

Erős Ilona

Tendenciák a szervezet- és vezetésfejlesztésben

Ahogy én látom a szervezeti tanácsadói szakmát Magyarországon<sup>1</sup>

### **Az elmúlt másfél évtized**

1995-ben kezdtem szervezetfejlesztéssel foglalkozni, akkor kapcsolódtam be a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (SzMT) életébe. Ekkoriban az összeomlott szovjet piac hatására vállalatok zártak be, vagy csökkentették termelésüket, és bocsátották el embereiket. A vezetők leginkább azzal foglalkoztak, hogy új piacokat keressenek, és felújítsák az eszközeiket, az emberekre kevés energia jutott.

A cégeknél, ahol jártam, nem volt ismert a szervezet- és vezetésfejlesztés, ha valami fogalmuk volt róla, az leginkább a működésfejlesztés - azaz a költségek csökkentése, a működés hatékonyabbá tétele volt. Bevonás, részvétel, a munkaerő, az együttműködés fejlesztése távoli, nyugati luxusnak tetszett a akkor még.

A szervezetfejlesztői szakmában akkoriban egy nagyágyú volt ismert, a Concordia. Ők a nyolcvanas évek elején tanulták a szakmát egy indiai gurutól, a két tanfolyamon résztvevők egy része összeállt, és egy akkoriban itthon ismeretlenül demokratikus módon, munkavállalói tulajdonnal és konszenzusos döntéssel szervezték magukat szervezetfejlesztő céggé.

A Concordia mellett működtek más, kisebb, egy-öt személyes cégek, akik főleg tréninggel foglalkoztak, a munkaerő valamilyen speciális fejlesztésével – például titkárnő-képzéssel - vagy hatékony ügyfél-kezelésre készítettek fel.

Ahogy a kapitalizmus erősödött Magyarországon, és a gazdaság is kezdett magához térni, a korábban a pártkontroll eszközeként működő személyzeti munka kezdett átalakulni emberi erőforrás gazdálkodássá, a főként amerikai mintára folytatott szervezet- és vezetésfejlesztés pedig egyre fontosabbá vált.

Az általunk tanult és folytatott szervezetfejlesztés követte az angolszász területen kidolgozott irányokat, azaz abból az axiómából indultunk ki, hogy a gazdasági

---

<sup>1</sup> Megjelent Pszichoterápiában 2011-ben

környezet piaci verseny, amelyben akkor lehet tartós sikert elérni, ha a szervezeten belül hatékony együttműködés és állandó fejlesztés zajlik. El akartuk sajátítani ezt a szakmát, de itthon nem találtunk képzést, így az Egyesült Államokban tanultunk.

Ekkoriban Magyarországon még nemigen tekintették a szervezetekben dolgozókkal való foglalkozást olyan tevékenységnek, amelyhez speciális hozzáértés kellene.

Találkoztam olyan cégtulajdonossal, aki korábban maga végezte az emberi erőforrással kapcsolatos munkákat, és már az előrelépés volt, hogy egy volt tanárt vett fel „személyzetisnek”. Amikor megmondtam, milyen áron dolgozunk, azt válaszolta, egy nagyságrenddel alacsonyabbra gondolt. Köztünk nem lett munkakapcsolat, de ahol lett, ott is tanítottuk az ügyfeleinket arra, hogyan „használjanak” minket, szervezetfejlesztő tanácsadókat.

A vezetők tudták, hogyan segíthet nekik egy műszaki vagy számviteli szakember, de nem volt tapasztalatuk olyan tanácsadókkal kapcsolatban, akik nem tanácsokat adnak, hanem „facilitálják” az ő tanulási, fejlesztési folyamatukat. Az idézőjelben lévő szó is mutatja, hogy nem voltak az angol nyelvből átvett kifejezéseknek magyar, vagy már korábban magyarosított megfelelőik. Kerestük a használható magyar szavakat, hiszen tudtuk, hogy egy vezető számára kényelmetlen érzés lehet olyan idegen szavak átvétele, amelyek addig nem tartoztak személyes szótárába. Így lett a facilitálás moderálás vagy megbeszélés-levezetés, a flip-chart pedig lábastábla a mi szóhasználatunkban.

A kétezres években a vezetői coacholás volt az, aminek az alkalmazására tanítgatni kellett az ügyfeleket. Dolgoztam olyan cégnél, ahol két éven keresztül mondtam a HR vezetőnek, hogy coacholni kellene a vezetőket, de nemcsak azokat, akikkel probléma van, hiszen a coaching fejlesztési eszközként használható jól. Két év után a vezérigazgató kapott egy coachot. Ennél a cégnél azóta bevett gyakorlattá vált a vezetők coacholása.

## **A mai tendenciák**

Ezzel elérkeztünk a mához, az aktuális tendenciákhoz. Tudatában vagyok annak, hogy az értékrendünk befolyásolja, hogy milyen tendenciákat észlelünk, és azokat hogyan ítéljük meg. Ha például az ügyfélcégek vezetői bármi áron minél nagyobb teljesítményt akarnak kisajtolni a munkatársaikból, és ehhez tanácsadói segítséget

keresnek, akkor a honlapunk megtekintése után általában nem hozzám fordulnak. Így ezzel a tendenciával én nem találkozom.

Amikor írni kezdtem a cikket, szűkebb tanácsadói körben megkérdeztem, milyen tendenciákat látnak a szakmában. A szervezetfejlesztés terjedése, és a humán erőforrás szakemberek szakmai fejlődése hatására a mai megbízók többségének határozott elképzelése van arról, mit vár a tanácsadótól, és ezt egyre pontosabban fogalmazzák meg.

Amikor átfogó szervezetfejlesztést folytatunk, leginkább a rendszer egészében gondolkodunk, annak jelenével, jövőjével foglalkozunk. A közös gondolkodásba és változtatásba lehetőleg a hierarchia minden szintjét bevonjuk. Az emberek ilyenkor nagyon lelkesen vetik bele magukat a fejlesztési folyamatba, és ezeknek van is hatásuk az ésszerűbb és emberségesebb működésre.

Ám gyakran tapasztaltam azt is, hogy később valami elakadt. Nem kizárt, hogy mi, a tanácsadók türelmetlenek voltunk, még az együttműködésünk idején átütő eredményt akartunk látni, és nem foglalkoztunk eleget azokkal, akik veszítettek vagy veszíteni véltek a változási folyamattal, ugyanakkor vezetőként működtek, vagyis jelentős hatásuk volt a szervezet egészére, vagy egy részére.

Talán ennek hatására fordultunk inkább az egyén felé, és nőtt meg a coacholás szerepe. Nincs adatom arról, hogy az átfogó, nagy rendszerben gondolkodó szervezetfejlesztés visszaszorult volna, de az én működésemben ez történt. Nem volt kedvem többé ahhoz, hogy jövőtervező konferenciákon közreműködjek abban, hogy az emberek fellelkesüljenek, aztán apatikussá váljanak, mert lelkes munkájuk eredményét később alig hasznosították. Az egyéni munka felé fordultam, és olyan vezetőket coacholok, akik fejlődni akarnak.

Ugyanezért vagy más okokból kifolyólag, de más tanácsadók is a coacholás felé fordultak, ami abból is észrevehető, hogy a Flow Coaching School 2003-as indulása óta már nyolc-tíz másik coachképzés is beindult, és élt rövidebb-hosszabb ideig. Ez mutatja, hogy a tanácsadók látnak a coacholásban, és így a coachképzésben is piaci lehetőséget. Ezt látom a legerősebb jelenlegi tendenciának a szervezeti tanácsadó szektorban. A coacholás ma divat.

### **Romlás vagy javulás?**

Volt a szervezetfejlesztőknek néhány szakmai kitétele, amelyeken az új idők igényeihez mérten változtatni kellett. Nemrég még vallottuk, hogy tizenkét fős csoport az optimális, három vagy annál több napos tréninggel, illetve műhellyel lehet csak eredményt elérni, két trénerrel kell dolgozni, és ehhez hasonlók. A vállalatok jelentős része számára az már nem kérdés, hogy fejleszteni kell a munkaerőt, az adott szakmában is és együttműködésben is, és egyre pontosabban tudják, hogy mennyi pénzt és időt áldoznak erre. Az anyagi keretek a pénzügyi helyzetnek megfelelően változóak, az időbeliek inkább szűkülnek.

A régi három napos tréningek ma nemritkán másfél napossá zsugorodnak, és ha korábban több évre elkötelezték magukat a vállalatok valamilyen fejlesztésre, ma lehet, hogy csak egy évig akarnak biztosan együttműködni.

Egyre gyakrabban kérnek arra, hogy tanítsuk meg a belső embereket arra, amit tudunk, és akkor hosszabb távon kevesebb tanácsadói díjat kell kifizetniük. Az általam megkérdezett kollégák ezektől a változásoktól színvonal-csökkenést várnak. Aki néhány napos képzésen szerzi meg a tudást, majd töredékidőben, a cégen belül folytatja a tréningek, műhelyek vezetését, folyamat-fejlesztést, coacholást, az nem szerezheti meg azt a kifinomult tapasztalatot és érzékenységet, amelyre bizonyos esetekben szükség van. Ráadásul az ő helyzetét eleve nehezíti az a tény, hogy nem kívülálló, így eleve nehezebb nemet mondania a szakmai normáknak ellentmondó igényekre.

Ugyanakkor látok más tendenciát is, amely bonyolultabbá teszi a fentiek megítélését. Amikor a szervezet- és vezetésfejlesztés még gyerekkorát élte Magyarországon, akkor tehetség és különleges tudás kellett a gyakorlásához. Ezt a megközelíthetlenséget a szakma védte is - például az angol szakkifejezések megőrzésével. Ám minél elfogadottabb a szervezeti tanácsadás, annál erősebb az igény arra, hogy ne csak néhány különösen tehetséges, kreatív és jól képzett szakember kiváltsága legyen a gyakorlása, hanem sok más szakmájú, de kellően érzékeny ember is művelhesse azt. Ez, az én hitem szerint, nem rontja a szakma különleges tudású képviselőinek a pozícióját, amennyiben tudásukat a különleges igények kielégítésére fordítják. A szervezet és vezetésfejlesztés, a kultúrája angolszász nyelvterületen született, és a megújulása is ott zajlik, onnan áramlik be hozzánk. Akik megtehetik, hogy ott tanulnak, vagy nagyon hamar rákapcsolódnak az új irányzatokra, azoknak megmarad a versenyelőnyük - amivel persze vagy tudnak

élni vagy nem. Azonban az ügyfél-cégekben több a hozzáértő, és a szervezetfejlesztő szakmát értékelő személy.

### **A szakmai közösség**

A fent említett változások nem hagyták érintetlenül a szakmai közösséget sem. A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának tagsága tíz év alatt több mint megkétszereződött. Többek szerint felhígult a szakma, és a Társaság már nem nyújt semmi különöset/speciálisat a tagság számára. Erre utalt az is, hogy egyre kevesebben vesznek részt konferenciáinkon.

Két évvel ezelőtt elkezdődött a keresgélés, megpróbáltunk utánajárni, hogy mi az oka a közömbösségnek, mi a szervezet célja, és mit tud adni a tagságának, illetve a tagság mivel tud hozzájárulni a Társaság életképességéhez. Helyenként veszekedéssé fajult viták kísérték a munkát, 2010-ben azonban már kifejezetten komoly műhelymunkák folytak, amelyeknek eredményeképpen új, lelkes elnökség van, és úgy tűnik, nőtt a munkakedv az SzMT-ben.

További érdekes jelenség az etikai kérdések jelenléte ebben a viszonylag fiatal szakmában. Még a kilencvenes években dolgozták ki az SzMT-ben az etikai kódexet, és hozták létre az etikai bizottságot. Tavaly beszéltem a bizottság egyik tagjával, és kiderült, hogy nem nagyon fordulnak hozzájuk kéréssel, noha személyes beszélgetésekben hallani panaszokat. Így az etikai kódex megújításán is dolgoznak.

Éppen, mielőtt nekiálltam ezt a cikket megírni egy provokatív, Facebook-os bejegyzés borzolta fel a kedélyeket. A levél azt feszegette, hogy hallgathatunk-e, amikor a politikai hatalom olyan módon nyúl bele szervezetek életébe, amely élesen ellentmond a megfogalmazott szakmai értékeknek - a hierarchia megmerevítése és az egyirányú kommunikáció irányába hatnak. A szervezet- és vezetésfejlesztés célja pedig mindig is a két- és sokirányú kommunikáció, a felhatalmazás és bevonás bátorítása volt. Ez már olyan etikai kérdés, amely a szakma egészének erejét, kreativitását vagy annak hiányát fogja megmutatni.

### **A szervezet- és vezetésfejlesztés és a pszichoterápia**

A szervezet- és vezetésfejlesztést felfoghatjuk úgy is, hogy a rendszerben sérült emberi kapcsolatok gyógyítása zajlik, melynek hatására javul a gazdasági eredményesség.

Ezért is szeretnek a szervezetfejlesztők olyan gyakorlatokat játszani a tréningek, műhelyek során, amelyekben a résztvevők akkor tudják megoldani a feladatot, ha együttműködnek, míg a belső versengéssel a rendszer egészének teljesítőképessége kihasználatlan marad. Ahhoz, hogy az együttműködés szükségességének felismeréséből tartós eredmény legyen, az egyénnel, az egyéni sérelmekkel, lehetőségekkel és akadályokkal is foglalkozni kell. Ezt szolgálja a coaching. Így a szervezetfejlesztés és a coaching ma kiegészítik egymást, és feltevésem szerint a jövőben még szervezesebb lesz a kapcsolat. Ez nem feltétlenül jelent egyidejűséget: nemegyszer az egyik ágyaz meg a másiknak.

Maga a vezetői coaching még közelebb van a pszichoterápiához, amit a coaching irányzatok azon része is jelez, amelyek valamelyik pszichoterápiás irányzat leképezései.

Ez nem pusztán egy általános elméleti összefüggés. Van egy coaching ügyfelem, akitől ugyanúgy, mint mindenkitől, akivel dolgozni kezdek, megkérdeztem, hogy mit akar a coaching folyamattal elérni. Visszakérdezett, hogy jól tudja-e, ennek lehet terápiás hatása. Valóban van arra tendencia, hogy felsővezetők terápia helyett járnak coachingülésekre. Még nem kockáztatják a hírüket azzal, hogy terápiába járnak, de azt már kezdik elfogadni, hogy szükségük van külső szakértőre abban, hogy magukkal foglalkozzanak. Ezt én a magyar kultúrában előrelépésnek tekintem. Mindazonáltal a vezetői coaching nem terápia, hanem vezetés-fejlesztés. Sokkal célorientáltabb, időben és témájában behatároltabb. Nehéz ugyanakkor pontos határt szabni, hiszen az ember a maga teljességében jelenik meg az ülésen, és ha nagyon "üzletiesre" vesszük a coacholást, akkor nem az emberrel magával találkozunk, hanem a vezetői szerepével. A coacholásban ennek is van értelme, azt hiszem, ez legalább annyira függ a coach mentalitásától, mint a vallott irányzattól.

### **A szervezet- és vezetésfejlesztés jövője**

Egyfelől tovább nő az olyan, „konzerv” programok száma, ahol a külső tanácsadókat, tréneret arra használják, hogy megtervezzék a programokat, és felkészítsék a

kiválasztott munkatársakat a kivitelezésre. Ugyanakkor több speciálisan a megbízó szervezetre szabott tanácsadói együttműködésre is számítok. Továbbra is lesznek divatirányzatok, „szexi” módszertanok, új hangzású technikák, amelyek aztán elveszítik csillogásukat, de használható részeik beépülnek az alkalmazott eljárások közé.

A különböző eljárások kombinációi is egyre elterjedtebbek lesznek, mint pl. az eredetileg szervezetekre kitalált Appreciative Inquiry egyéni coacholásban alkalmazása, a coaching és a csoportműhely módszertanának a kombinálása csoportcoachingra, illetve a szervezet- és működésfejlesztés keveredése, vagy legalábbis együttműködése. Más ilyen keveredés vagy “egymástól tanulás” is megjelenik, mint pl. a terápiás módszertan továbbterjedése a vezetésfejlesztésben. Tanulni fogunk a non-profit szervezetek személyességéből és lelkesedéséből, ugyanakkor ezek a szervezetek a profitra dolgozó cégek hatékonyságából vesznek majd át egyre többet. Inkább remélem, mint tudom, hogy az egyén és a szervezet globális felelősségének cselekvéssé formálása is beépül a fejlesztésekbe.

A szakma mindenből tanul, és egyre több irányzat és felfogás jelenik meg benne. Ezért az a kérdés nehezen válaszolható meg, hogy hol vannak a szervezet- és vezetésfejlesztés határai.

1995-ben egy konferencián egy elismert szervezetfejlesztő azt mondta, hogy vége a szervezetfejlesztésnek, mert nagyon befelé fordul. Megfordítva a gondolatát, ha a szakma azt tudja elősegíteni, hogy a szervezetek egészségesek legyenek és belül, valamint a környezetükkel minél hatékonyabb kapcsolatban működjenek, akkor a szervezetfejlesztés hosszabb távon is életképes lesz.