

# Szervezetfejlesztés és a szervezetfejlesztők\*

## Kezdetek Magyarországon

1977-ben az ENSZ Iparfejlesztési Szervezete (az UNIDO) felmérést készített a vezetők felkészültségéről, és az eredménnyel nem volt megelégedve. Ezt követően tett javaslatot Magyarország vezetőinek fejlesztését szolgáló tréner-tanácsadók és szervezetfejlesztési tanácsadók kiképzését szolgáló projekt elindítására. Ezt a szellemi és technológiai transfert szolgáló projektet az akkori Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium Szervező Intézete (ÉGSZI.), valamint az Építésügyi és Városfejlesztési Minisztérium Vezetőképző Intézete (ÉVM. TK.) nyerte el. Szakmai vezetésére Manohar S. Nadkarni indiai származású, az USA-ban kiképzett tréneret hívták meg, aki 1,5 éven át képezte a kiválasztott jelölteket. A tréning végén 1979-ben 15 fő végzett tréner-konzultánsként. Azóta, 1979-80-tól *számítjuk egy új, a szervezetfejlesztési tanácsadó szakma megszületését Magyarországon*. A kiképzett munkatársak megalapították a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságát, amelynek létszáma jelentősen nőtt. Így napjainkra mintegy 190 tanácsadó külön szakmai szervezetbe tömörülve tekinti Őt közvetetten is mesterének. Azóta közfelkiáltással elnyerte a „Szervezetfejlesztők Nagypapája” címet – közelítve már a 80. életévhez -, amelyet Manohar mester büszkén szokott vállalni. Gyakran visszajár hazánkba és rendszeresen tart továbbképzést most már a harmadik nemzedéknek, azaz az 1979-80-ban végzetek tanítványainak is. (E cikk megírása legyen tisztelgés előtte, hiszen jelenleg is nálunk tartózkodik.)

A Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága (továbbiakban: SZMT) belépett az International Organization Development Association (IODA) tagjai közé és rendszeresen részt vesz annak nemzetközi munkájában. Elismerve a szervezet munkáját, az IODA. XII. Világkonferenciáját 1997. szeptember 21-25. között Magyarországon rendezte meg, amelynek frenetikus sikere azóta is közszájon forog a világban.

Az elmúlt húsz évben több nemzetközi kiképzés adott lehetőséget arra, hogy eredeti forrásból tanuljon, ill. tanuljon tovább a szakma. Ezek közül kiemelkedett az 1994-96 között az Európai Tranzakcióanalitikus Társaság (EATA) által megszervezett két éves Change Management szervezetfejlesztő tréning és a British Know How Fund támogatásával 1998-2000-ben zajló CHAMP Változáskezelési tanácsadói képzés. A hazai műhelyek és képző központok száma robbanásszerűen növekszik.

## Mi a „szervezetfejlesztés”?

Az 1960-as években olyan folyamathangsúlyú tanácsadó munkát értettek alatta, amelynek az volt az elsődleges célja, hogy segítsen a vállalatoknak abban, hogy önállóan is képesek legyenek megoldani problémáikat. A problémamegoldás gátjainak hátterében általában emberi tényezőket feltételeztek, ezért elsősorban az emberi - és nem a technikai – beavatkozásokat foganasítottak: önismeret növelő, a motivációs rendszert befolyásoló, az egyének attitűd (értékelő viszonyulás) változását szolgáló tréningeket vezettek. Valljuk be, igazuk lehetett, hiszen az emberek az aktív szereplők, ők hozzák a döntéseket, nem a gépek és a pénz. Az utóbbiak a cselekvések tárgyai inkább.

---

\* Megjelent: Menedzserek Országos Szövetségének lapjában, a MENEDZSER 2001/2. februári számában

A legkorábbi időszakban csak szórványos tréningeket szerveztek, amelyeknek így csekély lehetett csak a hatásuk és a követés sem volt megoldva. A kudarcok mutatták meg, hogy a valódi változásokhoz évekre van szükség, a folyamatok tudatos kezelésére hosszú távon van szükség.

Egyik klasszikussá vált szerző, Beckhard a szervezetfejlesztés fogalmát így fogalmazta meg:

Olyan *tervszerű* (tartalmazza a szervezet állapotának rendszerezett diagnózisát, a fejlesztés stratégiai tervének kialakítását és a törekvések megvalósításához szükséges erőforrások mozgósítását), a *szervezet egészére kiterjedő felülről szervezett* törekvés (a felsővezetés személyesen érdekelt és elkötelezett, az egész megszervezésében aktívan részt vállal ill. aktívan támogatja a módszereket), amelynek célja a *szervezet hatékonyságának és életképességének növelése*. A szervezetfejlesztés a szervezeti folyamatokra való *tervszerű beavatkozás útján magatartástudományi ismeretek* alkalmazásával éri el céljait.

Lényege a **csoportos tanulási** folyamat.

Az évek során a gyakorlati tapasztalatok gazdagodásával a szervezetfejlesztés fogalmi köre kitágult. Még tovább hangsúlyozódott egészséges jellege, azaz a szervezetre mint egészre tekint. Célja az, hogy nőjön a cég produktivitása, és ennek érdekében javítja a *rendszerek működését* és igyekszik befolyásolni a *szervezeti kultúrát* (érték- és normarendszert, valamint az emberek közötti viszonyulási mintákat). *Számítanak minden munkatárs erőfeszítéseire*, mindenkit bevonnak a közös cselekvések tervezésébe, kivitelezésébe, ellenőrzésébe és a módosítások bevezetésébe.

Nem egy fejlesztési kísérlet bukott meg azon, hogy csak kevés embert vontak be a folyamatba, így az összes releváns információnak csak kis szeletét tudták összegyűjteni és a cselekvési-döntési köre is csekély volt a projektcsoport tagjainak. A felsővezetés elkötelezett és kitartó támogatása nélkül pedig eleve kudarcos volt a változási folyamat, hiszen – természetesen - az első időszakban sokkal több a változásnak ellenálló, mint az azt támogató. A munkatársak bevonása és az ezt segítő technikák alkalmazása tehát kulcsfontosságú. Általában külső tanácsadót kérnek fel, aki a folyamatok módszertani szakértője. Néha szükség lehet ún. „szaktanácsadókra” (informatikai, marketing, pénzügyi stb.) is, ha a szükséges hozzáértés nincs meg aktuálisan a szervezetben. A szaktanácsadók egy-egy projektet vállalnak el és folytatnak le, majd távoznak, és csak akkor dolgoznak a vállalatnál újra, ha új konkrét megbízást kapnak.

(Állítólag egy országot, annak fejlettségét jellemzi, hogy folyamat- ill. változáskezelő tanácsadókat vagy szaktanácsadókat igényelnek-e inkább a cégek. A felmérések szerint hazánkban még van mit pótolnia, mert nálunk még sokkal gyakrabban igényelnek időszakos szaktanácsadásokat, mint változásmenedzseléshez értőket. Így az elkezdett folyamatok fenntartása az első számú vezető és a felsővezetői gárda hozzáállásán és folyamatkezelésén múlik. A szaktanácsadók – mint például minőségügyi vagy controlling rendszerek kidolgozói – egyre többször tűnnek fel a folyamat-tanácsadónak szóló képzéseken, mert érzékelik saját munkájuk korlátait. Hogy egy példát említsünk, hiába számítanak a „minőségi körök” aktív munkájára, ha egy adott cégnél nincs meg a team-munka kultúrája, az emberi kapcsolatokat pedig szétfeszítik a vezetési hibák miatt kialakuló feszültségek.)

## A szervezetfejlesztők kompetenciái

Az SZMT fejlődésének egyik fontos állomása volt, amikor az elnökség tagjai 1999 őszén elhatározták, hogy felhívást intéznek a Társaság tagjaihoz, hogy együtt határozzák meg a szervezetfejlesztő tanácsadói kompetencia rendszert, amely egy-másfél éves közös, intenzív alkotó munka eredményeként 2000. júliusában meg is jelent. A kompetencia rendszer tartalmazza mindazokat az értékeket, attitűdöket, tudásbeli és készségbeli kívánalmakat, amelyek birtoklása szükséges a szervezetfejlesztő munkához. Rendszereztek és szintetizálták azt a tudásbázist, amely a szakma gyakorlása és a képzések során halmozódott fel az országban.

Fontos célkitűzésük volt az, hogy:

- hozzájáruljon a „kompetencia térkép”-ben rendszerezett értékek megtartásához és közvetítéséhez, és így javuljon a szakma ismertsége,
- útmutatót adjon a jelöltek önfejlesztéséhez, hogy azt saját további képzésükhöz irányítúként használják,
- alapot adjon a képzési rendszer fejlesztéséhez, és
- egy - későbbi - minősítési rendszert építhessenek rá.

A 24 oldalas tömör anyagban az első fejezetben a személyiségtől elvárt értékek, hozzáállások, személyiségjellemzők és alapképességek találhatóak meg, majd egy összefoglaló következik azokról a szervezetfejlesztésre vonatkozó tudományos elméletekről és modellekről, amelyek ismerete nélkül nem érdemes ilyen tevékenységbe kezdeni. A harmadik fejezet a szervezeti tanácsadási folyamat mentén rendezi el a szükséges kompetenciákat, az utolsó pedig a marketinghez és értékesítéshez nyújt támaszt.

Ebben az írásban az **értékek és attitűdök közül emelünk ki néhányat**, mert ezek azok a legfontosabb, a személyes szintű működést is befolyásoló tényezők, amelyek iránti elköteleződést megkövetel a szakma minden művelőjétől. Reméljük, hogy ezzel segítjük az olvasók tájékozódását is az „igazi” szervezeti tanácsadó kiválasztásában.

- Ügyfélorientált. Elfogadó attitűdöt mutat.
- Bizalmon alapuló kapcsolat kialakítására törekszik az ügyfél felé. Segítőképpen viselkedik a megrendelő - és más érintettek - irányába.
- Empátiás beállítódás jellemezi: arra törekszik, hogy ráhangolja magát és megértse mások érzelmi reakcióit.
- Folyamatosan szem előtt tartja munkájának etikai vonatkozásait: észreveszi és tudatosan kezeli a munkája során az ügyféllel való kapcsolatában folyamatosan felmerülő etikai dilemmákat; időről időre felülvizsgálja saját szerepét és beavatkozásainak hatásait, etikai következményeit.
- Arra törekszik, hogy korrekt, partneri, szerződéses viszonyok keretei között dolgozzon.
- Bíz a megbízó személy és a szervezet - mint organizmus - fejlődő képességében. Elköteleződik az iránt, hogy beavatkozásaival az ügyfél cég önálló problémamegoldó képességét fokozza.
- Tiszteli az ügyfél által meghúzott határokat. Folyamatosan és következetesen megtartja a bizalmas információkat és viszonyt, biztosítja a diszkréciót.

- Képes beállítani és szabályozni a bevonódás-távolságtartás megfelelő egyensúlyát: egyaránt képes együtt érezni és együtt gondolkodni az ügyféllel, ugyanakkor megőrizni a kívülállásából eredő külső szemléletét és folyamatos rálátását a rendszerre. Viszonylagos távolságot tud tartani a rendszer kultúrájától.
- Rendszerszemlélet: azonosítja és megérti a felszíni jelenségek, események (tünetek) mögötti mélyebb és hosszabb távon ható okokat, összefüggéseket, tendenciákat, trendeket és strukturális mintákat, és erre alapozva tervezi beavatkozásait az ügyfél-rendszerbe.
- Pozitív beállítódással rendelkezik a környezete, a szervezetek, a bennük dolgozó emberek és a saját munkatársai irányába.
- Elfogadja a kultúrák közötti különbségek létét, és a kulturközi ellentéteket, hatásokat segítőkész módon fordítja le, illetve fordítja át a konstruktív megoldások keresésének irányába.
- Elfogadja a versengés szükségességének tudatát. A versenytársak irányába korrekt módon viselkedik.
- Nyitott a más tanácsadókkal való együttműködés lehetőségére.
- Elkötelezett a szakma hazai fejlődése mellett.
- Őrzi szakterülete legjavát. Megszerzett friss ismereteivel arra törekszik, hogy folyamatosan fejlessze a szervezetfejlesztéshez szükséges attitűdöket, készségeket, ismereteket a szakmai képviselőinél és az új nemzedéknél.
- Tapasztalatait igyekszik megosztani a szakma más képviselőivel is.

***A legfontosabb képességek közül jelentősnek tartjuk a következőket:***

- Magas színvonalú elvonatkoztatási, lényeglátó képességgel kell bírnia: legyen képes meglátni szabályszerűségeket és összefüggéseket.
- Jó helyzetfelismerő, komplex helyzetértelmező és értékelő képességgel rendelkezzen, tudjon józanul mérlegelni, és ítéletet alkotni. Helyzet- felismerésében és értékelésében törekjen a sémák szerinti gondolkodás (torzítások) elkerülésére és a cég működésére vonatkozó információk hatékony szervezésére.
- Legyen képes gazdálkodni a saját és a mások forrásaival és erőforrásaival (idő- és eszközgazdálkodás).
- Magas színvonalú problémamegoldó képességgel bírjon.
- Kreatív, alkotóképességgel rendelkezzen: legyen képes az ügyfél szükségleteinek és a feladatoknak megfelelően mozgósítani meglévő belső és külső erőforrásait az előrehaladás érdekében; legyen képes kitalálni, kidolgozni, kipróbálni, majd bevezetni új, a megszokottól eltérő, alternatív koncepciókat és megoldásmódokat.
- Strukturátereemtő képesség: legyen képes az elemeket (legyenek azok gondolatiak vagy képiak) csoportosítani, strukturálni vagy a már meglévő belső viszony-rendszereket újrarendezni.
- Tudja önmagát világosan kifejezni mind szóban, mind szemléltető eszközök segítségével.
- Nem hátrány a jó memória és a magas figyelmi koncentráció képesség sem.
- Legyen tanulékony, fogékony az új iránt.

A fent említett lista természetesen **nem teljes**. Ebben az írásban inkább csak érzékeltetni kívántuk a szervezetfejlesztő szakma hazai fejlődésének legfontosabb állomásait és kifejezni tiszteletünket a „Nagypapa” iránt, aki ismét közöttünk járt.

(A teljes kompetencia rendszer iránt érdeklődők az Szervezetfejlesztők Magyarországi Társasága elnökségéhez fordulhatnak további információkért. Cím a szerkesztőségben.)

*Szatmáriné dr. Balogh Mária*  
*Munka- és pályatanácsadó szakpszichológus,*  
*tréner, szervezetfejlesztő tanácsadó*