problémáinak egy forradalmian új megoldását kínálja. E művek mind egy-egy alapelv megfogalmazására és kifejtésére irányultak, de ebből fakadóan gyakorlatban kipróbált új módszerek is megfogalmazódtak. Ezek az elméletek kivétel nélkül mind újabb és eredményesebb gyakorlati alkalmazásra adtak lehetőséget. Mindez a kutatás a határtalan szakmai és gyakorlati tapasztalatával megerősödve ebben az új társadalmi technológiában csúcsosodott ki. Hisz Stafford Beer negyedszázadot töltött el a vállalati vezetői funkcióban akadémiai kutatásai mellett, valamint mintegy 22 országban végzett szakmai konzultációt a "felső vezetés" köreiben.

Legutóbb, 1994-ben megjelent könyve '**Túl minden vitán**' címmel éppen arra a kérdésre mutat rá, hogy miképp lehet napjaink komplex probléma világában közös részvétellel és megegyezéssel olyan terveket, folyamatokat létrehozni, melyek képesek a megváltozott új jövő feltételeinek megfelelni és ahhoz alkalmazkodva a szervezeteket átalakítani.

Stafford Beer elmélete szerint a tervezés egy folyamatosan alkalmazkodó, rugalmas döntéshozatal, melyet a vezetőknek és a menedzsereknek kell elvégezniük. Ez nem személytelen "szakemberek" dolga. A tervezés, a jövő egyik fontos eleme, ami az itt és most meghozott **döntések** sorozata, melyek egy másfajta jövőnek teremtenek lehetőséget. Ez a döntéshozatal sokkal hatékonyabb és erőteljesebb befolyással kell hogy bírjon, mint minden eddig ismert hagyományos kompromisszumra épülő folyamat, melyet ún. konszenzus teremtés nevében jött létre a legkisebb közös nevező vezérletével. Ennek következménye az a számos értéktelen, be nem tartott egyezmény. Hisz gyakran az emberek akkor jutnak megegyezésre, mikor már mindenkiből kifogyott az ellenkezés és ellenállás ereje és az ilyen légkörben született tervekből hiányzik a végrehajtáshoz szükséges inspiratív hajtóerő. Emellett még gyakran az ilyen megközelítésben született újjászervezési törekvésekből hiányzik a szükséges kibernetikai rendező alapelv is, és ekkor az eredmény katasztrófális.



## **PROF. STAFFORD BEER MUNKÁSSÁGA**

Prof. Stafford Beer a menedzsment kibernetika megalapítója akadémiai kutatásai mellett negyedszázadot töltött el vállalati vezetői funkciókban, valamint 22 országban végzett tanácsadói munkát kormányzati szinten. Munkássága során számos modellt és eljárást fejlesztett ki az Életképes Szervezetek (Viable Systems) témakörében, melyeket 13 könyvben és többszáz tanulmányban publikált.

A Team Syntegrity módszerét 1994-ben megjelent könyvében, a "Túl minden vitán" (Beyond the Dispute) publikálta.

Beer számos egyetem vendégprofesszora Európában és az Egyesült Államokban,

## **2002-ben bekövetkezett Haláláig a Kibernetikai és Rendszerelméleti**

### **Világszervezet elnöke volt.**

Munkásságát az Amerikai Kibernetikai Társaság McCulloch díjjal ismerte el.

## **TEAM SYNTEGRITY INCORPORATION**

A kanadai székhelyű Team Syntegrity Inc. azért jött létre, hogy a gyorsan változó világ komplex kérdéseinek kezelésében segítse a szervezeteket egyrészt laposabb, demokratikusabb szervezeti struktúra kialakításával, másrészt a menedzsment erőforrások gazdaságosabb, hatékonyabb működtetésével.

Terméke a kizárólagos joggal bíró Szintegráció folyamata, amely során harminc, (24, 18) a szervezetben kulcsszerepet betöltő ember ül össze a szervezetet érintő lényegi kérdések megbeszélésére. A folyamat lehetőséget biztosít egy nyílt, hierarchia mentes és érdekfeszítő együttműködésre.

A szervezet logója az ikozaéder. A Szintegráció módszerének felhasználására nemzetközi hálózat alakult, Magyarországon a módszer képviselője a Dialogos Partners Kft.

## **DIALOGOS PARTNERS KFT**

A kimerülő erőforrások világában, mikor az információ és a pénz önmagában már nem hordoz hosszútávú előnyt, akkor a szervezeti tanulás képessége látszik az egyedüli és kimeríthetetlen erőforrásnak.

A Dialogos Partners azt tekinti hivatásának, hogy a fentiek szellemében alkalmazott eszköztárával sokoldalúan segítse a tudatosságváltást az egyéni és a szervezeti kultúra területén egy tudás alapú, tanulás központú társadalom felé.

Ennek szolgálatában állnak a cég *Képzései* (tanulószervezet alapkursus, rendszer-archetípusok, vezetői szellemi műhely, képzők kiképzése stb.); *Konzultációi* (változás menedzsment, tudás menedzsment, tanulószervezet létrehozása stb.); *Facilitatív csoportos munkái* (szintegráció, dialógus, open space módszerrel), és a 2010-ben, a SoL Intézettel együtt induló szakmai *Kiadványsorozat*

