

Kérdőívek a szervezeti tanácsadási és coaching munkában¹

Richard Bents, Erős Ilona

Ebben a tanulmányban a coaching és a szervezeti tanácsadás területén nézzük meg a kérdőívek, felmérések alkalmazását. A felmérések segítő útmutatást nyújtanak mind az ügyfélnek, mind a tanácsadónak, Emiatt egyre elterjedtebb az alkalmazásuk. Ezért a kérdőívek szervezeti munkában való alkalmazása terén a két szerző által szerzett összesen több mint harminc év tapasztalata alapján írtuk meg ezt a tanulmányt. Áttekintjük az igények megjelenését Magyarországon a rendszerváltást követően, a szervezetfejlesztés, majd a vezetésfejlesztés növekvő jelentőségét. A teljesség igénye nélkül néhány jól alkalmazható kérdőív-típust is megnézünk. Mivel a kérdőívek népszerűségének növekedésével a helytelen alkalmazás is egyre gyakoribb, ezért szót ejtünk az óvatosságról, illetve az ügyfél igényeit végig szem előtt tartó kérdőív alkalmazás előmunkálatairól, magáról az alkalmazásról és az utókövetésről. A mi tapasztalataink szerint a kérdőív alkalmazása egyszerűen lehet vonzó és félelmetes az ügyfél számára. Biztosnak kell lennie abban, hogy kizárólag az ő, illetve szervezete érdekében végezzük a kérdőíves felmérést azzal a céllal, hogy számára jól értelmezhető eredményeket kapjunk, és azok valóban hasznosuljanak is.

Kulcsszavak: coaching — szervezetfejlesztés — szervezeti tanácsadás — coach — tanácsadó — kérdőívek — eszközök — felmérések

Bevezető

A szervezeti tanácsadók és coachok akkor hozzák legjobb formájukat, ha megfelelő információval rendelkeznek ügyfelükről. Sok tanácsadó azzal az alapvetéssel dolgozik, hogy minél több információval rendelkezik, annál valószínűbb, hogy ügyfeleit hatékonyan tudja segíteni. Ehhez a szükséges adatokat, benyomásokat különböző forrásokból szerzik.

A legtermészetesebb eljárás az, ha „beleszagolunk a levegőbe“, azaz az első önkéntelen benyomásainkat fogalmazzuk meg magunknak. Az intuíciót, első megérzést a pszichoterapeuták elterjedtebben alkalmazzák, a szervezetfejlesztést tanult tanácsadók szívesebben keresnek olyan információ-gyűjtő eszközt, aminek mért, illetve írásban strukturáltan közölhető eredményét teheti az ügyfele elé.

Sok tanácsadó és coach interjúkra és csoportos megbeszélésekre támaszkodik. Egyre többen használnak kérdőíveket, hogy objektívebb adatok alapján alakítsák ki feltevéseiket, nyerjenek bepillantást, illetve szerezzenek további tudást. Ebben a tanulmányban főként a coaching és a szervezetfejlesztés során felmerülő információs igényekről, és az ezeket kielégítő kérdőívekről írunk.

¹ Megjelent a Pszichoterápia 2007. augusztusi számában

A *coaching*, ahogy itt használjuk, fejlesztő együttműködési kapcsolat egy coach és ügyfele, a vezető között, aki meg akar szabadulni a pozíciójában tapasztalt nehézségektől, és bővíteni kívánja vezetői eszközkészletét. A folyamat általában három hónap és egy év közötti időt ölel fel, és négy szemközti megbeszélésekből áll, melyek általában a teljesítmény növelését, ésszerűsítését, vagy egyes kompetenciák fejlesztését célozzák meg. A coaching gyakorlatias és célorientált, és az egyes ülések koncentrálnak szakmai kisiklások elkerülésére, problémás szervezeti jelenségek megváltoztatására, egyes vezetői készségek fejlesztésére. A coaching az osztálytermi tanítások, csoportos tréningek alternatívája, mert személyre szabott, a cél az adott egyén működésének fejlesztése. Drága, de eredményes. (Horváth 2004)

A *szervezeti tanácsadás* egy szervezeten belüli csoport vagy a teljes szervezet működésére és eredményeire összpontosít (Ziegenfuss 2002). A tanácsadás lehet csupán egynapos műhelymunka is, de akár több éves együttműködés is, ahogy a csoport vagy szervezet növekszik és érik. A tanácsadás nagyobb távlatokkal rendelkezik abban a tekintetben, hogy bár időnként folyhat egyetlen kulcsemberral, mégis a nagyobb rendszer működésének fejlesztése a cél (Bakacsi 2004).

A kérdőívek alkalmazása iránti igény

Magyarországon a szervezetfejlesztés jelentős kibontakozása a 90-es években kezdődött. A frissen létrehozott magyar tulajdonú vállalatok elkezdtek növekedni, a régi vállalatok pedig gyökeresen új piaci viszonyok közé kerültek, versenytársai lettek a multinacionális vállalatoknak. Az utóbbiakban a szervezetfejlesztés nem ritkán külön osztállyal rendelkezett. Ezek a körülmények inspirálták azt a gondolkodást, hogy ne csak a gépekkel, szerszámokkal és folyamatokkal, hanem az emberekkel, illetve az emberi rendszerek fejlesztésével is foglalkozzanak a tulajdonosok, vezetők.

Meggyőzőbbnek, hiszen objektívebbnek tűnt a tanácsadó munkája, ha a tervezés során olyan összefoglalót nyújtott át ügyfelének, amely kiterjedt információgyűjtés után átfogó képet adott. Ez annyira fontos szempont volt, hogy nemegyszer túllőttünk a célon. Nagyon alapos szervezeti kultúra kérdőívet állítottunk össze, és azt kisebb módosításokkal több szervezetben alkalmaztuk. Számunkra, tanácsadók számára izgalmas képet adott a szervezetről, amit vezetői műhelyen dolgoztunk fel. Ott aztán gyakran jelentős ellenállásba ütköztünk, és arra kellett rájöttünk, hogy a túl sok információ inkább gyengíti a vezetők motiváltságát a szervezetfejlesztésre. Nyomasztóan nagy feladatnak látszott a szervezetfejlesztés az adatok tükrében.

A tanácsadói munka során figyelmünket többnyire vagy a szervezet egészére vagy a vezetők személyére fordítjuk. A 90-es évek magyarországi gyakorlata szerint a szervezet egészén volt a fókusz, és a szervezet változásának képességét kívántuk többféle módon elősegíteni. Ehhez olyan kérdőíveket alkottunk, amelyek vagy a munkavállalók hangulatát, és a hangulatot befolyásoló elemeket mérték fel, vagy a szervezet kultúrájára vonatkozóan alkottak értelmezhető képet, illetve olyan kérdőíveket alkalmaztunk, amely a szervezet változási képességét mérték.

Ekkoriban azt tapasztaltuk, hogy amikor a fejlesztő munka elindul a szervezetben, mindenki nagyon lelkes, a munkatársak boldogan bevállalnak olyan többletmunkát, ami a szervezet átalakítását, működésének fejlesztését célozza meg. Mégis nem egyszer a folyamat leállt. Sok tipródás, elemzés után arra a következtetésre jutottunk, hogy a vezetők lelkesedése csappant meg, és ők – ahogy akkoriban mondtuk – „fékeztek be“. Az okokat abban véltük megtalálni, hogy nem látták át az előnyeit és veszélyeit a változásnak, és inkább a kisebb energia-befektetést igénylő, jól ismert megszokott helyzetet választották.

Ezért ebben az időben kezdtünk többet törődni a felsővezetőkkel, egyéni tanácsadást, coachingot folytattunk velük. Ez nagyon személyes munka, sokszor emlékeztet terápiára, bár mindannyiszor a szervezeti vezetői lét keretein belül maradunk. Az, hogy hogyan élnek meg ezek a vezetők a változást, illetve milyen módon tudják vezetni azt, a személyiségüktől, karakterüktől erősen függ. Ezért kezdtük alkalmazni az egyénekre vonatkozó kérdőíveket is. Az a tapasztalatunk, hogy ha kialakul a bizalom az ügyfél és a tanácsadó között, akkor az ügyfelek érdeklődéssel és szívesen veszik a kérdőívek alkalmazását. Az a meggyőződésünk, hogy Magyarországon, ahogy a 90-es évekre a szervezetfejlesztés fejlődése és kiterjedése volt jellemző, az évszázad első évtizedében a vezetésfejlesztés fejlődése és kiterjedése figyelhető meg, azon belül az egyénnel való foglalkozáson van nagyobb hangsúly. Ezért kezdtek terjedni azok a kérdőívek, amelyek az egyén vezetői képességét, illetve a vezetői stílusát befolyásoló személyiséget vagy karaktert mérik.

A tanácsadóval történő fejlesztői munkától függetlenül is népszerűsödtek a kérdőívek. Ahogy a korábbi személyzeti munka átalakul humán erőforrás (továbbiakban: HR) gazdálkodássá, úgy válik egyre fontosabbá a szakmailag megalapozott és objektív vagy annak tűnő értékelési rendszerek alkalmazása. Két, az egyén munkáját és fejlődését értékelő kérdőív a legelterjedtebb a HR munkában, a teljesítményértékelés és az ún. 360 fokos visszajelzés.

A szervezeti tanácsadásban jól alkalmazható kérdőívek

Arra nem vállalkozunk, hogy áttekintést adjunk a manapság alkalmazott kérdőívekről. Nemcsak azért, mert ez önmagában is átfogó kutatást igényelne, hanem azért sem, mert ilyen szempontból kissé áttekinthetetlenek az állapotok. A 90-es évek elején Magyarországon nem vagy alig használtak olyan kérdőíveket, amelyek jogtisztán kerültek volna forgalomba. Manapság az újonnan lefordított és honosított kérdőívekre már inkább igaz, hogy jogilag rendezettek, de az igénylők továbbra is széles körben vásárolnak, illetve használnak kalózfordításokat. Az alkalmazók jó része nem is tudja, hogy a megvett kérdőív jogtisztasága kétséges.

Az alábbiakban mintát adunk a szervezetre, illetve az egyénre összpontosító kérdőívekről.

Szervezeti kérdőívek

Ezeket leginkább szervezetfejlesztés, illetve változáskezelés során használjuk. Leginkább a szervezeti kultúra valósága érdekli azokat, akik a szervezetben átfogó változásra törekszenek (Erős - Kalmár 2002). A kérdőív kitöltésére, illetve az interjúzásba bevont személyek köre aszerint változik, hogy mi az egész folyamat célja, és mi az ügyfél preferenciája. Általában igaz az, hogy annál teljesebb képet kapunk, minél több rétege van bevonva a szervezeti érintettek körének. Ha valamiről a vezetőket kérdezzük meg, már akkor is érdekes elemzések végezhetők aszerint, hogy a vezetés mely szintjei mit gondolnak az adott kérdésekben. Ha viszont a szervezeti hierarchia alján lévőket is megkérdezzük, vagy a külső érintetteket mint beszállítók vagy ügyfelek, akkor már nagyon sokoldalú ismereteink lesznek abban a tekintetben, hogy hol mit célszerű változtatni, és mit megerősíteni (Kraut 1996). A tanácsadáshoz kapcsolódó kérdőívek közül a szervezeti kultúra kérdőívekre és a változást elősegítő kérdőívekre tekintünk rá.

A szervezeti kultúra kérdőívek a szervezet kulcsfontosságú értékeinek és viselkedéseinek értékelését adják meg. Ezeket az értékeket és viselkedéseket vetjük össze a szervezet küldetésében, jövőképében és egyéb dokumentációkban meghatározott stratégiájával. A Magyarországon viszonylag újonnan elérhető az Organisational Culture Inventory (Szervezeti kultúra kérdőív, továbbiakban: OCI[©]) kérdőív a szervezeti kultúra viselkedésbeli megnyilvánulásait méri. (Guest-Blucher 2000) Azt tárja fel, hogy a munkatársak milyen stratégiákat vélnek célravezetőnek ahhoz, hogy a szervezet és a vezetőség elvárásainak megfeleljenek. A kérdőívek összesítése után készített szervezeti kultúra riport részletes választ ad arra, hogy általában *hogyan* történnek a dolgok cégnél, illetve hogy milyen nézetek, hiedelmek vezérlik a munkatársak döntéseit, szervezetbeli működését.

Ezt kiegészíti az Organisational Effectiveness Inventory (Szervezeti hatékonyság kérdőív, továbbiakban: OEI[©]) kérdőív, amely a szervezeti klímát hivatott vizsgálni, azaz a szervezeti kultúra egyéni, csoportos és szervezeti szintekre gyakorolt szubjektív hatását. A kérdőív arra ad választ, hogy miért történnek a dolgok úgy, ahogyan történnek. (Cooke- Szumal 2000) A OCI[©] és OEI[©] kérdőívek együttes használatának eredményeképpen teljes képet kapunk a szervezet által vallott értékek és a jelenlegi szervezeti kultúra összefüggéseiről. Ezek a kérdőívek olyan kutatásokon alapulnak, amelyek arra utalnak, hogy a konstruktív kultúrával rendelkező szervezetek üzletileg is eredményesebbek.

A szervezeti változást elősegítő kérdőívek a változás megtervezésében, illetve leellenőrzésében segítenek. A Magyarországon is használatos Creating-Accelerating-Sustaining Change (továbbiakban: CAS[©]) kérdőív átfogóan mutatja meg, milyen tényezőket kell számításba venni szervezeti változás során. A változás tervezésében és lefolytatásában segít azt mérven, hogy egy adott változás elindításához, kiterjesztéséhez és fenntartásához szükséges lépéseket milyen mértékben tették meg, illetve hol vannak hiányosságok. Ha egy szervezetben különböző vezetői, ill. munkatársi csoportok tagjai töltik ki a kérdőívet, akkor a csoporteredmények alapján az is jól látható, hogy a

rendszerben hol szükséges lépéseket tenni. Ezért ez kiváló alapanyag olyan vezetői műhely számára, ahol a változáskezelés szükséges tennivalóit kívánják meghatározni.

A szervezeti kérdőívek annál teljesebb képet adnak, minél több szinten válaszolják meg a kérdéseket. Ha egy cégvezető igazán átfogó képet kíván nyerni a cégben dolgozó emberek véleményéről, akkor ez két problémát vet fel: az egyik, hogy olyan nyelvezeten kell a kérdőívet megírni, hogy a segédmunkástól a vezérigazgatóig mindenki tudja értelmezni. A másik gond a kérdőív alkalmazásának költségessége lehet. Ezért aztán jó esetben a tanácsadó és a megrendelő olyan kompromisszumot keresnek a kitöltés kiterjesztésére, amelyre mindketten azt mondhatják, hogy „elég jó” eredménye lesz.

Egyéni kérdőívek

Az egyénről szóló kérdőíveket többnyire vezetésfejlesztésben használjuk. Ezeket a vezetők magukról, illetve a környezetükben lévők töltik ki. A kérdőívek megragadhatják a vezetői jellemzőket magatartásszinten, karakterszinten és személyiségszinten.

A *360 fokos visszajelzés* kérdőívek a legalkalmasabbak arra, hogy fontosként megjelölt viselkedésekről, működtetett készségekről megfelelő tudást szerezzünk (Kraut 1996). Ezekből a kérdőívekből többféle terjedt el Magyarországon. A multinacionális cégek az egyszer bevált kérdőívet szeretik alkalmazni mindenhol, ahol vállalatuk van, ezeket lefordítják, és nemegyszer honosítják, azaz a helyi kultúrához igazítás nélkül alkalmazzák. A 360 fokos felmérés és feldolgozása úgy működik, hogy kitölti az a személy, akiről szól a kérdőív, kitölti az ő főnöke, vele egy szinten dolgozó más vezetők, és a beosztottai közül néhány. Ezen csoportok szerint történik az eredmények mérése és összehasonlítása, úgy, hogy az érintett vezető a sajátján és a főnökén kívül nem ismeri meg másnak az egyéni véleményét. Izgalmas és elgondolkodtató egyes vezetői-együttműködői magatartások tekintetében a vélemények hasonlóságának, más magatartások tekintetében a különbségeknek a megfigyelése és értelmezése. Az első érzelmi reakciókon túlmutató feldolgozást, az eredmények értelmezését és a következtetések levonását lehet elérni coach segítségével.

Az *érzelmi intelligencia* elemeit vizsgáló kérdőívek a vezető karakteréről adnak a fejlődés szempontjából fontos információt. Az önismeret és az együttműködés képessége egyre inkább elfogadott vezetői jellemzők. Ebbe a csoportba tartozik az autoritás mértékét és a felelősség szintjét mérő Authority-Responsibility-Power (autoritás, felelősség, hatóerő, továbbiakban: ARP[©]) kérdőív. Az érintett személy vezetői működését teszi érthetővé, és ugyanakkor segít a változáshoz szükséges lépések meghatározásában. Ezt a kérdőívet kizárólag tanácsadói közreműködéssel célszerű visszajelezni és feldolgozni, mert a kérdőív eredménye nem semleges, vagyis vannak jobb és rosszabb eredmények, és tapasztalataink szerint érzelmileg is érinti az eredmény a vezetőket.

A *személyiség típusokat* vizsgáló kérdőívek az egyén működésének ismerete révén – hogyan észleli a világot és hoz döntéseket – segíti a coachot abban, hogy az ügyféllel a legeredményesebben és leghatékonyabban tudjon dolgozni. Magyarországon elterjedtek

azok a jungi tipológiára építő kérdőívek, mint a Golden Személyiségprofil[®] (Erős-Bents 2004) és a Dominance, Influence, Steadiness, Conscientiousness kérdőív (továbbiakban: DISC). (Scheelen 2005) Ezek a kérdőívek erőteljesek abban, hogy a kitöltő saját és mások együttműködési stílusára ítéletmentesen rálásson. Ezért vezetői és nem vezetői csoportok együttműködés-fejlesztésében is jól alkalmazható.

Aki otthonosan mozog a személyiségtípusokat meghatározó kérdőívek terén, csodálkozhat, hogy a Myers-Briggs Type Indicator[®] (Myers-Briggs Típusindikátor, továbbiakban: MBTI[®]) magyar változatát nem ismertetjük. (Erős-Jobbágy 2001) Ennek az az oka, hogy bármilyen elterjedten is alkalmazzák szervezeti munkában tanácsadóink, nincs jogtiszta magyar változata.

Azt nem felejthetjük el, hogy az egyéni kérdőívek az önismeretet és az önfejlesztést szolgálják, ám nem öncélúan, hiszen a szervezet azért fordít rá időt és pénzt, hogy a szervezeti működés eredményesebb legyen a korábnál. Ez a helyzet egy coachnak vagy terápiára kiképzett személynek akár még belső konfliktust is okozhat, hiszen előfordulhat, hogy akár a szervezet ellenében szeretne ügyfelének segíteni, de ezzel túllépi hatásköre határait. A három kérdőív típus arra szolgál, hogy az érintett személynek a vezetői szerepe ellátása szempontjából fontos erősségeit, gyengeségeit, illetve fejlesztendő területeit felvázolja, a fejlődéshez támpontot és mérföldkövet adjon.

A szükséges óvatosság a kérdőívek alkalmazásban

Éppen mert egyre népszerűbb a kérdőívek alkalmazása, fontos az a kérdés, hogy valójában mire és hogyan használhatók. Amikor az emberek megkapják a felmérés eredményét, és némi igazságot látnak az eredményekben, az eszközt hitelesnek ítélik, így továbbra is alkalmazni fogják. Az ilyen típusú minőség alapú hitelesítés, validálás biztosítja az igazság felismerését, ezért ez elengedhetetlen. Ez azonban nem váltja ki a mennyiségi kutatást, amely hitelesítés pilléreit adja, az alapot és a tudományos megbízhatóságot. Mindkettő szükséges a felmérések és kérdőívek esetében, fontos, hogy megbízható és hiteles legyen az eszköz, amelyet alkalmazunk. Sok tanácsadó és coach vékony jégen táncol, amikor mérési eszközt választ és alkalmaz. Bizalmi felelősséggel tartozunk ügyfeleinknek.

A mérési eszközöknek és kérdőíveknek meg kell felelniük bizonyos tudományos követelményeknek annak érdekében, hogy – elfogadható bizalmi és pontossági szinttel vagy megengedett hibalehetőséggel – statisztikailag megbízhatóak legyenek. A kutatási szabályok és a mérések megfelelő használata, melyek a tudományos élet részét képezik, érvényesek a gazdasági világban is. Egy alkalmatlan eszköz vagy elégtelen mérés pontatlan adatokkal szolgál és ennek hatására érvénytelen következtetések lesznek, bárki végzi is a mérést vagy értelmezi az eredményeket.

A kérdőív alkalmazásának fázisai

Három fázisban nézzük meg, hogy milyen alapon döntünk kérdőívről, hogyan alkalmazzuk, és mit tegyünk az utókövetés során. (Church-Waclawsik 2001)

Mielőtt elkezdjük

Számos kérdést fontolóra kell venni, amikor döntünk, hogy mérést alkalmazzunk tanácsadási vagy coaching munka részeként:

1. A legalapvetőbb kérdésekre meg kell tudni válaszolni összhangban a tanácsadási vagy coaching folyamat célkitűzéseivel; (Block 2005)
 - *A megfelelő dolgokat mérjük?* A megfelelő válasz megtalálásához a megfelelő eszközt kell alkalmazni. Ugyanez vonatkozik a coachingra is, bár itt több spontaneitás engedhető meg, gondolhatjuk azt egy adott pillanatban, hogy most érdemes egyik vagy másik eszközt bevetni
 - *Elég dolgot mérünk?* A tanácsadók gyakran csak az elengedhetetlen mennyiségű információ összegyűjtése mellett döntenek. A költségek, idő és energia értékes, nem akarjuk pazarolni őket, így inkább a minimumra szorítunk. Az egyének és nagyobb rendszerek összetettek, néha nem könnyen áttekinthetőek.
 - *Túl sok mindent mérünk?* Amilyen könnyen megeshet, hogy túl kevés információt gyűjtünk, éppoly könnyen gyűjthetünk túl sokat is. Az ügyfelet a kérdőívek hada vagy adatok tömege könnyen maga alá temetheti, illetve akár nyílt ellenállást is tanúsíthat a folytatással szemben.
 - *Tisztában vannak az ügyfelek,* hogy ki és hogyan kapja meg a felmérés eredményét, és hogy mi az ő dolguk, és ha tisztában vannak, vajon készek-e rá? A tanácsadó dolga az ügyfelet úgy felkészíteni, hogy felelősséggel tudjon dönteni az eszközök alkalmazásáról.
2. Válasszuk ki a megfelelő kérdőívet vagy eszközt;
 - *A megfelelő eszközt használjuk az adott dolog mérésére?* Ha azt szeretnénk megismerni, ügyfelünk hogyan dolgozza fel az információkat, a Golden Személyiségprofilat válasszuk – valami olyan eszközt, melyet pszichológiai működés megismerésére alakítottak ki. Ha valamilyen konkrét vezetői viselkedést akarunk megismerni, a 360 fokos visszajelzés valamilyen formáját alkalmazhatjuk. Ha az ügyfél karaktere vagy érzelmi intelligenciája érdekel minket, az ARP profil vagy az Emotional Competency Inventory a megfelelő választás – olyan eszköz, melyet a karakter vagy az érzelmi intelligencia megismerésére találtak ki.
 - *Hiteles és megbízható az eszköz?* Valóban azt méri a kérdőív, amit mondanak, hogy mér? Az eszköz hitelessége fontos, hogy az eszköz használatakor az ügyfél kellően biztonságban érezze magát. Ezenkívül az eszköznek megbízhatónak kell lennie – vagyis meg kell felelnie a tudományos szigorúság alapvető követelményeinek, illetve a mérésnek megismételhetőnek kell lennie, vagyis adott körülmények között ugyanazon eredményeket kell kiadnia más alkalommal is.
 - *Egyértelmű és érthető az eszköz?* A kérdőíveknek világos és egyszerű módon kell feltenniük a kérdéseket. Nagyobb eséllyel töltenek ki megfelelően a válaszadók egy érthetően szerkesztett kérdőívet, melyet könnyű követni. Minél személyesebb vagy

bonyolultabb információra kérdezzük rá, annál fontosabb, hogy a kérdőívnek az ügyfél anyanyelvén írt változatával szolgáljunk.

3. Hogyan fogjuk az eredményeket az ügyfél számára értelmezhetővé tenni?
 - *Hogyan kívánjuk felhasználni az adott eredményeket?* A tanácsadás vagy coaching alkalmazása általában valamilyen nagyobb fejlesztés keretében, átfogóbb cél érdekében történik, mint például együttműködés vagy kommunikáció erősítése, vezetés fejlesztése vagy konfliktusok megoldása, ezért ebben a keretben van szükség az eredmények értelmezésére.
 - *Elősegítjük, hogy ügyfelünk megtalálja a számára fontos mondanivalót magáról vagy szervezetéről?* Szükséges azt végiggondolni, hogyan mutatjuk be a kapott eredményeket, és hogyan biztosítjuk, hogy ügyfelünk értelmet leljen bennük. Olykor a coachnak vagy tanácsadónak „össze kell kötnie a pontokat”, hogy az ügyfél számára tisztán kirajzolódjon a kép.

A kérdőívek használata során

Miután felkészültünk arra, hogy kérdőívet alkalmazzunk, számos megfontolásra váró kérdés áll még előttünk.

1. A kérdőív-használat módjának megtervezése. Nagyon körültekintően szükséges előkészíteni, hogy az ügyfél-rendszer minden érintett tagja tudja, hogyan kell a kérdőívet kitölteni, tisztában van az adatállomány biztonságával, illetve azzal, hogy kinek lesz hozzáférése az adatokhoz. A bizalmatlanság, amely munkahelyi környezetben elég megszokott, sőt egészséges, hátráltatja a megfelelően értelmezhető eredményeket nyújtó kérdőívek alkalmazását.
2. Az ügyfél jogainak védelme. Nekünk is, ügyfelünknek is biztosnak kell abban lenni, hogy tiszteletben tartjuk az ő jogait és nem korlátozzuk azokat feleslegesen. Akkor jó, ha tudja és egyetért a céllal, és azzal, ahogy felhasználjuk az eredményeket. Az információkat nem fogjuk más, a tanácsadás vagy coaching keretein kívüli célra felhasználni. Az eredmények nem lesznek hozzáférhetőek senki számára az ügyfél beleegyezése nélkül. A kérdőív által összegyűjtött információ névtelenül és bizalmasan lesz kezelve; ez azt jelenti, hogy az eredményeket nem mutathatjuk be úgy, hogy abból személyekre lehessen visszakövetkeztetni. Az ügyfelektől származó idézetek is, amennyiben használjuk ezeket, csak az egyéni bizalmasság megőrzésével használhatóak fel. Ezek különösen fontos tényezők lehetnek kis közösségekben.
3. Adatok gyűjtése. Néha nehéz meghatározni a szükséges, de nem túl sok időt a kérdőív kitöltésére. Ha sok telephelyes a cég, és átfogó felmérést végzünk, a kérdőívek oda-vissza szállítási idejét is be kell kalkulálnunk. Viszont az se jó, ha elhúzódik, mert előfordulhat, hogy ügyfeleink érdeklődése elhal.
4. Az eredmények ismertetése és értelmezése. Ez kritikus pont a folyamatban. Az eredmények bemutatásakor a legnagyobb tisztelettel és érzékenységgel kell eljárunk.

- *A feltevések és végső értelmezés közötti kapcsolat*; a kérdőívek eredményei rengeteg adattal látnak el bennünket, melyekből sok feltételezést, feltevést alakítunk ki. (Bock-Diday 2005) Az ügyfélnek el kell fogadnia az eredményeket – nem feltétlenül örülni nekik, de elfogadni – hitelesnek, pontosnak és helyénvalónak kell éreznie őket. A hitelesítést rögtön az ismertetéskor elkezdjük és mindvégig folytatjuk. Mi csak feltevéseket, adatokat kínálunk. Nem az igazságot. Az 'igazságot' az ügyfél találja meg és igazolja vissza.
- *Írott beszámoló*; adunk valamilyen írásos anyagot az ügyfélnek, és leellenőrizzük, hogy az ügyfél megkapta a kellő információt ahhoz, hogy tisztán értse az eredményeket, illetve, hogy tudja, hova forduljon, ha kérdés merül fel benne. Az írásos beszámolók gyakran tartalmazzak számokat, grafikonokat és táblázatokat. Ezek akkor hasznosak, ha az ügyfél pontosan tudja, hogyan értelmezze ezeket. Ezért időt fordítunk a lehetséges értelmezések feltárására, ha erre ügyfelünknek igénye van.
- *Az eredményeket alátámasztó elmélet megértése*; a kérdőív háttérének valamilyen szintű megértése hasznos az ügyfél számára. Bár tagadhatatlanul könnyebb és gyorsabb a kérdőívek tanácsadói beavatkozás nélküli tömeges alkalmazása, mi annak vagyunk hívei, ha az ügyfél valamennyire megérti az elméleti háttérét. Ennek tanácsadói szempontból az a haszna, hogy bizalmat kölcsönöz a kérdőívnek, illetve az eredményeknek.
- *Kontextus* – meghatározott fejlesztési alkalmazás; az egész tanácsadási vagy coaching folyamat egy meghatározott kontextusban vette kezdetét. Fontos, hogy az eredmények nem önmagukért értékesek, hanem az adott kontextusban, a kitűzött célok vagy fő fejlesztési témák viszonylatában. Ez a megbeszélés természetes hidat fog képezni a következő lépéshez: a fejlesztési folyamat megtervezéséhez.

5. **A fejlesztési folyamat megtervezése.** Nemesyszer fordul elő, hogy sok pénzt és energiát fektetnek a felmérésbe, de nem hasznosítják az eredményét. Ez történik akkor, amikor nyomasztóan nagy mennyiségű adattal találkozik az ügyfél, és szellemi izgalmat okoz a megfejtésük, de nincs a szervezetben energia a hasznosításra. Vagy más esetben a feladat látszik túl nagynak, és ügyfelünk inkább belemenekül az operatív feladatokba. Ezért is célszerű elkezdeni azon lépések közös tervezését, amelyek már rövid távon is hoznak eredményt.

A kérdőív életének utókövetése

Az értékelés, áttekintés és az észrevételek bőven megérik a rájuk szánt időt. Néhány hét, hónap elteltével újra találkozunk az ügyféllel, hogy megbeszéljük, számukra milyen értékekkel bír a kérdőív. Megérte-e a rá szánt időt, pénzt, energiát. Volt-e valamilyen hatása, és ha igen, milyen. Az erőfeszítések valamilyen értékelésének és néhány, a kérdőívek alkalmazását érintő észrevételnek elő kellene jönnie. Az észrevételek nem csak a kérdőív alkalmazásának folyamatára, az eredmények hatóerejére és az ügyfél számára jelentett hasznára összpontosulnak, hanem az együttműködésre is. Tanácsadói szempontból azért hasznos a visszatekintés, mert már nem lévén érzelmileg bevonódva, több tanulság levonására vagyunk alkalmasak.

Questionnaires in organizational consulting and coaching

In this essay we study the use of questionnaires and surveys in the field of coaching and organizational consultancy. The survey gives guidance to both the client and the consultant therefore their use is more and more widespread. The two authors write the essay on their aggregated 30 years of experience in using questionnaires in organizational work. We review how the need appeared after the radical political and economic change in Hungary, and the increasing significance of organizational and leadership development. Also we review some broadly applied questionnaire types. With the increase of use, misuse of these tools is becoming common. Therefore we suggest cautious and client-fitting use of the questionnaires. In our experience the use of these tools can be attractive and frightful at same time for the client. The client must be sure that we use the questionnaire for his interests and the interests of his organizations with the goal of achieving usable results, and those should be used in reality.

Keywords: coaching — organization development — organizational consultancy — coach — consultant — inventories — questionnaires — tools — surveys

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (2004): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest, Aula.
- Block, Peter (2005): Makulátlan tanácsadás. Budapest, HVG Kiadó
- Bock, H.-H., Diday E. (szerk.) (2005): Analysis of symbolic data. Heidelberg, Springer.
- Church, A. H., Waclawski, J. (2001): Designing and using organizational surveys: a seven-step process. San Francisco, Jossey-Bass.
- Cooke, R. A., Szumal, J. L. (2000). Using the Organizational Culture Inventory to understand the operating cultures of organizations. In Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Erős I., Bents, R. (2004): Személyiségtípusok és kommunikáció a szervezetben. Kézikönyv Kft. vezetőknek. Budapest, Raabe.
- Erős, I., Jobbágy, M. (2001): A Myers-Briggs Type Indicator Magyarországon. *Alkalmazott Pszichológia*, 4:35-51
- Erős I., Kalmár P. (2002): A szervezetek humánközpontú fejlesztése. Gyakorlati controlling. Budapest, Raabe.
- Horváth T. (2004): Helyzetkép a magyarországi coachingról. *Pszichoterápia* 13. évfolyam 4. szám
- Kraut, A. I. (1996): Organizational surveys. San Francisco, Jossey-Bass.
- Scheelen, F. M. (2005): Ismerjük meg önmagunkat, ismerjük meg ügyfeleinket. HVG Kiadó, Budapest
- Ziegenfuss, J.T. (2002): Organization and management problem solving: a systems and consulting approach. Thousands Oaks, Sage.

dr. Erős Ilona

ARK Anima-Ráció Konzultánsok Kft.
1146 Budapest, Zichy Géza u. 5.
1-222-3334
www.anima-racio.hu
eros.ila@anima-racio.hu

Richard Bents, PhD.
Future Systems Consulting
168 6th Street East, Suite 4302, Saint Paul, Minnesota 55101 USA
(651) 224-8525
www.futuresystemsconsult.com
richard@futuresystemsconsult.com