TOVÁBB!
HOGYAN?

PARTNERSHIP FOR ENVIRONMENTAL CENTRAL EUROPE
ÖKOTÁRS ALAPÍTVÁNY

Ökotárs Alapítvány
1056 Budapest, Szerb u. 17–19.
1463 Budapest, Pf. 931
Tel.: (06-1) 411 3500, fax: 411 3515
E-mail: info@okotars.hu
www.okotars.hu

SZERVEZETFEJLESZTÉS CIVILEKNEK

HOGYAN? TOVÁBB!

Szervezetfejlesztés civileknek

HOGYAN? TOVÁBB!

Szervezetfejlesztés civileknek

PARTNERSHIP
ENVIRONMENTAL FOR CENTRAL EUROPE
ÖKOTÁRS ALAPÍTVÁNY

Szerkesztette: Móra Veronika
Nyomdai előkészítés: Föld Napja Alapítvány
Felelős kiadó: Foltányi Zsuzsa igazgató, Ökotárs Alapítvány

ISBN 963 212 333 6

Bővebb felvilágosítás: Ökotárs Alapítvány
1463 Budapest, Pf. 931
Telefon: (06-1) 411 3500
www.okotars.hu

Köszönetet mondunk Kosztolányi Istvánnak és Zalatnay Lászlónak
a kézirat véleményezéséért.

Grafika: Marabu

Nyomda: ETO-Print Budapest, 2005

MÓRA VERONIKA
Előszó – Kinek ajánljuk könyvünket, és miért? 4

PONTYOS TAMÁS
Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe 9

VÁGVÖLGYI GUSZTÁV
Szervezeti diagnózis 27

KALMÁR ELVIRA
Szervezeti identitás 49

VÁGVÖLGYI GUSZTÁV
Vezetés 58

PONTYOS TAMÁS
Emberi erőforrás-fejlesztés és csoportdinamika 84

KALMÁR ELVIRA
Szervezeti működés 102

KERTÉSZ TIBOR
Konfliktusok 118

Függelék
BÁRDOS FERENC
Szervezetek közötti együttműködés példája:
a civil szervezetek helyzete Heves megyében 135

Felhasznált irodalom 143

ÉS MIÉRT?

Móra Veronika

Első pillantásra talán furcsának tűnhet és ellenérzéseket kelthet, hogy az alapvetően a profittermelésben érdekelt üzleti világban csaknem fél évszázada sikerrel alkalmazott szervezetfejlesztést ajánljuk a nonprofit civil csoportosulásoknak, ám a gyakorlat világszerte azt mutatja, hogy ennek van létjogosultsága, természetesen megfelelő átalakítások után. Végeredményben egy vállalat és egy egyesület is egyénekből áll, az ő kapcsolataik, értékrendjük, kultúrájuk határozza meg a szervezet egészét. A szervezetelmélet (amely az alkalmazott viselkedéstudományok egyik ága) legfontosabb felismerése éppen az, hogy még egy termelő vállalat dolgozóit sem lehet egyszerű fogaskerekeknek tekinteni a gépezetben, akik reggel, amikor felveszik a munkát, otthon hagyják személyiségüket, és csak este öltik azt újra magukra. Még a profitszerzés sikere is attól függ, hogy a szervezet tagjai mennyire képesek az önmegvalósításra, milyen kapcsolatokat építenek ki egymással, megtalálják-e saját helyüket, saját céljaikat a rendszerben és elégedettek-e azzal – fokozottan igaz mindez a civil világra, ahol az emberek belső meggyőződésből, kevés vagy semennyi anyagi elismerésért teszik azt, amit tesznek.

Ez már csak azért is így van, mert a legtöbb civil szervezet valamilyen közfeladat, a társadalmat érintő egy-egy probléma megoldására szerveződik, ami egyben azt is jelenti, hogy a szervezetet alkotó tagok, vezetők elsősorban egy adott kérdéshez értenek, abban van szakmai ismeretük. Ám általános tapasztalat, hogy a szervezet belső folyamatairól, a csoportok működési sajátságairól kevesebbet tudnak, esetleg egyiküknek sincsenek szervezeti vezetői ismeretei. Ha pedig a szervezet saját belső folyamataira nem figyel, és nem kezd azokkal tudatosan foglalkozni, akkor egy idő után (ez lehet nagyon rövid idő is) egyre jobban csökken az a képessége is, hogy azzal a problémakörrel foglalkozzon hatékonyan, amiért létrejött. A szervezeten belül pedig egyre sokasodnak a jelek, amelyek arra hívják fel a figyelmet, hogy a belső folyamatokra is oda kell figyelni, és meg kell azokat érteni. Ha ezt képesek vagyunk megtenni, akkor megteremthetjük az egészséges fejlődés alapfeltételeit. Olyan ez, mint a lélegzetvétel. Nem lehet mindig csak kifújni a levegőt. A szervezeti célok hatékony megvalósításának az egyik nagyon fontos területe éppen ezért a szervezetek belső folyamatainak a megértése, és azok tudatos javítása.

vünk abban segíthet, hogy a gyakori és jellemző problémákat vezetők és önkéntesek képesek legyenek felismerni, és maguk tudjanak megfelelő lépéseket tenni a baj orvoslása érdekében. Azt reméljük, könyvünk elolvasása után világosabbá válik, mit tehet a szervezet vezetője a problémák orvoslása érdekében, és később is, mint egy kézikönyvet felütve, hasznos tanácsokat meríthet belőle. Természetesen nem tudunk kész megoldásokat adni, de megoldási lehetőségeket, eljárásokat, módszereket tudunk ajánlani. Arra is szeretnénk rámutatni, hogy melyek azok a problémák, amelyeket a szervezet a maga erejéből megoldhat, és mikor mélyülnek el azok annyira, hogy már nem érdemes kísérletezni, hanem külső szervezetfejlesztőt kell segítségül hívni.

De mit is értünk szervezetfejlesztésen? A szervezetfejlesztés olyan folyamat, amely – jó esetben – az egyén, a kiscsoportok és a teljes rendszer szintjén egyaránt érvényesül, magasabb színvonalú, a célnak és a résztvevők igényeinek

nyez. A szervezetfejlesztés lényege a változás előidézése és kezelése a szervezet valamennyi alrendszerében (például vezetés, menedzsment, kommunikáció stb.). Ez tudatosan vagy öntudatlanul folyamatosan zajlik minden szervezetben, de vannak olyan helyzetek, időszakok – szervezeti átalakulás, mélyreható változás (például vezetőségváltás, a tevékenységi kör kibővülése) -, amikor jelentősége különösen megnő, szinte csak ez foglalja le a résztvevők energiáit és gondolatait. Nem mindegy, hogy az ilyen időszakokból hogyan kerül ki a szervezet, hiszen egy rosszul tervezett, meggondolatlan váltás hosszú időre visszavetheti a munkát, és elfordíthatja az érdeklődőket, önkénteseket, támogatókat a szervezettől. Ennek elébe lehet és kell is menni, ezért célszerű időről időre "hátradőlni", elszakadni a mindennapi tevékenységektől és problémáktól, és feltenni azokat a kérdéseket, amelyeket szűkre szabott időnk és túlterheltségünk rendszerint háttérbe szorít: kik vagyunk? mit csinálunk és fő-

fenntartása és munkatársainak eltartása érdekében folytatják, anélkül, hogy ténylegesen a közjót szolgálnák. Mi mindenféle értéktartalomtól mentesen használjuk a fogalmat, egyszerűen csak a szervezet életének egyik állomását jelölve ezzel. Egy kis közösségben élő egyesület esetében, amely fő feladatának a közösségi élet szervezését tekinti, és ez mondjuk évente egy falunapot, közös kirándulást és egy karácsonyi ünnepséget takar, nyilvánvalóan nincs szükség apparátus és fizetett alkalmazottak fenntartására – a szervezet enélkül is sikeres lehet, és kielégítheti a közösség együttlét iránti igényét. De ha ugyanez a szervezet felvállalja például a helyi idősgondozás felelősségét, gondoskodnia kell a folyamatosságról, a szolgáltatás színvonalának fenntartásáról, arról, hogy például az ebéd mindennap minden rászorulóhoz eljusson és egy-két jó szó is kerüljön mellé, akkor bizony már összehangolásra, professzionális, magasabb fokú szervezettségre van szükség – ez pedig magával hozza az intézményesülést. Ebben az értelemben tehát az intézményesülés nem jó és nem is rossz, hanem az adott körülmények, feladatok által előidézett helyzet, amelyet meg kell tanulni kezelni és használni. Gyakran éppen az a probléma, hogy a szervezetek öntudatlanul és túl gyorsan sodródnak az intézményesülése felé, például azért, mert elnyertek egy nagyobb pályázatot, ami már több és szakszerűbb adminisztrációt igényel, anélkül, hogy a szükséges szervezeti háttér adott lenne ehhez.

Meglehet, választásunk önkényesnek tűnik, ám tapasztalataink azt mutatják, hogy a lelkesedés hajtotta, öntevékeny csoportból az intézményesült(ebb) szervezetté válás a legnagyobb és legnehezebb váltás a legtöbb szervezet életében, ami gyakran komoly problémákat, sőt válságot idéz elő, és szélsőséges esetben akár visszafejlődéshez is vezethet. Ezt az időszakot, váltást nagyon sok tipikus tünet jellemzi. (Lásd 1. táblázat, 7. oldal.)

Az olvasó bizonyára ráismer ezek közül nem egy olyanra, amit már maga is átélt, és bár nem ígérhetjük, hogy ezek egyszer s mindenkorra megszűnnek, talán segíthetünk abban, hogy legközelebb már ne jelentsenek kezelhetetlen gondot.

A szervezetfejlesztés elmélete

Pontyos Tamás

Először is fontos, hogy értelmezzük a szervezet fogalmát. A szervezet a fejlesztési folyamat alapegysége, azé a folyamaté, ami olyan, mint a gyógyítás, gyógyulás. Az orvosnak is elsőrendű feladata az emberi test és lélek ismerete. Ez alapján tudja az egyes tüneteket látva értelmezni a betegségeket és javasolni a megfelelő gyógymódot. A szervezetfejlesztés olyan folyamat, amely során a szervezeti működés tünetei alapján feltárják az okokat, és megkezdődnek a tervezett változások a szervezetben, a tagok aktív közreműködésével.

A szervezetfejlesztő első feladata, hogy megismerje a szervezetet, annak „testét, lelkét”. A megismerést segíti az úgynevezett szervezeti keret tanulmányozása. (Lásd 1. ábra.) Felfogásunk szerint a szervezet hatékony és eredményes tevékenységének alapja a szervezeti keret egyes elemeinek (jövőkép, stratégia, programok, marketing, forrásteremtés stb.) harmonikus működése és az azok közötti kapcsolat.

Társadalmi jövőkép, szervezeti jövőkép, misszió és stratégia

Ez az elem a szervezet „agya”, a szervezeti működés tudatos, irányító funkciói, Meghatározzák a szervezet társadalmi szerepét, identitását. A *társadalmi jövőkép* a szervezet hosszú távú céljainak összegzése, az az ideális társadalmi állapot, amelynek elérése érdekében tevékenykedik a szervezet. A társadalmi jövőkép az a stabil pont, amelynek szem előtt tartása mérceként szolgál az egyes kihívások, tevékenységek megítéléséhez.

Ehhez képest a *szervezeti jövőkép* azoknak az elérendő céloknak az összegzése, amelyek közelebb viszik a szervezetet a jövőképben megrajzolt ideális társadalmi állapothoz. A szervezeti jövőkép

fenntartása és munkatársainak eltartása érdekében folytatják, anélkül, hogy ténylegesen a közjót szolgálnák. Mi mindenféle értéktartalomtól mentesen használjuk a fogalmat, egyszerűen csak a szervezet életének egyik állomását jelölve ezzel. Egy kis közösségben élő egyesület esetében, amely fő feladatának a közösségi élet szervezését tekinti, és ez mondjuk évente egy falunapot, közös kirándulást és egy karácsonyi ünnepséget takar, nyilvánvalóan nincs szükség apparátus és fizetett alkalmazottak fenntartására – a szervezet enélkül is sikeres lehet, és kielégítheti a közösség együttlét iránti igényét. De ha ugyanez a szervezet felvállalja például a helyi idősgondozás felelősségét, gondoskodnia kell a folyamatosságról, a szolgáltatás színvonalának fenntartásáról, arról, hogy például az ebéd mindennap minden rászorulóhoz eljusson és egy-két jó szó is kerüljön mellé, akkor bizony már összehangolásra, professzionális, magasabb fokú szervezettségre van szükség – ez pedig magával hozza az intézményesülést. Ebben az értelemben tehát az intézményesülés nem jó és nem is rossz, hanem az adott körülmények, feladatok által előidézett helyzet, amelyet meg kell tanulni kezelni és használni. Gyakran éppen az a probléma, hogy a szervezetek öntudatlanul és túl gyorsan sodródnak az intézményesülése felé, például azért, mert elnyertek egy nagyobb pályázatot, ami már több és szakszerűbb adminisztrációt igényel, anélkül, hogy a szükséges szervezeti háttér adott lenne ehhez.

Meglehet, választásunk önkényesnek tűnik, ám tapasztalataink azt mutatják, hogy a lelkesedés hajtotta, öntevékeny csoportból az intézményesült(ebb) szervezetté válás a legnagyobb és legnehezebb váltás a legtöbb szervezet életében, ami gyakran komoly problémákat, sőt válságot idéz elő, és szélsőséges esetben akár visszafejlődéshez is vezethet. Ezt az időszakot, váltást nagyon sok tipikus tünet jellemzi. (Lásd 1. táblázat, 7. oldal.)

Az olvasó bizonyára ráismer ezek közül nem egy olyanra, amit már maga is átélt, és bár nem ígérhetjük, hogy ezek egyszer s mindenkorra megszűnnek, talán segíthetünk abban, hogy legközelebb már ne jelentsenek kezelhetetlen gondot.

A szervezetfejlesztés elmélete

Pontyos Tamás

Először is fontos, hogy értelmezzük a szervezet fogalmát. A szervezet a fejlesztési folyamat alapegysége, azé a folyamaté, ami olyan, mint a gyógyítás, gyógyulás. Az orvosnak is elsőrendű feladata az emberi test és lélek ismerete. Ez alapján tudja az egyes tüneteket látva értelmezni a betegségeket és javasolni a megfelelő gyógymódot. A szervezetfejlesztés olyan folyamat, amely során a szervezeti működés tünetei alapján feltárják az okokat, és megkezdődnek a tervezett változások a szervezetben, a tagok aktív közreműködésével.

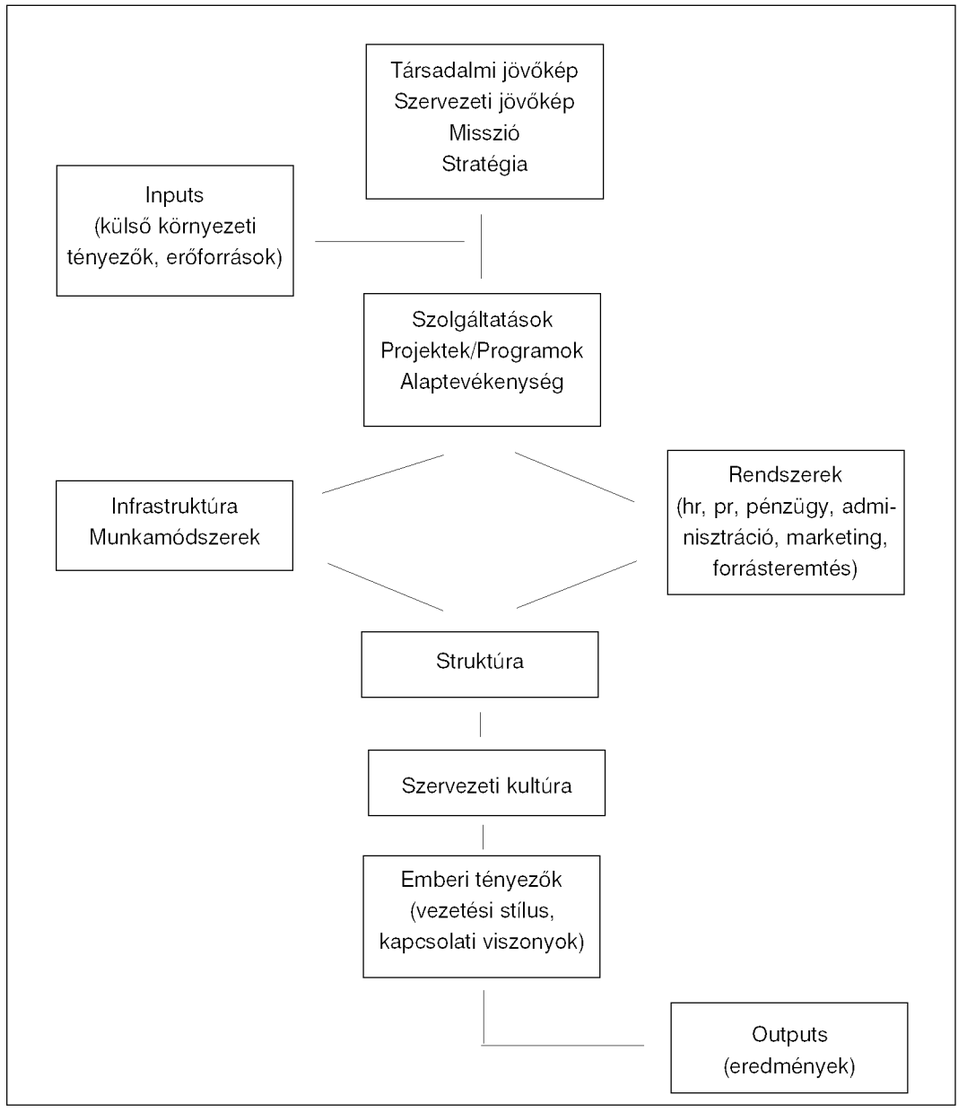
A szervezetfejlesztő első feladata, hogy megismerje a szervezetet, annak „testét, lelkét”. A megismerést segíti az úgynevezett szervezeti keret tanulmányozása. (Lásd 1. ábra.) Felfogásunk szerint a szervezet hatékony és eredményes tevékenységének alapja a szervezeti keret egyes elemeinek (jövőkép, stratégia, programok, marketing, forrásteremtés stb.) harmonikus működése és az azok közötti kapcsolat.

Társadalmi jövőkép, szervezeti jövőkép, misszió és stratégia

Ez az elem a szervezet „agya”, a szervezeti működés tudatos, irányító funkciói, Meghatározzák a szervezet társadalmi szerepét, identitását. A *társadalmi jövőkép* a szervezet hosszú távú céljainak összegzése, az az ideális társadalmi állapot, amelynek elérése érdekében tevékenykedik a szervezet. A társadalmi jövőkép az a stabil pont, amelynek szem előtt tartása mérceként szolgál az egyes kihívások, tevékenységek megítéléséhez.

Ehhez képest a *szervezeti jövőkép* azoknak az elérendő céloknak az összegzése, amelyek közelebb viszik a szervezetet a jövőképben megrajzolt ideális társadalmi állapothoz. A szervezeti jövőkép

1. ábra. A szervezeti keret elemei



rögzíti a szervezetek rövid távú – ez esetben 3-5 évre szóló – elképzeléseit. Valójában számos szervezeti jövőképet kell alkotnia egy-egy szervezetnek ahhoz, hogy közel jusson hosszú távú céljainak megvalósulásához.

A *misszió*, avagy szervezeti küldetés adja a szervezet identitását. Választ ad arra, hogy miért dolgozik egy szervezet, mit csinál, kiknek a javára tevékenykedik, milyen területen, és hogy melyek azok a feladatok, kihívások, amelyeket vállal azok érdekében, akiknek a kiszolgálására törekszik. Mindaz, ami ezen az önmeghatározáson kívül esik, azzal nem foglalkozik a szervezet.

A *stratégia* azt rögzíti, hogy az adott szervezet egy meghatározott időszakban, általában három év alatt, mi mindent tesz, milyen feltételek mellett egy-egy ügy előbbre vitele érdekében.

Mindezek összhangja biztosítja a szervezet számára, hogy kellő tudatossággal képes legyen működését stabil, előre meghatározott feltételek és elvárások között végezni. Ha mindezekkel nem élnek rendeltetésszerűen, vagy ezek nincsenek jelen a szervezeti működésben, azzal azt a szerepét veszíti el a szervezet, hogy tudatosan irányítsa, alakítsa terveit, ezáltal közelebb jusson kitűzött céljaihoz. A tudatosság hiánya pedig egyre inkább azt okozza, hogy a szervezet csak a pályázati kiírásoknak megfelelően tevékenykedik. A forrásvezéreltség pedig kihat a szervezet teljes működésére, eltűnnek a kezdeti célok, és vele a lendület, a pozitív energia.

Szolgáltatások, programok/ projektek, alaptevékenység

A szervezet értelmét adó elem. Ezt tekinthetjük a szervezet gerincének. Egy civil szervezet működésének lényege, hogy szolgáltatásaival, programjaival vagy valamilyen hiányt pótol, vagy a már meglévő szolgáltatások mellett minőségileg jobb, könnyebben elérhető programokat kínál célközönségének.

Az alaptevékenység határozza meg, hogy egy szervezet a sokféle kínálkozó lehetőségből milyen feladatokat vállal magára egy-egy területen. Ha ez nem elég tudatosan kidolgozott, akkor gyakran előfordul, hogy a szervezet úgy érzi, minden az ő nyakába szakad, mindennel neki kell foglalkoznia, nincs más, aki megoldja az emberek problémáját.

A programok/projektek és a szolgáltatás közötti legfontosabb különbség, hogy a szolgáltatások folyamatosan elérhetők, míg a programok meghatározott időkeretben jutnak el az érdeklődőkhöz, az igénybe vevőkhöz.

Infrastruktúra, munkamódszerek

A biztonságos működés elengedhetetlen háttérfeltételei. Ide tartozik egyrészt az infrastrukturális háttér az önálló irodától kezdve a informatikai felszereltségen át a rendelkezésre álló eszközökig minden, másrészt azok az alkalmazott munkamódszerek, amelyek gördülékennyé, eredményessé teszik a szervezetben folyó szakmai munkát. Első ránézésre talán kevésbé lényegesnek tűnik ez a keret-

elem, azonban ha belegondolunk abba, hogy a hiányából fakadó szervezeti nehézségek milyen jelentősen képesek rontani a szolgáltatások, programok minőségét és ezáltal a szervezet megítélését, akkor belátjuk, hogy nagyon is fontos a megléte.

Struktúra és menedzsment-rendszerek

A struktúrához tartozik a szervezet típusából adódó felépítése és a választott szervezeti hierarchia. Ezt egyrészt befolyásolja a szervezet jogi formája, másrészt azonban a szervezet maga választja meg struktúráját, illetve a struktúrában megalkotott hierarchiát. Háromféle alapstruktúrát különböztetünk meg egymástól, a hierarchikust, a demokratikust és a bázis-demokratikust.

Ugyancsak itt jelenik meg a szervezeti működtetés, más szóval menedzsment kiépítettsége. Ahhoz hogy kellő szakmai megalapozottsággal eredményesen működjön a szervezet, elengedhetetlen, hogy a menedzsment feladatoknak is legyen felelőse, olyanoknak, mint amilyen a forrásteremtés, a pénzügyi vezetés, a szervezeti kommunikáció, a marketing, az emberi erőforrás-fejlesztés, az iroda menedzsment, adminisztráció.

A *forrásteremtés* lényege, hogy a szervezet elegendő anyagi bázist szerezzen programjaihoz, szolgáltatásaihoz és működéséhez. A forrásteremtés része a pályázatokból befolyó támogatás, az üzleti szektortól szerzett adomány, az államtól, önkormányzattól érkező források, valamint azok a saját bevételek, amelyek szolgáltatásokból folyhatnak be, esetleg tagdíjakból, vagy a nonprofit szervezet saját vállalkozásából.

Nonprofit szervezetekben általában nem az okoz gondot, hogy nem foglalkoznak a menedzsment-területtel, inkább az a probléma, hogy nem elég tudatos, jobbára intuitív módon folyik a forrásteremtés. Figyelmeztető jel, ha csak egyféle típusú bevételre képes szert tenni a szervezet, vagy mindig az utolsó pillanatban jut csak pályázati információkhoz, és így szükségszerűen kapkodva születnek a pályázatok, programok.

A *pénzügyi vezetés* rendszere hivatott biztosítani a szervezet zavartalan működésének pénzügyi feltételeit. Ilyen a hosszú és rövid távú pénzügyi kötelezettségeknek való megfelelés, a pénzügyi egyensúly biztosítása, a hatékony gazdálkodás elősegítése és a törvényeknek megfelelő pénzügyi átláthatóság és elszámoltathatóság megteremtése.

A pénzügyi vezetés gyengeségére vagy hiányára utal, ha nem tudjuk nyomon követni pénzügyi helyzetünket, nem tudjuk mennyi pénz áll még rendelkezésünkre, nem látjuk előre, hogy mely hónapokban lesz több kiadásunk, mint amennyi bevételünk, illetve nem tudunk hatékonyan gazdálkodni a rendelkezésünkre álló pénzekkel.

A *public relations (pr)* rendszere biztosítja a szervezet külső, belső kommunikációját. A belső kommunikációs rendszer segíti a szervezetben dolgozók közötti kapcsolattartást, lehetőséget teremt arra, hogy mindenki hozzájuthasson a megfelelő mennyiségű és minőségű információhoz, amely munkájához nélkülözhetetlen.

A külső pr felel a szervezet külvilágban való megjelenéséért. Beletartozik az érdeklődőkkel, adományozókkal, partnerekkel, hivatalokkal való kapcsolattartás, továbbá helyi vagy országos médiában való megjelenés, illetve a szervezet vizuális arculatának kialakítása.

Ha nem elég hatékony, eredményes a szervezeti kommunikáció, annak számos jele fedezhető fel a működésben. Csökkenhet a hozzánk fordulók száma, a szervezetet összekeverik másokkal, az adományozók elbizonytalanodnak, hogy megfelelő helyre adták-e támogatásukat, hogy csak néhányat emeljünk ki a tipikus tünetekből.

A *marketing* sokak számára a civil szervezetekben indokolatlan elemnek tűnik. Pedig ez a menedzsment elem felel a szervezet programjainak és szolgáltatásainak minőségéért, ismertségéért. A marketing feladata, hogy folyamatosan nyomon kövesse az érdeklődők igényeinek, szükségleteinek alakulását, a nyújtott programok eredményességét, hatékonyságát és hatásosságát. Ugyancsak ide tartozik a programok, szolgáltatások „eladása", népszerűsítése, reklámozása, a piacképes kereslet felkutatása. Szinte minden szervezetnél központi kérdés, hogy kell-e, kérhet-e programjaiért, szolgáltatásaiért díjat, és ha igen, akkor mennyit. Termelhet-e profitot, vagy nem, mert akkor már nem nonprofit szervezet. Ezeknek a kérdéseknek a megválaszolása tartozik többek között a marketingterület hatáskörébe.

Ha nem elég jó a marketing, vagy egyáltalán nem alakult ki ez a menedzsment funkció, akkor gyakran tapasztaljuk, hogy a programokra kevesen járnak, nincs szolgáltatási bevétele a szervezetnek, nagyon változó az egyes események megítélése az érdeklődők körében.

Emberi erőforrás-fejlesztés (hr)

Amunkavégzés körülményeiért és feltételeiért. E menedzsment funkció fontosságát nem befolyásolja, hogy fizetett alkalmazottak vagy önkéntesek dolgoznak a szervezetben. Természetesen a működés sajátosságait, jellemzőit meghatározza, hogy főállású, részmunkaidős, szerződéses vagy éppen nem pénzért, vagy ingyenesen dolgozó önkéntes végzi a munkát.

Az emberi erőforrás-fejlesztés feladata a szervezeti struktúra és hierarchia kialakítása, a különböző felelősségszintek meghatározása és a kompetenciahatárok megállapítása. Szabályozza a szervezeti döntéshozatali fórumokat, szinteket, a döntéshozatal formáit, a szervezeti hierarchia alsóbb szintjeinek érdekérvényesítő eszközeit, mechanizmusait és a beszámolási, beszámoltatási folyamatokat. Ehhez kapcsolódnak a döntési jogkörök és az önálló pénzügyi felelősség, amely

valódi szervezeti pozíciót adhat. Ezek határozzák meg a munkaköröket és az egyes munkakörökhöz tartozó munkavállalói kötelezettségeket és jogokat. A szervezeti struktúrában elfoglalt pozíció, feladatkör határozza meg a munkavégzésért járó juttatásokat, munkabért. Ugyancsak ez a terület felelős a munkaadó adminisztratív körülményeinek, szabályozóinak meglétéért, alkalmazásáért. Ez leggyakrabban a szervezet létesítő okiratában és a szervezeti és működési szabályzatban található meg.

A munkaerő-felvétel és -elbocsátás szabályozása is ennek a menedzsment funkciónak a feladata. Tartalmazza a kiválasztási szempontok kidolgozását, a szerződéskötés folyamatát, de tartalmaznia kell az elbocsátás vagy felmondás menetét is. A munkavégzés felügyelete, a motiválás, a delegálás és a munkatársak felkészítése, képzése szintén ide tartozik. Napjainkban egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkaerő fejlesztése és a munkavállalókért vállalt szervezeti felelősség. Ennek részeként egyre gyakrabban találkozhatunk olyan szervezeti feladatokkal, mint például a stábépítés, konfliktuskezelés, motiválás, vagy akár a karriertervezés, képzés, továbbképzés biztosítása. Ezek mellett sem feledkezhetünk el azonban az adminisztráció és a nyilvántartás fontosságáról.

Ha nem elég hatékony ez a menedzsmentterület, az nagyon hamar érzékelhető a munkatársak rossz hangulatában, motiválatlan munkavégzésében, és az egyik leggyakoribb szervezeti tünet, a klikkesedés is ennek nyomán szokott bekövetkezni.

A hatodik menedzsmentterület az *adminisztráció, irodamenedzsment.* Működése optimális esetben feltűnés nélküli. Észre sem vesszük, hogy van, a háttérben húzódik meg. Természetesnek vesszük, ha egy levelet keresünk az iktatásban, papírt teszünk a fénymásolóba, vagy éppen kávét akarunk főzni. Akkor tűnik fel a létezése, amikor valami homok kerül a gépezetbe, és egyszerre csak nem találjuk a megszokott dolgokat.

Alapfeladata szinte minden szervezetben ugyanaz. A szervezet működését biztosítani, a szervezeti eseményeket, történéseket írásos formában rögzíteni és tárolni olyan rendszer segítségével, amiből akkor is vissza tudunk keresni bármit, ha a munkatársak kicserélődnek. De nem csak a szakmai munka dokumentálása fontos, hanem legalább ennyire precíz, tudatos, folyamatos feladat a szervezet pénzügyi stabilitásának biztosítása, a pénzmozgások nyomon követése és dokumentálása, archiválása. Ezáltal valósítható meg az információhoz való hozzáférés szervezeten belül és kívül egyaránt. Enélkül nem lehetünk átláthatók, elszámoltathatók.

A nonprofit szervezetek adminisztrációjának sajátossága abból adódik, hogy általában szűkös anyagi és személyi kapacitások állnak rendelkezésre, valamint szervezeti és projektszinten egyaránt el kell végezni.

Ha nem elég hatékony ez a funkció, akkor jellemzően visszatérő problémát okoz az adományozói beszámolók és elszámolások elkészítése, adatbázisaink rendezetlensége, a szervezeti dokumentumok megtalálása, és ez hosszabb távon a szervezet stabilitását, fenntartható működését ássa alá.

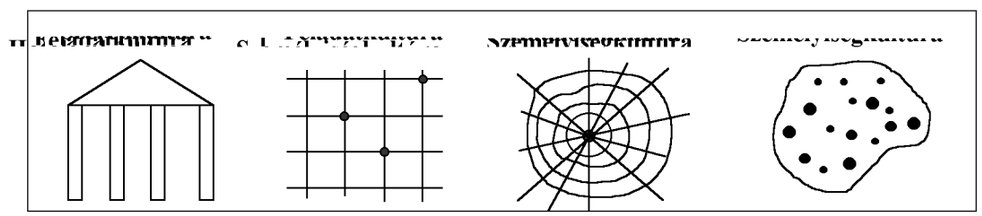
SZERVEZETI KULTÚRA

A *szervezeti kultúra* az a sajátos közeg, szervezeti belső világ, amely alapvetően meghatározza a közösség mindennapi működését, tevékenységeinek jellemzőit. Kialakulásához a szervezetben együtt dolgozók életfelfogásukkal, értékrendjükkel, szokásaikkal, munkamódszereikkel járulnak hozzá. A szervezeti kultúra jellemzőinek kialakulásában, a mintateremtésben a legjelentősebb szerepet a szervezet formális és/ vagy informális vezetője játssza, illetve nagy szerepe van benne a szervezet hagyományainak is.

A szervezeti kultúra egyes elemei változhatnak, azonban néhány jellemző hosszú időn keresztül is képes megőrizni állandóságát. A munkatársak cserélődése együtt jár a szervezeti kultúra változásával is: a távozók minden esetben néhány kulturális elemet is elvisznek magukkal, míg az újonnan érkezők számos új vonással gazdagíthatják azt.

A szervezeti kultúra kutatói (elsősorban Handy nevét érdemes megemlíteni) abból indultak ki, hogy a különböző tevékenységeket végző szervezetek értékrendje jellegzetesen eltérő, ezáltal szervezeti kultúrájuk is különböző, és ezek jellegzetes típusokba csoportosíthatók. Így például a militarista szervezetetekre a hatalomkultúra, míg az állami és önkormányzati szervezetekre a szerepkultúra, a pályázatokból élő szervezetekre a feladatkultúra, és például az ügyvédi munkaközösségekre a személyiségkultúra a jellemző. A jellemző szervezeti kultúra jól megfigyelhető a szervezet működésében; például más a munkavégzés módja, ritmusa, más személyiségű embereket vonzanak, ezáltal más és más a szervezet belső atmoszférája. Az egyik leginkább megfigyelhető különbség a szervezeti struktúrában érhető nyomon – mintha a

2. ábra. A szervezeti kultúrák szimbólumai (Handy nyomán)



szervezeti kultúra nyomot hagyna a szervezet testén, amely szervezeti struktúraként érzékelhető –, ezért Handy is az egyes kultúrák metaforájaként a struktúrára utaló szimbólumokat választott. (Lásd 2. ábra.) Az egyes kultúratípusok rövid bemutatása előtt meg kell jegyezni, hogy átfedések, átmenetek lehetnek közöttük, egy-egy szervezet kultúrája nem feltétlenül sorolható tisztán egy típusba).

Hatalomkultúra

E kultúra(szimbóluma a pókháló) meghatározó eleme egy központi szereplő, akiből hatalom és befolyás sugárzik minden irányba. A szervezet múltbeli tapasztalatok alapján működik, s tagjai megpróbálják kitalálni és teljesíteni a központi szereplő kívánságait. Kevés a szabály, az ügyrendi előírás, csekély a bürokrácia: inkább az egyénben, mint a rendszerben, testületekben hisznek. A hatalmat a kulcspozíciók megszerzésével, rendszeres ellenőrzésével lehet megtartani. A szervezetben jellemző magatartás, hogy a döntések az erőviszonyok szerint alakulnak, nem pedig ügyrendi vagy logikai kérdések mentén. A szervezet gyorsan képes reagálni a környezeti változásokra, vészhelyzetekre, ez azonban a központban álló személy képességeitől függ. A civil szervezetekre a szervezeti életút első szakaszaiban igen jellemző a hatalomkultúra, mivel a karizmatikus vezető gyakran kénytelen egyedül felvállalni a vezetés és irányítás feladatait. Mivel a „hatalom" szavunk pejoratív tartalommal is bír (bővebben lásd a Vezetés című fejezetben), ezért a hatalomkultúrára épülő szervezetek nem szívesen szembesülnek ezzel a ténnyel. Pedig gyakran, főleg a szervezeti életút elején igenis szükséges (és nem szükséges rossz) a hatalomkultúra, hiszen ebben a kultúrában gyorsan, rugalmasan lehet reagálni a környezet kihívásaira. Amikor pedig még nem alakultak ki a szervezet rendszerei, ez a képesség gyakran az életben maradás egyetlen esélye. A szervezeti életút későbbi szakaszaiban is időnként fontos lehet a hatalomkultúrában való jártasság, például ha egy természetvédő vagy állatvédő szervezet árvíz idején állatmentésbe fog, ilyenkor hatástalan a „beszéljük meg és utána cselekedjünk" kultúra, válsághelyzetben az egy ember köré szerveződő hatalomkultúra sikeresebb.

Szerepkultúra

A szerepkultúra (tulajdonképpen bürokratikus kultúra): a logika és ésszerűség alapján működik. A kultúra metaforája a görög oszlopcsarnok. Tartóoszlopai a funkcionális szakterületek a maguk szakismeretével és hatáskörével. A tartóoszlopok és együttműködésük kontrollját a szerepeket szabályozó ügyrendek (munkaköri leírások és hatásköri leírások, utasítások és jelentések szabályai, a szolgálati út előírásai) adják. A tartóoszlopokat összefogó és lezáró timpanon a szűk körű felső vezetés, amely az ügyrendeket kiegészítő személyes koordinációt gyakorolja. E kultúrában a szerep, a munkaköri leírás fontosabb, mint a személy, aki betölti. A személyt a szerep betöltésére választják ki, a hatalom a pozícióhoz kapcsolódik. A személyhez kötött hatalmat és az erőforrások feletti személyes ellenőrzést gyanakvással figyelik. A teljesítmény letéteményese nem a személy, hanem a munkamegosztáson és szabályokon alapuló személytelen rend.

A szerepkultúra stabil, változatlan környezetben jó, a változást lassan észlelik, és nehezen alkalmazkodnak hozzá. Belül is stabilitás jellemzi, biztonságot és belátható jövőt kínál a szervezet tagjainak. Az elvárásokat éppen csak teljesíteni szándékozók ideális terepe, akiknek biztonságot és kockázatmentes szaktudást nyújt. Az önmegvalósításra törekvőknek azonban csak a szervezet csúcsai ígérnek kielégülést.

A civil szervezetek közül a „komoly" szakmai (kutatási) munkát végző szervezetekre jellemző ez a kultúra. Ezért ezek a szervezetek a gyors reagálásra, az akcióra nem igazán alkalmasak.

Feladatkultúra

Munkakör- és projekt-irányultságú kultúra, metaforája a háló, leggyakoribb strukturális megjelenése a mátrix-szervezet. A feladatkultúra legfőbb törekvése a munka elvégzése, ehhez igyekszik racionális alapon hozzárendelni az erőforrásokat. A befolyás – amely a háló csomópontjaiba irányul – forrása a szakértelem és valamelyest a személyiség. A formális pozíciónak másodlagos jelentősége van. A hatalom jóval megosztottabb, mint más kultúrákban. Az egyéni különbségeket, célokat és státuszokat háttérbe szorító jellegzetes csoportkultúra. Kifejezetten jó alkalmazkodóképességű kultúra, csoportjai, projektjei a konkrét célok függvényében rugalmasan átalakíthatók, vagy akár meg is szüntethetők.

Változó környezet, erős piaci verseny esetén sikeres ez a kultúra, ahol a termék életgörbék rövidek, a gyors reagálás elengedhetetlen. Az emberek nagyfokú önállósággal cselekszenek és ellenőrzik saját munkájukat. Az értékelés szigorúan teljesítményhez kötött, az elismertséget a képességek, semmint a kor vagy beosztás határozzák meg, a munkakapcsolatok feladatra orientáltak, konstruktívak. A kultúra sebezhető pontja a szervezet kontrollja: ennek legfontosabb eszköze az emberek, eszközök, erőforrások projektekhez való hozzárendelése. Egyetértő légkörben, ahol a termék és a vevő mindennél fontosabb, ez jó kultúra. Az erőforrások szűkössége azonban könnyen versengő magatartáshoz, konfliktusokhoz vezet.

A civil szervezetek jelentős része az intézményesülés körüli időszakban ebbe a kultúrába megy át, hiszen ez a legalkalmasabb kultúra a pályázati projektekre épülő szervezetben.

Személyiségkultúra

Ügyvédi kamarák, partnerek vezetette tanácsadó és auditáló cégek jellemző szervezeti felépítése és jellegzetes kultú-

rája. Központi alakjai a kiemelkedő szaktudással rendelkező személyek, akik szabad akaratukból döntenek úgy, hogy összefogva közös irodát, titkárságot, személyzetet és infrastruktúrát alakítanak ki. Szervezetük végsőkig leegyszerűsített: leginkább az egyének halmazának tekinthető. Az egyetlen kontrollmechanizmus a partnerek közös megegyezése. Ez a szervezet nem tűr semmilyen vezetői hierarchiát. Minthogy a szervezetek célkitűzései általában túlmutatnak tagjaik egyéni céljain, nagyon kevés szervezet viseli el ezt a kultúrát. Sajátos pszichológiai szerződése a szervezetet rendeli az egyén alá: az egyén bármikor kiléphet a szervezetből, kizárására ugyanakkor jóformán nincs lehetőség.

A személyiségkultúra a civil szervezetekre a szervezet álmodása és születése során jellemző, ilyenkor lényegében egy együtt sörözgető baráti társaságról beszélhetünk, akiket a beszélgetések során formálódó közös valóságkép, a közös érdeklődés, esetleg a közös értékrend tart össze. Az ilyen módon szerveződő szervezet tagjainak fontos a barátság, ezért gyakran megeshet, hogy a szervezeti célok alárendelődnek a kapcsolati szempontoknak. Az ilyen szervezetben sokkal több kapcsolatorientált szerepet találunk, mint a feladat végrehajtását segítő szerepeket, azonban a csoportra vonatkozó destruktív szerepek nem jellemzők.

Az egyes típusoktól függetlenül, a szervezeti kultúrának három szintjét különböztethetjük meg: a látható, manifeszt szintet, a tudatosan megérthető szintet és a tudattalanul létező szintet. Ezek a szintek egyszerre vannak jelen, egymásra épülnek, összefüggnek és hatnak egymásra. Vessünk az egyes szintekre egy-egy pillantást, és nézzük meg, hogyan tudjuk azonosítani és megérteni őket.

Látható, manifeszt szint: A külvilág számára is könnyen érzékelhető szint, érzékszerveinkkel megismerhető, benyomásaink, tapasztalataink alapján leírható. Szervezetünket képviselve, saját viselkedésünkkel, megnyilvánulásainkkal rengeteget árulunk el szervezeti kultúránk ezen szintjéről. Alkotó elemei:

- a külvilág számára is jól érzékelhető, látható szervezeti viselkedési formák;
- a szervezeti írott és beszélt nyelv (zsargon);
- az iroda berendezése;
- az öltözködési szabályok;
- a viselkedési normák;
- a munkahelyi hangulat;
- a humor vagy a humortalanság.

Tudatosan megérthető szint: Ahhoz, hogy ezt a szintet megismerjük, benne kell élni a szervezetben, de legalábbis hosszabb időt kell eltölteni benne. Azokat a szervezeti beállítódásokat, mechanizmusokat, viselkedésformákat találhatjuk meg, amelyeket a közösség elfogad és amely meghatározza napi működését. Alkotó elemei:

- a szervezet életével kapcsolatos történetek, anekdoták;
- szervezeti mítoszok;

- szervezeti értékek, érzések;
- morális elvek, ideológiák;
- szervezeti szabályok;
- attitűdök, filozófiai megfontolások;
- a szervezeti gondolkodásmód;
- hagyományok, ünnepek.

Tudattalanul létező szint: Az akaratunktól függetlenül létező szintje a szervezeti kultúrának. Megismerhető, de nagyon nehezen változtatható, hiszen az egyéni értékeken és meggyőződéseken alapul. Alkotó elemei:

- egyéni alapértékek, szemléletmódok, életfelfogások;
- a közösségben dolgozók alapkaraktervonásai;
- a szervezeti tagok környezethez, világhoz való viszonyulása;
- a közösség összetartó ereje;
- vezetői alapattitűdök, beállítódások;
- az emberi kapcsolatok jellemzői.

A szervezeti kultúrának és szintjeinek megismerése és megértése azért fontos, mert ezáltal megismerhetők a szervezet erős és gyenge pontjai, a szervezeti viselkedés ezáltal befolyásolhatóvá válik, hiteles szervezeti képet pedig csak úgy adhatunk magunkról, ha a szervezeti kultúrából fakad, amit közvetítünk, és ahogy közvetítjük. Emellett felismerhető, hogy az egyes emberek működési jellemzői, munkavégzési szokásai gyakran a szervezeti kultúrából fakadnak.

A szervezeti változásokat akkor tudjuk eredményesen bevezetni és megvalósítani, ha azok a szervezeti kultúra mindhárom megjelenési szintjén átmennek. A szervezetfejlesztésben éppen ez okoz nagyon gyakran kudarcot, hogy a változások csak a látható szinten, esetleg a tudatosan megérthető szinten mennek végbe, de az egyének, munkavállalók, vezetők személyisége nem változik. Emiatt aztán a bevezetett változások, fejlesztések egy részét kiveti magából a szervezet, és így azok eredményre sem vezetnek. Ezért a szervezetfejlesztésben sosem zárható ki, hogy a folyamat során esetleg személyi változások következnek be, mivel néha csak akkor lehet eredményes a szervezetfejlesztés folyamata, ha távoznak a változás akadályozói, és újak érkeznek a szervezetbe. Természetesen a személyi változásoknak az is a járható útja, hogy a változás akadályozói más szerepet kapnak a csoportban, hiszen szaktudásuk, tapasztalatuk nagyon fontos lehet a szervezet további működésében. Ez utóbbi lehetőség azonban nagyon nehéz út, ha a szervezetben résztvevő emberek nem elég érett személyiségűek.

Szervezetünk sajátos vonásai az *emberi tényezők* alapján állnak össze. Munkatársak, szervezeti tagok közötti kapcsolatok minőségét az eddig tárgyalt szervezeti befolyásoló tényezők mellett a szimpátia, kölcsönös bizalom, elfogadás határozza meg. Számos esetben fordul elő, hogy a kiváló szervezeti feltételek ellenére sem optimális a szervezet működése, mert gyakran az egyének személyisége, alaptulajdonságai, végső soron egymás iránti szimpátiája vagy antipátiája áll a háttérben.

SZERVEZETI ÉLETSZAKASZOK JELLEMZŐI

Ha a társadalmi szervezetek esetében az emberi szervezet fejlődésének analógiát használjuk, akkor feltűnhet az is, hogy a társadalmi szervezeteknek is van életpályájuk, ami a megszületéstől a különböző növekedési és fejlődési szakaszokon át vezethet egy érett, sikeres szervezeti működéshez, majd pedig az öregedésen át a szervezet megszűnéséhez, esetleg újjászületéséhez.

A szervezeti életciklus szakaszait bemutató 3. ábra jól érzékelteti a szervezeti életút különböző szakaszait. Minden szervezet hasonló pályát jár be. Vannak, akik az egyes állomásokon gyorsabban jutnak túl, vannak, akik megrekednek rövidebb-hosszabb ideig egy-egy állapotban, azonban teljesen átugrani nem lehet a szakaszokat. Ahogy nem születnek sehol a földön egyből felnőtt emberek, egy újonnan alakult szervezet sem úgy jön létre, hogy már az első pillanattól a legnagyobb teljesítményt nyújtja.

Udvarlás (álom)

A szervezetalakítás ötletének időszaka. Hosszabb-rövidebb ideig tarthat, attól függően, hogy milyen erős a külső kényszer és/vagy a belső késztetés a szervezet létrehozására. Nem ritkán az is előfordul, hogy az alapítók megmaradnak ebben az intézményesülés előtti, lazább kapcsolatban, és nem hoznak létre bejegyzett szervezetet.

Születés

A szervezet formális megalakulásának ideje. Az alapítók szervezetalapítási szándékai szerint a szervezet szakmaisága és alapcéljai tisztázódnak, működése szabályozottabbá válik. Ezeket a körülményeket általában alapító okiratban, alapszabályban is rögzítik.

Csecsemőkor (talpra állás)

A szervezet életképességének első jeleit mutatja ebben az életszakaszban. Képes arra, hogy forrásokat mozgasson meg, ezek segítségével egy-két programot is le tud bonyolítani. Vannak érdeklődők, érintettek, akik résztvesznek a programokon, közülük többen vissza is térnek.

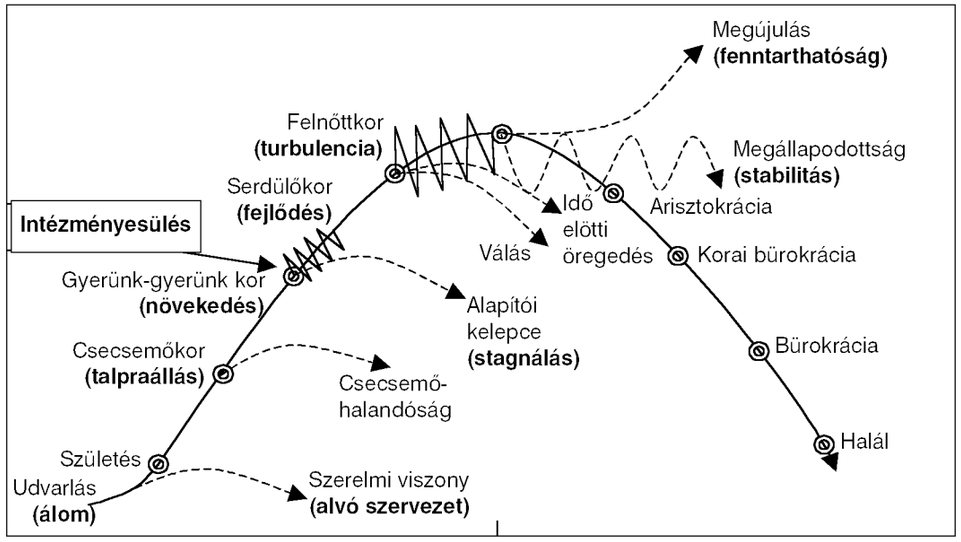
Ezt az életkori szakaszt csak akkor éli túl a szervezet, ha sikerül a csecsemő életben maradásához szükséges forrásokat előteremteni, tehát érzékelhető (látványos) jelei vannak, hogy életképes a szervezet. Ebben az időszakban jellemző, hogy az álmodást követően megjelenik a kemény munka és a felelősség, ilyenkor kiválasztódik, hogy ki is gondolta ezt az egészet komolyan. Ez az időszak az egyének számára igen deficites. A szervezet tagjai csak beraknak a szervezetbe (időt, energiát, munkát), az egyéni hozadéka (anyagi szinten) minimális. Viszont ezt kompenzálhatja a közös cselekvés öröme, a csapatban létezés öröme, az álmok megvalósításáért folyó tevékenység. Ebben az időszakban a karizmatikus vezető pozíciója megerősödik.

Ha a csecsemőkorban nem sikerül legalább egy-két megálmodott feladatban előrelépni, ha nem sikerül új embereket megnyerni az ügynek, ha nem sikerül a szükséges költségekre előteremteni a pénzt, akkor az alapítók is elvesztik a hitüket, lelkesedésüket, és bekövetkezik *a csecsemő szervezet halála.* A szervezet halálát okozhatja az is, ha a szervezet alapítói nem tudják az álmodást (átmenetileg) abbahagyni. A csecsemőkorba jutó szervezet biztos végét jelentheti az „akkor most találjuk ki magunkat, de alaposan, a részletekre kiterjedően, előbb találjuk ki a stratégiát és csak ezt követően cselekedjünk" magatartás.

Gyerünk-gyerünk korszak (növekedés)

A gyerünk-gyerünk korszak a mennyiségi változás, a gyarapodás időszaka. Az életszakasz jellemző vonása, hogy mindenből több és több van. A csecsemőkorban megvalósított tevékenységek, projektek referenciát nyújtanak a későbbi pályázatokhoz. Egyre többen hiszik el, hogy a megálmodott célokat meg lehet valósítani. Számottevően nő a bevétel, mivel egyre több adományozó támogatja a szervezet tevékenységét. Egyre többen dolgoznak a szervezetben, és az önkéntesség időszaka után egyre többször nyílik lehetősége a szervezetnek,

3. ábra.Szervezeti életciklus szakaszai



hogy az elvégzett munkáért fizessen. Megjelenik a megbízásos jogviszony, a félállás, majd a fizetett alkalmazott. Természetesen ezzel együtt az önkéntesek, tagok száma is növekedhet. Jelentősen megnő a programok száma, és ennek köszönhetően sokkal több érdeklődő fordul meg a szervezetben.

A csecsemőkorból akkor tud átlépni a szervezet a gyerünk-gyerünk korszakba, ha visszacsatolja eddigi tevékenységének tapasztalatait. Levonja a következtetést, hogy a megálmodott célokból melyek azok, amelyeket szívesen támogatnak, mire lehet pénzt szerezni. A megvalósított projektekből kiderül számára, hogy mi az, ami hiányzik az eddig kitaláltakból, mivel kell kiegészíteni az eddigi tevékenységeit. Azt is megtanulja, hogy melyek a hatékony és a kevésbé hatékony eszközök, mire a legalkalmasabb a szervezetben dolgozók csapata. Feltárulnak előtte a tevékenységéhez kapcsolódó lehetőségek, bővül a világképe, és ezért újra előtérbe kerül a közös álmodás, tervezgetés. Mindennek a következményeként növekedési pályára lép. Ebben az életszakaszban fontos tapasztalat annak átélése, hogy milyen mennyiségi kihívásoknak képes megfelelni a szervezet.

A gyerünk-gyerünk korszak jellemzője lehet, hogy a növekedés következtében egyre gyakrabban jelentkezik a vezető túlterheltsége, és ezáltal a vezetési funkció dekoncentrálásának az igénye. Ebben a helyzetben sok múlik a vezető személyiségén. Ha képes átadni vezetői feladatokat az ehhez szükséges hatalommal és felhatalmazással, úgy a szervezet elindul az egyszemélyi vezetés felől egy tagoltabb struktúrával rendelkező szervezet felé. Ha azonban a szervezet vezetője nem képes átadni az eddig kemény munkával megszerzett „privilégiumokat" („az én gyermekem" szindróma), akkor szűk keresztmetszetté válik a további növekedésben és fejlődésben. Ezt a szervezeti betegséget tovább súlyosbítja, amikor a szervezet vezetője szóban és intézkedések szintjén decentralizálja a feladatkörét és a hatalmát, azonban a valóságban (informálisan) csak az a döntés érvényes, amit ő hozott, vagy amit jóváhagyott. Ebben az esetben a szervezetben bizalmi válság alakulhat ki, és vagy a vezető távozik, vagy a szervezet tagjai, dolgozói között lesz nagy fluktuáció. Amennyiben nem sikerül a szervezetnek ezt megoldania, akkor beszélhetünk *alapítói kelepcéről*, amely stagnáló szervezetet eredményezhet, majd a vezető kiégésével, kiöregedésével maga a szervezet is megszűnhet.

Serdülőkor (fejlődés)

Egy szervezet akkor lép a serdülőkorba, amikor a gyerünk-gyerünk életszakaszban törvényszerűen beinduló intézményesülés révén létrejönnek a szervezet rendszerei (pénzügyi és adminisztrációs rendszer, belső és külső kommunikáció rendszere, operatív tervezés, mérés és értékelés rendszere stb.). Ilyenkor a szervezet újra nekilát a sohasem használt

szervezeti és működési szabályzat működővé tételének, szabályokat és munkamódszereket, munkaköröket és feladat lehatárolásokat hoz létre, tovább finomítja, vagy megalkotja a szervezet arculatát stb. A két korszak határán lévő időszak az intézményesülés időszaka, amely a mennyiségi növekedés felöl a minőségi változás időszaka felé mutat. A szervezet működésében megjelenik és egyre inkább előtérbe kerül a minőségi szemlélet. Ennek látható jele, hogy a rendelkezésre álló lehetőségek közül csak azokat használja ki a szervezet, amelyek minőségi javuláshoz vezetnek. Nem csak az a fontos, hogy egyre több forrás álljon rendelkezésre, hanem az is, hogy a lehető legjobban, leghatékonyabban költsék azt el. Lehet, hogy kevesebb programot nyújt a szervezet, lehet, hogy csökken az érdeklődők száma is, de a meglévő programok jobb minőségűek, eredményesebbek, hatásosabbak lesznek. A kevesebb számú érdeklődő pedig elégedettebb, gyakran visszatér, elkötelezettebb a szervezet felé. A munkatársak száma is csökkenhet, de a meglévők felkészültebbek, képzettebbek. Egyszóval jobban működik a szervezet.

Az életszakasz legnagyobb tapasztalata a tudatos választás élménye, és a vele együtt járó nemet mondás. Az intézményesülés egyik jellegzetes tünete a civil szervezeteknél a baráti társaság, illetve a profi civil szervezet közötti látszólagos választási kényszer és az ebből származó feszültség.

A serdülőkor egyik kóros jelensége, amikor az intézményesülés során a kreatív, ötlethozó stratégák szembekerülnek a szabályozó, adminisztratív rendszerekért felelő emberekkel. Az intézményesülés szakaszában befelé figyel a szervezet, és megéli annak az élményét, hogy a szabályok és rendszerek létrehozásával és alkalmazásával jobbítani lehet a szervezet működését, ezért a szabályozó típusú emberek előtérbe kerülnek. Azonban a szervezet alkalmazkodását, sikerességét biztosító ötlethozók egyre-másra hozzák az újabb ötleteket, tevékenységeket, amelyek miatt az eddig jól működő szabályokat, rendszereket módosítani kell, és az eddig jól irányítható szervezet időnként újra irányíthatósági gondokkal küzd. Ez a változás ellenállást vált ki a szabályokat kedvelő emberekben, amely ellenállás még tovább nőhet, és személyes ellentétté válhat, ha az ötlethozó-stratégák nem túl szabálykövetők, például rendszeresen nem készítik el a költségvetési táblázatokat, nem tartják be a szervezet adminisztrációs szabályait. Ebben a helyzetben a szervezet adottságaitól függően többféle kóros következmény lehet, az eddig meghatározó ötlethozó vezető távozik a szervezetből, vagy épp ellenkezőleg, a szabályozó típusú ember adja fel. Ezt nevezzük *válásnak.* Ha az ötlethozók mennek el, akkor megvan a veszélye annak, hogy a szervezet a *korai öregedés* útjára lép, míg a szabályozó típusú emberek távozásával annak van esélye, hogy a szervezet az intézménye-

sülést nem tudja megvalósítani, így a szervezet működését folyamatos krízisek jellemzik (krízisről-krízisre szervezet).

Felnőttkor (turbulencia)

Amennyiben a szervezet túljut az intézményesülés nehézségein, és sikerül egyensúlyt találni az ötlethozó-stratégák és a szabályozó típusú emberek között, kialakul a szervezet „teste". A működés és a teljesítmény nem kizárólag a szervezetet alkotó embereken múlik, hanem a kialakult struktúrán, rendszereken. Ekkor a szervezet belép a felnőttkorba. A felnőtté válás azonban – az emberi felnőtté váláshoz hasonlóan – a szervezetek életében sem sétagalopp, ezért ezt az életkori szakaszt turbulenciának is nevezik. A turbulencia a mennyiségi és minőségi elvárások, a belső és külső igények ütközése mentén jön létre, és erőteljesen jelentkezik újból a mit, miért kérdése. Ebben a korszakban kell megtalálni a szervezetnek és tagjainak az egyensúlyt az irányíthatóság és a rugalmasság között, a magánélet és a munka között, a hatékonyság és a jó hangulatú munkahely között. Itt az ideje, hogy a szervezet érett szervezetté váljon, amikor a gazdasági elvárások, a szervezet tagjainak az igényei és a szervezet tevékenysége (a céljaiért folyó munka igénye) dinamikus egyensúlyba kerülnek. Az egyensúlyi állapot eléréséhez azonban jelentős szervezeti mozgásokon, időnként szélsőséges szervezeti megnyilvánulásokon keresztül vezet az út. Számos tünet utalhat erre az életszakaszra, többek között a nagy arányú fluktuáció, a programokon tapasztalható érdektelenség vagy akár a pénzhiány. Jellemző, hogy ezek a tünetek együtt jelennek meg, és ez jelentős szervezeti feszültségekhez vezet.

A civil szervezetek jellegzetes felnőttkori tünete, hogy minden eddiginél intenzívebben jelentkezik a kérdés: tényleg azt és úgy csináljuk-e, amit és ahogy csinálni kell. A gyerünk-gyerünk korszakban egyre több és nagyobb projektet, programot valósít meg a szervezet. A serdülőkorban a szervezet a tevékenységét és működtetését egyre jobban csinálja, azonban a tevékenységekből származó tapasztalatok egyre intenzívebben felvetik a kérdést, hogy jó irányba haladunk-e. A kérdést jellemzően a társadalmi problémák és megoldásuk nehézsége veti fel, és az eredmények nehéz mérhetősége miatt nem egyszerű kielégítő válaszokat adni rá. A „látszattevékenységeket vagy valós eredményeket hozókat csinálunk" kérdés hosszan elhúzódva akár válságot is okozhat a szervezetekben.

A turbulenciához hasonló tünetek valójában a szervezet életében bármikor bekövetkezhetnek. Legjellemzőbb azonban az egyes szakaszok közötti átmenetek idején, és a legerősebben a serdülőkor és a felnőttkor határán jelentkezik. A külső vagy belső hatásra kialakult rövid, intenzív válsághelyzet önmagában még nem feltétlenül vezet turbulenciához, az elhúzódó válság azonban rendszerint turbulenciát jelez.

Megállapodottság (stabilitás)

A felnőttkori turbulencián sikeresen túljutott szervezet helyzete ideális esetben stabilizálódik. Tudatos döntések alapján újabb mennyiségi vagy minőségi változások kezdődhetnek. A stabilitás nyújt alapot az érett szervezet megújulásához, és ezáltal a fenntartható fejlődéséhez.

Arisztokratikus szervezet: A stabilitáson túljutott, ám megújulni képtelen szervezeteket nevezzük arisztokratikusnak. Működésükre jellemző a bebetonozott struktúra, a merevség, a rugalmatlan feladatmegosztás és kompetenciarendszer. Ezek a mechanizmusok, szabályrendszerek gátolják a természetes továbblépési folyamatokat. Általában ez azért alakul így, mert a szervezet már megtapasztalta a stabilitás időszakát, és „elkényelmesedett", és saját tevékenységének, működésének foglya lesz. Képes lerombolni az elért eredményeket, sikereket, és egy idő után elkerülhetetlenül hanyatlani kezd. Az arisztokratikus szervezetekre jellemző, hogy látszólag minden jól megy, sőt jobban, mint addig valaha, kiépített kapcsolatai révén jól megél eddigi sikereiből. Azonban ez csak a látszat, hiszen a vállalkozói kedv csökkenése miatt a szervezet egyre rugalmatlanabb lesz. Ez az életkori szakasz kétszeresen is veszélyes, mert a problémákat elfedi a látszólagos jó működés, így a változásoknak nincs meg a belső energiája.

Bürokrácia korszaka: A hanyatló, öregedő szervezetek sajátja, hogy a hogyan kérdés kórossá válik – azaz a forma fontosabb, mint a tartalom – és a vállalkozói szellem teljesen kivész a szervezetből. Az ilyen szervezetben a szabályok betartása sokkal fontosabbá válik, mint a lehetőségek kihasználása. Ezért az ilyen szervezet bár látszólag jól irányítható, azonban elveszíti teljes rugalmasságát, és csökken a teljesítménye.

Átmenetek: Az egyes életszakaszok közötti átmeneti időszakok sok esetben hasonlítanak a turbulencia szakaszához. Azonban míg a turbulencia szakaszában számos tünet egyidejűleg jelentkezik és okoz feszültséget, addig az átmenetek idején egy-két fő probléma, kihívás jelent nehézségeket. Az átmenetek során a szervezetnek új képességekre és készségekre kell szert tennie, ezzel egyidejűleg gyakran meglévő szokásaiktól, működési mintáiktól kell megválniuk. Az átmenetek legnagyobb nehézségeit éppen ezek a változások/változtatások okozzák.

Alvó szervezet: Azokat a szervezeteket nevezzük így, amelyek nem kezdenek el növekedni, mivel nem tudnak elegendő kapacitást fordítani programok lebonyolítására, nem képesek forrásokat mobilizálni. Óhatatlanul lelassulnak, egy idő után pedig akár teljesen működésképtelenné válnak. Formailag ugyan léteznek, nem szűnnek meg, de valódi tevékenységet nem folytatnak. Minél hosszabb ideig van egy szervezet az alvó szakaszban, annál nehezebb újraindítani.

Stagnáló szervezet: A növekedési (esetleg a fejlődési) szakaszon túljutni képtelen szervezet, mely ugyanazon hibás

mintákba esik vissza, álmegoldásokat választ vagy nem törődik a figyelmeztető jelekkel. A stagnáló szervezetek jellemzője, hogy állandósulnak, és rutinszerűvé válnak a programjaik, évek után is ugyanazon problémákról panaszkodnak, nem tudnak új forrásokat bevonni stb. A stagnálás egy idő után óhatatlanul a hanyatláshoz vezet.

Álmegoldások: A turbulenciákból gyakran úgy lépnek ki a szervezetek, hogy a problémák megoldását egyetlen lehetőségben látják. Ilyen helyzet állhat elő, ha egy munkatárs vagy vezető eltávolítása tűnik az egyetlen helyes lépésnek, esetleg ha a pénzszerzésben látja a szervezet a problémák megoldódásának a kulcsát. Ugyancsak tévedés kizárólag egyetlen menedzsmentfunkciótól várni a csodát. A különböző tünetek mögött mindig több kiváltó ok áll. Így a tüneteket megszüntetni, ezáltal a problémákat orvosolni is csak az okok komplex kezelésével lehet. Ha nem így tesz a szervezet, akkor álmegoldásokat talál, amelyek rövid ideig ugyan feledtetik a problémákat, azonban tartósan megoldani azokat nem képesek.

SZERVEZETI DIAGNÓZIS

Vágvölgyi Gusztáv

MIRE JÓ A SZERVEZETI DIAGNÓZIS?

A belső szervezetfejlesztési törekvés lépései nem különböznek a külső tanácsadó segítségével zajló folyamattól. (Lásd 4. ábra.) Belső szervezetjobbítás esetén azonban fontos, hogy kialakuljon egy belső önjavító, megelőző (szervezetfejlesztő) rendszer, mint egy szervezeti immunrendszer. Az önjavító rendszer döntő eleme a jó diagnózis felállítása.

A diagnózis szó az orvoslásból lopózott át a szervezetfejlesztők szókincsébe, eredeti értelmében az orvoslásnak azt a szakaszát értik rajta, amikor felismerik és meghatározzák a betegséget. Az emberek intézményesült szervezeteinek jó analógiája az emberi szervezet, nem véletlenül nevezik mindkettőt szervezetnek. Így a szervezetfejlesztés diagnózis szakasza is a szervezet „betegségeinek" a felismerését és meghatározását jelenti. Ennek megfelelően a szervezeti diagnózis célja: *A szervezet működése során jelentkező problémák tüneteinek felismerése, majd a tünetek okainak a meghatározása.*

MIT ÉRTÜNK TÜNET ÉS OK ALATT?

Aki bármilyen szervezetben dolgozott vagy dolgozik, találkozott már szervezeti diagnózissal. A szervezeti diagnózis egyik legegyszerűbb esete, amikor az irodában a következőket halljuk:

1. Az a probléma, hogy sohasem az történik, amiben megállapodunk.
2. Az a baj, hogy nem jönnek el az emberek a rendezvényeinkre.
3. A konfliktus oka az, hogy nem tudják az emberek, mit kell csinálni.

Ezek a mondatok a tünetek, amelyek valamilyen szervezeti üzemzavarra utal-

2 PM Page 99.qxd 2/9/05 7:12 PM Page 27

civweg.qxd 2/9/05 7:1

mintákba esik vissza, álmegoldásokat választ vagy nem törődik a figyelmeztető jelekkel. A stagnáló szervezetek jellemzője, hogy állandósulnak, és rutinszerűvé válnak a programjaik, évek után is ugyanazon problémákról panaszkodnak, nem tudnak új forrásokat bevonni stb. A stagnálás egy idő után óhatatlanul a hanyatláshoz vezet.

Álmegoldások: A turbulenciákból gyakran úgy lépnek ki a szervezetek, hogy a problémák megoldását egyetlen lehetőségben látják. Ilyen helyzet állhat elő, ha egy munkatárs vagy vezető eltávolítása tűnik az egyetlen helyes lépésnek, esetleg ha a pénzszerzésben látja a szervezet a problémák megoldódásának a kulcsát. Ugyancsak tévedés kizárólag egyetlen menedzsmentfunkciótól várni a csodát. A különböző tünetek mögött mindig több kiváltó ok áll. Így a tüneteket megszüntetni, ezáltal a problémákat orvosolni is csak az okok komplex kezelésével lehet. Ha nem így tesz a szervezet, akkor álmegoldásokat talál, amelyek rövid ideig ugyan feledtetik a problémákat, azonban tartósan megoldani azokat nem képesek.

SZERVEZETI DIAGNÓZIS

Vágvölgyi Gusztáv

MIRE JÓ A SZERVEZETI DIAGNÓZIS?

A belső szervezetfejlesztési törekvés lépései nem különböznek a külső tanácsadó segítségével zajló folyamattól. (Lásd 4. ábra.) Belső szervezetjobbítás esetén azonban fontos, hogy kialakuljon egy belső önjavító, megelőző (szervezetfejlesztő) rendszer, mint egy szervezeti immunrendszer. Az önjavító rendszer döntő eleme a jó diagnózis felállítása.

A diagnózis szó az orvoslásból lopózott át a szervezetfejlesztők szókincsébe, eredeti értelmében az orvoslásnak azt a szakaszát értik rajta, amikor felismerik és meghatározzák a betegséget. Az emberek intézményesült szervezeteinek jó analógiája az emberi szervezet, nem véletlenül nevezik mindkettőt szervezetnek. Így a szervezetfejlesztés diagnózis szakasza is a szervezet „betegségeinek" a felismerését és meghatározását jelenti. Ennek megfelelően a szervezeti diagnózis célja: *A szervezet működése során jelentkező problémák tüneteinek felismerése, majd a tünetek okainak a meghatározása.*

MIT ÉRTÜNK TÜNET ÉS OK ALATT?

Aki bármilyen szervezetben dolgozott vagy dolgozik, találkozott már szervezeti diagnózissal. A szervezeti diagnózis egyik legegyszerűbb esete, amikor az irodában a következőket halljuk:

1. Az a probléma, hogy sohasem az történik, amiben megállapodunk.
2. Az a baj, hogy nem jönnek el az emberek a rendezvényeinkre.
3. A konfliktus oka az, hogy nem tudják az emberek, mit kell csinálni.

Ezek a mondatok a tünetek, amelyek valamilyen szervezeti üzemzavarra utal-

hatnak. Egy-egy ilyen kijelentés jó esetben beszélgetéssé alakulva a következőképp folytatódhat:

1. Ez szerintem azért van, mert nem tervezzük meg közösen a dolgokat.
2. Szerintem ennek az az oka, hogy nem kérdeztük meg az embereket, mi érdekli őket, mire lenne igényük.
3. Ezt szerintem a rendszeres megbeszélésekkel meg lehetne oldani.

Ezek a mondatok már az okokra mutatnak rá, vagy legalábbis az okokat és ez alapján a megoldásokat keresik. *A tünet mindig azt jelzi, ami éppen az események, cselekvések szintjén zajlik a szervezetben és amit a szervezet tagjai problémának éreznek.* Jellemzője az is, hogy rendszeresen visszatérő vagy nagyon erőteljesen jelentkező szituáció. *Az okok viszont a szervezetet meghatározó rendszerek állapotára és azok egymás közötti viszonyára vonatkoznak.* A „nem tervezzük meg közösen a dolgokat" ok a szervezeti működés egyik fontos alrendszerére, az operatív tervezés hiányosságaira utal.

Az ilyen beszélgetések tehát betölthetik a szervezeti diagnózis szerepét és ezért a szervezet immunrendszerének fontos részei.

MI A DIAGNÓZIS JELENTŐSÉGE A GYÓGYULÁSBAN?

Gyakran hallani civil szervezetek tagjaitól olyan vélekedést, hogy „hiába beszélünk róla, úgysem történik semmi". Ez a kijelentés is lehet egy tünet, amivel érdemes foglalkozni. Azonban fontos látni, hogy már az is nagy eredmény, ha a szervezetben egyáltalán létezik közös problémaértelmezés, hiszen ennek alapján az egyéni cselekvések már jobbító irányba mutathatnak, még akkor is, ha egyelőre nem született közös stratégia a probléma megoldására. A jó diagnózis tehát nem csak azért fontos, hogy segítse meghatározni a kilábalás, gyógyulás útját. A közösen értelmezett és felállított szervezeti diagnózis jelentős lépés lehet a gyógyulás felé.

4. ábra. A szervezetfejlesztési folyamat területe

Szervezeti probléma	FONTOS (jelentős hatással van a szervezetünkre)	NEM FONTOS (nincs jelentős hatással a szervezetünkre)
MEGOLDÁSA SÜRGŐS	Kríziskezelés	Taktikai tervezés
MEGOLDÁSA NEM SÜRGŐS	**Stratégiai tervezés**	**Operatív tervezés (működés)**
	A szervezetfejlesztési folyamat területe	

MIKOR VAN ITT AZ IDEJE A DIAGNÓZISNAK?

„Jóval azelőtt kezdj el kutat ásni, hogy megszomjaznál."

A szervezetfejlesztés időigényes feladat, ezért fontos eldönteni – még akkor is, ha ez „csak" egy belső szervezetjobbító folyamat –, van-e rá idő. Vannak olyan szituációk, amikor úgy érezzük, ha nem lépünk sürgősen, akkor ennek súlyos következményei lehetnek, akár a szervezet további létét veszélyeztetjük. Az ilyen szituációkat krízishelyzetnek hívjuk, és ilyenkor nem szervezetet kell fejleszteni, hanem a krízist kell kezelni. A kríziskezelés egyik aranyszabálya, hogy még a rossz döntés is jobb, mint a halogatott döntés. Ilyenkor nem mindig van idő arra, hogy az összes információt begyűjtsük, ennek következtében nem biztos, hogy a legjobb döntés születik. A krízishelyzeteket tehát érdemes megelőzni, amelynek az egyik eszköze a szervezetfejlesztés.

A 4. ábra azt mutatja, hogy a megoldás sürgőssége és a szervezetre gyakorolt hatás mértéke szerint hogyan változhat a beavatkozás módja.

A szervezetfejlesztési folyamatra tehát elsősorban akkor van lehetőség, amikor a problémamegoldás nem sürgős, ezért a szervezet vezetőjétől előrelátást igényel.

A 4. ábrából az is kiderül, hogy a szervezetfejlesztés elsősorban a stratégiára és a működésre hathat és ezen keresztül a struktúrára és a kultúrára. Fontos látni, hogy a szervezetfejlesztés gyakran csak igen hosszú idő után hozza meg az eredményét. Ez abból a sajátosságából következik, hogy bár a stratégiát meg lehet tervezni, a működést, a belső rendszereket viszonylag rövid idő alatt át lehet alakítani, viszont a szervezet életét meghatározó struktúra és szervezeti kultúra csak lassan változik.

MIKOR VAN SZÜKSÉG KÜLSŐ TANÁCSADÓRA?

A belső diagnózis egyik feladata, hogy meg tudjuk különböztetni a még öngyógyítható helyzeteket a külső segítséget igénylő helyzetektől. Ennek eldöntése nem könnyű feladat, amit nehezít az is, hogy a civil szervezetben dolgozókra jellemző a hit abban, hogy önmaguk meg tudják oldani a problémákat. Azonban azt is érdemes figyelembe venni, hogy a civil szervezeteket is jellemzően szakemberek hozzák létre. Tehát egy természetvédelmi szervezetben nagy számban találunk biológusokat, ökológusokat, egy szociális szervezetben szociális munkásokat, még azokban a szervezetekben is, ahol végzettség szerint nem szakemberek vannak, jellemző, hogy autodidakta módon „szakértői" annak a területnek amivel foglalkoznak. Tapasztalatunk szerint ennek viszont az a következménye, hogy a civil szervezetek vezetői sokszor nem igazán jó vezetők. Ehhez gyakran csak a vezetési ismeretek hiányoznak, de olyan is előfordul, hogy a vezetési készségek-

ben is nagy hiányosságokat tapasztalunk.

Amikor tehát azt mérlegeljük, hogy kell-e külső szakembert alkalmazni, akkor vegyük figyelembe, hogy a szervezet vezetése is egy szakma, és lehet, hogy egy külső szakember azt a tudást hozza a szervezetbe, ami eddig hiányzott.

Annak érdekében, hogy a szervezetben megalapozott döntést tudjunk hozni a külső vagy belső szervezetfejlesztés dilemmájában, érdemes megismerni a külső szakember nyújtotta segítség tartalmát. A szervezetfejlesztő szakember jellemzően három szerepben segítheti a szervezetet:

- *Facilitátor,* aki a szervezetfejlesztés folyamatára figyel és a folyamat során módszereket javasol a szervezetnek problémái hatékony megoldásához. Fontos jellemzője ennek a szerepnek, hogy nem szól bele a tartalomba, tehát a tartalom és így a megoldás a szervezeten múlik.
- *Tanácsadó,* aki eddigi tapasztalatait, ismereteit, tudását összegezve bizonyos szervezeti problémákra alternatív javaslatokat ad. A döntés továbbra is a szervezet kezében van, hiszen választhat az alternatívák közül, vagy dönthet akár egy egészen más megoldás mellett is.

2. táblázat. Külső vagy belső szervezetfejlesztés előnyei, hátrányai

Külső szervezetfejlesztő szakember	Belső szervezetfejlesztő
Költséges[1]	Belső erőforrásokból megoldható.
Tapasztalatai vannak más civil szervezetekkel kapcsolatban.	Ilyen szempontból nincs tapasztalata más civil szervezetekkel kapcsolatban.
Van szervezetfejlesztési szakértelme. Ismeretei a szervezetről csupán a diagnózisból származnak.	Nincs szervezetfejlesztési szakértelme. Alaposan ismeri a szervezetét.
Külső szemlélő nézőpontjával rendelkezik.	Érintettsége miatt gyakran nem tudja felvenni a külső szemlélő nézőpontját, belesüpped az ügyekbe.
Nem ért ahhoz a tevékenységhez, amivel a szervezet foglalkozik.	Szakértelme, tudása és tapasztalatai vannak a szervezet tevékenységével kapcsolatban.
A bizalmat a folyamat során kell kialakítania. A szervezet tagjai jobban elfogadják egy külső szakembertől az autoritást.	Élvezi a szervezet tagjainak bizalmát. A belső autoritással szemben ellenállás alakulhat ki.

[1]Ma már több támogató szervezetnek vannak szervezetfejlesztést támogató programjai.

- *Tréner,* aki a diagnózis alapján feltárt ismerethiányokra tematikus képzéseket ajánl, amelyek közül a szervezet választhat, illetve optimális esetben felépítheti képzési stratégiáját. A képzések jellemzően olyan tréningek, amelyek során egyszerre figyelnek az ismeretek átadására, a készségek fejlesztésére és az aktív részvételre.

A civil szervezetek működésükben nagy hasonlóságot mutatnak a gazdálkodó szervezetekkel, azonban megalakulásuk indítékai, valamint törvényi szabályozásuk következtében jelentős eltéréseket is mutatnak. Ennek megfelelően a civil szervezeteknek mindenképp érdemes civil szervezeti tapasztalatokkal rendelkező szervezetfejlesztőt találni. Ma már számos olyan szervezetfejlesztő cég ajánlja magát, amelynek nincs semmilyen civil tapasztalata, és közülük sok nem megfelelő színvonalon teljesíti vállalt feladatait, emiatt sok rossz tapasztalat és ebből következően előítélet társul a szervezetfejlesztéshez.

Ha mégis külső szervezetfejlesztőt alkalmaz a szervezet, érdemes megismerni a Szervezetfejlesztők Országos Társaságának etikai kódexét[2], hogy tudjuk, mit is lehet elvárni egy szervezetfejlesztőtől.

A külső szervezetfejlesztőnek természetesen nem csak előnye, hanem hátránya is van, ezért a döntés megkönnyítése érdekében összehasonlítottuk a külső szakember és a belső szervezetfejlesztő közötti különbségeket, előnyöket, hátrányokat. (Lásd 2. táblázat.)

Néhány szempont esetében feltétlenül indokolt megfontolni a külső szervezetfejlesztő alkalmazását:

- ha tudatos és tervezett átgondolás után sem sikerült megtalálni a jó megoldást és a probléma újból és újból akadályozza a hatékony működést;
- ha a szervezetben kialakult bizalmi válság, konfliktus, hatalmi harc nem teszi lehetővé egyetlen szervezeti tag, vezető számára sem, hogy a változtatás élére álljon.

További előnyt jelenthet, hogy:

- a külső fél szervezetünket is bizonyos *keretekbe* szorítja: ki kell jelölnünk időpontokat, amikor csak a szervezettel foglalkozunk, és nem mindennapi ügyeinkkel;
- *a külső szervezetfejlesztő elfogulatlanul* tudja figyelemmel kísérni a tervezett szervezeti változások megvalósítását, és a változásért végzett közös munka megtanítja a szervezet tagjait arra, hogy a jövőben hogyan tudnak megbirkózni a változásokkal.

HOGYAN KELL VÁLTOZTATNUNK NÉZŐPONTUNKON, HA FEJLESZTENI AKARJUK SZERVEZETÜNKET?

A szervezetfejlesztőnek fontos, hogy a szervezetben zajló folyamatokra külső szemlélőként is tudjon tekinteni. Ez különösen a diagnózis szakaszában fontos. Érdemes ezért szervezeti nézőpontból körüljárni

[2]http://szmt.ngo.hu címről letölthető.

a változás, probléma, fejlődés, hatékonyság, növekedés, fejlesztés fogalmakat, majd röviden kitérünk a szervezeti folyamatok törvényszerűségeire is.

A változás. A mozgás és ezáltal a változás az egész világegyetem alapvető tulajdonsága, igaz ez az élő rendszerekre, így az emberi szervezetre is. Egész életünkben kénytelenek vagyunk a szűkebb és tágabb környezet változásaihoz alkalmazkodni, azonban látni kell azt is, hogy egyszerre vagyunk oka és érintettje a változásoknak. A változás tehát nem jó vagy rossz, hanem életünk szerves része, alapvető jellemzője. *A szervezetfejlesztés nézőpontjából szervezeti változásnak tekintünk minden olyan átalakulást, amely a szervezet lényeges jellemzőinek valamelyikében (folyamatokban, technológiában, outputokban, struktúrában, kultúrában, hatalmi viszonyokban, magatartásban) következik be.*[3]

A probléma. Annak ellenére, hogy a változás életünk szerves része, azt tapasztaljuk, hogy az emberek időnként nehezen tűrik, sőt gyakran problémaként érzékelik a változásokat. Ha szervezeti diagnózist készítünk, érdemes a problémaérzékelésnek a mélyére nézni. Minden embernek egyszerre van szüksége stabilitásra és változatosságra, változásra. Alapvető pszichológiai igényünk, hogy legyenek biztos pontok, ismerős helyek, barátok körülöttünk, cselekedeteink jelentős részét rutinok, szokások határozzák meg, és ezzel jelentős pszichikai energiát takarítunk meg. A változás gyakran e rutinokat, szokásokat írja felül. A megváltozott feltételeknek való megfelelés csak próbálgatásokkal valósítható meg, és ez egyszerre hordja magában a siker és a kudarc lehetőségét.[4] Ezért a változások előtt, illetve közben a félelem attól, hogy nem tudunk majd megfelelni a megváltozott viszonyoknak, váltja ki a negatív érzést, ami miatt problémaként érzékeljük a változást. A szervezetekben erre még rárakódik a státusz, az anyagi biztonság féltése is. Tehát elkerülhetetlen a változások problémaként való érzékelése, azonban aki szervezetfejlesztéssel foglalkozik, annak nem árt az érem másik oldalát is megnézni.

[3] *Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés.*
[4] *Az emberek között két változásstratégiát találunk; az egyik a kudarckerülő stratégia a másik a sikerkereső stratégia. A kudarckerülő nem próbálkozik, inkább elkerüli az újszerű szituációkat, aminek a jutalma, hogy kevesebb kudarc éri, azonban a siker sem jellemző rá. Az ilyen emberek visszahúzódóak, szokások és rituálék közé szorítják életüket, jó alkalmazott, hivatalnok lehet belőlük. A sikerkereső nem kerüli el a változásokat, sőt gyakran ő az előidézője a változásoknak. Folyamatosan próbálkozik, aminek az az eredménye, hogy gyakran éri kudarc, azonban élete során sok sikernek is részese lesz. Az ilyen ember nem szereti az állóvizet, keresi az új szituációkat, lehetőségeket, és élete során sok tapasztalatot felhalmoz a siker eléréséhez. Szélsőséges formában ezekre az emberekre szokták azt mondani: életművészek. Általában az emberek nagy részére nem jellemző egyik szélsőség sem, azonban mindig vagy ez egyik, vagy a másik stratégia nagyobb súllyal jelentkezik. Az is előfordulhat, hogy míg a munkahelyén sikerkereső, addig a magánéletében inkább kudarckerülő stratégiát folytat. A szervezeti változások során a kudarckerülő emberek nagyobb ellenállást mutatnak a szervezeti változással szemben, míg a sikerkeresők a változást kezdeményező, illetve támogató emberek lesznek.*

A probléma mint lehetőség. A környezet folyamatosan változik körülöttünk, tehát csak az a szervezet lehet sikeres, amelyik a változásokhoz alkalmazkodni tud, sőt elébe tud menni, vagy befolyásolni tudja azokat. Tehát az alkalmazkodással járó szervezeti változások, amelyeket gyakran problémaként érzékelünk, a szervezet hatékony működésének alapvető feltételei. Ebből a nézőpontból a probléma egyrészt a változások indikátora, amire érdemes odafigyelni, másrészt lehetőség a változtatásra. A szervezeti problémák felismerése és megoldása biztosítja a szervezet rugalmasságát. Ezért *a szervezet vezetőjének, vagy annak, aki a szervezet jobbításba belefog, a szervezeti problémákra mint lehetőségre kell tekinteni.*

Fejlődés, hatékonyság, növekedés, fejlesztés. Szervezeti nézőpontból a szervezet fejlődése alatt a szervezet hatékonyságának javulását értjük. Társadalmi nézőpontból természetesen elképzelhető olyan szervezeti hatékonyság-növekedés, ami nem értelmezhető fejlődésnek. A szervezet hatékonyságának javulását a szervezet céljainak megvalósítása szempontjából lehet értékelni. Ebből is kétféle értelmezés adódik, vagyis a hatékonyság azt jelenti, hogy

1. a szervezet céljai rugalmasan változnak a külső környezet változásának megfelelően;
2. a szervezet képes elérni kitűzött céljait, és céljai elérése során erőforrásait gazdaságosan használja fel.

A szervezeti hatékonyság kétféle megközelítése nem kizáró jellegű, azonban felveti a változás és stabilitás dilemmáját, amire a későbbiekben még visszatérünk.

A szervezet fejlődése mindig minőségi változás, amellyel együtt járhat a növekedés is. Azonban önmagában a növekedés még nem fejlődés, sőt a növekedés gyakran lehet oka a szervezet hatékonyságcsökkenésnek. A szervezeti fejlődés növekedés nélkül is megvalósulhat csupán azzal, hogy a szervezet jobb lesz céljai meghatározásában, illetve elérésében. A hosszú távon eredményes szervezetekre jellemző, hogy akár tudatosan, akár nem, de fejlődnek. A folyamatot azonban lehet gyorsítani, jobbítani. A tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő, felülről szervezett, a szervezet hatékonyságának és életképességének a javítását célzó tevékenységet nevezzük szervezetfejlesztésnek.[5]

A szervezet betegségei. A szervezetek tehát folyamatosan változnak akkor is, ha ennek nincsenek tudatában. A változás problémákat okoz a szervezet működésében. A problémák egy része a szervezeti élet természetes jelensége és a szervezet lényegében napi rutinban megoldja ezeket (életkori sajátosságok). Azonban vannak olyan szervezeti problémák, amelyek újból és újból a felszínre jönnek és egy problémaspirál mentén egyre súlyosabb tüneteket okoznak. Ezek már a szervezet életének betegségeinek tekint-

[5] *R. Beckhard nyomán.*

hetők. A szervezet betegségei közül is vannak olyanok, amit a szervezet vezetői alapos átgondolást és tervezést követően a teljes szervezet bevonásával meg tudnak oldani, és vannak olyanok, amelyek már külső segítőt igényelnek.

Egy szervezet fejlődése, ezáltal sikeressége vagy sikertelensége, esetleg megszűnése azon múlik, hogyan kezeli a szervezeti betegségeket. A szervezet belső szervezetfejlesztő rendszerét, amely a betegségek megelőzésére és öngyógyítására való, lehet fejleszteni, amelyhez reményeink szerint könyvünk is hozzájárul.

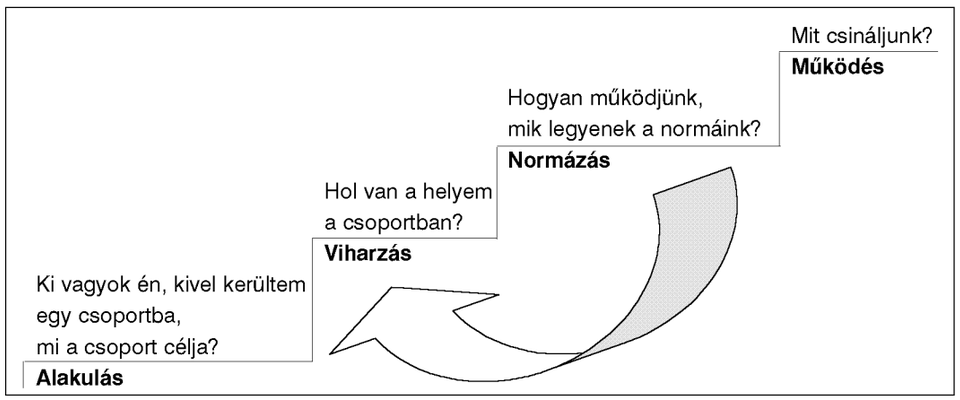
SZERVEZETI FOLYAMATOK TÖRVÉNYSZERŰSÉGEI

A diagnózis során gyakran szembesülünk olyan folyamatokkal, amelynek nem látjuk az okát, mégis alapvetően meghatározzák a szervezet működését, ezért a jó diagnózishoz fontos megismerni az alapvető szervezeti törvényszerűségeket. Ezek ismerete jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy meg tudjuk különböztetni a lényegest a lényegtelentől, a szabályost a szabálytalantól.

CSOPORTFOLYAMATOK

A civil szervezetekre jellemző, hogy a szervezet lényegében egy csoportot alkot. A nagyobb szervezeteknél több olyan csoport is lehet, amely különböző feladatokra, tevékenységekre szerveződik (munkacsoportok, programcsoportok stb.). A szervezet működését ennek következtében jelentősen befolyásolhatják a csoportokban zajló folyamatok. *Csoportfolyamat alatt a csoport fejlődését, a csoporton belüli kommunikációt és a csoporton belüli döntési folyamatokat értjük.* A diagnózis szempontjából szá-

5. ábra. Csoportfolyamatok



munkra a legfontosabbak a csoportfejlődés szakaszai. A másik két területtel könyvünk *Emberi erőforrás-fejlesztés* című fejezete foglalkozik részletesebben.

Tuckman modellje[6] szerint a csoportok négy fejlődési szakaszon mennek keresztül. (Lásd 5. ábra.)

Alakulás, amelyre leginkább a bizonytalanság jellemző. A csoporttagok nem ismerik egymást, nincs tisztázva a csoport célja, működésének szabályai, a csoportszerepek, köztük a vezető szerepe kialakulatlan. A legfontosabb kérdés: ki vagyok én, kivel kerültem egy csoportba, mi a csoport célja. A szakasz végére kialakul a „mi" érzés, a tagok kezdik magukat a csoport részének tekinteni.

Viharzás, jellemzője a konfliktusok kialakulása. A csoporttagok keresik a csoportban a helyüket, ellenállnak a mások által rájuk erőltetett szerepelvárásoknak, és versengenek azokért a szerepekért, amelyek nekik tetszők. Ebben az időszakban alakul ki, ki lesz a csoport formális és informális vezetője. A legfontosabb kérdés: hol van a helyem a csoportban. A szakasz végére többé-kevésbé kialakul a csoport-struktúra.

Normázás, amelyre jellemző a személyi kapcsolatok szorosabbá válása, és kialakul a közösen elfogadott normarendszer. Egyeztetik a csoportot alkotó egyének értékrendjét, kialakul a közös valóságkép, az összetartozás érzése. A központi kérdés: hogyan működjünk. A szakasz végére mindenki érzékeli a tőle elvárt magatartást és teljesítményt.

Működés, amelynek jellemzője, hogy mindenki a csoport céljának elérésére, a feladatra koncentrál. Ezt a szakaszt igazi csapatmunka jellemzi. A közösen elért eredmények tovább mélyítik a személyi kapcsolatokat és az összetartozás érzését. A központi kérdés: mit csináljunk.

A működés szakasza egy szervezetben hosszú ideig fennmaradhat, azonban gyakran a csoporttagok összetételének változásával, vagy a csoport feladatának változása következtében újra visszaléphet a csoportfejlődés egy alacsonyabb lépcsőfokára. Belső szervezetfejlesztőként látni kell, hogy a csoportfejlődés szakaszain végig kell menni a csoportnak, és a csoporttagok energiája az első három szakaszban a társas kapcsolatokra, viszonyokra irányul, és csak ezt követően tudnak a feladatra koncentrálni.

SZERVEZETI ÉLETCIKLUSOK A DIAGNÓZIS NÉZŐPONTJÁBÓL

A fentiekben vázolt csoportfolyamat igen sokszor lejátszódik a szervezet élete során, azonban van a szervezetnek egy makroszinten zajló folyamata, a szervezet életciklusa, amelyet az előző, a Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe című fejezetben részletesen ismertettünk.

A diagnózist az életciklusok jellemzőinek ismerete abban segíti, hogy a szervezetet el tudjuk helyezni az életciklus

[6] *Tuckman, B. W.: Developmental Sequences in Small Groups, Psychological Bulletin, June 1965.*

görbén. Ennek alapján meg tudjuk mondani, hogy a szervezeti problémák az adott életciklus normális tünetei, vagy kóros betegséget jeleznek.

Könyvünk az intézményesülő szervezeteket célozza meg, ezért ezt az életszakaszt nézzük meg kicsit közelebbről.

A szervezetek életében a intézményesülés és az ezzel járó jellegzetes problémák a növekedés (gyerünk-gyerünk kor) és a fejlődés (felnőttkor) határán jelennek meg a legintenzívebben, ezt az életciklust serdülőkornak is szokták hívni. (Lásd 3. ábra.) Ebben az időszakban egy dinamikus növekedési szakaszt követően szükségessé válik az ügyek intézésének bizonyos mértékű formalizálása. Tipikus jele ennek a fizetett munkatárs megjelenése, vagy szabályok, szabályzatok kidolgozása, az adminisztráció igényének erősödése, a rendszeres szervezeti összejövetelek megjelenése.

A civil szervezetekre jellemző, hogy a serdülőkor előtt nem alakul ki a klasszikus értelemben vett vezetés (menedzsment), és a személy központú civil szervezeti kultúrában válságként élik meg, hogy szükség van vezetésre, mérésre és értékelésre, adminisztrációra. Jellemző, hogy a szervezet informális vagy formális vezetője nem akarja a vezetéssel járó valós feladatokat és felelősségeket felvállalni, kialakul a vezetett-vezetetlen szituáció. Ez az az időszak, amikor a különböző szervezeti kultúrák egymásra rétegződéséből kialakulnak a rejtett elvárások és a személyközi konfliktusok.

Fentiekből is látszik, hogy a serdülőkor – az ember életéhez hasonlóan – a szervezetek életében is egy erősen problémás korszak, amikor is sokkal nagyobb tudatosságra van szükség a szervezet vezetésében, mint ez idáig bármikor. A tudatosságon múlik, hogy a szervezet tovább fejlődik és tovább halad a fejlődés életciklusa felé (belép a felnőttkorba), vagy nem, és akkor hosszú ideig ezen a szinten stagnál, majd a korai öregedés útjára lép, amelynek a végén a szervezet megszűnése várható.

Ezek után nézzük részletesen, melyek a serdülőkor legfontosabb jellemzői a szervezeteknél, és mire kell figyelni a diagnózis során.

Egyik alapvető jellegzetessége még az előző, a növekedés korszak korszak eredménye, amikor a szervezet a rövid és hosszú távú lehetőségekre koncentrált és ezeket a lehetőségeket el is kezdte kiaknázni. A civil szervezeteknek általában több kisebb pályázatot követően sikerül egy vagy több nagyobb pályázatot elnyerniük. A szervezet anyagi helyzetében ez akár tízszeres növekedést is hozhat, és a pályázatok megvalósításába lelkesen bele is fognak. A megvalósítás során vannak sikerei, de egyre több szervezeti probléma is megjelenik, a pályázatokkal el kell számolni, az elszámoláshoz dokumentálni és adminisztrálni kell a tevékenységet. Figyelembe kell venni az elszámoláshoz szükséges pénzügyi szabályokat, amihez a pénzügyi adminisztrációt kell fejleszteni. A megvalósítás nagyon nagy feladat, ezt már nem tudja egy ember megoldani, tehát elkerülhetetlen a decentralizáció. Ez viszont megbeszéléseket, tervezést igényel, ahol már a csoportnak kell komoly döntéseket hozni, ezért meg kell tanulni a csoportos tervezés és döntéshozás módszereit, fejleszteni kell a kommunikációs és a tervezési rendszert. Ezek már a serdülőkor elvárásai, tehát ennek a korszaknak az egyik lényeges jellemzője az adminisztrációs, szabályozó szerep megjelenése egyre sürgetőbb tünetekkel.

A szervezetek kétféle módon közelítenek ezekhez a problémákhoz. Az egyik út, hogy a szervezet vezetője, vagy a pályázatért felelős személy próbál meg mindent megoldani. Ennek a következménye a túlterheltség és emiatt a megvalósításba becsúszó hibák szaporodása, amely jellemzően személyi konfliktusokhoz és végül válsághoz vezet.

A másik út az aktuális problémák tüneteinek kezelése lépésről lépésre, amely mindenképp jobb, mint az előző, hiszen ennek nyomán kialakulnak az adminisztrációs, pénzügyi, döntéshozási, kommunikációs rendszer kezdeményei. Ily módon sikerülhet fokozatosan kialakítani a szervezet rendszereit, és akkor viszonylag simán átcsúszik a szervezet a serdülőkorba. Gyakori azonban, hogy a rendszerek nem kompatibilisek a szervezet egészével. A szervezet vezetői – akik a bőrükön érzik a szabályozás jelentőségét – szembekerülnek azokkal, akik továbbra is baráti társaságként szeretnék látni a szervezetet. Felmerül a barátság–profizmus vagy egyesület–intézmény dilemma. Ez a szervezeti válság előidézi, hogy a szervezet belép a serdülőkorba és elkezd egy kicsit magára koncentrálni.

A serdülőkor normális problémái. A serdülőkor normális problémái tehát az adminisztrációs, pénzügyi, kommunikációs, döntéshozási rendszerek hiányából, illetve hiányos működéséből fakadó gondok. Ennek következtében a szervezet egy kicsit befelé figyel, szabályoz, rendszereket alakít ki, szervezeti stratégiát készít. Éppen ezért teljesen normális, hogy a szervezet teljesítménye átmenetileg csökken. Ekkor válik fontossá a szervezet tagjainak, vezetőinek a tudatossága, az önuralom, a tolerancia, ekkor jön el a szervezetfejlesztés ideje. Jellemző még a serdülőkorra az új emberek érkezése, a rejtett (nem kibeszélt) elvárások és az ebből fakadó konfliktusok megjelenése, amelyek szintén normális jelenségek egy serdülőkori szervezetben, és viszonylag egyszerűen kezelhetők.

A serdülőkor kóros problémái. Kóros betegségként értelmezhető ebben a korszakban, ha az ötlethozó, a lehetőségekre koncentráló kreatív emberek szembekerülnek az adminisztratív, szabályozó funkciót erősítő emberekkel. Ennek az lehet a következménye, hogy az ötlethozók elhagyják a szervezetet és maradnak a „bürokraták". Az ilyen szervezet a korai öregedés szakaszába lép és bár egy ideig sikerül viszonylag jól működtetni a szervezetet, tehát felvállalt feladatait

megvalósítja, sőt az eddigi partnerektől további megrendeléseket is kap. Egy idő után azonban nem jönnek a lehetőségek, a változó környezethez – a hosszú távon gondolkodó ötletgyáros, lehetőség generátor emberek nélkül – nem tud alkalmazkodni a szervezet, és így egy lefelé ívelő pályára lép.

Ennek a korszaknak nagy nehézsége még a civil szervezeteknél, hogy a teljesítmény átmeneti visszaesését sokan nem engedhetik meg maguknak, és ezért nincs idő és energia a befelé figyelésre, hiszen ahhoz, hogy talpon maradjon a szervezet csinálni-csinálni-csinálni kell. Az ilyen szervezetre jellemző, hogy a sürgős dolgok miatt soha nincs idő a fontos dolgokra. Ennek a következménye, hogy a szervezet megreked a növekedés és a fejlődés korszak határán, aminek hosszú távon válságról válságra szervezet lesz az eredménye, amiben lassan felőrlődik a szervezet tagjainak energiája.

Mi kell a jó diagnózishoz?

A jó diagnózishoz a szervezeti vezetőnek legalább két módszert kell alkalmaznia:

- Az egyik az a megközelítési mód, egyfajta gondolkodási alap, amely a tünetek igazi okainak a feltárását tartja fontosnak a tüneti kezelés helyett. Ez a megközelítési mód már akkor célravezető, amikor még csak gondolkozunk arról, hogy be kell-e avatkozni a szervezet életébe, majd pedig akkor is, amikor a szervezet tagjaival kívánjuk közösen felállítani a diagnózist.
- A másik az olyan módszerek ismerete, amelyek alkalmasak arra, hogy a diagnózis az egész szervezetből induljon ki, lehetővé tegye, hogy a lényegest a lényegtelentől elválasszuk, mindenki résztvehessen a közös problémaértelmezésben, és már önmagában is elősegítse a gyógyulást.

A diagnózis első lépése tehát, hogy gondolkozunk a szervezetről, hogy azonosítani tudjuk a tüneteket és próbáljuk feltárni az okokat.

A tünetek azonosításánál fontos szempont lehet a fogalmi meghatározásnál már említett intenzitási tényező. Tehát ha gyakran vagy intenzíven előfordul egy szituáció, akkor tünetként azonosítható, amellyel érdemes foglalkozni. Természetesen a tünetek azonosítását erősen befolyásolják a szubjektív tényezők, hiszen tudjuk, hogy ami az egyik ember szemszögéből gyakori és intenzív és ezáltal jelentős problémának látszik, azt a másik ember jelentéktelennek tartja. A szervezeti vezetőnek tehát fontos tulajdonsága az empátia, amely enyhítheti az egy nézőpontú megközelítést. Másik lehetőség, hogy a tünetekről való gondolkozást szélesebb körben tesszük meg, ehhez a lehetőséghez a diagnózis módszereinek ismertetésénél visszatérünk.

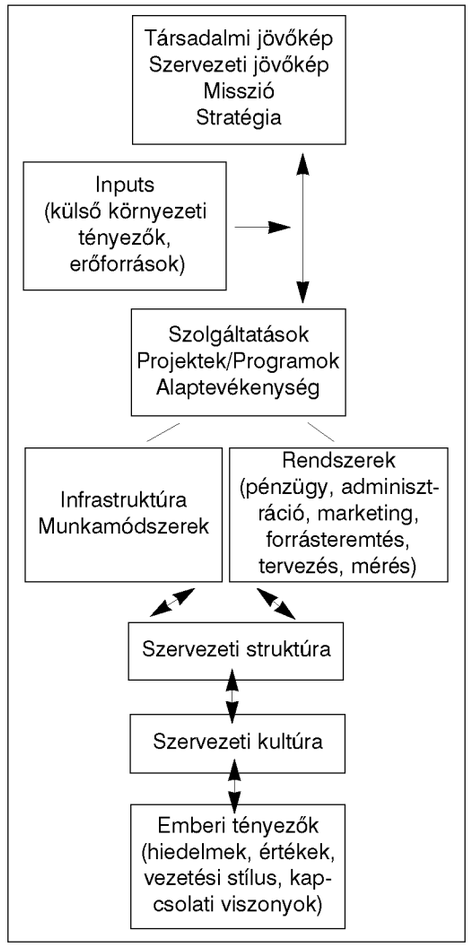
A tünetek azonosítása után meg kell találnunk azokat a valós okokat, amelyek szintjén már érdemes a beavatkozásról gondolkozni. A szervezeti modell (lásd Bevezető fejezet, 1. ábra) nagy segítséget nyújthat egy-egy tünet okainak a feltárásában. Fontos hangsúlyozni, hogy a tünetek okait a szervezeti modell elemeinek működésében és a köztük lévő viszonyban kell keresni.

Nézzünk erre egy példát: A civil szervezeteknél az egyik leggyakrabban elhangzó tünet „az a probléma, hogy nincs pénz”. Ennek a tünetnek igen gyakran nem az az alapvető oka, hogy nem állnak rendelkezésre anyagi források, hanem az, hogy a szervezet működésében lévő okok miatt nem tud sikeres lenni a forrásszerzésben. Tehát amikor egy-egy tünet okait kívánjuk feltárni, érdemes a szervezeti modell minden egyes szintjét végiggondolni. Ezt mutatja be a 6. ábra (ehhez lásd még az 1. ábrát is).

A 6. ábra és a 3. táblázat szerint szinte minden tünetnek lehetnek a szervezetet alkotó egyénekben rejlő okai (például ismeretek, készségek hiánya), a szervezeti kultúrából eredő, a szervezet struktúrájából következő, a működés rendellenességeiből adódó, a nem megfelelő stratégiából, illetve a stratégia hiányából következő okok, és azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy egy-egy tünetnek szervezeten kívüli okai is lehetnek.

Kicsi a valószínűsége annak, hogy a példaként említett tünet jelentkezése esetén egy adott szervezetnél az összes felsorolt ok megállja a helyét, hiszen az ilyen szervezet olyan lenne, mint az állatorvosi ló. A valóságban egy-egy tünetet mindig néhány, időnként egy alapvető (úgynevezett gyökér) okra lehet visszavezetni. Annak is nagy a valószínűsége, hogy a felsorolt okok között nem találjuk a saját szervezetünkre jellemzőt. A 6. ábra tehát nem olyan sablon, amit rá lehet húzni minden szervezetre, hanem

6. ábra. Szervezeti modell



egy megközelítési mód, aminek segítségével strukturálni tudjuk gondolkozásunkat és meg tudjuk határozni az okokat a diagnózis során.

MIRE JÓ EZ A MEGKÖZELÍTÉSI MÓD?

A jó vezetőnél az előzőekben ismertetett gondolkozási folyamat feltételes reflexként működik. Látja, hallja mi történik a szervezetben (tünetek azonosítása), mérlegel mi az, ami fontos, mi az, ami nem, minek mi lehet az oka (okok meghatározása), és ha úgy ítéli meg, hogy a szervezet működése, hatékonysága érdekében be kell avatkozni, akkor keresi a megoldásokat. Vannak vezetők, akiknél ez a gondolkozás nem ennyire strukturált, inkább intuitív alapú, ráéreznek a dolgokra. Ez is lehet ugyanolyan jó, ha jó eredményre vezet. Amit érdemes látni, hogy mint oly sok készség, ez is fejleszthető. Ha nem működik feltételes reflexként, nem jön intuitív módon, akkor tudatosan figyeljünk oda, fejlesszük. Ehhez a tudatosodási folyamathoz jelenthet segítséget az általunk javasolt megközelítési mód.

A szervezetről való gondolkozás megkönnyítéséhez összeállítottunk egy civil szervezetekre jellemző tünetlistát és meghatároztuk a leggyakoribb okokat is. (Lásd 4. táblázat.)

3. táblázat. NINCS PÉNZ – lehetséges OKOK

Stratégia	• Nincs megfogalmazva a szervezet jövőképe és stratégiai céljai, ezért nem tudja összefüggéseiben megfogalmazni, mire is kellene a pénz. Ennek következtében nem sikeresek a pályázatai.
Környezet	• A szervezeti célok nincsenek összhangban a jelenlegi támogatási célokkal/ rendszerrel.
Működés	• A szervezet működése nem alkalmas vállalt céljaiknak a megvalósítására. • A költségvetés nem tervezett, ezért rendszeresek a likviditási gondok (tervezési rendszer hiányosságai). • A szervezeti működésben nincs rendszere a forrásteremtésnek (pályázatok figyelése, pályázatírás, elszámolás, adománygyűjtés stb.). • A pénzügyek nincsenek figyelemmel kísérve, ennek következtében rendszeresek a pénzügyi krízisek (adminisztrációs rendszer hiányosságai).
Struktúra	• A szervezeti változást, növekedést nem kísérte a struktúra átalakítása (például a pályázatírást és elszámolást csak a vezető végzi, a feladatok növekedése következtében azonban képtelen már megfelelő szinten ellátni ezt a feladatot).
Kultúra	• A szervezet tagjai/vezetői reaktívak, azaz nem mennek elébe a változásoknak, folyamatoknak ez a szervezeti kultúrában is érvényesül.
Egyén	• Hiányos ismeretek a civilségről. • Nincsenek ismeretek és gyakorlat a szervezetben a pénzszerzés módszereiről. • A szervezet tagjai nem látják az összefüggéseket a társadalmi, környezeti, gazdasági problémák között, így nem tudják a támogató céljainak megfelelő formában megfogalmazni tevékenységük jelentőségét.

4. táblázat. Civil szervezetekre jellemző tünetek és a leggyakoribb okok

Terület	Tünet	Lehetséges okok
Pénzügyi-adminisztrációs rendszer	Nincs, aki elkészítse a pénzügyi beszámolókat.	• Nem megfelelő a pályázati projekt tervezése és ennek következtében a pályázat nem tartalmazza az adminisztrációs költségeket. • A szervezeti kultúra személyközpontú,ezért nem kérik számon a nem szeretem munkákat. • Fontos csoportszerepek hiányoznak a szervezetben (például befejező). • Nem megfelelő a munkaszervezés, nincsenek tisztázva a feladatok és felelősségek. • Ismeretek hiánya civilségről, pályázati projekt-szervezéséről stb. • A szervezetben csak önkéntesek dolgoznak, ezért a feladatmegvalósításon túl nem jut energia a járulékos feladatokra. Ebből követ kezik, hogy a szervezet az erőforrásait meg haladó feladatokat vállalt és ez a tervezés és átgondolás hiányaira mutat rá.
	Túl sok a bürokrácia	• A szervezet feladatainak (pályázati projektjei nek) növekedését nem követte a szervezet struktúrája, működése. • Tapasztalatok hiánya a szervezeti működésről (nem is sok a bürokrácia).
Szolgáltatások, célcsoport	Elégedetlen érdeklődők vagy támogatók	• A szervezet túlvállalta magát, erőforrásait meghaladó feladatot akar megoldani, így egyetlen tevékenység sem lesz 100%-os. • Nem mérte fel a célcsoport igényeit. • A szervezet tevékenysége nem valós igényekre reagál.

3 PM Page 42

Terület	Tünet	Lehetséges okok
		• A szervezet működése nem felel meg a tevékenységének, például nincs rendszere az érdeklődőkkel való foglalkozásnak, nem tervezett és szervezett a tevékenység, így nagy hibaszázalékkal dolgoznak stb. • A szervezet belső adottságai nincsenek szinkronban a tevékenységével (például a szociális szervezetnek, aki beszélgetésekkel próbál segíteni a rászorulóknak, nincs erre alkalmas helyisége). • A munkatársak személyisége nem alkalmas a közvetlen kapcsolatteremtésre.
	Nincs elég érdeklődő a rendezvényeken	• Nincs érdeklődő (nincs igény) a szervezet rendezvényeire (szolgáltatásra). • A rendezvényről az információ nem jut el, vagy hiányos módon jut el a célközönséghez.
	Nincsenek új érdeklődők	• Nincs tisztázva, miért kellenek új érdeklődők, és ha kellenek, akkor nincs felelőse, rendszere, stratégiája az újak szerzésének.
Szervezeti működés/ munkaszervezés	Nem tudják a munkatársak, hogy mit kell csinálni	• A szervezeti kultúra egymásra rétegződése, illetve új emberek esetén az újrainduló csoportalakulási folyamatok miatti rejtett elvárások nincsenek kibeszélve. • Nincs alkalom és keret a megbeszélésekre. • A formális vagy informális vezető nem tud vezetni (vezetett–vezetetlen). • A személyiség központú szervezeti kultúrában nem vállalja fel senki a vezető szerepet.
	Valami mindig hiányzik a munkák elvégzéséhez, lezárásához	• A szervezet túlvállalta magát, erőforrásait meghaladó feladatot akar megoldani, így egyetlen tevékenység sem lesz 100%-os. • Fontos csoportszerepek hiányoznak a szervezetben (például befejező). • Hiányoznak a munkavégzéshez elengedhetetlen munkamódszerek, szabályok. • Hiányzik a tevékenységhez a szakértelem.

Terület	Tünet	Lehetséges okok
	Mindig csúszik minden	• Az idő strukturálásához nincsenek meg az ismeretek, készségek. • A vezető nem vezet. • Nincs tervezés, vagy nincs elegendő ismeret és tapasztalat a reális tervezéshez.
	Minden az utolsó pillanatban készül el	• A szervezet túlvállalta magát, erőforrásait meghaladó feladatot akar megoldani, így minden csak az utolsó pillanatban készül el. • A szervezetben dolgozók személyisége ilyen, csak akkor képesek intenzíven foglalkozni egy munkával, ha a határidő szorítása miatt a motiváció elég nagy.
Döntéshozatal/ kommunikáció	Nincsenek megbeszélések	• A szervezet hatalomkultúrára épül. • A szervezet atomizálódott és csak formálisan működik.
	Sohasem az történik, amiben megállapodunk	• A szervezet hatalomkultúrára épül, tehát a vezetője felhatalmazást érez arra, hogy bármilyen csoportos döntést felülbíráljon (az ügy érdekében). Az ilyen szervezetben jellemzően ezt el is fogadják, „hiszen ő a főnök”. • A megbeszélések során nem rögzítik a megállapodás tartalmát, nem tűznek ki határidőt és nem jelölnek ki felelőst. • Nem készül emlékeztető a megbeszélésről.
	Nem lehet tudni, hogy a másik mit csinál	• A szervezet növekedési pályán van és egyre több olyan dolog történik a szervezetben, amiről nem tud, nem tudhat mindenki. • A szervezetben nem alakult ki olyan fórum, ahol a tevékenységekért felelősök beszámol nak az elvégzett munkáról és a tervezett tevékenységekről.
	Valaki mindig hiányzik a megbeszélésekről	• A valóságos döntések nem a megbeszéléseken születnek. • A szervezet személykultúrára épül, ezért nagy az igény, hogy minden megbeszélésen mindenki ott legyen.

Terület	Tünet	Lehetséges okok
	Vannak olyanok, akik nem szólalnak meg szinte soha	• Vannak ilyenek. • A szervezetben vannak meghatározó emberek és nem „szokás” a többiek véleményét figyelembe venni.
	Senki nem tudja, mikor születik, mi a döntés (nem szoktunk dönteni)	• A szervezet személykultúrára épül, ezért bár megbeszélnek dolgokat, de nem szeretnek felelősöket, határidőket kijelölni és nem akarja senki felvállalni a vezető szerepet (vezetett–vezetetlen szituáció).
Ellenőrzés, értékelés, számonkérés	Nem dicsérnek, csak számon kérnek	• A szervezetben nem alakult ki a mérés és értékelés rendszere. • A szervezet a növekedés szakaszában van, amikor az emberek jellemzően túlterheltek, nem jó a munkamegosztás, delegálás rend szere (mindenki mindent csinál), ennek követ keztében sok a surlódás.
Emberi erőforrás	Kevés önkéntes	• A szervezetnek nincs stratégiája. • Ha van stratégiája nem jó a külső és belső kommunikációja. • A szervezetnek nincs önkéntes stratégiája. • A szervezetben nincs önkéntes koordinátor.
	Passzív munkatársak/ tagok	• A szervezetben nincs közösen kialakított • A szervezetben nincs közösen kialakított stratégia, ezért a munkatársak és tagok nem látják a tevékenység célját.
	Túlterheltség	• A szervezet vezetője nem képes átadni a hatalmából (úgy érzi, nélküle semmi nem megy).
	Fluktuáció	• A szervezet nem tud egzisztenciális minimumot biztosítani. • A szervezetben dolgozók nem köteleződtek el a szervezet célja mellett. • Nincsenek is megfelelően meghatározva a célok (stratégia hiánya). • Nem megfelelő a belső kommunikáció. • A szervezet nem tud szakmai perspektívát nyújtani.

Terület	Tünet	Lehetséges okok
Konfliktusok	Sokat panaszkodnak a munkatársak	• Nincs fóruma a szervezeti megbeszéléseknek.
	Sokat veszekednek a szervezetben	• Nincsenek tisztázva a szerepek a szervezetben (zajlik a csoportfejlődés). • Nincsenek tisztázva munk elvárások. • Nincsenek tisztázva a munkakörök, feladatkörök, felelősségek stb. • A szervezet egyik-másik tagjának vagy tagjai nak személyiségéből következik (magas feszültségi szinten dolgoznak).
	Klikkesedés van	• Nincs fóruma a csoportos megbeszéléseknek. • A szervezetben a formális vezetőn kívül több informális vezető is van. • Hatalom- vagy szerepkultúrára épül a szervezet, kialakult az ellenségkép köré való csoport-szerveződés (az elnök az oka mindennek).
	Van aki fizetést kap, más meg nem	• Nincsenek tisztázva a szerepek és az elvárások a szervezetben.
Kommunikáció	Nincs elegendő információ/ rossz az információ	• A szervezet hatalomkultúrára épül. • A szervezet tagjainak rossz a kommunikációja. • Nincs hagyománya, rendszere a megbeszéléseknek. • A jó megbeszélésekhez hiányoznak ismeretek és készségek.
	Semmit nem találunk meg soha	• A szervezetben nem sikerült szabályokat alkotni, a szokások, normák pedig kevésnek bizonyulnak a szervezeti rend fenntartásához. • Sikerült szabályokat alkotni, azonban senki nem veszi komolyan azokat (a szervezeti kultúra felülírta az elfogadott szabályokat).
Külkapcsolatok	Nem tudunk megegyezni/ rossz a viszony az önkormányzattal	• A szervezet nem tudja összefüggéseiben bemutatni, hogy milyen előnye származik az önkormányzatnak az együttműködésből. • A szervezet tevékenységi köre kívül esik az önkormányzat feladatkörén (nem az önkormányzat a potenciális partner).

Terület	Tünet	Lehetséges okok
		• Az önkormányzatnak (az együttműködés szempontjából kulcsembereknek) előítéletei vannak a civil szervezetekkel szemben. • A szervezet tagjainak nincsenek ismeretei a jogaikról, kötelességeikről, lehetőségeikről. • Hiányoznak a kommunikációs készségek az eredményes tárgyaláshoz. • Az egyik domináns csoportképző erő a közös ellenségkép (önkormányzat) volt. • A szervezetnek személyiségközpontú kultúrája van, ezért az önkormányzat megbízhatatlannak tartja. • Nincs tervezve az együttműködés az önkormányzattal (nincs rendszere). • Nincs felelőse az együttműködésnek.

MÓDSZEREK, AMELYEK SEGÍTHETIK A JÓ DIAGNÓZIST

Közös problémaértelmezés strukturált beszélgetéssel. A belső diagnózis egyik legjobb eszköze a problémák közös átbeszélése. Fontos, hogy nyílt, őszinte légkört tudjunk teremteni, ehhez többféle egyszerű módszert ajánlunk.

- *A problémák előzetes összegyűjtése.* A problémák előzetesen összegyűjthetők például e-mail, belső levelező rendszer vagy egyszerűen cetlik segítségével. Alaposabb módszer lehet, ha szempontokat adunk meg például kérdőíven, azonban fontos mérlegelni, hogy a szervezeti kultúra elbírja-e az ilyen erősen formalizált problémagyűjtést. A helyzettől függően a problémafelvetés lehet névvel és név nélkül is. Az összegyűlt problémalistát érdemes a megbeszélést megelőzően közreadni. Ennek – azon kívül, hogy a felvetett problémákkal mindenki megismerkedhet – az a jelentősége, hogy így kiderülhet, mások is problémának érzik-e azt, amiről eddig néhányan azt hitték, hogy csak őket zavarja.
- *Kiscsoportos beszélgetés.* A kiscsoportos beszélgetés mindig nyíltabb, kommunikatívabb lehet, mint a szervezet egésze előtt zajló, ezért a problémák feltárásakor érdemes alkalmazni. A csoportalakításra elsősorban véletlenszerű módszert kell alkalmazni, hogy ne alakuljon ki ellenállás a csoportokban. A problémákat csoportosítani lehet problématípusokba és egy kiscsoport egy-egy ilyen problématípust járhat körül alaposabban. Fontos, hogy a kiscsoport válasszon tagjai közül egy szóvivőt, aki elmondja a kiscsoport véleményét a szervezet előtt. A kiscsoportok által visszahozott további problémákat a megbeszélésen lévők újra átbeszélhetik, így kialakulhat a közös problémaértelmezés.
- *Strukturált kör.* Nagycsoportban gyakran alakul úgy, hogy a hangadók már jó ideje vitáznak egy problémán, miközben van egy jelentős hallgatag kisebbség, vagy többség. Ilyenkor fontos olyan strukturált kört (körbemondást) kezdeményezni, amely során az adott problémával kapcsolatban mindenki elmondhatja a véleményét. A strukturált kör módszer gyakran átlendíti a holtponton a vitát. Fontos, hogy ha elindítottunk egy kört, akkor ragaszkodjunk ahhoz, hogy menjen körbe, tehát ne hagyjuk, hogy a kör lezárulása előtt újabb vita, párbeszéd alakuljon ki, természetesen arra mindenkinek meg kell adni a lehetőséget, hogy passzoljon (ne szóljon hozzá).

Múltelemzés (időegyenes). Ez a technika a szervezet történetének áttekintésére épít a szervezetben dolgozó egyének emlékeire, élményeire hagyatkozva.

A jelenlévők összegyűjtik a szervezethez kapcsolódó élményeiket, emlékeiket évszámokkal együtt. Az egyes éveket a teremben körben elhelyezett nagy lapok jelzik, ahová az adott évhez kapcsolódó emlékeket, élményeket felírják/felragasztják a jelenlévők, és így kialakul egy történeti áttekintés. Érdemes kiscsoportos munkában az adott évre jellemzőket összegyűjteni, mert ezáltal jól kirajzolódnak a szervezeti életciklus különböző szakaszai is. Ha az adott éveket azok dolgozzák fel, akik abban az évben csatlakoztak a szervezethez, az a szervezeti növekedés áttekintését is segíti.

A hosszabb ideje a szervezetnél dolgozók mindig jóleső érzéssel emlékeznek vissza a közös munkára, esetleg olyasmi is eszükbe jut, amit már rég elfelejtettek (például emlékeztek, amikor Brüsszelből a Phare-ellenőrzést vártuk, előtte egész éjjel takarítottunk…). Ezek a közös élmények megerősítik az összetartozás érzését.

A szervezethez újonnan csatlakozók lehetőséget kapnak arra, hogy a szervezet hőskorát is megismerjék, és ezáltal jobban megértsék a jelenleg uralkodó viszonyokat, a szervezet állapotát.

Jelenelemzés. Célja, hogy a szervezet belső és külső adottságait, körülményeit áttekintse, amely meghatározó kérdés a szervezeti stratégia felé vezető úton.

Célcsoport vizsgálat: Kik azok? Mik az igényeik? Milyen formában juthatunk el hozzájuk?

Érdekcsoport vizsgálat:

- *Velünk vannak:* Ők a szövetségeseink.
- *Ellenünk vannak:* Meg kell próbálni semlegesíteni.
- *Semlegesek:* A mi oldalunkra kell állítani őket.

A STEP- és a SWOT-elemzéshez, valamint a kozkázatelemzéshez az 5., a 6., a 7. és a 8. táblázat nyújt segítséget.

5. táblázat. STEP-elemzés (Szociális, technikai, ekonómiai és politikai trendelemzés)

Trend	Pozitív hatású	Negatív hatású
Rövid távon (1 év) • (a STEP alapján fel kell sorolni a trendeket)	Értékelni kell céljaink és lehetőségeink szempontjából a trendeket	
Közép távon (1-3 év)		
Hosszú távon (3-nál több év)		

6. táblázat. SWOT elemzés (Gyengeség, erősség, lehetőség, veszély)

	Pozitív tulajdonságok, folyamatok	Negatívok
Belső tulajdonságok	*Erősségek (Strenghts)* A szervezet működése során összegyűlt erőforrások (pl. technológia, szervezeti kultúra, képzett munkaerő, önkéntesek,jó közösség, stabil pénzügyek), melyek terén a szervezet előnyt élvez a versenytársakkal szemben – szervezeti célokhoz jó tulajdonságok.	*Gyengeségek (Weaknesses)* A szervezet olyan belső jellemzői, tényezői, amelyek terén hiányosságok tapasztalhatók.
Külsők	*Lehetőségek (Opportunities)* A szervezeten kívüli olyan tényezők, amelyek lehetővé teszik annak fejlődését. Ezeket ki kell aknázni.	*Veszélyek (Threats)* A szervezetet érő olyan külső hatások, amelyek kedvezőtlenül hatnak a működésére.

7. táblázat. A SWOT-elemzés tevékenységeket meghatározó felhasználása

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	*Lehetőség–erősség stratégiák* Használd az erősségeid nyújtotta előnyöket lehetőségeid kihasználására és bővítésére (proaktivitás)	*Lehetőség–gyengeség stratégiák* Építs lehetőségeidre, hogy ellensúlyozd gyengeségeidet!
Veszélyek	*Veszélyek–erősség stratégiák* Használd ki az erősségeid nyújtotta előnyöket a veszélyek elkerülésére!	*Veszélyek–gyengeség stratégiák* Csökkentsd a gyengeségeidet és kerüld el a veszélyeket!

8. táblázat. Kockázatelemzés

	Gyenge eredmény	Kiváló eredmény
Nagy kockázat	Megéri-e ezzel foglalkozni?	Hogyan lehet csökkenteni a kockázatot?
Kis kockázat	Miért végezzük ezt a tevékenységet?	Ezzel kell kiemelten foglalkoznunk.

SZERVEZETI IDENTITÁS

Kalmár Elvira

A szervezeti identitásról, azaz a szervezetek „személyiségéről” és az identitáshoz kapcsolódó fogalmakról, illetve technikákról gyakran hallunk, ha gazdálkodó szervezetek működése kerül szóba, ez azonban nem jelenti azt, hogy mindennek ne lenne jelentősége a civil szervezetek életében is.

Míg a gazdálkodó szervezetek elsősorban profitszerzés, addig a civil szervezetek valamilyen társadalmi jövőkép megvalósítása érdekében tevékenykednek.

A szervezet identitása, azaz a szervezet „személyisége” a szervezet küldetésében, a szervezeti jövőképben és a szervezeti alapelvekben fogalmazódik meg.

A szervezet tevékenységének mederben tartását támogatja a stratégia, amely összhangot és kapcsolatot teremt a szervezeti identitás megfogalmazása és a mindennapi munka között.

KÜLDETÉS

A civil szerveződések, szervezetek általában valamilyen, a közvetlen vagy tágabb környezetünkben észlelt szükséglet/igény megválaszolására születnek. Olyan emberek alakítják őket, akik hisznek valamilyen közös értékben és egy közösen elfogadott társadalmi jövőképben, valamint abban, hogy közösen többre jutunk, mint egyedül. A szervezetek létrejöttekor gyakran meg is fogalmazódik, hogy miért alakul meg a szervezet. Érdemes ezt a társadalmi jövőképet és a szervezet küldetését néhány mondatban összefoglalni, hiszen így mások számára is érthető lesz küldetésünk és mi is tudjuk, milyen célért dolgozunk programjaink megvalósítása során. (Mindezzel már a *Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe* című fejezetben is foglalkoztunk, de

5. táblázat. STEP-elemzés (Szociális, technikai, ekonómiai és politikai trendelemzés)

Trend	Pozitív hatású	Negatív hatású
Rövid távon (1 év) • (a STEP alapján fel kell sorolni a trendeket)	Értékelni kell céljaink és lehetőségeink szempontjából a trendeket	
Közép távon (1-3 év)		
Hosszú távon (3-nál több év)		

6. táblázat. SWOT elemzés (Gyengeség, erősség, lehetőség, veszély)

	Pozitív tulajdonságok, folyamatok	Negatívok
Belső tulajdonságok	*Erősségek (Strenghts)* A szervezet működése során összegyűlt erőforrások (pl. technológia, szervezeti kultúra, képzett munkaerő, önkéntesek,jó közösség, stabil pénzügyek), melyek terén a szervezet előnyt élvez a versenytársakkal szemben – szervezeti célokhoz jó tulajdonságok.	*Gyengeségek (Weaknesses)* A szervezet olyan belső jellemzői, tényezői, amelyek terén hiányosságok tapasztalhatók.
Külsők	*Lehetőségek (Opportunities)* A szervezeten kívüli olyan tényezők, amelyek lehetővé teszik annak fejlődését. Ezeket ki kell aknázni.	*Veszélyek (Threats)* A szervezetet érő olyan külső hatások, amelyek kedvezőtlenül hatnak a működésére.

7. táblázat. A SWOT-elemzés tevékenységeket meghatározó felhasználása

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	*Lehetőség–erősség stratégiák* Használd az erősségeid nyújtotta előnyöket lehetőségeid kihasználására és bővítésére (proaktivitás)	*Lehetőség–gyengeség stratégiák* Építs lehetőségeidre, hogy ellensúlyozd gyengeségeidet!
Veszélyek	*Veszélyek–erősség stratégiák* Használd ki az erősségeid nyújtotta előnyöket a veszélyek elkerülésére!	*Veszélyek–gyengeség stratégiák* Csökkentsd a gyengeségeidet és kerüld el a veszélyeket!

8. táblázat. Kockázatelemzés

	Gyenge eredmény	Kiváló eredmény
Nagy kockázat	Megéri-e ezzel foglalkozni?	Hogyan lehet csökkenteni a kockázatot?
Kis kockázat	Miért végezzük ezt a tevékenységet?	Ezzel kell kiemelten foglalkoznunk.

SZERVEZETI IDENTITÁS

Kalmár Elvira

A szervezeti identitásról, azaz a szervezetek „személyiségéről” és az identitáshoz kapcsolódó fogalmakról, illetve technikákról gyakran hallunk, ha gazdálkodó szervezetek működése kerül szóba, ez azonban nem jelenti azt, hogy mindennek ne lenne jelentősége a civil szervezetek életében is.

Míg a gazdálkodó szervezetek elsősorban profitszerzés, addig a civil szervezetek valamilyen társadalmi jövőkép megvalósítása érdekében tevékenykednek.

A szervezet identitása, azaz a szervezet „személyisége” a szervezet küldetésében, a szervezeti jövőképben és a szervezeti alapelvekben fogalmazódik meg.

A szervezet tevékenységének mederben tartását támogatja a stratégia, amely összhangot és kapcsolatot teremt a szervezeti identitás megfogalmazása és a mindennapi munka között.

KÜLDETÉS

A civil szerveződések, szervezetek általában valamilyen, a közvetlen vagy tágabb környezetünkben észlelt szükséglet/igény megválaszolására születnek. Olyan emberek alakítják őket, akik hisznek valamilyen közös értékben és egy közösen elfogadott társadalmi jövőképben, valamint abban, hogy közösen többre jutunk, mint egyedül. A szervezetek létrejöttekor gyakran meg is fogalmazódik, hogy miért alakul meg a szervezet. Érdemes ezt a társadalmi jövőképet és a szervezet küldetését néhány mondatban összefoglalni, hiszen így mások számára is érthető lesz küldetésünk és mi is tudjuk, milyen célért dolgozunk programjaink megvalósítása során. (Mindezzel már a *Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe* című fejezetben is foglalkoztunk, de

most részletesebben is tárgyaljuk, hogy a szervezeti identitás kérdéseit a maguk összefüggéseivel, egységben láthassuk.)

A társadalmi jövőképben foglaljuk össze, mi az az ideális társadalmi állapot, melynek építéséhez szeretne hozzájárulni szervezetünk. A társadalmi jövőképben olyan alapelveket fogalmazunk meg, mint például esélyegyenlőség, társadalmi igazságosság, szociális biztonság, diszkrimináció-mentesség. Az alapelvek nemcsak az ideális társadalom jellemzői, hanem a szervezeti működés során útmutatóként, mérceként is szolgálnak.

A szervezetek küldetésüket leginkább értékek mentén határozzák meg. A szervezet küldetésének megfogalmazása óriási jelentőségű, a szervezetben tevékenykedők számára munkájuk értelmét jelenti. A küldetésben fogalmazzuk meg:

- Miért létezik a szervezet?
- Mi az, ami egyedivé, más szervezetektől különbözővé teszi?

A civil szervezet küldetésének írásbeli megfogalmazásakor a következő öt szempontrendszert használhatjuk útmutatóként:

- A szervezet neve.
- A szervezet sajátossága (például független, regionális, nonprofit…).
- Célcsoport, célterület pontos megfogalmazása.
- A szolgáltatások összefoglalása.
- Miért létezik/nyújtja ezeket a szolgáltatásokat?

Felmerül a kérdés, hogy a szervezeti küldetés állandó marad-e a szervezet fennállása alatt, vagy esetleg változik? Természetesen egyetlen szervezetnek sem tesz jót, ha évente más célokat tűz ki maga elé, vagy mindig az éppen elérhető pályázati lehetőségek szerint változtatja küldetését, mert ebben az esetben a valódi küldetés a szervezet fenntartása és a munkatársak munkahelyének megtartása. Ez azonban nem jelenti azt, hogy a küldetés az idők végezetéig megmaradó, kőbe vésett állapot. Minden szervezet számára nélkülözhetetlen, hogy időről időre kitekintsen a saját keretei közül és megvizsgálja a környezetében lévő igényeket, lehetőségeket, változásokat, valamint a szervezet belső működését, programjait, hogy a szervezet felül tudja vizsgálni, érvényes-e még az indulásakor meghatározott küldetés.

Vegyük például, hogy egy szervezet küldetése az európai uniós csatlakozásra való felkészítés, az Európai Unió eszméinek és alapelveinek széles körű ismertté tétele oktatási programok és kampányok szervezésével az uniós csatlakozás zökkenőmentesebbé tétele érdekében.

Az uniós csatlakozást követően azonban nem kell megszűnnie a szervezetnek csak azért, mert a küldetése már nem érvényes. A felhalmozott tudás, ismeretanyag természetesen a jövőben is felhasználható, de a szervezet tagjainak újra kell fogalmazni a küldetésüket. A szervezetfejlesztés nagy segítség lehet ebben, mert megtanítja a szervezetet a belső/szervezeti és a külső környezet elemzésére, segít átfogó képet kialakítani

a környezetről, a felmerülő igényekről, és ezt a képet felhasználva tudja a szervezet meghatározni új szerepét, küldetését.

SZERVEZETI JÖVŐKÉP

A szervezeti jövőkép nagyon hasonló a küldetéshez, de pontosabb célokat fogalmaz meg, azt, hogy hová szeretnénk eljutni szervezetünk fejlesztésében, szolgáltatásaink színvonalában a jövőben.

A szervezeti jövőkép egyfajta célmeghatározás a szervezeti működésben. A közös jövőkép növeli a munkatársak elkötelezettségét, hiszen mindannyian a közös cél megvalósításáért tevékenykednek. A közösen értelmezett célokért közösen küzdenek és a közös célok az egyéni érdekek elé helyeződnek. A szervezet küldetésének megvalósításában „mérföldköveket" határozhatunk meg.

A szervezeti jövőkép meghatározása az alábbi kérdésekre ad választ:

- Hogyan képzelem el a szervezetet 3-5 év múlva?
- Milyen szolgáltatásokat nyújtunk?
- Milyen programjaink lesznek?
- Milyen eredményeink lesznek?
- Hányan dolgozunk?
- Milyen munkakörülmények között?
- Kikkel leszünk kapcsolatban?
- Kik lesznek a támogatóink?

Mint ahogyan azt már a küldetésnél is említettük, a szervezet jövőképét is érdemes írásba foglalni, és rendszeresen felülvizsgálni. Egyrészt abból a szempontból, hogy érvényesnek tekintjük-e még ezt a jövőképet, vagy a külső és belső változások figyelembevételével nem kell-e esetleg módosítanunk, másrészt azt is érdemes nyomon követni, hol állunk, jó irányba halad-e a megvalósítás.

A pályázati lehetőségek különösen sokszor vetik fel a kérdést: ez a program belefér-e még a mi küldetésünkbe és jövőképünkbe? Ilyenkor mindig érdemes megvizsgálni a másik oldalt is: küldetésünk, jövőképünk releváns-e még?

SZERVEZETI ALAPELVEK

Minden civil szervezet valamilyen értékek köré szerveződve alakul ki, amelyek meghatározzák, hogyan éli a szervezet az életét, hogyan old meg nehéz helyzeteket, milyen szabályokat alakít ki a szervezet célcsoportjának támogatására. Ezeknek az értékeknek az alapján fogalmazhatunk meg olyan alapelveket, amelyek útmutatóként szolgálnak a szervezet számára új programok tervezésénél és azok megvalósítása során. Ilyen elveket fogalmaz meg például a Vezetés című fejezet rendszerszemléletről szóló része.

A szervezeti alapelvek tulajdonképpen nyilatkozatok, amelyek a szervezet tevékenységének filozófiai alapjait jelenítik meg.[1] Az alapelvek felsorolása világossá és érthetővé teszi a filozófiai irányvonalakat a szervezet vezetősége, támogatói és munkatársai számára.

[1] *Smith, Bucklin & Associates: Átfogó nonprofit menedzsment, Nonprofit kutatások 5, Co-NEX Könyvkiadó Kft, 1997.*

HOGYAN ERŐSÍTHETJÜK A SZERVEZETI IDENTITÁST?

Nemcsak a szervezetek, tagjaik is gyakran változnak: cserélődnek, mert, néhányan elhagyják a szervezetet vagy több munkatársuk lesz. Mindig fontos kérdés, hogyan tudjuk munkatársaink szervezethez tartozásának érzését, szervezeti identitásukat erősíteni.

A *Szervezeti diagnózis* című fejezetben ismertetett múltelemzési technika segíthet a régebbi tagok szervezethez tartozási érzését felfrissíteni, az új tagok esetében pedig előmozdíthatja az elkötelezettséget.

Stratégia

A stratégia konkrét, hosszú távú cselekvési program. A stratégiában fogalmazzuk meg azt, hogy hogyan szeretnénk megvalósítani a küldetésünket és jövőképünket. A stratégia alapvető útmutató a vezetői döntéshozatal számára.

Stratégiai tervezés

A stratégiatervezés a civil szervezetek körében az elmúlt 5-10 évben vált gyakorlattá és elfogadottá, egyes támogatók esetében követelménnyé. A stratégiai tervezés módszere az üzleti világból került át a civil szférába, ez azonban nem kérdőjelezi meg a jogosultságát.

A stratégiatervezés munkánk pontos megtervezését jelenti. Arra a feltételezésre épít, hogy a szervezetek 2-5 évre előre tudnak tervezni és a tervezett programokat meg is tudják valósítani. Ez azt feltételezi, hogy a külső környezet változásai és annak hatása a szervezetre előre jól láthatók. Olyan világos ok-okozati rendszer, amely szerint a stratégia és a megvalósítási program eredményeként a várt hatások jelentkeznek (például a tervezett program eredményeként az adott régióban csökken a munkanélküliek száma). A stratégiai tervezés a múltbeli tevékenységek eredményeire alapoz a várható lehetőségek és fenyegetések figyelembevételével.

A stratégiatervezés alapja gyakran a Szervezeti diagnózis című fejezetben leírt SWOT analízis, amely a szervezet erősségei és gyengeségei mellett a külső környezet által indikált lehetőségeket és veszélyeket veszi alapul.

A stratégiatervezés gyakran 3-5 napos workshop keretében zajlik, melynek eredményeként elkészül a stratégiai terv a következő 2-5 évre. A legtöbb szervezet akciótervet is készít hozzá részletes célkitűzések, időkeretek és felelősségi körök meghatározásával. A szervezet eredményességének, sikerességének egyik mutatója a stratégiai terv megvalósításának foka.

A stratégia mint dokumentum

Célszerű a következő pontok figyelembevételével írásban rögzíteni stratégiai tervünket:

- Bevezetés:
  – a stratégiai terv kialakításának folyamata;
  – a környezeti kihívások összegzése;
  – a szervezeti jellemzők összegzése.
- A szervezet küldetése.
- Stratégiai célkitűzések.

A jó stratégiai terv készítésekor az alábbi szempontokra érdemes ügyelni:

- Világos és egyértelmű legyen.
- Ne legyen terjengős, a lényeget írjuk le.
- Támogassa a szervezet küldetését, jövőképét.
- Ne határozzunk meg túl sok stratégiai célt (maximum 3-5 célt).
- A stratégiai célok legyenek jól érthetők, megfoghatók, egy mondatban megfogalmazottak.
- A szervezet tagjai számára legyen elfogadható és megvalósítható.

Ha a stratégiát megfogalmaztuk, célszerű kidolgozni a megvalósítás lépéseit is.

Akciótervben fogalmazzuk meg pontosan a teendőket, felelősségi köröket, időkereteket a stratégia megvalósítása érdekében. (Lásd 9. táblázat.)

ÚJ MEGKÖZELÍTÉSMÓD – STRATÉGIAI GONDOLKODÁS

A stratégiai tervezés a viszonylag előreláthető, kiszámítható jövőre tervez. Napjainkban azonban egyre világosabb mindannyiunk számára, hogy a változások száma és üteme folyamatosan növekszik. A globalizáció eredményeként sokkal inkább tudatában vagyunk a világméretű változásoknak. Gazdasági és társadalmi környezetünket is a stabilitás hiánya jellemzi. A változás David Harding szerint kétfejű állat: egyrészt, mert meg-

9. táblázat. Akcióterv (példa)

Mit?	Miért?	Ki?	Mikorra?
A feladat megnevezése	A feladat célja, illeszkedése a stratégiai tervhez	Ki a felelőse a feladat megvalósításának? Kik dolgoznak együtt a feladat megvalósítása során?	Határidők
Fiataloknak szóló brosúra kiadása az EU intézményeiről	Célja az EU megismertetése közérthető formában középiskolásoknak	Felelős: a szervezet vezetője Szöveget írja: Szerkeszti: Tördeli: Nyomtatja:	Megjelenés: szeptember 1. július 15. július 31. augusztus 15. szeptember 1.
A brosúra terjesztése tanárok segítségével	Célja az információ tényleges eljuttatása a célcsoporthoz	Tanárok megkeresése: Postázás: Utókövetés:	szeptember 15. szeptember 30.

történik velünk – váratlanul, előreláthatatlanul, másrészt mi magunk is változásokat idézünk elő.

A stratégiai gondolkodásmód[2] a változásokkal való együttélésre készíti fel a szervezeteket. A szervezeti célokat és irányokat tágabb értelemben határozza meg és a szervezet tagjait felkészíti arra, hogy reagálni tudjanak az előre nem látható változásokra. A szervezetet nyitott és komplex rendszerként kezeli e módszer.

A stratégiai gondolkodás a változásokat sokkal kevésbé tekinti előre jelezhetőnek. A szervezeten belüli változások sem láthatók előre és sok esetben a várt hatások mellett vagy helyett előre nem látott változásokat idézünk elő mi magunk is. Éppen ezért a stratégiai gondolkodásmód az ok-okozati viszonyokat is sokkal óvatosabban kezeli. A stratégiai irányvonalak helyett a közös célokra, a bizalomra és a szervezeti értékekre helyezi a hangsúlyt, amelyek útmutatóul szolgálnak minden váratlan helyzetben. A szervezet dolgozóit arra készíti fel, hogyan dolgozzanak együtt hatékonyan és kreatívan. A stratégia a jelenre és a közvetlen jövőre készül.

Ez a megközelítésmód folyamatos figyelmet és felülvizsgálatot jelent. Ha a stratégia elkészült, folyamatosan monitorozni kell a környezeti és a szervezeten belüli változásokat egyaránt, illetve figyelemmel kell kísérni, hogy a stratégia megvalósítása milyen változásokat indított el a szervezetben. A vezetést a stratégia két nagy feladat elé állítja:

1. a változások folyamatosan figyelemmel kísérésére és a stratégiamódosítás szükségességének felismerésére;
2. jól működő és kreatív csapat kialakítására, amely képes a nyitott gondolkodásra és gyorsan reagál a változásokra.

Az új megközelítésmód lényege, hogy meghatározzuk azokat a stratégiai irányvonalakat, amelyeket a szervezet elkezd megvalósítani, ugyanakkor folyamatosan figyelemmel kísérjük és reagáljunk a változásokra. A módszer a múlt gyakorlatának elemzése helyett a jelenlegi helyzet folyamatos értelmezésére alapoz.

A SWOT-analízis mellett olyan új technikákat is bevezet, amelyek a jelen, illetve jövő kreatív feltérképezésére szolgálnak. Példa erre A teljes kép feltárása nevű módszer, amely gyorsan változó környezet esetén különösen hatékony. (Lásd 10. táblázat.)

SZERVEZETFEJLESZTÉS ÉS STRATÉGIA KAPCSOLATA

A szervezetfejlesztés a szervezetek támasza a változási folyamatokban. A szervezetfejlesztés első szakasza a szervezet állapotának felmérését és a változások szükségességének feltárását segíti (diagnózis fázisa).

Ha a stratégiai tervezés megközelítésmódot alkalmazzuk, a külső tanácsadó elsősorban a stratégiai tervező workshopban játszik szerepet és annak eredményeként a stratégiai terv kidolgozásában. A szervezeten belüli változások így jól átláthatóvá és tervezetté válhatnak. Ezt támogatja a jól kidolgozott akcióterv is. A stratégiai terv megvalósításának sikere azon a feltételezésen alapul, hogy nem várhatók nagy változások, tehát a szervezet a stratégiai terv által meghatározott úton fog haladni az elkövetkező 2-5 évben.

A stratégiai gondolkodás alapfeltevése ezzel szemben az, hogy az út nem egyenes és egyszerű, nem előrelátható és nem kiszámítható. A szervezet munkatársait állandó figyelemre, a felmerülő változásokra és az azokra való gyors reagálásra kell felkészíteni. A módszer a szervezetfejlesztő hosszabb távú jelenlétét jelenti, aki úgymond elkíséri a szervezetet egy ideig az úton, és nem csak a stratégia kialakításánál van jelen, amikor megterve-

10. táblázat. A teljes kép feltárása (Search Conference)*

1. lépés: Átfogó kép kialakítása	A jelenlévőket arra kérjük, gondolják végig, milyen igényeket, kihívásokat, problémákat látnak közvetlen környezetükben, a közösségben, amelyben élnek. A nagyon tömören megfogalmazott kihívásokat egy óriási, falra ragasztott papírra gyűjtjük, de nem sorrendbe, hanem ötletszerűen, mint egy térkép elemeit. Magyarázatot senkitől nem kérünk. Egymással ellentétes elképzelések is felkerülhetnek a falra.
2. lépés: A teljes kép befogadása	Amikor már úgy érezzük, minden felkerült a falra (általában nem az első csend után azonnal), akkor adjunk öt percet a résztvevőknek, hogy befogadják a teljes képet.
3. lépés: Reflektálás	Adjunk lehetőséget arra, hogy a jelenlévők érzéseiket, megjegyzéseiket megtehessék, és gyűjtsük össze ezeket.
Az így kialakított kép sokkal komplexebb, mintha csak mi magunk próbálnánk összegyűjteni az igényeket. Az így, közösen kialakított képet azután többféleképpen használhatjuk a tervezés, értékelés során. Kiválaszthatjuk a résztvevőkkel közösen, párbeszéd során például az 5 legfontosabbat, amelyre a szervezetünknek reagálnia kell. A módszerrel a közös problémaértelmezést segíthetjük elő, de ha nem a problémákra koncentráljuk a kérdésfelvetést, hanem a lehetőségekre, akkor a módszer segítheti a több irányú gondolkodást is, és így a közösség nagyon sokféle lehetőséget tud feltárni. Többféle választási lehetőségről tudunk reakciókat megfogalmazni a kihívásainkra. Így talán kisebb az esélye annak, hogy rutinos válaszokat adjunk a megváltozott környezeti feltételekre.	

**A módszert kis és nagyobb létszámú csoportok is eredményesen használhatják.*

[2] *David Harding: Working With Change in Organisational Assessment and Development Work – From the Global Context to Practice, kiadatlan, 2000.*

zik a változásokat és kitűzik a célokat. A szervezet tagjainak változáskezelési készségeit fejleszti a közös munka, melynek eredményeként megfelelően reagálhatnak a felmerült változásokra.

KIT VONJUNK BE A STRATÉGIAI TERVEZÉSBE ÉS GONDOLKODÁSBA?

Lehetőleg mindenkit, akit érint a szervezet munkája, tevékenysége. A szervezet tagjai, illetve a célcsoport bevonása miatt több időt és energiát vehet igénybe a tervező, értékelő munka, de az eredménye ezt határozottan ellensúlyozza:

- A vezetőség a programot megvalósítóktól értékes információkat kaphat a célcsoport szükségleteinek változásáról, új környezeti kihívásokról, a mindennapi problémákról, és új, kreatív megvalósítási formák kerülhetnek felszínre.
- Aki részt vesz a tervezés folyamatában, az magáénak érzi azt és elkötelezetten közreműködik annak megvalósításában.
- Érdemes a célcsoportot is bevonni a munkába, mert tőlük kaphatunk valódi, releváns információt igényeikről, szükségleteikről.

Mit tegyünk?

- Szervezzünk helyzetfeltáró workshopot, ahová a szervezet célcsoportjának képviselőit hívjuk meg. Szervezetfejlesztő vagy facilitátor segítségével törekedjünk párbeszéd, dialógus kialakítására és közösen alakítsunk ki térképet környezetünk legégetőbb szükségleteiről, problémáiról. Érdemes ehhez a szervezeti diagnózisnál felsorolt módszereket is igénybe venni, többek között a SWOT, STEP, célcsoport elemzést, forráselemzést, problémák ok-okozati elemzését, amelyek alaposabbá és elmélyültebbé tehetik értékelésünket. Jó alkalom lehet ez arra is, hogy megtudjuk, hogyan látják munkánkat, milyen képet alakítottunk ki magunkról a környezetünkben, és hogy szerintük melyek lennének azok az igények, amelyekre szervezetünknek reagálnia kellene
- Szervezzünk tervező-értékelő workshopot lehetőleg minden munkatársunk bevonásával, hogy közösen, mindannyiunk tudását, ismeretét, tapasztalatát felhalmozva feltérképezzük a környezeti és szervezeti kihívásokat, a változások szükségességét. A szervezet nyitott rendszerként való elemzésére alapozva tudunk stratégiai irányokat meghatározni, illetve azokat felülvizsgálni. A tervezéshez-értékeléshez sok segítséget adhat a célcsoport igényeinek figyelembevétele.
- Vonjuk be támogatóinkat és partnereinket is a tervezésbe-értékelésbe. Megtudhatjuk tőlük, hogyan látják munkánkat és milyen szerepet szánnak nekünk a jövőben. Találkozzunk velük személyesen, és ha ez senkinek az érdekeit nem sérti, akár egy asztalhoz is ültethetjük őket. A párbeszéd

kialakítására nemcsak a célcsoport és munkatársaink, hanem támogatóink, partnereink körében is szükség van.
- Ha módunkban áll, teremtsük meg a lehetőségét annak, hogy a szervezet tagjai, a támogatók és a célcsoport képviselői közösen tervezzék meg a szervezet jövőjét.

FORRÁSTEREMTŐ STRATÉGIA

A civil szervezetek körében egyre inkább terjed a forrásteremtő stratégia kialakítása, ahogy a szervezeti élet más területeit is érdemes ilyen megközelítéssel kezelni (például ahogy az *Emberi erőforrásokról* szóló fejezetben is olvasható). Eszerint nem egy projekthez keresnek támogatót, hanem a stratégiai irányvonalakhoz dolgoznak ki tervet, amelyben meghatározzák, hogy az adott stratégiai célt milyen forrásokból kívánják megvalósítani. Egy-egy stratégiai cél egészen más típusú forrásokra támaszkodhat és ezeket a forrástípusokat eltérő stratégiával kell megközelíteni.

A forrásteremtő stratégia kidolgozása része lehet vagy követheti a stratégiai tervezést, és lehetővé teszi azt, hogy a szervezetek megszabaduljanak a projektről projektre való manőverezéstől. Ugyanis olyan stratégia kialakítására helyezi a hangsúlyt, amelyben a szervezet sajátosságaihoz igazítva alakítja ki a hosszú távú stabilitás és több lábon állás stratégiáját. A projektfinanszírozásban való gondolkodás a szervezet hosszú távú fennmaradását is veszélyezteti, mert a pályázati forrásokból gyakran nem fedezhetők a működési költségek.

Törekedjünk arra, hogy stratégiai céljaink megvalósításához jól kidolgozott elképzelésünk legyen a megfelelő források biztosításáról is. Érdemes feltérképeznünk:

- Milyen forrásokból tudjuk programjainkat, illetve működési költségeinket finanszírozni?
- Kik a lehetséges támogatóink (egyéni támogatók, alapítványok, nemzetközi szervezetek, önkormányzat, kormányzat, gazdálkodó szervezetek)?
- Hogyan fogjuk megkeresni a lehetséges támogatókat (személyesen, szórólapon keresztül, levél útján, weboldal felhasználásával stb.)?
- Milyen időkeretek állnak rendelkezésünkre?
- Egyszeri vagy hosszú távú együttműködést szeretnénk-e kialakítani az egyes támogatókkal?

E stratégia kidolgozásában is segítségünkre lehet a szervezetfejlesztő, akinek a közreműködésével a szervezet értékelheti eddigi forrásteremtő tevékenységét, és annak tapasztalataira alapozva alakíthatja ki a jövőre vonatkozó terveit. Csakúgy, mint a stratégiai tervezésben, a forrásteremtő stratégia kidolgozásába is vonjuk be szervezetünk minden munkatársát, mert így több és kreatívabb ötlet közül választhatunk, és munkatársaink jobban elkötelezik magukat a forrásteremtés mellett.

VEZETÉS

Vágvölgyi Gusztáv

VEZETÉSI ELMÉLETEK CIVIL NÉZŐPONTBÓL

A vezetés szakirodalma sok dimenzió mentén vizsgálja a vezetőt és a vezetést. A különböző megközelítésmódok két fő irányt követnek. Az egyik a vezető felől közelíti meg a vezetést, míg a másik a vezetésre szervezeti nézőpontból tekint. A vezető felőli megközelítés középpontjában a vezető személyisége, a vezető szerepei, a vezető stílusa, a hatalom kérdése áll, míg szervezeti nézőpontból a vezetői funkciók kerülnek nagyító alá.

Mielőtt áttekintenénk a vezetési dimenziókat, fontos leszögezni, hogy a vezetés, mint bármilyen más emberi kapcsolat, személyes és egyedi. A vezetés miként jét tehát nem lehet sablonokkal jellemezni, azonban néhány ismeret megkönnyítheti a vezető mindennapjait. Hasonló ez a párkapcsolathoz, ahol a két egymásra talált ember közötti hosszú távú viszony minősége nagymértékben múlik azon, hogy van-e ismeretük, tapasztalatuk a nő és férfi különbségéről, vagy arról, hogy az emberek különböző stratégiákkal kezelik a konfliktusokat és oldják a feszültségeket. A párkapcsolatban mindezek szükséges, de nem elégséges feltételei a boldogságnak, és nincs ez másképp a vezetéssel sem. Az elméleti megközelítés tehát segíthet a vezetési problémák megoldásában, azonban az ember nélkül mit sem ér az egész.

VEZETÉS A VEZETŐ FELŐL NÉZVE

A vezetés csoportos műfaj

A vezetés-elméleti szakirodalom egyik igen jelentős irányzata tehát a vezető felől közelíti meg a vezetést. Ebből a felfogásból következik az a nézet, hogy a vezetés csak a vezetőről szól, pedig a vezetés csoportos műfaj. Ahhoz, hogy valaki vezessen, vagy felmerüljön a vezetés iránti igény legalább két vagy több ember kell: az, aki vezet, és az, akit vezetnek. A vezetés tehát nem kizárólag a vezetőről, hanem a vezető és a vezetett viszonyáról szól. Ebből következik, hogy:

- Az, hogy valaki jó vagy rossz vezető nem csak a vezető személyiségén, hanem a vezetetteken is múlik. Tehát nincs kétségbevonhatatlan vezetői stílus, módszer, hiszen a vezető önmagában nem garancia a sikerre.
- Az a jó vezető, aki ennek a viszonynak a minőségére is koncentrál.
- A vezető, vezetett viszonyt mindig meghatározzák „hozott" mintáink (játszmáink, sorskönyvi bejegyzéseink stb.), például a szülő-gyerek viszonyból következő minták.

HOGYAN TOVÁBB?

A vezetést a körülmények is meghatározzák

Azt, hogy kiből válik jó vezető, azt a vezető és vezetettek viszonyán túl az a helyzet (a szervezet belső és külső adottságai, illetve a szervezet által felvállalt feladat) is meghatározza, amelyben vezetni kell az embereket. Ennek igen szemléletes példája Churchill, aki a háború kitörése előtt nem bizonyult túl sikeres politikusnak, azonban a háború kitörésével olyan helyzet állt elő, amelyben ki tudta bontakoztatni kimagasló vezetői tehetségét.

A vezető szerepe

A vezető szerepe törvényszerűen alakul ki. A csoportokban végbemenő differenciálódás, a csoportszerepek kialakulása törvényszerű folyamat (lásd a Szervezeti diagnózis című fejezet csoportfolyamatokra vonatkozó részét). Ennek során a vezető szerep kiválasztódása is törvényszerűen következik be. A civil szervezeteknél gyakran tapasztaljuk, hogy a szervezet baráti társaságból alakul ki, ennek következtében nem szívesen vállalja senki – legalábbis nyíltan – a vezető szerepét. Amikor azonban sokasodnak a szervezet céljaiból következő feladatok, megjelenik az irányítás, a koordináció, a vezetés igénye.[1] Valójában, amikor megjelenik a koordináció igénye egy csoportban, és ennek az igénynek megfelelve kiválasztódik a vezető, akkor válik igazán szervezetté a csoport. Ezt példánk is jól illusztrálja:

Emberek csoportja halad lefelé egy hegyről. Valójában a céljuk közös: lemenni a völgybe. Azonban ezt egyenként is meg tudják tenni, nincs szükségük ennek a célnak a megvalósításához egymásra. Amiért mégis csak együtt mennek, az az együttlét, a közös beszélgetés öröme. De még ettől is csupán baráti társaságról beszélhetünk. Az ösvény

[1] *Az említett eset csak új szervezet alakulásakor történik meg ilyen formában, bár egy „régi" szervezetben is lezajlik, ahol a vezetési szerepek már intézményesítettek és nagyrészt kiosztottak (gyakran pályáztatás útján töltetnek be), azonban gyakran egy-egy új feladathoz létrejövő csoport esetén ugyanígy történik a vezetői szerep kiválasztódása.*

egyre szűkebb, balra meredek sziklafal, jobbra szakadék. Egyszer csak az útjukat egy szikla torlaszolja el. Tovább menni nem tudnak – egyéni céljukat nem tudják megvalósítani –, de a szikla eltávolítása meghaladja egy ember erejét. Közös érdekük tehát, hogy elgördítsék az akadályt, így elhatározzák, hogy együttes erővel mozdítják el a sziklát. Több lehetőség adódik a szikla elgördítésére, több ötlet verseng a csoportban, hogy melyiket választják, azt sok tényező befolyásolhatja. Például:

- Van a csoportban olyan, aki már gördített el hatalmas sziklákat, tehát van tapasztalata. Vagy lehet, hogy a kőbányában dolgozik, így a sziklamozgatás „szakértőjének" számít.
- Valaki nagyon szemléletesen, meggyőzően tudja előadni a saját ötletét, tehát kommunikációs képességei emelik ki a csoportból.
- Van a csoportban egy erős ember, aki egyrészt erőszakosan lehurrogja a többiek ötletét, másrészt testi erejével is kiemelkedik a csoportból, ezáltal adottságai alkalmassá teszik a feladat végrehajtására.
- Az is lehet, hogy éppen egy olyan ember van a csoportban, aki építve a többiek ötletére, összefoglalja, és megvalósítható lépésekbe rakja az elhangzottakat.

A fenti esetek közül valamelyik eldönti a „hogyan" kérdését, és ezzel párhuzamosan kiválasztódik a vezető szerepe, akitől elvárják a többiek, hogy a megvalósítás szakaszában is ellássa a szervezési, koordinációs feladatokat.

A példából láthatjuk, ahogy egy baráti társaságból egy egyszeri feladat megvalósítására „szervezet" született. Valójában már a „szervezet" szavunk is magában foglalja azt a jelentésréteget, hogy emberek közösen, szervezetten, rendszerben dolgoznak. Márpedig szervezettnek lenni csak szervezés révén lehet, amely a vezetői szerep fontos funkciója.

11. táblázat. A menedzser és leader szerepek közötti legfontosabb különbségek Kotter szerint[2]

	Menedzser szerepkör	Leader szerepkör
Célkitűzés	Tervezés, költségvetési keretek allokálása	Jövőkép, változási stratégiák
Feltételbiztosítás	Szervezési, formális rendszerek kialakítása, emberi erőforrás menedzsment	Maga mellé állít, kommunikál, meggyőz, elfogadtat
Végrehajtás	Problémamegoldás, kontroll	Motivál, inspirál, megerősít
Sikerkritérium	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működési rendszere	Eredményesség, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

[2]*Forrás: Kotter, J.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June 1990., 103-111. old. alapján.*

A célok kitűzése, a tervezés, a gyakorlati megvalósítás során jelentkező szervezés és koordináció, az azonos cél érdekében dolgozók irányítása, az elvégzett munka ellenőrzése és értékelése nem működik vezető nélkül, így bármely szervezetben, ahol emberek közös cél érdekében, közösen végeznek munkát, szükségszerűen választódik ki a vezető.

Vezetői szerep a vezető és a vezetettek viszonyában alakul ki. A szerepek a csoport tagjainak egymás viselkedésére vonatkozó – személyhez, illetve a csoport- vagy szervezeti pozícióhoz kötődő – elvárásai. A vezető szerepbe kerülő embertől a későbbiekben már elvárják, hogy betöltse – a csoport tagjai által elvárt – vezetői szerepet.

A fenti sziklagörgetős példát folytatva, valószínűleg elvárják a többiek, hogy a „vezető" összehangolja a munkát (például te ide állsz, a rúd végéhez, te segítesz húzni a rudat, te támasztod a követ, nehogy visszafelé billenjen stb.). Azonban nem valószínű, hogy a kis túracsapatnak a tagjai engednek a „vezetőnek" beleszólni abba, hogy ha elgördítették a követ, akkor ki hova mehet tovább.

Ebből is látszik, hogy a vezető szerep tartalmát alapvetően meghatározzák a csoport tagjai, hiszen a szerep tisztázása során derül ki, hogy mi az, ami belefér ebbe a szerepbe, és mi az, ami nem. A civil szervezeteknél igen gyakran a szerepelvárások (tehát mit kell tennie, és mit nem tehet a vezető) nem tisztázottak, csak a személyes beszélgetések mentén kialakult íratlan normák szabályozzák ezt. Az intézményesülés időszakában aztán megjelenik az igény arra, hogy a vezető szerepe definiálásra kerüljön. Ilyenkor leggyakrabban munkaköri leírás keretében meg is határozzák a vezető jogait, feladatait és kötelességeit. A munkaköri leírások azonban csak egy részét fedik le a vezető szerepére vonatkozó elvárásoknak, és a nem kommunikált (rejtett) szerepelvárás az egyik forrása lehet a szervezeti konfliktusoknak. Ezért a vezetőnek alkalmat kell teremteni arra, hogy akár négyszemközt, akár csoportban megfogalmazódjanak az egymás szerepére – és ezen belül a vezető szerepére – vonatkozó elvárások. Erre igen jó alkalom egy-egy konkrét tevékenység értékelése, amikor az adott tevékenységet elemezve jól megfogalmazható, hogy ki mit várt el, vagy mit várt volna el a szervezet vezetőjétől, illetve a többiektől.

Vezető és irányító, mint vezetői szerepek. A vezetés a magyar szóhasználat szerint lefed minden, bármilyen szervezeti formában embereket vezető és irányító funkciót. A szakirodalom az angol szóhasználat alapján megkülönböztet leadert (olyan vezetőt, aki inkább irányt mutat), nevezhetnénk stratégiai vezetőnek, és managert aki inkább igazgat, intéz, tehát feladata a leader által kitűzött célok lehető legjobb megvalósítása. (Lásd 11. táblázat.)

A kétféle vezetési szerep Magyarországon is megtalálható, hiszen az önkormányzatokban a polgármester feladata

az irányítás, a stratégiai célok meghatározása (az önkormányzati testülettel együtt), míg a jegyző feladata a polgármesteri hivatal vezetése, igazgatása. De ugyanígy megtaláljuk a két funkció különválását a nagy vállalatoknál is a felső vezetők és a középvezetők között.

A civil szervezeteknél az irányítási és a vezetési szerepek általában nem különülnek el. A karizmatikus vezető meghatározza a szervezeti célokat, vagy legalábbis szava meghatározó a szervezet stratégiájában, és emellett ellátja az operatívabb vezetői szerepet is. Ritkábban, de megtaláljuk a két vezetési szerep különválását is. Például az alapítványoknál gyakori, hogy a kuratórium, illetve a kuratóriumban lévő erős ember (kuratórium elnöke) meghatározza a stratégiát, és ellát bizonyos ellenőrzési feladatokat, míg az irodában dolgozók között van egy irodavezető (az is megeshet, hogy ő a titkár a kuratóriumban), aki operatív szinten vezeti a szervezet tevékenységét.

Minden vezetőnek, akár irányítói, akár vezetői szerepkört tölt be, bizonyos mértékig meg kell tudnia felelni a másik szerepkörből származó elvárásoknak is. A szervezeti életút során törvényszerűen változik, hogy melyik életkori szakaszban melyik szerepkörnek kell inkább előtérbe kerülni (lásd 3. ábra), tehát hosszú távon az a vezető lesz sikeres, aki ezeknek a szerepelvárásoknak széles sávban képes eleget tenni. A szervezeti életút során a szervezet növekedésével aztán egyre inkább szükségessé válik a két vezetési funkció különválása.[3]

A vezető szerepének változása a szervezeti életút során

A Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe című fejezetben már részletesen bemutatott szervezeti életút során, az életkori sajátosságnak megfelelően, a szervezet növekedésével, illetve fejlődésével törvényszerűen változik a szervezet vezetőjének a szerepe. (Lásd 7. ábra.)

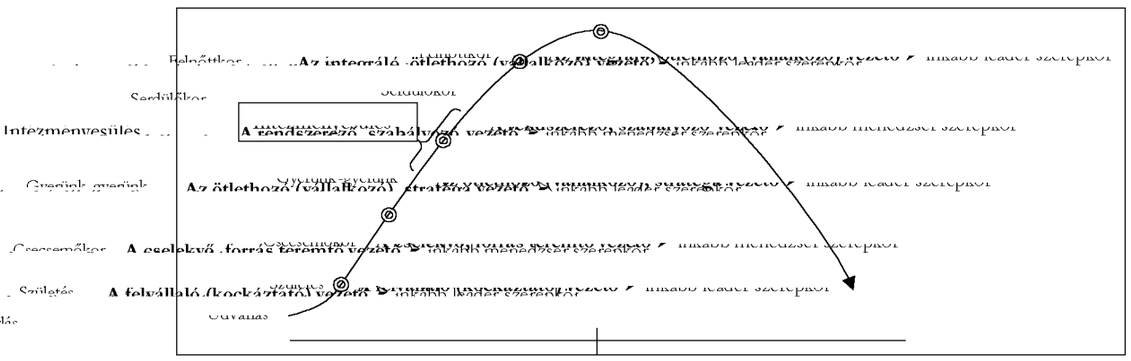
Születés és csecsemőkor

A szervezet születését követően alapvető szükséglet, hogy a vezető felvállalja a vezető szerepét, és betöltse vezető funkcióját. Ehhez az kell, hogy a szervezet létrehozásával járó személyes kockázatot fel merje vállalni. Ha ez megtörténik, akkor a szervezet életének első szakaszában a vezető legfontosabb szerepe, hogy gondoskodjon a szervezet tevékenységéről és pénzáramlásáról, és ezáltal ne hagyja meghalni a szervezetet. Ebben az időszakban fontos, hogy a legkisebb munkába is bevonja az értelmesen bevonható emberek maximumát. A közös tervezés is fontos, azonban ebben az időszakban inkább a gyakorlati megvalósítás operatív tervezésére fektessük a hangsúlyt, és ne hagyjuk, hogy a szervezet tagjai „szétálmodják" a szervezet energiáját. Ha pedig egy-egy tevékenység megvalósult, gondoskodni kell a visszacsatolásról, tehát meg kell beszélni az elvégzett munka/program tapasztalatait, és a tapasztalatokat be kell építeni a következő tevékenység tervezésébe. A szervezeti szintű tapasztalati tanulás kiépítését már itt, a csecsemőkorban meg kell kezdeni, és a vezetőnek ebben következetesnek kell lennie, hiszen ez teszi lehetővé a környezet változásaihoz való alkalmazkodást. Legegyszerűbb, ha a következő tevékenység tervezésénél szánunk egy órát arra, hogy az előző tevékenység tapasztalatait megbeszéljük.

Gyerünk-gyerünk kor

Amikor a szervezet kilép a csecsemőkorból, és belép a gyerünk-gyerünk korszakba, akkor már megvannak az első tapasztalatok, és kialakul egy kép a szervezet tagjaiban, hogy mit érdemes csinálni és mit nem, illetve abból, amit csináltunk, mi a lényeges és mi nem. Ezért fontos, hogy a szervezet vezetője odafigyeljen arra, hogy ezek a stratégiai kérdések újra előkerüljenek. A szervezet és a tagság teherviselő képességét szem előtt tartva érdemes tehát stratégiai beszélgetéseket szervezni, és ennek eredményeit a szervezet tevékenységbe beépíteni. Ebben az életkorban még inkább ösztönözni kell a tagságot, hogy a tevékenységek tervezésében vegyenek részt. A gyerünk-gyerünk korszakban a vezető egyik legfontosabb funkciója, hogy tolja a szekeret, amely már elindult, tehát hozza az ötleteket, keresse a pénzügyi, illetve megvalósíthatósági lehetőségeket, és a szervezet tagjait is erre ösztönözze. A szakmai menedzselés mellett azonban már a szervezet intézményeinek a kialakítását is el kell kezdeni. A vezető felada-

7. ábra. A vezető szerepének változása a szervezeti életút során



[3] *A kétféle vezetési szerep különválása hagyományainkban is benne él, hiszen a duális vezetés nem ismeretlen a magyar társadalom történetében. Egyik érdekes példája a székely széki közigazgatásban a bíró és hadnagy szerepében megjelenő kettős vezetés, amely alapvetően a székek kettős feladata, az igazságszolgáltatás és a katonai szervezet működtetése mentén hozta létre a két vezetői szerepet. (Részletesebben a székely közigazgatásról lásd: http://www.krater.hu/uj/polisz/bda.html)*

ta, hogy kiépüljenek a minimális pénzügyi rendszerek, amelyek el tudják látni a pályázatokhoz nélkülözhetetlen adminisztrációt. Ki kell alakítani a szervezet kommunikációs rendszerét, és meg kell hozni azokat a szabályokat, amelyek a szervezet működéséhez elengedhetetlenek. A későbbiekben ez az egészen új vezetői funkció okozza majd a legtöbb fejtörést a vezetőnek, viszont ez teszi lehetővé, hogy a szervezet tovább fejlődjön, és belépjen a gyerünk-gyerünk kor és a serdülőkor határán lévő intézményesülés időszakába.

Intézményesülés

Az intézményesülés során a növekvő szervezet minőségi ugrásokon megy keresztül. Megjelenik az alkalmazott, a polgári szolgálatos, kiépül a szervezet infrastruktúrája. A vezetői szerepben ilyenkor jelentős változások következnek be. Eddig a szervezet informális eszközökkel is jól irányítható volt. A szervezet vezetője, amennyiben betöltötte a szerepét, egyszemélyben el tudta látni a szervezet összes vezetői funkcióját. Jellemzően minden adminisztrációt, nem szeretem munkát a vezető látott el. Azonban a szervezet sikerei következtében megnövekedett feladatok a szervezet vezetőjének túlterheltségéhez vezetnek, és a túlterheltséggel együtt a vezető tevékenységének átalakulása is bekövetkezik.

A vezetőnek a szervezet születése óta a szervezet szakmai tevékenységének menedzselése volt a legfontosabb, és a legtöbb időt igénylő feladata és valószínű azért volt a szervezet vezetője, mert ezt szerette és tudta is csinálni. Azonban az intézményesülés során a szervezet vezetőjének egyre több olyan feladata lesz, amely nem szakmai munkát, hanem klasszikus vezetői feladatokat jelent (rendszerek, intézmények kiépítése és működtetése, a szervezet képviselete, emberek betanítása és irányítása stb.). Mindennek az lesz a következménye, hogy a szervezet először megpróbál adminisztrációs munkatársat felvenni, majd gazdasági vezetővel próbálkozik. Azonban az adminisztratív stáb bővülésével jellemzően nem csökken a vezető leterheltsége. Ez az az időszak, amikor az addigi vezető – aki a szervezet középpontja volt, akire mindenki felnézett, és aki által idáig fejlődhetett a szervezet – szűk keresztmetszetté válik. Ilyenkor a vezető számára két konstruktív és egy destruktív út lehetséges.

Konstruktív vezetői megoldások az intézményesülés során:

1) A vezető sikeresen veszi az új szerepelvárásokat, képezi magát a szervezetvezetési ismeretekből, sikeresen decentralizálja a szakmai munka menedzselését, ki tudja építeni a szervezet rendszereit, meg tudja szervezni az adminisztrációs stáb jó működését, tehát átvezeti a szervezetet a hatalomkultúrából a feladatkultúra, illetve szerepkultúra felé. Ekkor továbbra is vezetőként tud a szervezetben részt venni, bár már egészen más szerepben.

2) A vezető felismeri, hogy már más típusú vezetésre és vezetőre van szüksége a szervezetnek, azonban ő a szakmai munkára szeretné energiáit fordítani, ezért a vezetéstől visszavonul, de marad a szervezetben. Ehhez a megoldáshoz elengedhetetlen, hogy a vezető rátaláljon, illetve „kinevelje” az utódját. Amennyiben ez sikerül, a szervezet vezetőváltással megy át az intézményesülésen.

Destruktív vezetői megoldás az intézményesülés során:

1) A vezető nem tud kilépni a hatalomkultúrára építő vezető szerepéből, ezért a szervezet megreked a fejlődésben. Egyre többen érzik úgy, hogy nem megy a szekér, egyre több válságtünetet mutat a szervezet, amely személyi konfliktusokat is generál. Ennek a forgatókönyvnek több végkimenete lehet:
   a) a szervezet hosszú távon stagnáló szervezetté válik, amelyből lassan-lassan elszivárognak az emberek, és a végén már csak a vezető tevékenykedik;
   b) a vezető lemond, és elmegy a szervezettől, amely esélyt ad a megújulásra, azonban ez jelentősen visszavetheti a szervezetet a fejlődésben;
   c) a szervezet polarizálódik és a végén kettészakad.

Serdülőkor

A vezetőnek a serdülőkorban az intézményesülés időszakában megváltozott szerepének kell egyre jobban megfelelnie. Tehát be kell fejezni a szervezet intézményeinek, rendszereinek a kiépítését, és következetesen működtetni kell azokat. Ez az az időszak, amikor a szervezet „teste” kiépül (lásd 1. ábra) és a szervezet kultúraváltáson megy át. (Lásd 3. ábra.) Nem könnyű időszak ez a szervezetek életében. A vezetőnek következetesnek kell lenni a vezetői funkciók decentralizálásában mind a szakmai, mind az adminisztratív munkacsoport felé. Ebben az időszakban megerősödik a vezető mérési, értékelési és számonkérési (controlling) funkciója. Fontos, hogy a vezető felismerje, egy ilyen nagyra nőtt szervezetben nem az a feladata, hogy mindent megcsináljon, hanem az, hogy a különböző szervezeti szinteknek megfelelő tervezési és kontroll rendszert működtesse. Tehát meg kell tanulni a feladatokra nemet mondani, és ezzel együtt a feladatokat delegálni, majd ezt nyomon követni. Ehhez elengedhetetlen, hogy a szervezetben dolgozók között jó feladatmegosztás jöjjön létre, vagyis kialakuljanak a munkakörök. Ennek az a következménye, hogy bizonyos mértékig mindenkinek alkalmazkodni kell a szervezet érdekében. Ez viszont csak akkor valósítható meg, ha a vezető „össze tudja szeretni” az embereket, és ez már átvezet a felnőttkorba.

Felnőttkor

A felnőttkorba való átmenetben a vezető szerepe megint jelentősen változik, hiszen egy szabályozó, rendszerező és

rendteremtő (menedzser) szerepből kell eljutni az integráló szerep felé, és emellett ismét a motorjának, ötlet- és lehetőséghozó vállalkozó vezetőnek kell lennie. Az integráló szerep nagyon fontos, hiszen egy érett szervezetben a különböző munkakörök már nem függnek olyan mértékben az emberektől, mint a korábbi életszakaszokban. Ez magában rejti a mechanizálódás veszélyét. Az ember egyre inkább egy fogaskerék lesz a szervezet testében, amely oda vezet, hogy az önmegvalósításra törekvő emberek elmennek a szervezettől, és megkezdődik a bürokratizálódás. Ezt csak úgy lehet elkerülni, ha a szervezet vezetője képes hitet adni, amely identitást, közösségérzést ad a szervezetben dolgozó embereknek. Erről szól az a mondás, hogy „ha hajót akarsz építeni, akkor ne azért csődíts össze az embereket, hogy gyűjtsenek fát a hajóépítéshez, hanem keltsd fel bennük a végtelen óceán iránti vágyat". Emellett pedig a vezetőnek élen kell járni az új ötletek, a lehetőségek kihasználásában, nyitottnak kell lenni arra, hogy ha kell, akkor akár az alapoktól megváltoztassa a szervezet tevékenységét.

A HATALOM

A hatalom szónak hazánkban vitathatatlanul pejoratív értelme van, a civil szervezeteknél ez még hangsúlyosabban jelentkezik, hiszen igen gyakori, hogy a civil szervezetek a hatalomban lévők, a „hatalmasságok" ellen szövetkeznek valami jó ügy mentén. Éppen ezért a civil világban a hatalom gyakorlói is igen szemérmesen viszonyulnak ehhez a témához. Azonban látni kell, hogy a hatalom és annak gyakorlása szervezeti nézőpontból egyrészt szükségszerűség, másrészt egészséges emberi kapcsolatok esetén nincs semmilyen pejoratív (másokat kihasználó, hatalmaskodó) tartalma.
A vezetői szerep kialakulása során törvényszerű, hogy a szervezet tagjai a vezetőt felruházzák hatalommal, a vezetőnek pedig – ha felvállalja a vezető szerepét – kötelessége élni (és nem visszaélni) a hatalmával.

A hatalom eszköz, amit lehet jóra és rosszra is használni. Ha valaki visszaél a hatalmával, akkor sem az eszköz (a hatalom gyakorlása) a rossz, hanem az ember, aki rosszul, rossz célra használja.

Ennek ellenére fontos szót ejteni a hatalommal való visszaélésről, hiszen a civil szervezeteknél sem ismeretlen ez a jelenség, társadalmunkban pedig mindennapos a hatalom rossz (rosszindulatú) használata. Szervezetfejlesztők körében gyakran elhangzik az a mondás, hogy ha valakinek kalapács van a kezében, akkor mindent szögnek néz. Ha ezt a hatalommal való visszaélésre vonatkoztatjuk, akkor az egyik kérdés, ami felmerülhet, hogy miért néz mindent szögnek a kalapácsot tartó ember. A kalapácsot (a hatalomhoz hasonlóan) lehet jóra is használni, például otthonteremtés egyik elengedhetetlen eszköze, de mi lehet az oka annak, hogy valaki például a párkapcsolati problémáit is kalapáccsal akarja megoldani? Az analógián elgondolkodva viszonylag jó közelítéssel mondhatjuk, hogy az ilyen ember még nem érett meg a kalapács használatára (gyermekeinknek is azt szoktuk mondani, hogy „kés, villa, olló nem gyerek kezébe való"). A másik ok az lehet (amely természetesen szorosan összefügg az előző okkal), hogy nem kapjuk meg azokat a kulturális mintákat, amelyekkel kezelni tudjuk például a párkapcsolati problémáinkat, ennek következtében tehetetlenségünkben ahhoz az eszközhöz nyúlunk, ami éppen a kezünk ügyébe akad.

Civilizációnk fejlődésével egyre több éretlen felnőtt rohangál társadalmunkban, akik ha hatalmat kapnak, minden önértékelésbeli problémájukat, társas kapcsolataikban meglévő zavaraikat, és az ebből származó kielégítetlen szükségleteiket próbálják ezzel az eszközzel kompenzálni. Az ilyen fel*nem*nőttre jellemző a felelőtlenség, hiszen éretlensége miatt (mintegy életkori sajátosságból következően) nem ismeri fel a vezetésből származó kötelességét és felelősségét. Ezzel szemben szülői és gyermek énjének különböző arányú elegyéből következően felismer minden olyan lehetőséget, amiben fitogtathatja hatalmát, ahol jobbnál jobb játszmákat játszhat mindenki kárára.

Másrészt a hatalmat adók sem segítik elő, hogy a vezetőik megértsék: a felhatalmazással elsősorban nem jogokat és előnyöket kaptak, hanem kötelességet és felelősséget, amelynek a teljesítése esetén, és csakis akkor járnak a vezetőnek járó előjogok is.

Fenti problémák megelőzése érdekében érdemes a vezetőválasztást egyfajta „beavatási" szertartásként értelmezni, amikor a választott vezető és a szervezet tagjai alaposan átbeszélik, hogy milyen elvárásaik vannak a vezetői szereppel kapcsolatban. A vezetőnek ilyenkor lehetősége van arra, hogy bizonyos elvárásokat elfogadjon, míg másokat visszautasítson, másrészt a vezető ilyenkor megélheti felelősségét. Természetesen ezt nemcsak a vezetőválasztáskor, hanem a későbbiekben is fontos újból és újból tisztázni, amelyre jó alkalmat teremt a konkrét tevékenységek, projektek értékelése.

Másrészt a vezető felelőssége, hogy megteremtse a lehetőségét annak, hogy folyamatos kontroll legyen a tevékenysége felett, például rendszeres vezetői beszámolókhoz kapcsolódóan név nélküli kérdőívek segítségével. Természetesen fontos, hogy a választott módszer illeszkedjen a szervezet kultúrájához, tehát bizonyos szervezeteknél lehet, hogy elegendő a sörözés melletti kibeszélés is.

A VEZETŐ SZEMÉLYISÉGE

A vezetés-elméleti kutatások eleinte nagy súlyt helyeztek a vezető személyiségjegyeire. Mélyen élt az az elképzelés, hogy bizonyos emberi tulajdonságok, illetve ezeknek a tulajdonságoknak a szerencsés kombinációja határozza meg,

hogy valaki jó vagy rossz vezető lesz. Ma már sokkal inkább azt kell mondanunk, hogy a vezető személyisége csupán az egyik tényező, és a vezetettek, illetve más vezetők elvárásai, valamint a velük kialakított viszony, a feladat jellegéből eredő meghatározottság ugyanilyen mértékben meghatározza, hogy kiből lesz jó vagy rossz vezető.

A hatalommal való visszaélésnél már említettük, hogy az egyik probléma az, ha éretlen személyiségekhez kerül a hatalom. Tehát elmondhatjuk, hogy mindenképp sikerkritérium, ha a vezető érett személyiség legyen. Arra a kérdésre, hogy kit tekinthetünk érett személyiségnek, sokféle válasz született. A válaszok legtöbbjéről azt mondhatjuk, hogy kiegészítik egymást, csupán az érett személyiség különböző jellemzőit állítják a középpontba. Az érett személyiség meghatározásai közül nézzünk hármat:

- Argyris érett személyiség felfogása szerint akkor beszélhetünk érett személyiségről, ha a függés és passzivitás állapotából az egyén átlép a függetlenség és az aktivitás állapotába.[4]
- Fromm szerint ez akkor történik meg, ha a felelősségtől való szabadulást felváltja a felelősség vállalásának a szabadsága.[5]
- Covey mindezeket azzal egészíti ki, hogy az érett személyiség lényeges jellemzője az az egyensúly, amely akkor alakul ki, ha érzéseink és meggyőződéseink hangoztatásának bátorságát összhangba tudjuk hozni a mások érzéseinek és meggyőződéseinek a tekintetbevételével.[6]

Tehát, ha a vezető érett személyiség, a jó vagy rossz vezetőt nagymértékben a szervezet külső és belső feltételei, feladatai határozzák meg. Bizonyos esetek ugyanis a vezetőtől azt igénylik, hogy lelkiismeretes, alapos legyen, más szituációkban viszont jobb a célratörő, szabályokkal nem törődő vezető. De ugyanígy igaz ez a gyakorlatias vagy fantáziadús, az álmodozó vagy magabiztos, a konzervatív vagy liberális személyiségjegyekre.

A VEZETŐ STÍLUSA

A vezető stílusa valójában a vezető személyiségéből következő tartós vezetői magatartás. A szakirodalom két irányból közelítette meg a vezetői stílust. A személyiségközpontú és a döntésközpontú elméletek alapvetően két skálán értelmezték a vezetői stílust:

1. A személyiségközpontú elméletek szerint a vezető vagy kapcsolatorientált vagy feladatorientált stílusú.
2. A döntésközpontú elméletek szerint a vezető vagy autokratikus vagy demokratikus stílusú.

A két megközelítés bizonyos mértékig összevethető, hiszen a szélsőségesen feladatorientált vezető gyakran autokratikus döntésekkel tör a feladat megoldására, míg a kapcsolatorientált vezető a munkatársaival való jó viszony fenntartása érdekében valószínűleg demokratikusabb döntési módszereket választ.

A civil szervezetekre jellegüknél fogva inkább a kapcsolatorientált és demokratikus vezetési stílus a jellemző, amely időnként a munkahatékonyság rovására megy. Azonban összességében mind a szervezetnek, mind a benne lévő egyéneknek előnyösebb, ha a civil szervezetekben a kapcsolatorientált, demokratikus vezetői stílus a jellemző, hiszen egy ilyen szervezeti közegben van igazán lehetőségük az embereknek az egyéni fejlődésre és tudatosodásra, amely a szervezet fejlődésének és tudatosodásának is a biztosítéka. Ebből következik, hogy a kisebb hatékonyság hosszú távon mégis jobb eredményt hozhat, hiszen rosszat csinálni jól (nagy hatékonysággal) csak nagyobb rosszat eredményez, míg jót csinálni rosszul (kisebb hatékonysággal) még mindig csak kisebb jót, de legalább jót eredményez.

VEZETÉS SZERVEZETI NÉZŐPONTBÓL

Az ismertetett elméletek tehát a vezető felől közelítették meg a vezetés kérdéskörét. Ha viszont a vezetésre a szervezet felől tekintünk, akkor az a kérdés, hogy egy szervezet jó működéséhez milyen vezetői funkciókat kell ellátni.

Vezetési funkciók

Dobák Miklós[7] a következő vezetői funkciókat különbözteti meg:

- célkitűzés és stratégiaalkotás,
- szervezés,
- munkatársak közvetlen irányítása,
- kontroll.

Más helyeken a koordináció is vezetési funkcióként szerepel, azonban – egyetértve Dobák Miklóssal – a koordináció sokkal inkább átfogó vezetői tevékenység, amely az összes vezetői funkció gyakorlása közben biztosítja a szervezet összehangolt működését.

Fenti vezetési funkciókat igen sok helyen részletesen kifejtik, ezért én nem mennék bele ebbe, hiszen megítélésem szerint viszonylag egyértelmű, hogy melyik vezetési funkció milyen tevékenységet takar. Ami civil szervezeti nézőpontból lényeges, hogy gyakran tapasztaljuk, a civil szervezetekben a stratégiaalkotás és kontroll, mint vezetői funkció igen gyenge lábakon áll. A szervezetek gyakran működnek úgy, hogy tevékenységeiket, pályázati projektjeiket operatív szinten megtervezik, amely inkább a szervezési funkcióhoz tartozik, hiszen csupán egy adott tevékenység térbeli és időbeli szervezéséről van szó. A megvalósítás során a „munkatársak közvetlen irányítása” funkciót gyakorolva munkacsoportot vagy munkacsoportokat szerveznek és irányítanak, jó esetben rendszerek kiépítésével segítik a szervezeti kommuni-

[4] *Argyris, C.: Integrating the Individual and the Organization. John Wiley &Sons, Inc., New York, 1966. (3rd ed.)*
[5] *Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest, 1993.*
[6] *Covey, S. R.: The Seven Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, London, 1992.*
[7] *Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés.*

kációt. Még arra is találunk példát, hogy kidolgozzák a motivációs rendszert, szóval megvalósítják a feladatokat. Azonban a feladatok (projektek) összefüggései nincsenek igazán átgondolva, ahogy a társadalmi hasznossága sem. Nincs egy olyan közös jövőképe a szervezetnek, amely mindenkinek a fejében ott van (a közös beszélgetések eredményeképp), és amely energiát adna a közös megvalósításhoz. Ugyanez igaz a rendszer másik végén, hogy bár a tevékenységeket megvalósítják, de a pályázati beszámolók elkészítésén túl gyakran semmilyen mérést és ellenőrzést és főleg visszacsatolást nem találunk.

A stratégiaalkotásnak és a kontrollnak mint vezetői funkciónak azért van nagy jelentősége, mert ez teszi lehetővé, hogy a szervezet valós problémákra valós válaszokat adjon, hogy a szervezet tagjai ne csak végrehajtók, hanem egy közös ügyért közösen tevékenykedők közössége legyenek. Ez teszi lehetővé, hogy a megvalósított tevékenységből tanulni tudjon a szervezet, és ne kövesse el újból és újból ugyanazokat a hibákat. Ezek a vezetői funkciók biztosíthatják, hogy a szervezet ne folytasson éveken keresztül olyan tevékenységeket, amely nem hogy javít, hanem inkább ront azon a társadalmi problémán, aminek a megoldásán tevékenykedik a szervezet.

A szervezet jó működésének biztosítása érdekében pedig a vezető felelőssége, hogy ezek a vezetői funkciók el legyenek látva.

A rendszerszemlélet

Ha a vezetésre a szervezet felől tekintünk, akkor felvetődik egy fontos kérdés. A vezetőnek, hogyan kell gondolkozni a szervezetről ahhoz, hogy be tudja tölteni vezetői funkcióit?

A *Szervezeti diagnózis* című fejezetben már foglakoztunk ezzel a kérdéssel, és olyan megközelítési (gondolkozási) módot javasoltunk, amelynek a révén fel tudjuk tárni a tünetek okait. Azonban ha sikerül is meghatározni a szervezeti problémák valós okait, az még nem biztosíték arra, hogy megfelelőek lesznek a beavatkozásaink. Vezetői döntéseink, és az ebből következő cselekedeteink csak akkor fognak hosszú távú fejlődést biztosítani a szervezetnek, ha azok rendszerszemléletben[8] születnek. Ezért a rendszerszemlélet alapvető megközelítési mód a jó vezetőnek.

Miért kell rendszerszemléletben közelíteni a szervezethez? A szervezet önmagában is egy rendszer, meghatározott struktúrával és szervezeti kultúrával, és az ebből következő csak rá jellemző működéssel. Azonban a szervezet része a társadalom egészének, és ilyen szempontból alrendszere a társadalomnak. A társadalom pedig része a természetnek, és így a társadalom és benne a szervezet a természet alrendszere is.

Rendszerszemlélettel a vezetői felelősség is érthetőbb. Az élő rendszerek azáltal tudnak rendszerként működni, hogy egyes elemeik között kölcsönhatás, információcsere, kapcsolat van, és így van ez a szervezet esetében is. A szervesen kialakuló élő rendszerekre az a jellemző, hogy skálafüggetlen hálózatot alkotnak, tehát viszonylag kisszámú igen sok kapcsolattal rendelkező elem mellett nagyszámú kevés kapcsolattal rendelkező elem van. Ha ezt hálózati ábrán nézzük, akkor ezek a kisszámú sok kapcsolattal rendelkező elemek csomópontokként jelennek meg. Ez a kapcsolatiháló-modell természeti törvény a szervesen kialakuló rendszereknél, tehát igen nagy a valószínűsége, hogy a szervezetekre is igaz[9], amely szervezetekben a csomópontok mindig a szervezet valóságos vezetőit jelentik. Rendszerelméleti szempontból emiatt van a szervezet vezetőinek sokkal nagyobb hatásuk a szervezet működésére, és ebből következik a nagyobb felelősség is.

A rendszerszemlélet meggyőződéseink folyamatos felülvizsgálatát igényli. A rendszerszemlélet alapvető jellegzetessége, hogy nem sablonokban gondolkozunk, ezért újból és újból felülvizsgáljuk meggyőződéseinket. Meggyőződéseink felülvizsgálatában pedig nyitottak vagyunk akár a paradigmaváltásra is. Ennek érdekében időnként érdemes meggyőződés vizsgálatot tartani, és ha szükséges, a szervezet érdekében egy-egy gondolati nagytakarítást is elvégezhetünk. Ebben segíthet a 12. táblázat néhány vezetői meggyőződésről és lehetséges következményeiről.

A rendszerszemléletet térképe

Meggyőződéseink vizsgálatán túl, ahhoz, hogy el tudjunk igazodni a folyton változó világban, szükségünk van térképre. A rendszerszemlélet térképe elvekből áll, amely elvek leírják a rendszer alapvető törvényszerűségeit. Azonban bármilyen alapos és átgondolt egy elvrendszer, soha nem lehet teljes és végleges. Ez következik abból a rendszerelméleti paradoxonból, miszerint a rendszer részeként nem ismerhetjük meg a

[8] *Gyulai Iván rendszerszemlélet definíciója: A rendszer egy és oszthatatlan, amelynek részrendszerei és azok részei egymással szorosabb-lazább, változó tartalmú kapcsolatban állnak, s amelyek változó együttműködése meghatározza a rendszer változó megnyilvánulásait. A rendszer részeiből nem addicionálható, részei csak az egész ismeretében értelmezhetők. Ez a rendszerelmélet alapvető paradoxona. A rendszerszemlélet tehát az egészben, a teljességben való gondolkodás, a lehető legtöbb kölcsönhatás feltérképezése és a rendszer megnyilvánulásának megértése. A rendszerszemlélet ezért egyben a végtelen sokaságú alternatívákban való gondolkodás az egy kiválasztott cselekvés helyett.*
A rendszerszemlélet korlátaink (tudásunk, cselekvési lehetőségeink határainak) felismerését és a rendszer működésből következő antagonizmusok elfogadását is jelenti.
Korlátaink felismerése, és a rendszer működésből következő antagonizmusok elfogadása az, amely elővigyázatosságot szül, amely tiszteletet ébreszt, és amely arra késztet minket, hogy cselekedeteinket újból és újból megmérettessük a rendszer egészében.

[9] *Szervezetekre vonatkozó kapcsolatiháló-elemzéssel, amely bizonyította volna a szervezetek skálafüggetlen jellegét, még nem találkoztam, azonban a szervezetfejlesztési munkám során többször készítettem szociometriát a szervezeteknél, amely a szervezeti tagok kommunikációs és szimpátia kapcsolatait térképezte fel. Ezek is azt bizonyították, hogy a szervezet valóságos vezetője mindig csomópontként jelentkezik.*

12. táblázat. Néhány vezetői meggyőződés és lehetséges következményei

Meggyőződés	A vezető viselkedése	Következmények a szervezetben
A civil szervezetek demokratikusan működnek, „itt mindenki egyenlő”, ezért nincs szükség vezetésre.	A vezető bár formailag betölti a funkcióját, azonban a szervezet működéséhez szükséges vezetési funkcióit nem, vagy csak részben gyakorolja.	Mindig mindenki a másikra vár.Gyakori a „mindenkinek kötelessége lett volna”, „valakinek meg kéne csinálni” és az „erre sem gondolt senki” szituációk. A szervezet kaotikusan működik, gyakoriak a tevékenységhez (akciókhoz, rendezvényekhez) kötődő krízisek. Gyakran érzik úgy a szervezet tagjai, hogy itt senki sem tudja, mi lenne igazán a dolga. A tevékenységek szervezés-, koordinációhiánnyal küzdenek, ennek következtében gyakori, hogy a vezetési funkciókat rövidebb-hosszabb ideig átveszik az erre adottságokkal rendelkező szervezeti tagok.
Ha az embernek nincsenek kapcsolatai, akkor alulmarad a versenyben. Csak az tud érvényesülni, akinek megvannak a megfelelő helyen a megfelelő kapcsolatai.	A vezető nem a szakmai munkára, a jó projektre, a jó pályázatra fekteti a hangsúlyt, hanem a meglévő kapcsolatainak a kihasználására, illetve új „uram-bátyám” kapcsolatok kiépítésére.	Az ilyen jellegű vezetői magatartás a szervezeten belül bizalmatlansággal jár. Az elköteleződés különböző vezető beosztású ember felé megalkuvásra készteti a szervezetet, gyakran már csak a saját létfenntartásáért létezik, és semmit nem tesz a valós társadalmi problémák megoldásáért. Az ilyen vezetői magatartás erősíti az „uram-bátyám” struktúrát a társadalomban, ezzel csökkentve az esélyét, hogy az egyre mélyülő társadalmi problémákra valós (strukturális) válaszokat adhassunk.
A jó vezető olyan, mint a jó szülő egyiket sem kell tanulni, erre születni kell.	A szervezet vezetője nem jár képzésekre és nem próbálja vezetési kompetenciáit fejleszteni.	Gyakran találkozunk a civil szervezeteknél azzal, hogy a szervezet vezetője a szervezet által felvállalt társadalmi probléma „szakértője”. Ez következik a vezető szerepének a kialakulásából (lásd feljebb). Azonban ez egyáltalán nem jelenti azt, hogy a szervezet vezetéséhez szükséges tudás, kompetencia birtokában is van, ezért gyakran látjuk,

Meggyőződés	A vezető viselkedése	Következmények a szervezetben
		hogy a szervezet nagyon jó a tevékenységében (kifelé figyelés), azonban a feladatok folyamatos növekedésével a szervezet egyre inkább kaotikus lesz (hasonlóak tünetek, mint a vezetett-vezetetlen szervezetben). Azonban itt azt tapasztaljuk, hogy a szervezet vezetője folyamatosan próbálkozik vezetői funkciói betöltésével, de ez igen sok hibával terhes. Eközben nem hagy teret azoknak, akik esetleg jobban be tudnák tölteni a vezető szerepet, ellátva a vezetői funkciókat. Szélsőséges esetben egy ilyen szervezetben a vezető egyedül marad, nagy a fluktuáció.
A szervezetnek nem kell alkalmazkodnia, arra kell törekedni, hogy mi alakítsuk a dolgokat.	A vezető a tervezés során nem veszi figyelembe a külső adottságokat (a világ trendjeit).	A szervezet tevékenysége elrugaszkodik a valóságtól, aminek egyrészt forrásainak beszűkülése lesz a következménye, másrészt a szervezet tagsága is beszűkül.
Semmi sem rajtunk múlik, a legtöbb, amit tehetünk, hogy összejárunk és szidjuk az önkormányzatot.	A vezető folyamatosan panaszkodik, mindenkire és mindenre, tipikus kudarckerülő, reaktív a magatartása.	A szervezet nem igazán fog eredményeket elérni. Konfliktus alakulhat ki a proaktívabb tagok és a vezető között.
Mindenki mindenkinek farkasa. Csak úgy lehet érvényesülni ebben a versenyhelyzetben, hogy másokat lenyomunk.	A szervezet vezetője megpróbál mindig nyertes-vesztes játszmákat játszani. Nem működik együtt, vagy ha igen, akkor menetközben önérdekből becsapja a másikat.	A szervezet magára marad, lassan senki nem akar majd vele együttműködni, ennek következtében a lehetőségei is beszűkülnek. A folyamatos konfliktusok, külső negatív vélemények miatt egyre többen hagyják el a szervezetet.
Pótolhatatlan vagyok, ha nem én teszem meg, biztos nem lesz jó.	A vezető nem tud munkát átadni, mindenkinek a munkájával elégedetlen, nem dicsér, csak kritizál.	A vezető lassan a szervezet fejlődésének gátjává válik, kritikus hozzáállása sok személyes konfliktust gerjeszt, ennek következtében nagy a fluktuáció a szervezetben.

Meggyőződés	A vezető viselkedése	Következmények a szervezetben
A jó szervezeti működéshez csak szabályokra, rendre, munkaköri leírásra van szükség.	A vezető mindent és mindenkit megpróbál szabályok közé szorítani. Az a véleménye, hogy ha valami probléma van, az csak azért lehet, mert nem alkottunk rá szabályt, vagy mert nem tartjuk be azokat.	A szervezet egyre bürokratikusabb lesz, az ötlethozó, menedzser típusú emberek gyorsan konfliktusba kerülnek a vezetővel, és rövidesen elhagyják a szervezetet. Akik maradnak, az irányítást igénylő, végrehajtó típusú emberek. A szervezet stagnálni kezd, lassan teljesen elveszti alkalmazkodóképességét, és a végén megszűnik.
Sok beszédnek sok az alja, nem kell itt mindent mindenkinek tudnia, elegendő, ha mindenki azt tudja, amit feltétlenül kell a feladata elvégzéséhez.	A szervezet vezetője nem segíti a szervezeti kommunikációt, nem hív össze megbeszéléseket, amit meg kell beszélni, azt ő személyesen megbeszéli az emberekkel.	A szervezetben sok a félreértés, információhiányból származó konfliktus. A rossz információáramlás veszélyeztetheti a működését is, hiszen fontos információk veszhetnek el. Gyakori az „én azt hittem, ezt te csinálod, azt gondoltam ez a te feladatod, azt sem tudtam, hogy nekem ebben valami dolgom lenne” szituációk. Mivel nem igazán tudnak arról, hogy a többiek mit tesznek, ezért a szervezeti identitás érzés sem alakul ki. Gyakoriak az egymást gyengítő, illetve a párhuzamos tevékenységek.
Az a leghatékonyabb, ha én eldöntöm a dolgokat, mivel már számtalanszor tapasztaltuk, ha összejövünk, semmit nem tudunk eldönteni.	A vezető nem vonja be a döntésbe a szervezet tagjait, nem terveznek közösen. A csoportos alkalmakon nem segíti elő, hogy döntések szülessenek.	A szervezet tagjai – mivel nem vonták be őket a tervezésbe – nem motiváltak a megvalósításban sem. A vezető végül egyedül marad. A döntések minősége nem lesz olyan jó, mintha „több szem többet lát” alapon megbeszéléseken dőlnének el a dolgok, ennek következtében a szervezet működése, illetve fejlődése is kárt szenved.
Az önkéntest nem lehet felelősségre vonni, nem lehet tőle rendes munkát várni. Amúgy is több energiába kerül, mint amit nyerünk vele.	A szervezet vezetője nem szívesen foglakozik az önkéntesekkel.	A szervezet lehetőségei beszűkülnek, hiszen csak olyan tevékenységeket tud megvalósítani, amelyre van bérköltség.

rendszer teljességét. Másrészt minden szervezet egyedi is, mivel más emberek alkotják, más társadalmi és természeti környezetben jött létre. Ezért bár a legfontosabb törvényszerűségek minden szervezetre igazak, azonban a szervezet vezetőjeként fel kell ismernünk szervezetünk sajátosságait is. A térkép hasonlat azért is jó, mert az elvek rendszere nem tud pontos útmutatást adni a mindennapi döntési helyzetekre, hasonlóan a turistatérképhez, amely bár jó megközelítéssel mutatja az utat, azonban a térkép hibáiból, elnagyolásaiból, valamint a folyton változó környezet miatt (új és új ösvények keletkeznek és régiek tűnnek el) gyakran kerülünk abba a helyzetbe, hogy letértünk a jó ösvényről. Ilyenkor nincs más hátra, mint egyrészt az intuícióra hagyatkozni, másrészt próbálgatni és próbálgatásainkból tanulni. Ahhoz, hogy a próbálgatás során ne kövessünk el nagy hibákat, szükség van a korlátaink felismeréséből fakadó elővigyázatosságra és mértéktartásra, ahhoz pedig, hogy tapasztalatainkból tanulni is tudjunk, a rendszerszemléletből következő tiszteletre.

Fontos látni, hogy a világ összetettsége és folytonos változása ellenére is természeti törvények alapján működik. Így nyugodtan beszélhetünk egyfajta világrendről. Az elvek ennek a világrendnek a leírására törekednek. Annak szemléltetésére, hogy milyen elvekről is lehet szó, bemutatunk egy tájgazdálkodási programhoz készült elvrendszert, és arra is rámutatunk, hogy az itt megfogalmazott elvek milyen analógiákkal szolgálnak a szervezeti szintre. (Lásd 13. táblázat.)

13. táblázat. Egy tájgazdálkodási program 10 elvrendszere és a szervezeti analógiák

Elvek	Az elv leírása	Az elv analógiája szervezeti szintre
A természet nem forrás, hanem társ…	Az elv lényege, hogy a természethez nem úgy viszonyulunk, mint korlátlan vagy korlátozott erőforráshalmazhoz, hanem úgy, mint bennünket részként magában foglaló, tőlünk függetlenül is létező, velünk párhuzamosan és kölcsönhatásban működő rendszerekhez. A viszony meghatározó eleme, hogy a rendszerben az irányítás nem az ember kezében van, hanem a rendszer	Szervezeti szinten az elv: a szervezet és tagjai, valamint más szervezetek, és azok tagjai nem források, hanem társak… A sok jelentésrétegű elv ismerete különösen fontos szervezeti vezetőként helyünk és szerepünk meghatározására és elfogadására. A szervezet jóságát a szervezetben lévők viszonya határozza meg. Nem viszonyulhatunk büntetlenül úgy a szervezet tagjaihoz (még akkor sem, ha azok alkalmazottak), mint emberi erőforrásokhoz, és nem viszonyulhatunk büntetlenül úgy más szerve-

	struktúrája határozza meg. Ebből az is következik, hogy a lehetséges kapcsolatokban nemcsak egyenrangúként, de alárendelt félként is részt veszünk.	zetekhez (és az ott dolgozókhoz), mint legyőzendő versenytársakhoz. Fontos a tisztelet szervezeti társainkkal és más szervezetben dolgozó partnereinkkel szemben. Az autokratikus (hatalmaskodó) vezetés bizalmatlanságot szül, amely növeli a fluktuációt, csökkenti a szervezeti tagok elkötelezettségét és önállóságát. Hosszú távon gátolja a szervezet fejlődését. A más szervezetet versenytársnak tekintő magatartás hosszú távon elszigetelődést, a lehetőségek beszűkülését, szélsőséges esetben a szervezet ellehetetlenülését okozza. A vezető akkor jár el helyesen, ha tiszteli azokat, akik a vezetése alatt dolgoznak.
Minden egy elve	Ember és természet egészséges viszonyának meghatározásakor a legfontosabb megközelítés, hogy a világ többszörösen összetett egységes rendszer. A rendszer alrendszerei egymásba ágyazottak, létük és lényegük a rendszer többi alrendszerének függvénye. Ez az elv több, mint a rendszerszemlélet elve. A „minden egy elvet" az analógiák tanában fogalmazza meg az európai hagyomány: „Ami fent van, egyenlő azzal, ami lent van, és ami lent van, egyenlő azzal, ami fent van, hogy beteljesítse az egy csodáját."	Az elv egyik legfontosabb tanulsága szervezeti szinten, hogy a világ megismerésének egyik útja az analógiákban való gondolkodás. A szakterületünkön felismert törvényszerűségek jó analógiái lehetnek a szervezeti törvényszerűségeknek, ezáltal segíthetik a szervezet vezetőjét a megfelelő szervezeti megoldások megtalálásában is.
A rendszerbe foglaltság elve	A folyamatok egymásba foglaltságából következően egy-egy esemény hátterében sohasem egyetlen ok áll, hanem okok sorozata. Másfelől közelítve, adott	Szervezeti szempontból a rendszerbe foglaltság elvéből következik, hogy minden szervezeti problémának az okai különböző rendszerszinteken érhetők tetten. Az egyik szint a szervezetet alkotó emberek meg-

	okok sohasem egyetlen okozathoz vezetnek. A természetes rendszerek sajátossága, hogy nem lineáris rendszerek, tehát az előbb említett ok-okozati összefüggések nem írhatók le egyszerű lineáris egyenletekkel. A nem lineáris rendszerekben két esemény együttes hatása nem vezethető le az egyik vagy másik esemény külön-külön vizsgált hatásából. Ennek megfelelően a természetes rendszerekbe való beavatkozás hatása kizárólag analitikus módon nem vizsgálható, mivel ez önmagában nem vezet jó eredményre.	győződéseiből, személyiségéből és az ebből létrejövő szervezeti kultúrából fakad. A másik szint a szervezet belső struktúrájából következik, amelynek része a szervezet tevékenysége, szervezeti felépítése, vezetése stb. Míg a harmadik szint a szervezet környezete (a többi szervezet, amely hat rá, a helyi társadalom és a társadalom szabályozói, a támogatási rendszer, a természeti adottságok). Részletesebben lásd a Szervezeti diagnózis című fejezetben. Az is fontos tanulság, hogy egy adott szervezeti probléma nem csupán egy okra vezethető vissza, és egy-egy ok többféle tünetet is okozhat. A rendszerbe foglaltságból következik, hogy a szervezeti problémák tüneti kezelése (például elhallgatása) tovább súlyosbítja a problémát, hiszen felerősítő visszacsatolást hoz létre a rendszerben.
Az önszerveződő együttműködés elve	A természeti folyamatok összekapcsolódásával – egyfajta önszerveződés révén – olyan magasabb szintű rendszer jön létre, amelyet az egyes elemek közötti együttműködés tart fönn. Az együttműködés egyre összetettebb rendszerek kialakulásához vezet, melyek általános jellemzője, hogy stabilizálják, állandósítják környezetük jellegzetességeit, illetve mérséklik környezetük szélsőségeit. Minél összetettebb, minél magasabb szerveződési szintű egy adott rendszer, annál kiegyensúlyozottabb kereteket tud nyújtani magának és alkotó elemeinek.	Szervezeti nézőpontból az önszerveződő együttműködést tetten lehet érni a szervezetek alakulásában és fejlődésében. A szik lagörgetős példa is jól mutatja, hogy egy szervezet azért jön létre, mert az emberek egy közös cél érdekében együttműködnek. Az elvből következik, hogy a szervezet egyre stabilabb szerveződési szintek felé halad életpályája során. Az emberek önszerveződő együttműködése valójában fajunk alapstratégiája, és ezért az együttműködés – ha hagyják – teljesen spontán létrejön azok között, akiket a közös érdek térben és időben összeköt. A szervezetben dolgozók együttműködésének minősége fogja meghatározni, hogy a szervezet működése mennyire stabil. Ez az együttműködés teszi lehetővé, hogy egy szervezet hosszú távon azonos

		maradjon önmagával. Az együttműködéshez viszont elengedhetetlen előfeltétel a koordináció, amely a vezetési funkció lényege.
Sokféleség és stabilitás összekapcsoltságának elve	A rendszer stabilitásának, adaptációs és regenerációs képességének, fennmaradásának és fejlődésének záloga a sokféleség. Adott rendszer stabilitása függ a benne lévő elemek diverzitásától, és az elemek együttműködésének fejlettségi fokától (adott rendszer szukcessziós állapotától). Az elemek sokfélesége azért van szoros összefüggésben a rendszer stabilitásával, mert egy több elemű rendszer több és változatosabb kölcsönhatást tesz lehetővé, így a rendszer magasabb szerveződésre tehet szert, ami nagyobb alkalmazkodási képességet jelent, hiszen a változásra való reagáláshoz nagyobb készletek állnak a rendszer rendelkezésére.	Szervezeti szinten a sokféleség és stabilitás összekapcsoltságát legkönnyebben a gazdasági több lábon állás és a szervezet anyagi stabilitása között lehet felfedezni. Azonban az emberi tulajdonságok, a szaktudás, a megközelítési módok sokfélesége ugyanígy visszahat a szervezet stabilitására. Az elv érvényesülése a civil szervezeteknél gyakran megfigyelhető, amikor bizonyos csoportszerepek részben vagy egészben hiányoznak a szervezetből. Például amikor a szervezet azzal küzd, hogy rengeteg a jó ötlet, ebből sok a nagy lelkesedéssel elindí tott program, azonban a végén egyik sem úgy sikerül, ahogy kellene, mert már a megvalósításba hibák csúsznak, a befejezésre pedig az új ötletek és projektek miatt már nem is kerül sor. Az ilyen szervezet düskál az ötlethozó, menedzser szerepekben, míg a megvalósító, befejező szerepek teljesen hiányoznak. Tehát a csoportszerepek sokféleségének a hiánya (illetve alacsony szintje) a tevékenység megvalósításának stabilitását csökkenti, amely a szervezet hosszú távú stabilitását is veszélyezteti.
A folyamatszerűség és a folyamatok egymásba kapcsoltságának elve	A természet működésének alapja az állandó változás. A természetben csak folyamatok léteznek, s ami állapotnak látszik, nem más, mint egy adott folyamat pillanatnyi állása. Az, hogy ez mennyiben tartós, elsősorban az adott folyamat időléptékétől és sebességétől függ[11]. Nézőpontunkból	A szervezetek életében is csak egy állandó van, mégpedig a változás maga. Ezért a szervezetben tapasztalt tüneteket sohasem szabad állapotként értelmezni, hanem egy folyamat eredményeként. A szervezeti folyamatoknak is megvan a maga időléptéke, így nem lehet elvárni, hogy a szervezeti kultúra vagy a szervezeti struktúra egyik napról a másikra változzon. Egy új intézke-

	azok a folyamatok tűnnek legin kább állapotszerűnek, amelyek időléptéke nagy, sebessége pedig kicsi. A természeti, társadalmi folyamatok nem egymástól függetlenül, hanem egymással hol szorosabb, hol lazább összefüggésben zajlanak. Az események bonyolult összefüggésrendszer eredményei, miképpen beavatkozásaink sem csupán a kívánt eredményre hatnak, hanem egy hasonlóan összetett összefüg géssort generálnak. A folyamatszerűség másik jellemzője, hogy minden folyamatnak megvan a maga időléptéke, tehát egy erdő erdővé válásának vagy egy folyó medermozgásának, egy ember életének stb. megvan a maga ideje. Ezt nem lehet és nem is kell sem gyorsítani, sem lassítani.	dés eredményességének – attól függően, hogy milyen mértékben érintette a struktúrát, illetve a kultúrát – megvan a maga időléptéke. A vezetőnek ilyenkor fontos tulajdonsága a következetesség és a türelem. Azonban arra is fel kell készülni, hogy a folyamatok egymásba kapcsoltsága miatt a várt hatások mellett egy sor nem várt hatás is fellép. Ebben az esetben fontos az intézkedések hatásainak nyomon követése és a mérleg megvonása. Azaz, ha több negatív hatást tapasztalunk, érdemes visszakozni, tanulni hibáinkból.
A társadalmi és a természeti szukcesszió egységének elve	A szukcesszió egymást követő és egymást feltételező folyamatsort jelent, illetve jelenít meg. Lényege, hogy az egymást követő lépcsők addig, és csak addig maradnak fenn, amíg meg nem teremtik a következő lépcső létfeltételeit. Ha ez megtörténik, a folyamat szükségszerűen tovább lép. Ugyanakkor a következő lépcső nem csak feltételezi, de magába foglalja, integrálja is az előző lépcsőt. Az így kialakuló heterogén rendszer a sokféleség fenntartásával és növelésével képes az	A szervezetek törvényszerűen végighaladnak egy szervezeti életúton (lásd a Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe című fejezetben). Nem lehet átugrani életszakaszokat, például nem lehet azt mondani a szervezet születése után, hogy én már tu dom, milyen egy jó szervezet, hogy átugorjuk a nehézségek korszakait, és egyből érett szervezetet hozunk létre. Mivel a szervezeti életút során is szükség van az előző életciklus tapasztalataira – hasonlóan az ember életkori szakaszaihoz –, ezért a szervezeti problémák jelentős része szükségszerű, és a szervezet tanulásának, fejlődésének a záloga. Ezért beszélhetünk az életciklus

	állandó alkalmazkodásra, adaptációra. A minden egy elv alapján a természeti rendszerekben zajló szukcesszió analógiáját megtaláljuk a társadalmi folyamatokban. Ami viszont sokkal fontosabb, a kettő szoros egymásra épültségben létezik, ezért az embernek szüksége van a természetre, a természetnek is szüksége van az emberre (ha betölti szerepét).	szempontjából normális, illetve kóros tünetekről. Ahogy a természeti és társadalmi szukcesszió egymásra épül, úgy a szervezetek szukcessziója is egymásra épülő folyamat. Ennek a következménye, hogy a csecsemő-, majd a gyerünk-gyerünk korban lévő szervezetek még nem tudnak tartós és tartalmas együttműködést kialakítani. Azonban egy serdülőkorba és még inkább az érett felnőttkorba lépő szervezet már minőségi együttműködésre képes más szervezetekkel, amelynek a következménye egy magasabb társadalmi szerveződési szint (például egy civil hálózat) kialakulása lesz.
A struktúrában realizált irányítás elve	Az elv lényege, hogy a természetes rendszerekben a rendszerirányítás a rendszer összes elemének együttes működéséből ered, ezért a struktúra meghatározó lesz a rendszer egészének működésre. „Minden rendszert irányítás és irányítottság jellemez, amely a rendszer részeitől ered. Nyilván irányított is, hiszen minden rendszer egy másik rendszer része is, ahol ő irányított, és mint egy rész, részt vesz az irányításban.Az irányítás két oldal között egyensúlyoz, annyira igyekszik megőrizni a rendszer tulajdonságait, mint - amennyire igyekszik azt megváltoztatni. A megőrzés eszköze a szabályozás. A szabályozás „szabályok állításával” megpróbálja megtartani a rendszert,megőrizni annak tulajdonságait. Ezért ez az irányítás konzervatív oldala.	Az egyik fontos tanulsága az elvnek, hogy a szervezet ugyanúgy működik, mint bármelyik más élő rendszer. A szervezetekben a progresszív irányítási oldal a tervezés és a változtatások generálása, új projektek indítása. A tervezés során az egyik legfontosabb feladat a külső környezeti hatások, folyamatok feltérképezése (lehetőségek és veszélyek), és az alapján a szervezeti tevékenység módosítása, változtatása. A szervezet belső egyensúlyát ezzel szemben (vagy ezt kiegészítve) az írott és íratlan szabályok, normák teszik lehetővé, ez a rendszer konzervatív, szabályozási oldala. Az irányítás és szabályozás dinamikus egyensúlya biztosítja a szervezetnek a külső környezethez való alkalmazkodást úgy, hogy a szervezet hosszú távon azonos tud maradni önmagával. A szervezet vezetőjének látnia kell, hogy a konzervatív, szabályozó, változással szembehelyezkedő erők a szervezetben ugyanolyan fontosak, mint a progresszív, a változtatásokat gene-

	A változásokat nyújtó irányítási oldal a vezérlés, amely megpróbálja új állapotba juttatni a rendszert, ezért ez az irányítás progresszív oldala. A két oldal között az irányítás próbál egyensúlyt tartani. Nem győzzük eléggé hangsúlyozni, hogy próbál. Hiszen ha valamelyik rendszerben egyensúly áll be, akkor az mozdulatlanná válik, képtelen lesz munkát végezni. Azaz minden rendszer törekszik az egyensúly elérésére, de azt szükségszerűen soha nem éri el.”[12]	ráló erők. Ebből az elvből következik még, hogy a szervezeti problémák is – hasonlóan minden társadalmi problémához – strukturális okokra vezethetők vissza, amely struktúra a szervezeti szereplők hiedelmeinek, tevékenységének az eredője, ezért a vezetőknek a rendszerszemlélet talaján állva strukturális megoldásokat kell keresni.
Az eltartóképesség és a növekedés-fejlődés összekapcsoltságának elve	Az eltartóképesség egyértelműen összefüggés a mennyiségi növekedéssel, hiszen egy adott faj egyedszámának a növekedését több környezeti tényező is korlátozhatja, például a víz és a táplálék mennyisége, az élőhely nagysága. Ám nem ennyire egyértelmű az eltartóképesség és a fejlődés összekapcsoltsága.Egy adott környezetben (ökoszisztémában) egy adott fajnak az egyedszáma nem csak attól függ, hogy milyen a terület eltartóképessége, hanem attól is, hogy a fajnak milyen az alkalmazkodási képessége. Tehát ha egy faj növeli az alkalmazkodási képességét, tehát fejlődik, egyre nagyobb eséllyel tudja hosszú távon biztosítani a populáció fennmaradását.	A szervezetekben a növekedés és fejlődés egymást követő és feltételező folyamatok, azonban szervezeti vezetőként látnunk kell, hogy minden növekedésnek és fejlődésnek vannak korlátai, amelyet a természeti és társadalmi rendszer jelöl ki a számunkra.

[10]BOKARTISZ Kht. programja. [11]Időlépték alatt azt kell érteni, hogy a teljes folyamat mennyi idő alatt megy végbe, illetve körfolyamat esetében mikor ér vissza a kiindulási pontnak megfeleltethető helyzetbe. A sebesség ezzel szemben a folyamaton belüli változások gyakoriságát jelzi. [12]Gyulai Iván.

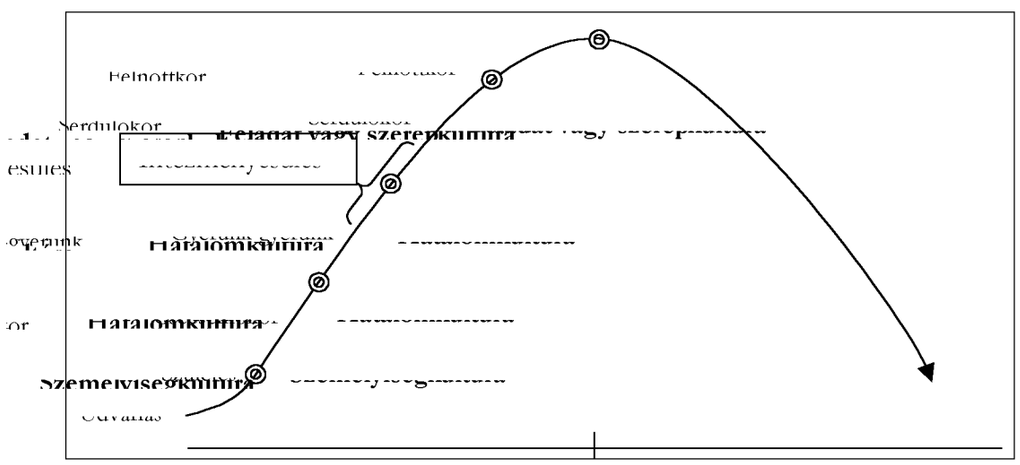
A szervezeti kultúra evolúciója

A szervezetekre jellemző törvényszerűségekre könyvünkben már többször kitértünk. Ilyen például a Szervezeti diagnózis című fejezetben ismertetett csoportfejlődési folyamat, a Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe című fejezetben a szervezet életciklusait bemutató és a szervezet teljes életútjára vonatkozó törvényszerűség, vagy az ebben a fejezetben ismertetett vezetői szerep változása a szervezet élete során. Azonban van még egy törvényszerűség, amiről érdemes röviden szólni annak érdekében, hogy a vezető meg tudja előzni az szervezeti kultúra rétegződéséből fakadó konfliktusokat.

Szervezetfejlesztési tapasztalataink azt mutatják, hogy a civil szervezeteknél megfigyelhető az általunk a szervezeti kultúra evolúciójának nevezett szervezeti törvényszerűség. Ez jellemzően azoknál a szervezeteknél következik be, amelyek baráti társaságból alulról szerveződnek és eljutnak az érett, intézményesült civil szervezeti létig. Ezt a szervezeti kultúraváltozást mutatja a 8. ábra.

A szervezeti kultúra evolúcióját a növekedési faktor kényszeríti ki. Ez alapján a baráti társaság jellemzően személyiségkultúrára épül, majd a szervezet formális megalakulásával és az első projektek megvalósításával (növekedéssel) megjelenik a vezető, és általa a hatalomkultúra. A hatalomkultúra hosszú időn keresztül lehet a szervezet sajátja (jellemzően a gyerünk-gyerünk korszak és a serdülőkor határáig), azonban a szervezet növekedése egyre inkább oda vezet, hogy a hatalomkultúrára építő vezető (az ilyen

8. ábra. A szervezeti kultúra változása



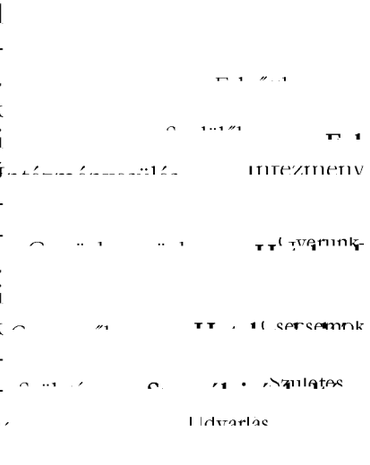
szervezeteknél gyakran a karizmatikus vezető) válik a szűk keresztmetszetté, és megjelenik a dekoncentrálás igénye. A továbblépésre két lehetőség adódik, attól függően, milyen tevékenységet folytat a szervezet, illetve milyen tagjainak az értékrendje:

1. a szervezet elindul a feladatkultúra felé, és egyre több ember növi ki magát programvezetőnek;
2. a szervezet elindul a szerepkultúra felé, és kialakul egy viszonylag merev vezetői hierarchia.

Valójában mind a két irány lehetővé teszi, hogy a szervezet tovább fejlődjön, és érett szervezetté váljon. Azonban tapasztalataim szerint a jelenlegi környezeti trendek (nagyon gyors változások a támogatási rendszerekben, a társadalomban stb.) a feladatkultúrát választó szervezeteknek kedvez.

A szervezeti kultúra rétegződése és az ebből fakadó eltérő elvárások

Tapasztalataink szerint a szervezeti életút során a szervezeti kultúra nem úgy változik, hogy az egyik szervezeti kultúra eltűnik, a másik meg megjelenik, hanem az élővilágban ismert szukcesszióhoz hasonlóan az egymást követő fejlődési szintek mindig magukba építik az előző szint jellemzőit is. Ennek következtében beszélhetünk a szervezeti kultúra rétegződéséről. Tehát egy személykultúrával induló szervezet, amikor feltáskultúrába, akkor is megőrzi a személykultúra értékeit, és a hatalomkultúra jellemzői is megmaradnak a feladatkultúra idején is. Ez a kultúra rétegződés a különböző szervezeti kultúrákból következő különböző elvárásokat szül a szervezetben dolgozók részéről. Ennek az egyik jellemző tünete a profizmus vagy baráti társaság ellentét, amikor a szervezetben vannak, akik az „érezzük jól magunkat, legyünk barátok, bulizzunk” oldalon állnak, míg vannak olyanok, akik végre tenni akarnak valamit az elhatározott célok érdekében. A másik jellemző tünet az intézményesülés időszakában következik be, amikor megjelenik a fizetett alkalmazott, a polgári szolgálatos, akik az alkalmazotti létből következően határozott vezetést igényelnek. Azonban a szervezetben meglévő személykultúra alapján a szervezet tagjai megszokták, hogy mindenki belső motiváltságból tevékenykedik, és akkor is keresi munkát, amikor senki nem utasította erre. Ekkor a hatalomkultúra elvárás ütközik a személykultúra elvárással. A szervezeti kultúra különböző rétegeiből következő elvárások akkor okoznak igazán problémát a szervezetnek, amikor rejtetten maradnak, azaz nincsenek kibeszélve. Ilyenkor a rejtett elvárások személyi konfliktusokhoz vezetnek, amelyeknek gyakran az az eredménye, hogy a szervezetből emberek mennek el, illetve a szervezet megválik az alkalmazottól.



EMBERI ERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS ÉS CSOPORTDINAMIKA

Pontyos Tamás

MIÉRT FEJLESZTÉS?

Amint már a szervezeti keret bemutatásakor utaltunk rá, az emberi erőforrás-fejlesztés (human resources development, hr) az a menedzsmentterület, amely a szervezetben dolgozók képességeit, készségeit és szemléletmódját próbálja összhangba hozni a szervezet célkitűzéseivel, elvárásaival. Ez a feladat nem mindig könnyű, hisz az egyéni és szervezeti igények gyakran nem esnek egybe, esetleg éppen ellentétesek. Az emberi erődforrás-fejlesztés rendszere ebben próbál meg segítséget nyújtani vezetőnek és munkatársnak egyaránt.

Az üzleti szektorban régóta egyértelmű, hogy a tudatos erőforrás-gazdálkodás jelentősen befolyásolja a szervezet teljesítményét. Ennek köszönhetően a XX. század folyamán számos előrelépés történt az anyagi és később a humán erőforrásokkal való tudatos gazdálkodásban, fejlesztésben. Az emberi erőforrásokkal való hatékony gazdálkodás a II. világháborút követően nyert teret. Ez a megközelítés az emberi munkaerőt hasonló módon szemlélte, mint a gépeket, anyagi erőforrásokat. Hatékonyan akarta használni a célok elérése érdekében, megpróbált vele a lehető legoptimálisabban *gazdálkodni.*

Az 1980–1990-es évektől kezdődően felváltotta ezt a szemléletet a fejlesztés fontossága. Már nem csak mint eredményesen kiaknázandó erőforrásra tekintettek a munkavállalóra, hanem mint a vállalat céljaiért, érdekeiért teljesíteni akaró munkatársra. Ez a szemléletváltás eredményezte, hogy előtérbe került a

HOGYAN TOVÁBB?

humán erőforrás-fejlesztés, amely a kiaknázás mellett, a kiaknázással szemben a munkaadó és a munkavállaló közös célkitűzéseire, fejlesztési elképzeléseire, végső soron érdekeinek az összehangolására törekszik.

A magyarországi nonprofit szektor fejlődésében is megfigyelhetők a különböző fázisok. Az egyik fontos szempont a nonprofit szervezetek létrejöttekor, hogy tevékenységük jobban igazítható az egyének, kisközösségek igényeihez, elvárásaihoz, tágabb tere van az önkifejezésnek, kiteljesedésnek. Ez a hajtóerő azt is eredményezhetné, hogy a nonprofit szervezetek „eredendően" hatékonyabb erőforrás-gazdálkodók, -fejlesztők. Ez azonban nem így van.

A rendszerváltás után létrejövő civil szervezetekben nagy hangsúlyt kapott az egyén, és ezáltal az egyén akarata, szándéka. Ez azonban gyakran a szervezet hatékonyságának rovására ment, a programok minőségét rontotta. Úgy is fogalmazhatnánk, hogy gyakran fontosabb volt a szervezetben dolgozók, a szolgáltatást, programot nyújtók fejlődése, jó érzése, mint a szervezet célcsoportjának elégedettsége.

Ez az 1990-es évek második felére jelentősen megváltozott. A forrásokért és később az érdeklődőkért, ellátottakért folytatott állandó versenyben előtérbe került a szervezeti hatékonyság, fenntarthatóság kérdése. Megjelentek a különböző menedzsmentismeretek, a professzionális szervezeti vezetők és munkatársak, akik egy-egy terület szakembereivé váltak és ezáltal jelentős átalakulás kezdődött a szervezetek működésében. Míg korábban rengeteg szervezetben találtunk egy-egy polihisztort, gurut, akin szinte a szervezet léte múlott, addig az évtized második felétől egyre inkább a specializálódás jellemző a szektor szereplőire. Természetesen ez nem ment egyik pillanatról a másikra, de ma már látható, hogy a menedzsmentismeretek térhódítása milyen jelentősen megnövelte a nonprofit szerveztek teljesítményét. A folyamat ma is tart, azonban érzékelhető a további fejlődés is. Ez pedig jelentősen összefügg a szolgáltatói attitűd terjedésével, amely az érdeklődőt, az ellátottat partnerként kezeli, és igényeinek a kielégítésére törekszik. Ez a szemléletmód viszont elképzelhetetlen anélkül, hogy a szervezeten belül a tagok, munkatársak, munkavállalók és vezetők között ne alakulna ki valamilyen tudatos, partneri együttműködésen alapuló humán erőforrás-menedzsment, amelyben a szervezeti szempontok és az egyén szempontjai kölcsönösen jelenhetnek meg.

Összességében azt mondhatjuk, hogy a magyarországi civil szektor fejlődésében eljutottunk ahhoz a ponthoz, ahol mind a külső környezeti tényezők, mind a belső szervezeti érdekek arra sarkallják a szereplőket, hogy egyre inkább a hatékony teljesítmények elérésére törekedjenek. Ehhez pedig szükség van a menedzsment-feladatok elvégzésére és ezen

belül a munkatársak erőforrásainak, energiáinak, tudásának fejlesztésére és mindezek hatékony felhasználására.

EMBERI ERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS A SZERVEZET ÉLETCIKLUSÁBAN

Korábban tárgyaltuk már a szervezetek életútját bemutató életciklust és az egyes szakaszokhoz kapcsolódó általános jellemzőket. (Lásd Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe című fejezet, 3. ábra.) Vizsgáljuk meg újra az életszakaszokat, de most már csak az emberi erőforrás-fejlesztés szemszögéből.

A szervezetek létrejötte általában néhány ember összefogásán, közös gondolkodásán alapul. Ritkábban előfordul, hogy mindössze egy ember szándéka testesül meg az alapítással. A szervezetek létrejöttét kiváltó okok leggyakrabban az elégedetlenség a meglévő ellátással, szolgáltatással, azok elérhetetlensége, potenciális érdeklődők kielégítetlen igénye, esetleg az alapítók által fontosnak tartott közösségi vagy társadalmi kezdeményezés.

Az álom szakaszban kirajzolódó emberi viszonyok, kapcsolatok, szerepek alapvetően meghatározzák a szervezet kezdeti szakaszának humán erőforrástérképét. Ha egy ember az ötletgazda, vagy egy személy kiemelkedik az alapítók közül, nagy valószínűséggel ő lesz a szervezet első vezetője is, és mint ilyen már ebben a fázisban alapvető szemléletbeli, magatartásbeli mintákat éget a szervezeti tudatba, tudatalattiba. Nagyon gyakran találhatunk későbbi szervezeti konfliktusok hátterében olyan okokat, amelyek a szervezetalakulás időszakában az alapítók viselkedéséből, gondolkodásából eredeztethetők.

A legritkább esetben fordul elő, hogy a születéskor már valamilyen tudatos emberi erőforrás-fejlesztési koncepció, vagy akár csak elképzelés lenne.

Egyetlen esetben jelenthet ez nehézséget a későbbiek során, ha azért jön létre a szervezet, hogy valamilyen tartós szolgáltatást nyújtson rászorulóknak, mint például hajléktalanellátás, egészségügyi szolgáltatások, idősgondozás, szociális ellátás. Ezek a szervezetalapítást kiváltó tényezők az elmúlt években gyakrabban jelentek meg, különösen azóta, hogy a közhasznú társaság (kht.) mint jogi forma megjelent és a közszolgáltatások piacán egy önkormányzatoktól függetlenedő szervezeti és ellátási formává vált. Ebben az esetben kifejezetten káros, ha a feladatellátás mellé az alapító nem rendel emberi és anyagi erőforrásokat, hisz szinte az alapítás pillanatában lehetetlenné teszi a működést.

Ez azonban nem nevezhető általánosnak, hisz a szervezetek többsége az úgynevezett „klasszikus" civil szervezeti utat járja be. A tudattalanul is ható vezetői, alapítói minta azonban minden szervezetben jelen van, és alapvetően befolyásolja a szervezet későbbi működését, kezdve attól, hogy milyen szakmai alapértékek és alapelvek határozzák meg a

munkát, kialakulhat-e valamilyen menedzsmentszemlélet, stratégiai látásmód, egészen addig, hogy milyen mértékben lesz konfliktuskerülő vagy éppen -gerjesztő a szervezet.

A születést követően a talpra állás szakaszában már kulcskérdés, hogy van-e, marad-e a szervezetben annyi ember, akik elegendőek ahhoz, hogy a szervezet képes legyen megmutatni magát. Gyakran az okozza a legnagyobb gondot, hogy a megalakulás előtti lelkes, tenni akaró emberekből alig marad valaki, aki aztán programokat szervezne, pályázatot írna. Ha marad is ember, nagyon gyorsan belefáradhat a sikertelenségekbe, önálló munkába. Nem ritka az sem, hogy mindössze egy ember van, akinek fontos az ügy, vagy legalábbis így érzi. Igazi csapdahelyzet ez. Mert ha nem talál maga mellé valakit, valakiket, akkor csak a saját energiáit használja el nagyon gyorsan és őrlődik fel, de ha szervezetépítésbe fog és munkatársakat keres, forrásokat teremt, akkor nincs, aki programokat nyújtson. Az ördögi körből csak akkor lehet kiszállni, ha képes addig helytállni a szakmai munkában, amíg nem talál maga mellé segítőket, munkatársakat. Enélkül később is úgy fogja érezni magát ez az ember, mint egy bozótharcos, partizán. Gyakran találkozhatunk ezekkel a jelzőkkel, amikor ilyen „egyszemélyes" szervezetek fejlesztésébe fogunk.

A talpra állás szakasza bizony jelentős fordulópont egy szervezet életében. Ebben a szakaszban mutatkozik meg a szervezet, vagy vezetőjének motiváló ereje, bevonási, elkötelezési képessége. Ha sikerül megtenni az első szervezeti lépéseket, akkor a későbbiek során sokkal ellenállóbb, gyorsabban haladó lesz a szervezet. Azonban azt is megmutatja ez a szakasz, ha egy szervezet életképtelen, közösségi, társadalmi elfogadottsága alacsony. Fontos jelek ezek, amelyeket gyakran csak akkor értünk meg, amikor hosszú évek múlva próbáljuk megfejteni állandó szervezeti feszültségeinket, kríziseinket.

A növekedés szakaszában már szinte kikerülhetetlen, hogy az emberi erőforrás-fejlesztés kérdései elő ne kerüljenek. Amikor egy szervezet jelentős mennyiségi változásokon megy keresztül, az visszahat a szervezet napi működésére is. A mennyiségi változások érzékelhetők a munkatársak és a programok számának növekedésében, az érdeklődők létszámának alakulásában. Mindezekkel összefüggésben egyre többféle tudásra, ismeretre van szükség, egyre több olyan szervezeti feladat tűnik fel, amelyre korábban nem is gondoltunk. Megszaporodnak a forráslehetőségek és ennek következtében optimálisan a szervezet bevételei is nőnek. Ehhez egyre több adminisztráció és nyilvántartás kell, mindehhez pedig egyre több ember kell. Ezek a jelek arról árulkodnak, hogy a szervezet a mennyiségi változások idejét éli.

Az emberi erőforrás-fejlesztés terén az aktuális kérdések a megnövekedett munka szervezésével, koordinálásával

kapcsolatban merülnek fel. Érinti ez a szervezet struktúráját, hisz a korábbi strukturálatlanság már a tevékenységeket veszélyeztetné. Ezzel együtt megváltozik általában a munkaelosztás, a feladatok ellátása összehangoltabb működést igényel. Ennek következtében megjelennek az első szabálykezdemények, amelyek gyakran nem csak szóban léteznek már, hanem írásban is rögzítésre kerülnek. Zsákutcának bizonyul általában, ha a szervezet a korábbi működési jellemzőket akarja átmenteni erre az időszakra, és nem hajlandó azokon változtatni. Ami működőképes 1-2 ember között, egy-egy program menedzselésekor, minimális anyagi erőforrások elköltéséhez, az már működésképtelen, ha csoportokat kell koordinálni, folyamatos programokat, szolgáltatásokat kell szervezni, vagy éppen több adományozó felé összehangoltan kell elszámolni. Természetesen önmagában az emberi erőforrás-fejlesztés nem elegendő az életszakasz kihívásainak való megfeleléshez, szükség van valamennyi menedzsmentterület fejlesztésére.

Azt mondhatjuk tehát, hogy a növekedés szakaszában a hr területén kulcskérdés, hogy elindul-e a tudatos munkaszervezés, a vezetési és megvalósítási folyamatok strukturált tervezése és menedzselése, egyszóval az úgynevezett intézményesülés. Mindezek végbemennek akkor is, ha nem fordítunk rá figyelmet, úgy azonban nagyobb az esély arra, hogy organikus módon, kontroll nélkül zajlik a folyamat, és így esély van arra, hogy félrecsússzon, ne az optimális irányba haladjon.

A fejlődés szakaszában teljesedhet ki az emberi erőforrás-fejlesztés egy szervezet életében, és éppen ezért ha ez nem történik meg, jelentős kríziseket okozhat a hiánya. Talán érzékelhető volt, hogy a szervezet életének előrehaladtában eddig eljuthatunk úgy is, hogy számot tévő jele nincs a tudatos hr-nek. Azonban innen továbblépni enélkül már nem lehet. A minőségi szervezeti változások nem mennek végbe akkor, ha a vezetők, munkatársak, tagok életében nem jelenik meg a minőségi fejlesztés igénye és gyakorlata. A folyamatos szolgáltatásfejlesztés, a stratégiai menedzsment, a minőségi programok mind igénylik a tervezett, tudatos és folyamatos emberi erőforrás-fejlesztő munkát. Emellett megjelennek olyan kérdések, amelyekre határozott szervezeti válaszokat kell adni. Ezek egy része stratégiai kérdés, másik része pedig a részstratégiák megvalósulását érintő kérdés.

Néhányat kiemeltünk a leggyakrabban elhangzó kérdések közül.

- Meddig növelhetjük a munkatársak számát, mit bír el a szervezet?
- Törekedjünk-e arra, hogy megtartsuk azokat a munkatársakat, akiket egy-egy területen fejlesztettünk, kiképeztünk?
- A szakmai munkát erősítsük-e, vagy a menedzsment fejlesztése kapjon hangsúlyt?

- Hogyan motiváljuk kiváló munkatársainkat?
- Akarunk-e karrierlehetőséget kínálni a munkatársaknak?
- Megőrizhetjük-e civilségünket, ha az önkéntes munkát felváltja a fizetett munkavégzés?
- Hogyan őrizhető meg az a szervezeti kultúra, hangulat, ami korábban jellemző volt?
- Új feladatok ellátásakor belső átszervezéssel és képzéssel töltsük-e be az új munkakört, vagy keressünk külső szakembert?
- Akarunk-e professzionális munkatársakat felvenni, vagy lehetőséget adunk a tanulásra, önfejlesztésre?

Ezek talán a leggyakrabban elhangzó kérdések ebben az életszakaszban. Jellemző még, hogy megjelenik az önkéntesekben, munkatársakban annak az igénye, hogy ha már munkájuk minősége egyre jobb és szeretik is azt csinálni, akkor miért ne élhetnének meg ebből. Néhányan pedig szinte munkahelyként tekintenek a szervezetre, ami ezt megelőzően nem volt jellemző, inkább amolyan második otthonként tekintettek rá. Ezek a kérdések pedig óhatatlanul magukkal hozzák azt a kihívást, hogy miként tud egy nonprofit szervezet valódi életpályát, karrierlehetőséget kínálni az ott dolgozóknak.

Az emberi erőforrás-fejlesztés menedzsmentrendszere ezekre a kérdésekre, kihívásokra keresi a választ, és igyekszik mechanizmusokat, kereteket nyújtani, elveket és gyakorlatot adni ahhoz, hogy minden szervezet megtalálhassa a rendszerben a kultúrájához és igényeihez leginkább illeszkedő megoldásokat. Nem csak azoknak a szervezeteknek szól, amelyek fizetett alkalmazottakkal dolgoznak, intézményt tartanak fenn, szolgáltatásokat nyújtanak, hanem azoknak is, amelyekben mindössze néhány ember igyekszik programokat szervezni és nyújtani, valós társadalmi igényekre reagálni. Ahol komolyan gondolják azt, hogy a szervezet és a munkatársak, önkéntesek, tagok igénye és érdeke nem egymás ellenére kell hogy sikerre vigyen célokat, hanem egymást kiegészítve, erősítve, kompromisszumokon keresztül egyensúlyra törekedve szolgálhatják a közös ügyet, ott hatékony menedzsmenteszköz lehet az emberi erőforrás-fejlesztés, a hr.

AZ EMBERI ERŐFORRÁS-FEJLESZTÉS ELEMEI

Nézzük először egy csokorban az emberi erőforrás-fejlesztés elemeit:

- a hr-stratégia kidolgozása;
- a szervezet struktúrájának meghatározása és alakítása;
- döntési kompetenciák;
- munkakörök meghatározása;
- munkabérek meghatározása;
- munkáltatás szabályozása;
- önkéntesek szervezése;
- munkaerő-felvétel és -elbocsátás;
- a munkavégzés folyamata és felügyelete;

- stábépítés;
- továbbképzés;
- adminisztráció.

Mindezek az elemek egyrészt alapelvekben, másrészt gyakorlati alkalmazásokban figyelhetők meg. Ezáltal lesz ugyanis kiszámítható, biztonságos a „munkahely" a munkavállaló számára. Az alapelvek rögzítik az általános érvényű szabályokat, a munkáltató elvi megfontolásait a különböző részterületeken, míg a gyakorlat, a praktikum mutatja meg az elveknek a napi munkában való megtestesülését. Optimális esetben ezek összhangban vannak, azonban a valóságban inkább egyfajta törekvés figyelhető meg ezek összhangjára.

A hr olyan menedzsmentterület, amely jó, ha független a szervezet vezetőjétől, tehát a területért való felelősség ideális esetben nem a vezető kompetenciája. Ugyanis számtalan probléma, konfliktus, diszharmonikus működés éppen a vezetőtől indul, az ő mintája eredményezi. Így egy esetleges beavatkozás gyakran a vezetőt is érinti, pozíciójánál fogva azonban bárki másnál jobban a változtatás ellen van. A hr-ért felelős munkatárs továbbá számtalan hasznos tanáccsal tudja ellátni a vezetőt, amelyek a munkáltatás körülményeit befolyásolhatják kedvezően.

Hr-stratégia

A szervezet számára fontos lehet, hogy a programok megvalósításához, a munkakörök betöltéséhez az emberi erőforrás tervezését ne ösztönösen végezze, hanem stratégiai kérdések mentén gondolja végig. A hr-stratégia része a szervezet stratégiai tervének, amely optimálisan 3-5 évre előre meghatározza a szervezet szakmai munkáját és a hozzá kapcsolódó menedzsmentterületeket, feladatokat.

A hr-stratégia meghatározza, hogy a következő években milyen mértékű emberi erőforrás-fejlesztésre van lehetőség, milyen új ismeretek, szaktudás bevonására törekszik a szervezet, megtartó munkahelyként akar-e működni, vagy elfogadja a fluktuációt. Ezen túl keretet ad a létszámváltozáshoz, a szervezeti struktúra fejlődéséhez és kiszámítható feladatellátáshoz. A stratégia kialakításakor jellemzően nem jó és rossz út közül kell választani, hanem lehetséges alternatívákat kell mérlegelni és azok alapján dönteni. Minden szervezet esetében más-más stratégia lehet célravezető, ezt kell vizsgálni a stratégiai tervezés során. Bármelyik lehetőséget választja a szervezet, mindnek van előnye és hátránya egyaránt. A stratégia meghatározásakor érdemes a várható előnyöket és hátrányokat, veszélyeket számba venni, ugyanis előbb-utóbb kezdeni kell velük valamit.

A szervezet struktúrája

A hr-munka egyik fontos eleme a szervezet struktúrájának kialakítása, illetve a struktúra organikus változásainak figyelemmel kísérése, kontrollálása. A struktúra kialakítása során a másik fő szempont a szervezetben betöltendő pozíciók kijelölése, a szakmai és az adminisztratív oldal elkülönítése.

Alapvető szervezeti döntés a struktúra formájának kiválasztása, amelyet természetesen jelentősen befolyásol, hogy milyen az alapítók, vezetők személyisége, vezetői elképzelése. A szervezet lehet bázisdemokratikus (mellérendelő), demokratikus (lapos) vagy hierarchikus struktúrájú. A struktúra mutatja meg a szervezetben a hatalmi viszonyok és a felelősségek szintjeit. Minél tisztább egy struktúra, annál jobban látszik, ki kinek tartozik felelősséggel, a szervezet annál hatékonyabban működhet.

A bázisdemokratikus felépítés alapvető jellemzője, hogy nincsenek szintek, hanem körszerűen egymás mellé rendelve láthatjuk a pozíciókat. A vezetői funkció sem emelkedik ki, hanem rotációval valamennyi pozícióhoz eljut.

A demokratikus felépítés jellemzője, hogy 2-3 szint figyelhető meg, és az azonos szinten dolgozók között is van együttműködés. A vezetői pozíció kiemelkedik a struktúrában, de a legalsó szinten dolgozók is közel vannak a vezetőhöz, legfeljebb egy köztes szint választja el őket.

A hierarchikus szervezeti felépítés jellemzője, hogy legalább 4-5 szint látható, a pozíciók elsősorban alá-fölérendeltségben kapcsolódnak össze, egy szinten belül nem nagyon figyelhető meg együttműködés. A vezetői pozíció csak több áttétellel érhető el.

A hierarchizálódás előbb-utóbb szinte minden szervezetben megjelenik. Ezt a külső elvárások is ösztönzik, elég ha csak a jogi kötelezettségekre gondolunk. Azonban gyakran tapasztaljuk, hogy formális szervezeti hierarchia mellett kialakul egy informális felépítés is, amely általában azt jelzi, hogy a formális vezetés és szervezeti viszonyok nem szolgálják a hatékony működést, ezért a szervezet védekező mechanizmusa kialakítja az életképes struktúrát. Ha ez a kettősség túl sokáig fennmarad az előbb-utóbb szervezeti krízishez vezet, ezért ha észleljük ezt, célszerű beavatkozni.

Döntési kompetenciák

Gyakran tévesztik össze a szervezeti struktúrát és a döntéshozatali formákat. Nem törvényszerű, hogy egy demokratikus felépítésű szervezetben demokratikus a döntéshozatal, és az sem automatikus, hogy egy hierarchikus felépítésű szervezetben egyszemélyi a döntéshozás.

Három alapvető vezetési stílust és ehhez kapcsolódó döntéshozatali formákat különítünk el: a felhatalmazó (laissez faire), a demokratikus és az autokratikus. A felhatalmazó vezetés a vezetettek kezébe adja a döntéshozást, míg az autokratikus döntéshozatal a vezető egyszemélyi döntését jelenti. A demokratikus döntéshozás is többféle lehet. Konzultatív, amely azt jelenti, hogy a vezető egy személyben dönt, de előtte kikéri a munkatársak véleményét és döntését a többség véleménye alapján hozza meg.

Kompromisszumos, vagyis a döntés úgy születik, hogy mindenki enged eredeti álláspontjából. Lehet konszenzusos, amely szintén alkufolyamat alapján születik, de nem kölcsönös engedmények eredményeként, hanem olyan változat elfogadásával, amely eredetileg nem szerepelt az álláspontok között. És végül demokratikus lehet a többségi szavazással hozott döntés is. Mindegyikre mondhatjuk, hogy demokratikus. Látható tehát, hogy a döntéshozatalt elsősorban a vezetési stílus és a hozzá kapcsolódó vezetői attitűdök határozzák meg.

A struktúra nem feltétlenül tükrözi a döntési szinteket és eljárásokat. A döntési kompetenciák attól is függnek, hogy a vezető milyen mértékben vonja be a hierarchia alsóbb szintjeit a különböző döntések előkészítésébe és a döntéshozatalba. Fontos, hogy a struktúrából következően az egyes pozíciók mellett a döntési jogköröket is meghatározza a szervezet. A gyakorlati alkalmazáshoz az alábbi elemeket kell kidolgozni:

- döntési fórumok a szervezetben;
- döntéshozatali eljárások a fórumokon;
- az alsóbb szintek érdekképviseletének biztosítása;
- beszámolási és beszámoltatási kötelezettségek.

Munkakörök meghatározása

A hr területén az egyik leggyakoribb hiba a munkakörök betöltése. Ugyanis általában a pozíciót betöltő ember tudása, készségei határozzák meg a munkakört, nem pedig a munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek, tudás, készségek azt, hogy ki töltse be a pozíciót. Emiatt a személyi változások szinte megoldhatatlan feladat elé állítják a szervezetet, mivel pont azokat a feladatokat más nem tudja ellátni.

Fontos alapelv tehát, hogy a munkaköröket feladatra, pozícióra tervezzük, és ne a konkrét emberre. A munkakör rugalmasan változhat, érvényességét folyamatosan nyomon kell követni, de az alapelv sosem változhat. Ezzel tudjuk kivédeni, hogy ha bárki távozik, ne az egész rendszer omoljon össze. Azt is meg kell határozni, hogy milyen esetekben változhat meg a munkakör (például élethelyzetben bekövetkezett változás, továbbképzés, vagy stratégiai döntések következtében) és ezt célszerű nyíltan kommunikálni is. Az átláthatóság érdekében a munkakörök legyenek mindenki számára ismertek. A munkakört fontos írásban rögzíteni (munkaköri leírás) a munkavállaló és a munkáltató védelmének érdekében, mely tartalmazza a munkakör általános definícióját, a konkrét feladatokat és felelősségeket, a munkaidőt és annak jellegét, a beszámolási és beszámoltatási kötelezettségeket. A munkaköri leírásban rögzíteni lehet, hogy mely feladatok és felelősségek nem adhatók át alsóbb szintekre vagy más munkatársaknak.

Munkaköri leírásokat nem csak abban az esetben célszerű alkotni, ha fizetett munkatársak dolgoznak a szervezetben. Önkéntesen végzett munka esetében is fontos, hogy legyen egy viszonyítási

alap, amely meghatározza, hogy amit elvégez egy munkatárs, az a szervezet szempontjából fontos, értékelendő, az érdeklődők, ellátottak szempontjából szükséges tevékenység. Az önkéntesen dolgozó nem szabadidős tevékenységet végez, hanem „termelő munkát”, amelynek értéke van, még akkor is, ha ő cserébe nem részesül anyagi elismerésben. A munkaköri leírás egyszersmind a munka értékét is megadja, és a felelősségérzetet is növeli a munkavégzőben.

A munkakör és a munkaköri leírás tehát nem csak szükséges, de feleslegesnek tűnő szabályozó dokumentum, hanem a szervezet és a munkatárs munkakapcsolatának alapja, egymással szembeni kiszámíthatóságának egyik garanciája is.

Munkabérek meghatározása

A munkakörökhöz szervesen kapcsolódó jellemző: a munkabér. Minden feladatkörhöz ellenérték tartozik, amely megilleti a feladatot elvégzőt. A munkabér meghatározása megint csak olyan hr feladat, amelyet akkor is el kellene végezni, ha a szervezet nem alkalmaz fizetett munkatársat, de a motiválás, a munkavállaló önkéntes elkötelezése, munkájának elismerése miatt fontos, hogy lássa az általa végzett munka értékét. Erről gyakran megfeledkezünk, és csak közhelyszerűen beszélünk az önkéntesek munkájáról, annak piaci értékéről.

Ha vannak fizetett alkalmazottjaink, akkor a munkabér meghatározása több szempontból is sarkalatos kérdés.

A következő szempontok mérlegelését javasoljuk a bérek megállapításakor:

- A rendelkezésre álló szervezeti bérkeret nagysága.
- Az egyes szervezeti szintek munkabéreinek egymáshoz viszonyítása.
- A versenyszférában és a közszférában hasonló munkakör betöltéséért megállapított bérek.
- A munkabér mint motivációs eszköz.
- A szervezet a munkavállaló megtartására törekszik-e.
- Fix és mozgóbér aránya a munkabérben, teljesítménybérezés.
- Inflációkövetés, kompenzálás.
- Bérfejlesztési lehetőségek.
- A munkakör betöltéséhez szükséges képzettségek, végzettség.
- A munkavállaló korábbi munkavégzése, tapasztalata, bérezése.

Jól látható, hogy a munkabér megállapításakor három szempontot kell mérlegelnünk: a szervezet szempontjait, a munkavállaló szempontjait és a piaci környezet befolyását, hatását. E három szempont mérlegelése során előfordulhat, hogy valamelyik erőteljesebben befolyásolja döntésünket. Azt azonban szem előtt kell tartani, hogy a tudatos hr célja az egyensúlyra törekvés, a három szempont, érdek harmonizációja.

A munkáltatás szabályozása

Számos szabályozó, útmutató tartozik ide, a munkáltatás egy részére a Munka Törvénykönyve előírásai érvényesek (például gyermekvállalás, betegség, sza-

badság kérdése). Ezen túlmenően a munkáltatónak lehetősége van különböző keretek között ösztönözni a munkavállalót, és ezt a Szervezeti és Működési Szabályzatba (SZMSZ) foglalhatja bele.

Az SZMSZ civil szervezetek esetében is szükséges szervezeti szabályozó. Gyakran gondolják úgy a szervezetek, hogy az alapító okiratok, alapszabályok minden szervezetre és a munkavégzésre vonatkozó szabályt tartalmaznak. Optimális esetben nincs így. Hiszen ha a szervezeti alapdokumentumok rögzítik a munkáltatás szabályait is, akkor minden egyes változtatáskor módosítani kellene azokat, és ez szinte lehetetlenné tenné a szervezetek működését. A munkavállalókkal kötött szerződések sem tartalmazhatnak minden feltételt, különösen az általános, mindenkire vonatkozó szabályokat érdemes nyilvánosan kezelni. Így hát egyedül az SZMSZ nyújt olyan lehetőséget, amelyben rögzíteni lehet az általános érvényű kereteket, és ez alapján egyformán vonatkozik munkáltatóra és munkavállalóra a szabály. Az SZMSZ tehát nemcsak a munkáltató érdekeit szolgálja, hanem biztonságos, kiszámítható és számon kérhető munkakörülményeket teremt a munkavállaló számára is.

Az alábbiakban összegyűjtöttük az SZMSZ legfontosabb elemeit, fejezeteit. Minden szervezet annyit rögzít ezekből a keretekből, amennyi az adott szervezet nyugodt működéséhez szükséges.

A Szervezeti és Működési Szabályzat felépítése:

1. Szervezeti struktúra, funkciók, hatáskör
   - Irányító testület
   - Menedzsment
   - Szakmai stáb
   - Adminisztratív stáb
   - Önkéntesek
2. Döntéshozatali mechanizmusok
3. A munkáltatás szabályai
   - Felvétel és elbocsátás
   - Munkakörök, munkaköri leírások
   - Munkaidő
   - Szabadság, szabadnap
4. Munkabérek
5. Teljesítményértékelés
   - Értékelési formák
   - Értékelési szempontok
   - Értékelés következményei
   - Motivációs rendszer
   - Szankciók
6. Pénzügyi adminisztráció
   - Alapelvek
   - Pénzügyi fegyelem
   - Beszámolás, elszámolási rendszer
   - Pénzügyi dokumentáció
7. A szervezet képviselete
8. Infrastruktúra használata
   - Szervezeti célú használat
   - Magáncélú használat
   - Beszerzések, fejlesztések
9. Szervezeti dokumentáció
   - Iktatás
   - Nyilvántartások
   - Elszámolások, beszámolók
10. Szervezeti működés sajátosságai
    - Nyilvánosság, átláthatóság
    - Titoktartás
    - Változtatási mechanizmusok

Önkéntesek szervezése

Civil szervezetek esetében gyakori jellemző, hogy a munkát önkéntesen végzik. El kell azonban különítenünk a kényszerűségből fizetés nélkül végzett munkát és a szabadon választott önkéntes munkát. Míg az előbbi esetben azért végzik „önkéntesen" a feladatokat, mert nincs anyagi forrás arra, hogy megfizessék a munkadíjat, az utóbbi esetben a szervezet tudna fizetni a munkavégzésért, de a munkatárs valamilyen megfontolás miatt nem tart igényt anyagi ellenszolgáltatásra a tevékenységéért. Nem értékítélet ez a különbségtétel, azonban fontos a két típust elkülöníteni, különösen a motivációk és az elkötelezettség miatt. Klasszikus önkéntességnek a második esetet tekintjük.

Az önkéntesek bevonásának és foglalkoztatásának formája és szervezése a következő lépésekből áll:

- önkéntesek munkafeladatai;
- munkaköri leírások készítése;
- önkéntesek toborzása;
- feladatelosztás, kiválasztás;
- orientáció és képzés, felkészítés;
- felügyelet és ellenőrzés;
- köszönet és elismerés;
- értékelés;
- folyamatos kapcsolattartás az önkéntesekkel.

Munkaerő-felvétel, elbocsátás

Az egyik legnagyobb civil szervezeti dilemma kapcsolódik ehhez a funkcióhoz. Gyakran halljuk nonprofit szervezetek képviselőitől, hogy nem válogathatnak a jelentkezők között, örülni kell annak is, hogy egyáltalán valaki vállalja a munkát azért a minimális juttatásért, amelyet nyújtani tudnak a jelentkezőknek. Arról nem is beszélve, hogy mennyire nem garantálható a létbiztonság.

Vannak azonban olyan területek, olyan tevékenységek, ahol elengedhetetlen a tudatos kiválasztás, a körültekintő felvételi procedúra. Azok a szervezetek, akik nemcsak programokat, hanem állandóan elérhető szolgáltatásokat is kínálnak, vagy amelyek szociális, egészségügyi vagy életmentő szolgáltatásokat nyújtanak, azoknál szakmai minimum, hogy a lehető legalkalmasabb, legfelkészültebb szakembereket alkalmazzák.

A felvétel folyamata a lehet:

- munkakör meghatározása,
- a kiválasztási szempontok meghatározása,
- hirdetés/pályáztatás,
- felvételi interjúk lefolytatása,
- szelekció,
- szerződési feltételek tisztázása,
- szerződéskötés.

A szervezet próbaidőt határozhat meg az újonnan felvettek esetében. Ez egyfajta garancia mindkét félnek, hogy valóban alkalmasak a közös munkára. Előre rögzíteni kell, hogy milyen feltételeknek kell megfelelni a véglegesítéshez, és milyen kötelezettségek terhelik a feleket. A szerződéskötéskor egyrészt a törvényi feltételeknek kell eleget tenni: az írásban rögzített szerződésben meg kell határoz-

ni a betöltendő munkakört, a személyi alapbért, a munkavégzés helyét és formáját, másrészt a munkáltató is rendelkezhet saját hatáskörében a próbaidőről, a szerződés felbontásának lehetőségeiről és a munkaidőről.

Az elbocsátásnak ugyanúgy lehet előre tervezett folyamata, kivétel ez alól a rendkívüli felmondás vagy a próbaidőn belüli indoklás nélküli felmondás bármelyik fél részéről. Igaz ez akkor is, ha esetünkben ez először nehezen értelmezhetőnek tűnik, például azért, mert a munkatársak részben önkéntesen vagy nagyon alacsony munkabérért végzik munkájukat. Fontos azonban szem előtt tartanunk, hogy a nonprofit szervezet is elsősorban valamilyen cél elérése érdekében jön létre, nem pedig pusztán azért, hogy munkahelyet, feladatot nyújtson. Előfordul, hogy csak azért foglalkoztatják a szervezetek a munkavállalót, mert máshol nem találna munkát, így egyfajta segélyezésként is felfoghatjuk a munkavégzést. Fontos, hogy ha ilyen helyzetbe kerül egy szervezet, akkor szét tudja választani az ellátottak és a munkavállaló érdekét. A munkavállalóért való felelősségvállalás nem befolyásolhatja a programok, szolgáltatások minőségét.

Az elbocsátás folyamata a következő lehet:

- négyszemközti szóbeli figyelmeztetés,
- szervezeti nyilvánosság előtti szóbeli figyelmeztetés,
- írásbeli figyelmeztetés,
- szóbeli és írásos felmondás.

Munkavégzés folyamata és felügyelete

A legtöbb munkáltató és munkatárs akkor tekinti optimálisnak a munkavégzés folyamatát, ha nem kell egyik félnek sem a másikhoz fordulni kéréssel, kérdéssel, panasszal. Gyakran hallhatjuk a vezetőktől, hogy „ideális munkatársam van, szinte rá sem kell nézni". Mindaddig valóban ideálisnak nevezhető ez a viszony, amíg a munkatárs minőségi munkát végez. Annak érdekében, hogy folyamatosan így tegyen, a szervezet is tehet lépéseket.

A motiválás, értékelés, ellenőrzés és a szankcionálás mind olyan eszközök, amelyek a munkavégzés folyamatában a munkáltatót segíthetik. Amint a felsorolásból is érzékelhető, az eszközök alkalmazásában fontos a fokozatosság. Egy részük a pozitív megerősítésre, a más részük a negatív folyamatok visszaszorítására szolgál. Ezek gyakran együtt járnak, hogy melyiket alkalmazza a szervezet, azt a pillanatnyi helyzet dönti el. Fontos, hogy mindegyik egyértelműen legyen megfogalmazva és ismert legyen a munkatársak számára. Érvényesítésük annak a feladata, aki közvetlenül felelős a másik munkájáért.

Mind a motivációkat, mind a szankciókat a szervezet jellegének megfelelően kell kialakítani. Fontos, hogy a motivációk és a szankciók szintjeinek és alkalmazásának egyensúlyát megtartsuk.

A motivációknak négy szintjét különíthetjük el. Anyagi jellegű motivációk,

amelyek az ember alapszükségleteinek kielégítését, a megélhetést jelentik. Érzelmi motivációk, amelyek a szeretet, a kötődés igényét jelentik. A harmadik az intellektuális teljesítményünk kihasználásának az igénye, azaz amit tudunk és megtanultunk, azt a lehető legmagasabb szinten vegye igénybe a munkahely. A negyedik a spirituális szint, az önmegvalósítás, az alkotás, a valahova tartozás, valaminek a részeseivé válás öröme. Egy szervezet akkor tudja hosszú távon megtartani és motiválni munkatársait, ha lehetőleg mind a négy szükséglettel törődik, és ez megjelenik a motivációs rendszerben is.

Ahogy a motivációk, úgy a szankciók is ezekre a szintekre hatnak. Fontos, hogy tisztában legyünk azzal, hogy ha valamilyen szankciót érvényesítünk, akkor mire hatunk, mit „büntetünk". Mindig ugyanazt a szankciótípust alkalmazva nem azt fogjuk elérni, hogy a munkatárs változtat magatartásán, munkáján, hanem büntetésként éli meg és dacreakciót váltunk ki. Ezzel gyakorlatilag a szankció céltalanná válik.

Az értékelés és az ellenőrzés is egymást kiegészítő vezetői eszközök. Az értékelés szempontjait és módszerét, az ellenőrzések menetét, formáit előre ki kell dolgozni, és egyértelműen kommunikálni a munkatársak felé. Egyrészt az eredményesség, másrészt a folyamat minőségének szempontjai határozzák meg az értékelés módját. Történhet egyéni, program, team, stáb vagy szervezeti szinten, négyszemközt vagy valamennyi munkatárs jelenlétében, aszerint, hogy milyen célt szolgál. Ne véletlenül dőljön ez el, hanem tudatos vezetői döntés eredményeként.

Még egy fontos eszközt kell kiemelni, amely a munkavégzést segítheti, vagy éppen hátráltatja. Ez pedig a delegálás. Számos munkatárs közötti vita, konfliktus oka, hogy a feladatok átadása során információk vesznek el, félreértések adódnak. Mikor tekinthetjük átadottnak a munkát, és mikor érezzük úgy, hogy mindent tudunk a feladatról?

A delegálás folyamatának elemei:

- a munka, feladat meghatározása (célja, lépések, menete);
- a feladat elvégzéséhez tartozó pénzügyi kompetencia átadása;
- önálló döntési kompetencia;
- értékelési szempontok megadása;
- lehetséges szankciók.

Stábépítés

A hr munkának ezt az elemét jelentős mértékben meghatározza a szervezet munkaerő-politikája. A stábépítés célja, hogy ne csak dolgozónak érezzék magukat a munkatársak, hanem közösségként, csapatként is funkcionáljon a stáb, a problémákat nyílt kommunikációval, folyamatos visszajelzésekkel oldja meg a szervezet. A munkatársak közötti viszony alakulásában jelentős szerepe van a csoportdinamikának. Ha a szervezet nemcsak elviselni akarja a kialakuló kapcsolatokat, hanem azokat befolyásolni is

szándékozik, akkor számos eszközt alkalmazhat. Az eszközöket programszerűen érdemes beépíteni a szervezet működési tervébe és minderre forrásokat is el kell különíteni. Ezek a következők lehetnek:

- közös szervezeti események, ünnepek;
- szervezeti fórumok a kölcsönös visszajelzésekre;
- közös szabadidős programok;
- stábépítő hétvégék;
- családtagok, hozzátartozók bevonása a közösségi életbe.

Továbbképzés

A továbbképzési tervben a munkáltató elvárásait és a munkavállaló igényeit kell összehangolni. Fontos, hogy prioritásokat állítson fel a szervezet a munkakörök betöltését segítő képzések és az aktuális pénzügyi lehetőségek alapján. A munkatárs és a munkáltató ebből eredő kötelezettségeit érdemes rögzíteni. A továbbképzést szintén fontos beépíteni az éves munkatervbe és a költségvetésbe.

Adminisztráció

A menedzsmentterület kulcsa, amely az összes eddig tárgyalt elemet magában foglalja. Enélkül számos ígéretes hr kezdeményezés kudarcba fulladhat. Az alábbi elemeket tartalmazza:

- munkaköri leírások;
- munkaszerződések;
- személyi lapok, nyilvántartások;
- jelenléti ívek;
- szabadságok, szabadnapok dokumentálása, táppénz-nyilvántartás;
- munkateljesítményt értékelő lapok;
- továbbképzések nyilvántartása.

CSOPORTDINAMIKA

Csoportdinamikának nevezünk minden olyan jelenséget, mintát, amelyet megfigyelhetünk a csoport tagjai között. A csoportdinamikai jelenségeknél mindig meg kell különböztetnünk a tüneteket és az okokat. Csak akkor leszünk képesek tudatosítani és hatásosan kezelni a jelenségeket, ha le tudjuk írni a tüneteket, és beazonosítjuk a mögöttük lévő (rendszerint összetett) okokat is. A szervezet életében folyamatosan megfigyelhetünk különböző csoportdinamikai folyamatokat, ezért fontos, hogy legalább a felismerésükre képesek legyünk. Ehhez a legfontosabb elemeket mutatjuk be a következőkben.

Keretek

Minden csoport, szervezet működésének van kerete (explicit vagy implicit szerződések), amely segíti a csoportot a hatékony fejlődésben. Többek között:

- a működés célja;
- a munkavégzés helye, körülményei;
- időbeosztás;
- a folyamatot, magatartást szabályozó kérdések (például dohányzás, pontosság, hiányzások).

A keretek változhatnak, ahogy a csoport a folyamatban előrehalad. A csoport

tagjai, a szervezet munkatársai rendszerint megpróbálják a kereteket tágítani, hogy autonómiájukat, szabadságigényüket kifejezzék, illetve a vezető határait kipróbálják, vagy teszteljék. A vezetőnek el kell döntenie, hogy mikor akar rugalmas és mikor kemény lenni ebben a folyamatban. Akkor is következetesnek és átláthatónak kell lennie, ha rugalmasan viszonyul az adott jelenséghez, hogy hitelességét megőrizze.

Szerepek

A csoport különböző típusú szerepeket alakít ki és oszt ki tagjai között, illetve választanak a tagok maguknak. Néhány szerep segíti a csoportot céljai elérésében, és a folyamatot az előrehaladásában, ezeket nevezzük kapunyitó szerepeknek: ilyen lehet a támogató, meghallgató, segítőkész szerep. Néhány viszont akadályozza a csoportmunkát, ezeket nevezzük kapuzáró szerepeknek: passzív ellenálló, nyílt ellenzék, a vezető riválisa. Azt megállapítani, hogy melyik szerep milyen funkciót tölt be a csoportban, többféleképpen lehet, de a legfontosabb, hogy a csoportnak miért van szüksége az adott szerepre, és mi a hatása a csoportfolyamatra. Az emberek változtathatják szerepeiket a csoportban és a vezetőnek meg kell birkóznia a szerep jelentésével ahelyett, hogy szankcionálná a szereplőt. Minden esetben a szervezet igénye, célja határozza meg és ne a szimpátia vagy antipátia döntse el, hogy miként értelmezzük az adott szerepet.

Befolyásolás

Az emberek különböző szinten képesek befolyással lenni arra, hogy mi történik a csoportfolyamat során. Ez függhet tudásuktól, készségeiktől, kommunikációs stílusuktól, a csoportban elfoglalt pozíciójuktól egyaránt. A csoportnak megvan a saját élete, amelybe csak akkor érdemes beavatkozni, ha vezetőként úgy érzzük, hogy egy vagy több ember dominanciája hátráltat másokat a munkavégzésben. Akkor is beavatkozhatunk, ha úgy látjuk, hogy valakit kizár a csoport, és szeretnénk bevonni őt a folyamatba. Ebben az esetben néhány facilitálási eszköz (például körkérdés) segíthet növelni a visszaszorult tag aktivitását.

Vezetőként érdemes odafigyelni arra, hogy ki hogyan próbálja meg rajtunk keresztül befolyásolni a folyamatot, munkavégzést. Ezt néha a szervezet keretein kívül próbálják meg a csoporttagok (például szabadidőben, munkán kívül).

Kapcsolatok

A csoportban a kapcsolatok különböző hálózata alakul ki, ahol jól megfigyelhető, hogy ki kivel dolgozik szívesen és kivel nem, ki kivel versenyez és rivalizál, kik beszélgetnek gyakrabban, kik töltik együtt szívesen az időt, kik kommunikálnak nonverbálisan is. A kapcsolati hálóban való elhelyezkedés sokat elárul a csoportban lévő kapcsolatokról. A vezetőnek akkor kell beavatkoznia és a kapcsolatokra rávilágítania, ha ez a szervezeti munkát hátráltatja.

Normák

A csoportok spontán módon is kialakítanak normákat a formális keretek mellett. Ezeket a csoport rendszerint nem verbalizálja, ám tünetszinten jól megfigyelhetők. Két típusú csoportnorma létezik:

- viselkedési szabályok a csoportban, például lehet késni; nevetni; lehet nyíltan kritizálni a vezetőt.
- értékek és hagyományok, például a késés tolerálása, semmi fontos nem történik, amíg nincs itt mindenki; egyenlő esélyek a megszólalásra, addig senki sem szólal meg másodszorra, amíg nem szólt mindenki legalább egyszer.

Számtalan konfliktusos, rivalizálási és versenyhelyzetet él meg a csoport, amíg a normák kialakulnak. A normák erősségét az is tesztelheti, hogy egy új csoporttag mennyire könnyen vagy nehezen válik a csoport részévé.

Rivalizálás, versenyzés

A rivalizálás (valakik között konkrét cél nélkül) és a versenyzés (valakik között konkrét célért) tipikus és normális jelensége a csoportnak, amely a tagok között, illetve a csoport és a vezető között is folyhat. A versenyzés egyik célja lehet, hogy a csoporttagok elismerést vívjanak ki, és szimpátiát nyerjenek. A rivalizálás a vezetővel többek között eredhet abból, hogy más is pályázik a vezető szerepre. Eredhet abból is, hogy a vezető szerephez kötődő autoritás és tekintélyelvűség korábbi hasonló kapcsolatokra emlékezteti a csoporttagot.

Rivalizálás folyik többnyire két olyan csoporttag között, akik nagyon hasonló szerepeket töltenek be. Ez azonban érdekszövetségbe is fordulhat. A vezető csak akkor befolyásolja a csoporttagok közötti rivalizálást, ha az hátráltatja a csoportmunkát, ám vigyáznia kell arra, hogy ne ő döntse el, kinek van igaza, ki a „jó" és a „rossz" a két szereplő közül.

Ellenállás

Az ellenállásnak különböző okai lehetnek. Előfordul, hogy valaki már eleve ellenállással érkezik és olyan szerepet „választ" magának, amelyben kényelmesen élhet az ellenállásával. A vezetőnek döntenie kell arról, hogy dolgozik-e vele vagy sem. Más esetben az ellenállás a csoportban alakul ki, akár rivalizálásból, akár azért, mert a csoport nem érzi megfelelőnek a stílust, tempót, körülményeket. Az ellenállás minden esetben fontos visszajelzés elsősorban a vezetőnek!

Mégis éppen az ellenállást a legnehezebb objektíven szemlélni, hiszen ez nehezíti leginkább a munkánkat, és személyesen bánthat bennünket. Ezért itt különösen fontos a tünetek és az okok különválasztása. Sokszor úgy kezelhetjük a leghatásosabban, ha nyílttá tesszük, és (a hatékony konfrontáció eszközeivel) megkérdezzük az okát .

Kompetenciák

A kompetenciaszintek különböző variációi figyelhetők meg a csoportban. Meg kell találni a középutat abban, hogy az

alacsony kompetenciájú csoporttagoknak éppúgy kényelmes munkakörülményeket teremtsünk, mint a magasabb szinten állóknak. Ugyanakkor a csoport egészének kompetenciaszintje is folyamatosan változik, ahogy halad előre a tanulási, működési folyamatban. Egyre nagyobb teret kell tudni engedni a csoport akaratának, bevonva a döntésekbe, a folyamat esetleges változtatásába.

Projekció

Projekció, indulatáttétel az a jelenség, amikor az előző kapcsolatainkban tapasztaltakat kivetítjük az aktuális személyre, így időnként „mintha" kapcsolatba kerülünk velük. Fontos felismernünk, hogy a munkatársak bizonyos magatartása nem mindig személyesen nekünk szól. A projekciók levetkőzésében segíthet a személyes jellegű közlés, vagy a társasági érintkezés, amikor közelebbről is megismerhetik egymást az együtt dolgozók.

A bemutatott csoportdinamikai jelenségek felismerése minden vezető számára alapvető fontosságú. Lehetőség szerint tudatosan cselekedjünk, amikor eldöntjük, hogy beavatkozunk-e avagy rábízzuk a csoportra a helyzet, a csoportdinamikai jelenségek kezelését. Gyakran akkor cselekszünk hasznosan, ha nem avatkozunk közbe, de tudjuk, hogy mi történik a szervezetben.

civ/eg.qxd 2/9/05 6:31 PM Page 102

SZERVEZETI MŰKÖDÉS

Kalmár Elvira

A civil szervezetek stratégiai céljaikat, azaz tevékenységüket projektek megvalósításával fejtik ki. Ezek lehetnek:

- egyszeriek (kísérletiek) vagy rendszeresek;
- támogatást igénylők vagy támogatást nem igénylők;
- egyedül vagy más szervezetekkel közösen megvalósítottak.

A civil szervezetek működésének nagy részét projektek sokaságának menedzselése teszi ki, hogy céljaikat megvalósítsák. A szervezeti működést ezért a projektmenedzsment egyes szakaszainak ismertetésén és elemzésén keresztül mutatjuk be. Ez a megközelítés elsősorban akkor hasznos, ha viszonylag sok ember összetett feladatok megoldásában, meghatározott ideig dolgozik együtt. Természetesen nem ez a szervezetek egyetlen lehetséges működési módja, így a leírtak egy az egyben való alkalmazása nem biztos, hogy minden helyzetben lehetséges és célszerű, de végiggondolásuk, tudatosításuk a szervezet munkáját mindenképpen megkönnyíti.

PROJEKTTERVEZÉS

A projekttervezés olyan előkészítő szakasz, amikor ötleteinket különböző szempontok figyelembevételével formába öntjük. Ide tartozik a munkatársak bevonásától, a stratégiai tervtől az ötlet megfogalmazásán át a forrásteremtésig számos olyan szempont, amelyet részletesen ismertetünk.

HOGYAN TOVÁBB?

A munkatársak bevonása

A projekttervezés nagyon fontos szempontja, hogy a terv ne egyetelen egy munkatárs asztalán szülessen, hanem a tervezőmunkába vonjuk be munkatársainkat, és lehetőség szerint a célcsoport képviselőit és partnerszervezeteinket is (ha a projekt partnerségen alapul). Ezáltal több információt kapunk az igényekről és a későbbiekben a résztvevők is elkötelezettebbek lesznek a projekt megvalósítása során.

Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne kellene kiválasztanunk valakit, aki a projekttervezés felelőse, aki összefogja a tervezőmunkát és a projektterv megírását.

Küldetés/stratégiai terv

Az új kezdeményezéseket, az indítandó program kereteit sajnos nagyon gyakran a pályázati lehetőségek határozzák meg. A pályázati lehetőségekre való reagálás azonban megkívánja tőlünk azt az önmegtartóztató magatartást, hogy bármilyen kecsegtetőek is a feltételek, mielőtt pályáznánk, vizsgáljuk meg szervezetünk küldetését, jövőképét és stratégiai tervét.

A civil szervezetek egyik legnagyobb erőssége a rugalmasság, de ez hátulütője is lehet a fejlődésnek. Annak érdekében, hogy energiánkat, tudásunkat, készségeinket ne forgácsoljuk szét, a tervezésnél mindig tartsuk szem előtt a szervezet hosszú távú célkitűzéseit, és az aktuális igények, kihívások figyelembevételével tervezzük meg programjainkat.

Ideális esetben a projekttervezés a stratégiai elemzést-tervezést követő tervezés, amelynek célja a szervezet célkitűzéseinek megvalósítására és az igényeken alapuló projektterv kialakítása. Egy-egy stratégiai cél megvalósítása érdekében a szervezet több projekten is dolgozhat egy időben, vagy időben eltolódva.

Az igények feltárása

Terveinket mindenképpen valós igények kielégítésére érdemes kidolgozni. A valós igények feltárásának nagyon sok módja van, a kérdőíves feltárástól a személyes beszélgetésen át a csoportos párbeszédig.

Az igények feltárására a már részletezett, a célcsoport részvételére alapozott technikák (lásd Szervezeti identitás című fejezet, 10. táblázat) több szempontból is előnyösek lehetnek:

- A célcsoport képviselői jobban megértik a szervezet működését, célkitűzéseit, és a bizalom magasabb foka épül ki azáltal, hogy a szervezetet érdekli az ő véleményük, az, hogy ők hogyan látják a világot és környezetük igényeit.
- A csoportos jelenlét eredményeként nemcsak az egyéni igények kerülnek előtérbe, hanem a közösség együtt tudja elemezni az igényeiket.
- A részvétel erősíti az elkötelezettséget a kitűzött célok mellett.
- A párbeszéd kialakítása egy hosszú távú kapcsolat és együttműködés kezdete egy-egy résztvevő, valamint a résztvevők és a szervezet között is.

Célcsoport meghatározása

Az egyik legfontosabb kérdés, hogy az adott projekt szervezetünk célcsoportjának mely részét szólítja meg. A teljes célközönség megszólítása sok esetben csak felületes eredményhez vezet. Érdemes végiggondolni a szervezet küldetése és az igények figyelembevételével, hogy a célcsoport mely részének, mely igényeire szeretnénk reagálni projektünkkel.

Projektötlet megfogalmazása

A részletes projektterv megírása előtt fogalmazzuk meg, mit is szeretnénk pontosan, azaz mik a projekt célkitűzései és milyen módon szeretnénk azokat megvalósítani. Érdemes ezt munkatársainkkal közösen megvitatni, akár brainstorming keretében az ötleteket továbbfejleszteni.

(Ha meghatároztuk a megoldandó problémát, akkor próbáljuk meg annak okait is feltárni. Így külön tudjuk majd választani azokat a tevékenységeket, amelyek tünetekre, és azokat, amelyek a probléma okára reagálnak. Adott esetben mind a két tevékenységre szükség lehet például egy hajléktalanellátó szervezet esetében. Viszont a csak tüneti kezelést folytató szervezetek hosszú távon mindenképpen azzal fognak szembesülni, hogy azok a problémák, amelyek felszámolásán dolgoznak továbbra is fennállnak, vagy akár súlyosbodhatnak is.)

- *A projekt célkitűzései.* Határozzuk meg a projekt célkitűzéseit, azaz miért indítjuk a programot, és mit szeretnénk vele elérni? A célkitűzéseket foglaljuk írásba, mert a projektírás során ezeket kell szem előtt tartani. Egy projekttel nem tudjuk a világot megváltani, tűzzünk ki megvalósítható célokat és lehetőleg ne túl sokat egy projektben. A célokat fogalmazzuk meg világosan.
- *A megvalósítás lépései.* Dolgozzuk ki milyen módon, milyen lépéseken keresztül szeretnénk megvalósítani céljainkat. Épüljenek egymásra az egyes fázisok, és ezt vegyük figyelembe az időkeretek meghatározásakor is. Határozzuk meg, milyen módszereket alkalmazunk a megvalósítás során.

Erőforrásigény

Ha már tudjuk, hogy kinek, mit és hogyan szeretnénk megvalósítani, mérjük fel a rendelkezésre álló erőforrásainkat és azt, hogy milyen külső erőforrások bevonására lesz szükség elképzeléseink megvalósításához. (Lásd 14. táblázat.)

Partnerség kialakítása

A projekttervezés kulcstényezője a partnerség kialakítása. A jó partnerségi viszony érdekében vonjuk be lehetséges partnereinket is a tervezésbe. Mielőtt azonban megkeresnénk őket, gondoljuk végig a következőket:

- Kikkel szeretnénk, tudnánk együttműködni a projekt megvalósításában?
- Hogyan vegyük fel velük a kapcsolatot?
- Milyen szerepet szánunk nekik a projekt megvalósításában?

Forrásteremtés/Fundraising

Amennyiben egy meghatározott projektre szeretnénk támogatást kérni, akkor projektleírást kell készítenünk, amivel megkereshetjük lehetséges támogatóinkat. Mielőtt pályázatvadászatba kezdenénk, nézzük meg – ha a szervezet készített forrásteremtő stratégiát –, hogy az adott projekt melyik stratégiai területhez tartozik és hogy van-e már a lehetséges támogatók körére vonatkozóan előzetes tervünk, illetve sor került-e már kapcsolatfelvételre e potenciális támogatókkal (pályázatok, magánadományozók, lakossági adományozók, szponzorok stb.).

Állítsunk össze listát a forrás speciális jellemzőiről, például pályázati források esetén:

- kiktől szeretnénk támogatást kérni a projekthez;
- milyen módon tehetjük ezt meg (van formanyomtatványuk, nekünk kell projekttervet készíteni);
- mik a speciális követelményeik, feltételeik;
- van-e beadási határidő;
- mennyi idő alatt bírálják el projektterv ünket?

MIT TARTALMAZZON A PROJEKTLEÍRÁS?

Az ismertetett általános logikai sort a későbbiekben a pályázatokhoz vagy a szponzorok elvárásaihoz is igazíthatjuk, de mindenekelőtt azért fontos mindezt átgondolni és leírni, hogy mi magunk átlássuk a projektet.

- A projekt neve/címe:
- Projektet megvalósító szervezet/ek (a szervezet neve, címe, elérhetőségek):
- A projekt összköltsége (rendelkezésre álló források, önrész):
- Háttérinformációk (a projekt előtörtének rövid összefoglalása, az igények összegzése):
- A projekt szükségességének indoklása (a projekt általános célkitűzése tömören összefoglalva; miért indítjuk ezt a projektet?):
- Célok (a projekt során a következő célokat szeretnénk megvalósítani):
- Szolgáltatások/tevékenységek (a célok elérésé érdekében tervezett tevékenységek):
- A program haszonélvezői:

A projekt várt hatása: (mérhető, nem mérhető, megbecsülhető hatásai):

14. táblázat. Erőforrásigény

	Belső/meglévő forrás	Külső forrás
Emberi erőforrás		
Anyagi fedezet		
Technikai felszereltség		
Know-how		

- Korlátok (idő, költségkeretek stb.)
- Alkalmazott szemléletmód/metodika:
- Sikerességi mutatók (indikátorok, mérési módszerek):
- Részletes tervezett költségvetés:

Projektmenedzsment

A projektmenedzsmentet leggyakrabban lineáris vonal mentén képzeljük el, amelynek van eleje, indítása, egymást követő tevékenységei és a végén a projekt lezárása. A projektmenedzsmentet azonban ciklikus folyamatként is értelmezhetjük. Elindítása után a projekt folyamatos tervezést és az erőforrások biztosítását igényli, ugyanakkor állandó visszacsatolásra, értékelésre is szükség van annak érdekében, hogy a környezet és az igények változásaihoz, valamint az általunk, azaz a projekt részeredményeivel kiváltott változásokat értékeljük és beillesszük a megvalósítás folyamatába.

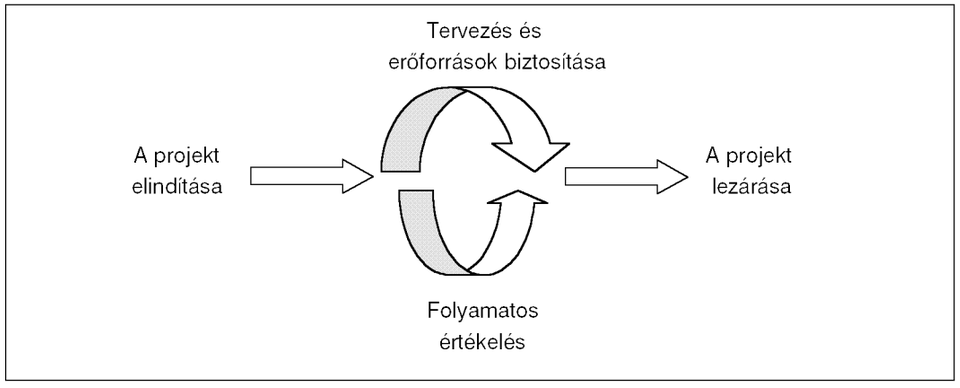
A projektmenedzserek munkájának különböző fázisait részletesebben tárgyaljuk a sikeres projektmegvalósítás érdekében. Az egyes lépéseket a 9. ábrán látható négy tevékenységcsoport foglalja magába.

A projekt indítása

Ahhoz, hogy egy projektet elindíthassunk, nagyon fontos, hogy a projekt megvalósításában résztvevők a projekt célkitűzéseit, illetve az igényeket ismerjék és közösen értelmezzék. A projekt elindításakor ki kell alakítanunk azokat a struktúrákat, amelyek biztosítják a projekt célkitűzéseinek a megvalósítását.

Mielőtt belekezdenénk a projekt megvalósításába, bizonyosodjunk meg róla, hogy ismerjük a projekt előzményeit, hátterét és hogy a szükséges erőforrások a rendelkezésünkre állnak. Ez az első lépés nagyban meghatározza a projekt

9. ábra. A projektmenedzserek munkájának fázisai



megvalósításának alapjait és irányvonalait. Teendőink:

- Nézzük át a projekttervet. A projektmenedzsment feladata az egyensúlyteremtés az idő, költség, minőség, illetve az egyéni célkitűzések, szervezeti politika és a környezeti tényezők között.
- Ha kell frissítsük fel, módosítsuk a projektleírást (a projekttervezés és megvalósítás között hosszú idő is eltelhet, ezért érdemes megvizsgálnunk, érvényes-e a tervezésnél kialakított elképzelésünk, hiszen ez a dokumentum a megvalósítás alapja).
- Egyeztessük a támogatóval a projekt célkitűzéseit – a támogató jövőképének értelmezése, közös értelmezés kialakítása a cél.
- Szerződés előkészítés, aláírás.

Projektcsoport kialakítása

A projektcsoport vagy csapat kialakítása a projektmenedzsmentnek talán az egyik legfontosabb feladata, hiszen a projektben dolgozók munkája eredményeként tudjuk sikeresen megvalósítani a projektet. A legfontosabb teendőnk ebben a szakaszban, hogy kiválasszuk a legmegfelelőbb személyeket. A szűk keresztmetszetet nemcsak a csapattagok készségei, képességei, hanem a projektre rendelkezésre álló idejük is meghatározza. Teendőinket öt lépésben összegeztük:

1. lépés: Határozzuk meg, milyen *feladatokat* kell ellátni a projekt megvalósítása során.
2. lépés: Határozzuk meg, milyen *munkaköröket*/szerepköröket akarunk kialakítani, és mely feladatok tartoznak az adott munkakörökhöz/szerephez. (Kerüljük a végleteket: legyen világos elképzelésünk a csapatban betöltendő szerepekről, de ne szabályozzuk túl azt, és a projekt megvalósítása során ellenőrizzük, hogy helyesen alakítottuk-e ki a szerepeket, és ha kell, módosítsuk azokat.) A munkakörök/szerepek kialakításánál vegyük figyelembe, hogy az adott munkakör motiválja a munkatársat: nyújtson bizonyos fokú önállóságot, a munka sokrétű legyen, lehetőleg minél több készségét használja a munkatárs, értelmes feladategységeket alakítsunk ki, amelyeknek megvan a kezdete és a vége, és mindenképpen adjunk visszajelzést, illetve legyen fejlődési lehetőség a munkában.
3. lépés: Határozzunk meg, milyen *készségeket*, tapasztalatokat igényel az adott munkakör betöltése.
4. lépés: Alakítsuk ki a *projektszemélyzet* úgynevezett *szervezeti struktúráját*, amely meghatározza, ki kinek számol be a munkájáról, illetve ki kit tájékoztat, azaz a belső információáramlást. Válasszuk ki a projektcsoport tagjait. Vegyük figyelembe azt is, hogy a kiegyensúlyozott csapatban a tagoknak különböző szerepeket[1] kell betölteni-

[1] *Linda Maund: Understanding Pople and Organisations: An Introduction to Organisational Behaviour, Stanly Thornaes Publishers Ltd., Cheltenham, 1999.*

ük (egy személy több szerepet is kaphat, de lehetőleg ne egyvalaki kapja mindet vagy a többségét a szerepeknek): Belbin a szerint a csoportszerepek a következők:

- csapatjátékos
- elnök
- forrásfeltáró
- helyzetértékelő
- megvalósító
- ötletgyártó
- serkentő
- vállalatépítő

5. lépés: Lépjünk kapcsolatba azokkal a fontos szereplőkkel, akik nem támogatói és nem is közvetlen haszonélvezői a projektnek, de véleményük, támogatásuk meghatározó lehet a projekt megvalósítása során.

Civil szervezetek körében gyakori, hogy saját munkatársaiknak szeretnének munkát, megélhetést biztosítani. Gyakran megfigyelhető, hogy ódzkodnak új munkatársak felvételétől, mert nem tudják biztosan, hogy értékrendjük valóban illeszkedni tud-e a szervezet értékrendjéhez. Sok esetben ezzel azonban a projekt sikerességét kockáztatjuk.

A toborzás és a kiválasztás során a feladatok és a munkakör követelményei mellett a szervezeti értékrenddel való azonosulást is tekintsük szempontnak. Éppen emiatt van kiemelkedő szerepe egyrészt a felvételi elbeszélgetésnek, ahol meggyőződhetünk a jelentkezők motivációjáról és értékrendjéről is, másrészt a szervezetbe való beilleszkedés segítését megvalósító tevékenységeknek, mert a csoportalakulás egyes lépéseit felgyorsítani lehet, de kihagyni nem.

A MUNKA FELTÉTELEINEK MEGTEREMTÉSE

Mielőtt nekifognánk a projekt megvalósításának, bizonyosodjunk meg róla, hogy minden munkakörülményről gondoskodtunk. Rendelkezésünkre áll-e a megfelelő irodahelyiség, irodabútor, technikai felszerelés (telefon, számítógép, fénymásoló stb.), irodaszer? Mi fér bele a költségvetésünkbe? Biztosítottake a rendszeres kommunikáció feltételei a csapattagok számára?

Csapatépítés

A projekt megvalósításán dolgozó csapattagok közötti együttműködés elősegítése érdekében érdemes energiát fektetnünk a csapatépítésbe annak érdekében, hogy olajozottan és jól együttműködő, egymást támogató csapatot alakítsunk ki. Ez a fázis azonban nagyon gyakran kimarad, mert azt gondoljuk, úgyis mindenki tudja a dolgát. A feladatok kiosztása azonban nem segíti elő a csapatszellem kialakulását, és nem motiválja a csapattagokat.

Minden csoport meghatározott fejlődési szakaszokon megy keresztül, amíg eljut az érett, hatékonyan működő fázisig. Ezeknek a fázisoknak a felismerése és menedzselése nagyban meghatározza azt, hogy jól teljesítő, együttműködő

csoportot tudunk-e kialakítani, vagy pedig az állandó versengés, rivalizálás vonja el a csapattagok energiáit a munkától.

A csapatépítő tréning abban segítheti a munkánkat, hogy a csapat tagjai a tréning során megismerik egymást, egymás viselkedését, reakcióit bizonyos helyzetekben, átélik a csoportfejlődési fázisokat és az azzal kapcsolatos konfliktusokat. Így a csoport a munkahelyre visszatérve hatékonyabban teljesíthet.

A csapatépítés során a következő célokat tűzhetjük ki magunk elé:

Közös jövőkép kialakítása

Közös jövőkép kialakítása elengedhetetlen annak érdekében, hogy a csapat tagjai számára világos és érthető legyen a projekt célkitűzése. A közös cél ismerete és elfogadása motiválja a csapattagokat a hatékonyabb munkavégzésre. A csapattagoknak is fontos, hogy ismerjék a projekt előzményeit, és a projekt indításának okait. Ezek hiányában nem láthatják a projekt értelmét, és nem is tudnak elkötelezetten kiállni mellette. A csapattagok véleményének meghallgatása, a közös jövőkép kialakítása bizalmat és elfogadást is jelent a csapattagok számára a szervezet részéről. (Bővebben lásd a Szervezeti identitás című fejezet, Jövőkép alpont.)

A projektcsapat működésének megszervezése

Nagyon ritkán fordul elő, hogy a teljes csapat már előzőleg is együtt dolgozott volna, ezért ki kell alakítanunk bizonyos alapszabályokat a hatékony működés érdekében. Az alapszabályok útmutatást adnak a csapattagoknak a közös és egyéni munkavégzéshez. Az alapszabályok elsősorban a kommunikációra vonatkoznak (találkozók, megbeszélések gyakorisága, beszámolók), és a kialakításukba érdemes bevonni a csapat tagjait.

Meg kell határozni például, hogy milyen gyakran találkoznak, hogyan kezelik az eltérő nézeteket, mit várnak el egymástól? Ugyanígy azt is meg kell határozni, hogyan és milyen rendszerességgel tartják a kapcsolatot a megbeszélések között, hogyan képviselik a projekt érdekeit, célkitűzéseit a külvilág felé és hogyan fogják a fejlődést nyomon követni?

A hatékony csapatmunka feltételei:

- A csapat minden tagja számára világosak és érthetőek a *projekt célkitűzései.* Ez lesz ugyanis a közös cél, amelynek eléréséért együtt dolgoznak.
- Nemcsak a projekt céljának a megértése fontos, hanem az is, hogy a csapattagok megértsék, ők hogyan járulnak hozzá a célok megvalósításához. Ehhez meg kell határozni a projektmegvalósítás során betöltendő *szerepeket és felelősségeket.* Ez magába foglalja azt, hogy ki kinek számol be a munkája eredményéről, kinek a munkája kapcsolódik az ő munkájához, milyen információkat kell szolgáltatni a csapat számára, milyen információkra számíthat a csoporttól, a megvalósítás mely részeiért felelős, az erőforrásokhoz milyen úton férhet hozzá.

- Az elvárt *munka színvonalának* meghatározása.
- A *teljesítmény értékelése:* tűzzünk ki közösen teljesítménycélokat és értékeljük rendszeres időközönként a teljesítményt.

Képzési igények felmérése

A csapat tagjai nem feltétlenül rendelkeznek az összes készséggel a projekt megvalósításához, ezért a teljesítménycélokkal együtt a képzési igényeket is érdemes felmérni és a csapat tagjai számára tréninget szervezni a szükséges témakörökben.

Teendők, feladatok listája

Projektindító workshop keretében, ahol jelen van a projektcsapat, határozzuk meg a teendőket és készítsünk listát róluk. A feladatokat értékeljük fontosságuk és időigényük szempontjából, valamint elemezzük a feladatok kapcsolatát.

Határozzuk meg a projektmegvalósítás „mérföldköveit", amelyek egyrészt meghatározóak a sikeres projekt szempontjából, másrészt mutatói lehetnek annak, hogy a megvalósítás a megfelelő ütemben halad-e.

TERVEZÉS ÉS ERŐFORRÁSOK

A projekt elindítását követi a tervezés és az erőforrások biztosításának a szakasza. Ekkor kerül kidolgozásra a projekt kommunikációs stratégiája, a részletes programterv és a megvalósításhoz szükséges erőforrások hozzárendelése, a kockázati tényezők elemzése és a minőségbiztosítási terv kidolgozása.

Kommunikációs stratégia

A projekt sikere érdekében elengedhetetlen a kommunikációs terv készítése. Mit tartalmazzon ez a terv?

- A csapat kommunikációja – milyen gyakran, milyen keretek között kerül sor megbeszélésekre, hogyan rögzítjük az ott megbeszélteket (jegyzőkönyv), dokumentum formátumok egyeztetése (levélformátum, beszámoló).
- Kulcsszereplők kommunikációja – támogatók, partnerek és a célcsoport felé más és más szintű információátadásra van szükség, ezek egyeztetése.
- Belső kommunikáció – a szervezet többi tagjával való kommunikáció. A projekt eredményeinek ismertetése, a szervezetre gyakorolt hatásának értékelése.
- Külső kommunikáció – hogyan kommunikáljuk a külvilág felé a projekt megvalósítását, eredményeit (amennyire a titoktartás miatt ez lehetséges). Hogyan alakítjuk ki a projekt arculatát? Legyen-e logónk? Milyen információk kerüljenek a honlapunkra a projektről? Milyen médiát szeretnénk használni, ki lesz a kapcsolattartó személy, milyen gyakorisággal?
- Formális kommunikáció – beszámoló: a projekt támogatójának az előre egyeztetett időpontokban, a projektcsapattal megbeszéléseken vagy személyesen milyen formában történjen a kommunikáció?
- Informális kommunikáció – beszámoló: része a kapcsolatépítésnek, az informális információk, vélekedések megszerzésének.
- Titoktartási kötelezettség – van-e, kire terjed ki?

Programterv és erőforrások

A projekt megvalósítása során érdemes úgynevezett alcélokat, vagy mérföldköveket meghatároznunk. Ezek elérése vezet el a projekt teljes megvalósításához, de lehetővé teszi ugyanakkor, hogy a csapat tagjai kisebb célokra összpontosítsák energiáikat. Ez már a munka közben is sikerélményt nyújt számukra, nemcsak a projekt befejezésekor. Másrészt ellenőrizni is tudjuk, hogyan haladunk a projekt megvalósításában.

A tervezés során több módszert is használhatunk attól függően, hogy elsősorban mely dimenzióra szeretnénk a hangsúlyt helyezni:

Időkeretek

A projekt során az egyes tevékenységeknek eltérő az időszükségletük, illetve eltérő időpontban kezdődhetnek és időtartamuk is változó lehet. A különböző tevékenységeket az úgynevezett Gantt diagramm segítségével vizuálisan is megjeleníthetjük, így az időskálán való elhelyezkedés jobban átláthatóvá válik. Emellett a tevékenységek egymáshoz viszonyított időzítését és kapcsolatát is jobban átláthatjuk.

A Gantt diagram olyan szemléletes mátrix, melynek soraiban a tevékenységeket soroljuk fel, míg az oszlopokban az egyes hónapok helyezkednek el. (Lásd 15. táblázat.)

15. táblázat. Időkeretek (Gantt diagram)

Tevékenység	1. hónap	2. hónap	3. hónap	4. hónap	5. hónap	6. hónap	…
A projekt előkészítése							
Kiválasztás							
Csapatépítő tréning							
A támogatási programok kidolgozása							
Pályázatok meghirdetése							

Feladatok közötti kapcsolat

A PERT diagram vizuálisan ábrázolja a feladatok egymáshoz való viszonyát és kapcsolódását. Az egyes feladatok/mérföldkövek megvalósítását különböző alakzatok jelzik, a közöttük lévő nyilak pedig a kapcsolódást ábrázolják. (Lásd 10. ábra.)

Feladatok és erőforrások közötti kapcsolat

A feladatok és erőforrások közötti kapcsolatot leginkább táblázatban tudjuk összegezni, ahol a sorokban a feladatokat, az oszlopokban pedig az adott feladat megvalósításához szükséges erőforrásokat soroljuk fel. Érdemes további oszlopok beiktatásával a feladatok határidejét és a megvalósítás időtartamát is figyelembe venni, hiszen ez az erőforrások igénybevételéről is információkat ad. (Lásd 16. táblázat.)

A projektmegvalósítás megtervezése után azonban arról is gondoskodnunk kell, hogy a megfelelő időben rendelkezésünkre álljanak a megvalósításhoz szükséges erőforrások.

Kockázati tényezők

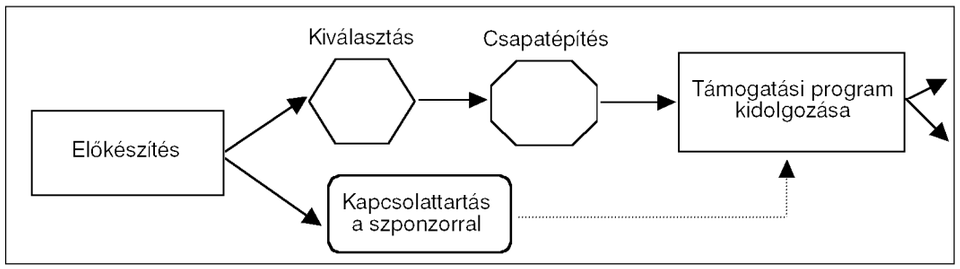
Minden projekt megvalósítása kockázati tényezőket is hordoz magában. A kockázati tényezők feltérképezése és tervezése segíthet abban, hogy az előrelátható veszélyekre különösen odafigyeljünk. A legtöbb kockázat a bizonytalanságból ered, az pedig az információhiányból. Igyekezzünk hát a felismert kockázati tényezőkről minél több információt megtudni, és lehetőleg kézben tartani az ügyeket.

Kockázati terv készítésével feltérképezhetjük, értékelhetjük az előrelátható veszélyeket és felkészülhetünk a kezelésükre. Ez azonban nem jelenti azt, hogy minden előrelátható és megtervezhető. Éppen ezért nagyon fontos az, hogyan reagál a csapat a váratlanul felmerült szituációkban. Erre készít fel a szervezetfejlesztés. (Lásd Szervezeti identitás című fejezet, Stratégiai gondolkodás.)

Kockázati terv készítése

A 17. táblázat útmutatást nyújthat abban, hogyan rendszerezzük a tevékenységeket, és hogyan súlyozzuk azokat kockázati szintjük szerint.

10. ábra. Feladatok közötti kapcsolat (PERT diagram)



Miután megbecsültük az egyes tevékenységek kockázati hatását, a táblázatban a legtöbb pontot kapott tevékenységgel kezdve rangsoroljuk azokat és kidolgozhatjuk a részletes kockázatkezelő tervet. (Lásd 18. táblázat.)

16. táblázat. Feladatok és erőforrások közötti kapcsolat

Feladat/tevékenység	Erőforrások	Megvalósításhoz szükséges időtartam	Határidő

17. táblázat. Kockázati terv készítése

Kritikus tevékenységek	Várható bekövetkezés (1-10)	A kockázat következményeinek értékelése (1-10)	Hatás
Tevékenységek, amelyek: kritikusak a projekt megvalósítása szempontjából vagy kritikus erőforrást igényelnek	1 legkevésbé valószínű	1 legkevésbé súlyos	(az előző két oszlop számainak szorzata)

18. táblázat. Kockázatkezelő terv

Várható kockázatok	Következmény	Kockázatcsökkentő tevékenység	Felelősség
A hatásuk szerint rangsorolva csökkenő sorrendben	A bekövetkezés hatása a projektre		Kinek a felelősségi körébe tartozik az adott tevékenység
1.			
2.			
3.			

Minőségbiztosítási terv

Annak érdekében, hogy a támogatók és a célcsoport elvárásait a megfelelő szinten elégítsük ki, meg kell terveznünk azt is, hogyan fogjuk a projekt minőségi színvonalát biztosítani. A projekt elején meghatározott minőségi elvárások azonos színvonalat határoznak meg a menedzsment és a csapattagok számára is, így lehetővé teszik a folyamatos ellenőrzést.

A minőségbiztosítás szempontjából hasznos lehet néhány szempont előzetes meghatározása:

- Alkalmazott módszerek – a projekt megvalósítása során alkalmazott módszerek tisztázása.
- Dokumentáció – hogyan adminisztráljuk a történteket. Formanyomtatványok, útmutatók készítése a dokumentációhoz, amelyek a projektben dolgozók és a támogatók számára is könnyen átláthatóvá teszik az eseményeket.
- Megbeszélések – hogyan, milyen gyakran értékeljük a munkát közösen.
- Házirend – iktatás, dokumentumok őrzésének rendje, elérhetőségek, ha házon kívül vagyunk stb.

FOLYAMATOS ÉRTÉKELÉS

A projektmenedzsment során a folyamatos tervezés és az erőforrások biztosítása mellett folyamatos visszacsatolási rendszert is ki kell alakítanunk annak érdekében, hogy a projekt megvalósítása valóban sikeres legyen. Ez a tervek rendszeres felülvizsgálatát, és a projekt megvalósításáról való rendszeres tájékoztatást is magába foglalja.

A tervek felülvizsgálata

Mint ahogyan azt már a stratégiáról szóló *Szervezeti identitás* című fejezetben is láthattuk, a változások nem mindig láthatók előre és sok esetben mi magunk is változásokat indukálunk tevékenységünkkel. Éppen ezért nagyon fontos a folyamatos értékelés nemcsak a projekt megvalósításáról, hanem a megvalósított lépések következményeinek elemzése is. Emellett elengedhetetlen a külső környezet, azon belül is a célcsoportunk igényeinek folyamatos feltérképezése.

Ha olyan mértékű változást vagy a változás igényét észleljük, ami érinti a projektünket, akkor hívjuk össze az érintetteket, és vitassuk meg, relevánsak-e a projekt célkitűzései, jó irányba haladunk-e, hol van szükség változtatásra?

Érdemes erre a projekt nagyságához illő, akár egynapos értékelő workshopot szervezni, még ha úgy érezzük, a sok munka miatt erre most nincs időnk. Megkímélhetjük magunkat ugyanis attól, hogy feleslegesen dolgozzunk olyasmiért, amin esetleg változtatni kell.

Külső tanácsadó segíthet bennünket abban, hogy strukturáltan, a projekt szintjén elvégezzük az értékelést, módosítsuk a terveinket.

Amennyiben módosítottuk terveinket, akkor elemeznünk kell, kinek a munkáját hogyan érinti a módosítás. A

csapattagok jelenléte az elemzésnél elősegíti a közös értelmezés kialakítását és az elkötelezettséget az ellenállás kialakulása helyett. Tisztázzuk újra, hogy kinek mi a feladata, felelősségi köre és hogyan módosítja eddigi munkájukat a változás. Tervezzük meg, hogyan vezetjük be a változást.

TÁJÉKOZTATÁS A PROJEKTMEGVALÓSÍTÁS FOLYAMATÁRÓL – KÜLSŐ KOMMUNIKÁCIÓ

Támogatóinkat, munkatársainkat és a célcsoportot is érdemes rendszeresen tájékoztatni megfelelő szinten a program megvalósításának menetéről, illetve azokról a változásokról, amelyek miatt esetleg módosítanunk kellett a program megvalósítási tervét. A program eredményeiről és a változásokról való tájékoztatás a nyitott, őszinte kommunikáció jele. Támogatóink jó néven fogják venni, ha a pénzüket a valós, esetlegesen megváltozott igények kielégítésére szeretnénk felhasználni. Természetesen minden esetben egyeztessünk a támogatóval, hogy az általunk tervezett változtatás elfogadható-e számára. Ugyanígy vizsgáljuk meg azt is, hogy szervezetünk küldetésébe belefér-e a módosított program, vagy a felmerült változások és új információk olyan jelentősen befolyásolják szervezetünket, hogy szükséges esetleg a küldetésünket is újra kell fogalmazni.

A projekt megvalósításának részeredményeiről tájékoztassuk rendszeresen támogatóinkat, partnereinket, más projektjeink munkatársait, a célcsoportot és a szélesebb közönséget. Ezzel nemcsak a projekt, hanem a szervezet ismertsége és támogatottsága is növekszik.

A külső kommunikáció azonban magába foglalja nemcsak a tájékoztatást, hanem tágabb értelemben magát a kapcsolattartást és annak módját is. Nem elég ugyanis a projekt eredményeit közölni, törekednünk kell arra is, hogy növeljük szervezetünk ismertségét és hitelességét szakmai körökben, lehetséges partnereink (kormányzat, civil szféra, támogatók, gazdálkodó szervezetek) körében csakúgy, mint a médiában. A szervezet és a projekt arculatának kialakítása és a társadalom felé való közvetítése mindennapi tevékenységünk során is lehet, amikor levelet küldünk valakinek, telefonon vagy személyesen beszélünk valakivel.

Projekttevékenység lezárása

A projekt lezárásának közeledtével továbbra is ügyelnünk kell a projektcsapat hatékonyságára annak érdekében, hogy a tervezett határidőket betartsuk és a projekt célkitűzéseit megvalósítsuk. A projekt lezárása azonban nemcsak a munka befejezését jelenti, hanem azt is, hogy:

- a projektet vagy annak eredményeit átadjuk a célcsoportunknak (ha kísérleti projektet működtettünk);
- a projektszemélyzet számára tudunk-e újabb munkalehetőséget biztosítani;
- megtörténjen az értékelés;
- elkészüljön a végső beszámoló.

Amennyiben kísérleti projektet működtetünk, és mielőtt átadnánk azt a célcsoport vagy más szervezet (például önkormányzat, munkaügyi központ) számára, dolgozzuk ki a projekt vége felé közeledve annak a menetét, hogy kinek és milyen lépésekben fogjuk átadni a projektet, mikor, milyen dokumentumok és támogatás kíséretében, melyek az általunk javasolt következő lépések. Ezzel is elősegíthetjük a zökkenőmentes átadást. Ha a projekt véglegesen lezárul, azt is tervezzük meg, hogy milyen lépésekből áll a lezárás.

A terv elkészülte után nagyon fontos a lezárás pontos menetének kommunikálása a projektben dolgozók, a támogatók és a haszonélvezők felé.

A projekt átadása/lezárása

Magának a projektátadásának/lezárásának is több lépése van. A hivatalos átadás/lezárás mellett gondoskodnunk kell a projekt által lefoglalt erőforrások felszabadításáról (irodahelység, számítógépek…) és még egy nagyon fontos dologról: a siker megünnepléséről.

A záró ceremónia, akármilyen szolid is, ahol megköszönjük a projektcsapatnak a munkáját, a támogatóknak a támogatásukat és megünnepeljük a sikeres megvalósítást, méltó zárása a közös munkának. Ezzel elismerjük munkatársaink erőfeszítéseit is és a ceremónia segítségével pszichikailag is lezárjuk a projektet.

A projektcsapat megszűnésére egyébként is kiemelten kell figyelni. A közös munka eredményeként ugyanis egyre szorosabbá kovácsolódnak a kapcsolatok, és ez a projekt lezártával megszűnik. A hivatalos búcsú lehetőséget ad az érzelmek kifejezésére és a lezárásra.

Projektmenedzserként feladatunk a munkatársak munkájának értékelése, megjutalmazásuk és a szerződések megszűntetése.

Teendők a projekt lezárása után

A projekt lezárása után már csak a projekt értékelése maradt szervezeti szempontból, azaz mennyire illeszkedett a projekt a szervezet küldetéséhez, stratégiájához. Több szempontból is értékeljük a programot:

- a célcsoport,
- a csapat,
- a szervezet,
- a szponzor elvárásai,
- a kitűzött célok megvalósulása,
- a projekt megvalósításának folyamata szempontjából.

Sikereinkből és kudarcainkból egyaránt sokat tanulhatunk. A megfelelő értékelés és elemzés után levont következtetéseket beépíthetjük későbbi projektjeink tervezésekor, és ezzel jelentősen hozzájárulunk nemcsak a szervezet tevékenységének, hanem magának a szervezetnek is a fejlődéséhez. Ennek megvalósításához elengedhetetlen az egyes projektek *utókövetése.* Bár a projekt már lezárult, érdemes bizonyos időközönként (például 3-6-12-24 hónap elteltével) megvizsgálni, milyen hatása volt a projektnek. A projektek közvetlen, előre tervezett hatása mellett egyéb előre nem tervezett, közvetett, hosszú távú hatásokat is indukál.

Az utókövetés történhet egyéni beszélgetés (strukturált interjú), fókuszcsoport bevonásával vagy kérdőívvel.

Az értékelés során levont következtetéseket visszacsatolhatjuk a szervezet küldetésének és stratégiájának értékelésekor, valamint felhasználhatjuk az újabb projekttervek készítésekor. Az állandó *visszacsatolás* teszi lehetővé a fejlődést és a szervezeti szintű tanulást.

ÖSSZEFOGLALÁS

A civil szervezetek működését a projektmenedzsmenten keresztül mutattuk be. A hagyományos felfogás szerint ez olyan lineáris folyamat, amelynek van eleje, egymást követő lépésekből áll, melynek végére megvalósul a projekt. Mi ezzel szemben azt hangsúlyozzuk, hogy ez olyan körkörös folyamat, ami az *állandó visszacsatolás* útján fejlődik és reagál a szervezeti és a környezeti kihívásokra. Ezt a visszacsatolást projektszinten és szervezeti szinten is meg kell valósítanunk annak érdekében, hogy a napjainkban reagálni tudjunk egyre intenzívebb változásokra.

A szervezeti identitás és a szervezeti működés fejezetben is a *részvételen alapuló tervezést és értékelést* helyeztük előtérbe, mert ez teszi lehetővé minél több és szélesebb skáláról származó információ figyelembevételét.

A szervezeteket *nyitott rendszerként* kezeljük, ezért is szorgalmazzuk a célcsoport, a partnerek, támogatók, döntéshozók bevonását a folyamatokba, valamint a párbeszéd kialakítását. Ezeket a folyamatokat segíthetik a külső tanácsadók, a szervezetfejlesztők.

KONFLIKTUSOK

Kertész Tibor

Mindennapjaink során számtalanszor találkozunk olyan helyzetekkel, amelyeket konfliktushelyzetként élünk meg. A konfliktusok érzelmi töltetűek, nagy energiákat emészthetnek fel, ezért általában úgy tekintünk rájuk, mint negatív vagy legalábbis kellemetlen helyzetre.

Azonban ha kicsit jobban átgondoljuk, a konfliktushelyzetek elősegíthetik rossz struktúrák megváltoztatását, magukban hordozzák megromlott emberi kapcsolatok tisztázásának lehetőségét. Számos előnye van tehát annak, ha egy konfliktushelyzetet nem úgy tekintünk, mint valami fenyegető veszedelmet, hanem a lehetőséget látjuk benne a konfliktus okainak kiküszöbölésére.

Ahhoz, hogy egy konfliktushelyzetet megfelelően kezelni tudjunk, elemeznünk kell, vajon mi állhat a hátterében. Lehet, hogy a konfliktus egyszerűen csak a hiányos információra vezethető vissza, de egy adott konfliktusnak több oka is lehet. Mindezt azért fontos felismernünk, mert minden konfliktushelyzet a sajátosságainak megfelelő választ igényel. Minden eset más típusú, illetve mélységű beavatkozást kíván.

Tekintsük át röviden, általában milyen okokra vezethetők vissza a konfliktusok.

KONFLIKTUSOK JELLEMZŐ OKAI

Eltérő érdekek

Az eltérő érdekekre visszavezethető érdekkonfliktusok esetében az érdekek ténylegesen szembenállók, illetve ellentétesek lehetnek. Az is lehet, hogy a felek valamilyen okból csak úgy érzékelik, hogy érdekeik ellentétesek.

HOGYAN TOVÁBB?

Információs konfliktusok

Lehet túl sok vagy túl kevés információ, téves információ, rossz helyen és időben elhangzó információ). A túl sok információ zavarhoz vezethet, hiszen elvész a lényeg, a túl kevés információ pedig oda, hogy a kommunikáló felek kiegészítik, ezáltal torzítják is a kapott információkat. Gyakran előfordul, hogy a felek a kapott információt eltérően értelmezik, illetve az információ más és más részeit tartják fontosnak. Az információhiányból eredően a felekben gyanakvás, illetve tévhitek alakulnak ki. A konfliktus feloldásával ezek az előítéletek is kezelhetők.

Személyes konfliktusok

A személyes konfliktusok (ide tartozik egy másik intézménnyel való viszony konfliktusként való értelmezése is) kialakulásában szerepe van az erős érzelmeknek, a másik személyről alkotott sztereotípiáknak. Ez gyakran oda vezet, hogy a konfliktusban érintettek egymással szemben sorozatosan negatívan viselkednek, emiatt a konfliktus elmélyül. A személyes konfliktusokra jellemző, hogy az érintett felek már hosszabb ideje képtelenek hatékonyan kommunikálni egymással, elbeszélnek egymás mellett vagy erős negatív érzelmeik miatt már nem képesek odafigyelni a másikra.

Értékkonfliktusok

Értékek különbözőségére visszavezethető konfliktus. Az értékkonfliktusok a legnehezebben kezelhetők közé tartoznak. Eltérő lehet a felek életfelfogása, vallása, neveltetése, politikai meggyőződése, és a viselkedést, illetve az elérendő célokat is más értékek alapján ítélik meg. Ezekben az esetekben arra kell törekedni, hogy – ha lehetséges – tárjuk fel a konfliktus hátterében meghúzódó érdekeket, és próbáljunk ezek alapján megegyezésre jutni. Amennyiben ez nem lehetséges, akkor törekedni kell arra, hogy a felek képesek legyenek tolerálni az eltérő értékeket. Az értékekre visszavezethető konfliktus civil szervezeteken belül kevésbé jellemző, hiszen többnyire a közös értékek azok, melyek összehozták a szervezet tagjait.

Strukturális konfliktusok

Strukturális problémákból eredő konfliktust okozhat, ha a szervezeten belül jelentős a különbség a források elosztásában, illetve nem tisztázottak az ellenőrzési mechanizmusok. Tisztázatlanok a munkavállalás, a foglalkoztatás szabályai, a feladatkörök és döntési kompetenciák. Ezek az okok a szervezeten belül súlyos konfliktusokhoz vezethetnek, hiszen erre általában „rárakódik" a fenti konfliktustípusok valamelyike. A strukturális konfliktusok rontják a személyes kapcsolatokat, így okaik kezelése a szervezet és a szervezetben dolgozók szempontjából is nagyon fontos.

A konfliktusok kezelése során nem csak a konfliktus okaival kell tisztában lennünk, hanem azzal is, hogy a konfliktus melyik fejlődési szakaszában van. A

megfelelő konfliktuskezelési módszert, illetve a beavatkozás mélységét is aszerint válasszuk meg, hogy a konfliktus hol tart a „konfliktusgörbén". (Lásd 11. ábra.) A konfliktus szakaszai között az érintett felek viselkedése alapján tudunk különbséget tenni.

A KONFLIKTUS FÁZISAI

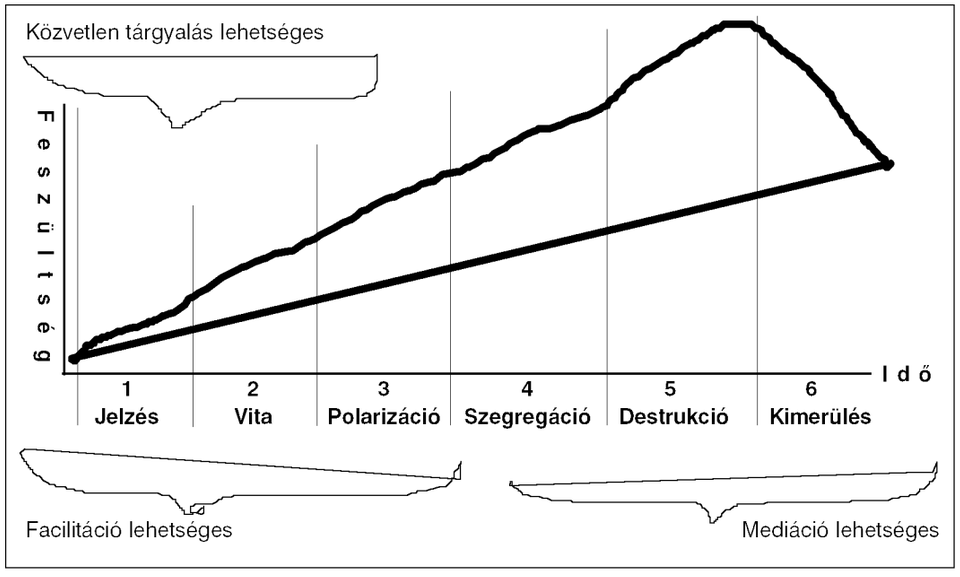
1. Jelzés

A konfliktusok első szakasza a jelzés, amikor a felek valamilyen módon egymás tudomására hozzák, hogy konfliktusuk van egymással. Gyakran előfordul, hogy a kialakuló helyzetet csak az egyik érintett fél értelmezi konfliktushelyzetként. Ilyenkor szükség van a helyzet mielőbbi tisztázására. A legszerencsésebb természetesen az, ha a felek módot találnak a kialakult vitás helyzet közvetlen megtárgyalására. Ha ez valamilyen okból nem történik meg, akkor a konfliktus nyílt vitába torkollhat.

2. Vita, érdekartikuláció

Amikor a felek nyílt vitába kerülnek, már érzelmileg gyakran erősen érintettek, de ez még nem akadályozza őket a kommunikációban. A vita jeleire érdemes figyelnünk: lehet, hogy a felek egy szakmai kérdésről folytatott vita álarca

11. ábra. A konfliktushelyzet szakaszaiban az érintettek érzelmi szintje



mögé rejtik a tényleges konfliktusukat. A konfliktusnak ebben a szakaszában még viszonylag könnyen meghallhatjuk a felek tényleges álláspontját, érdekeiket, szükségleteiket. Az érintettek ilyenkor még képesek lehetnek a konfliktus közvetlen megbeszélésére is, de egy facilitált megbeszélés hatékonyabbá teheti a problémamegoldást. Sokat segít már az is, ha a facilitátor ebben a helyzetben csak arra figyel, hogy a felek betartsanak bizonyos viselkedési szabályokat, illetve segíti a feleket a tárgynál maradni. Ha túl erősek a felek érzelmei vagy többféle konfliktus van jelen egyszerre, érdemes már ilyenkor is szakképzett mediátort igénybe vennünk. (A mediátor szerepéről, a mediáció módszeréről később még bővebben lesz szó.)

3. Polarizáció

Ha a felek a korábbi konfliktusfázisok során nem tudták megoldani a kialakult problémát, akkor a konfliktus elmérgesedhet. Az álláspontok megmerevednek, polarizálódnak. A konfliktusnak ebben a fázisában a felek a másik álláspontjából már csak azt hajlandók észrevenni, ami eltér a saját álláspontjuktól. Gyakran elbeszélnek egymás mellett, és a konfliktus személyes síkra is áttevődhet, tehát a felek egymás személyiségét, értékrendjét támadják. Polarizált konfliktus esetén is segíthet egy facilitált megbeszélés, de sokkal nagyobb figyelmet kell szentelni a viselkedési szabályok tisztázására és közös elfogadására. Bár a facilitált megbeszélés valóban hasznos lehet, inkább fontoljuk meg egy szakképzett mediátor bevonását a vita rendezésébe.

4. Szegregáció, szeparáció

A szegregációs szakasz abban különbözik az előzőtől, hogy a felek ekkor már nem hajlandók, vagy képtelenek közvetlen kommunikációra. Nem állnak szóba egymással, nem képesek elvonatkoztatni a másik negatív tulajdonságaitól, csak a rosszat, a negatívat veszik észre a másikban. A gyakorlat azt mutatja, a felek már arra sem emlékeznek, hogy valójában miről folyt a vita kettejük között, csak negatív érzelmekre koncentrálnak. A szegregációs szakaszba jutott konfliktus lehetetlenné teszi a szervezeten belüli együttműködést, a konfliktusban ezáltal valamilyen szinten az egész szervezet érintett lesz. Ilyenkor mindenképpen vonjunk be a konfliktus rendezésébe szakképzett konfliktuskezelőt, mediátort.

5. Destrukciós vagy „gyűlölet alapú" fázis

Ha a szegregációs fázisig eljut a konfliktus, előfordul, hogy már nem kerül sor a destrukciós szakaszra. Azonban a kezeletlen konfliktus ebben a fázisban már a kapcsolat szélsőséges megromlásához vezet, az érintett felek a másik fél pozíciójának tönkretételére, szélsőséges esetben a másik fél rombolására, megsemmisítésére törekszenek. Ha a konfliktus eljut a destruktív szakaszba, akkor a legfontosabb a felek szétválasztása.

6. Kimerülés

A felek rengeteg érzelmi energiát fektetnek konfliktushelyzetük megélésébe. Hosszabb időn át fennálló konfliktusban nehéz „fenntartani" a feleknek a magas érzelmi feszültséget, ilyenkor a konfliktus „kimerül". Ez a „minden mindegy" fázisa, amikor a felek szabadulni igyekeznek a konfliktushelyzettől. A konfliktus úgy is kimerülhet, hogy a felek nem jutnak el a destrukciós fázisba.

Ez a szakasz egy újabb lehetőséget teremt a konfliktus kezelésére, melynek során mindenképpen vegyük igénybe konfliktuskezelő szakember segítségét.

A 11. ábra (lásd 120. oldal) szemlélteti, hogy a felek érzelmileg milyen szinten érintettek a konfliktushelyzetben a különböző szakaszok során.

A konfliktuskezelés során az a legfontosabb, hogy a múltbeli sérelmekről, a vitákról a tényleges érdekek felé tereljük a párbeszédet. A konfliktusok leggyakoribb megoldása tehát, ha az érdek mentén próbáljuk megoldani, akár úgy is, hogy a nem áthidalható ellentéteket (például értékkonfliktusok) a megoldás érintetlenül hagyja. A felek még eltérő értékek esetén is kiválóan együtt tudnak működni a közös érdekek mentén.

KONFLIKTUSMEGOLDÓ VISELKEDÉS KATEGÓRIÁI

Élete során mindenki eltérő konfliktuskezelési mintákat alkalmaz. Egy alapvetően problémamegoldó gondolkodású ember is alkalmaz versengő, illetve elkerülő magatartást aszerint, hogy milyen jellegű konfliktushelyzetbe kerül, és hogyan értelmezi saját szerepét az adott helyzetben. Egy szervezeten belül fontos tudni, ki milyen konfliktusmegoldó viselkedésmintát követ a munkahelyen felmerülő vitás helyzetek során.

A 12. ábra szemlélteti a konfliktusmegoldó viselkedés öt alapvető kategóriáját[1], a kategóriák leírása pedig segítséget nyújt a különböző viselkedésminták felismerésében.

Versengő

Önérvényesítő, hatalomorientált viselkedés. A versengő ember saját érdekeinek a megvalósítására törekszik, és eközben nem veszi figyelembe a másik fél érdekét. A konfliktushelyzet várható kimenetele a másik fél érdekeinek mellőzését, illetve a saját érdek maximális megvalósulását eredményezi, tehát nyertes-vesztes eredményre vezet. A felek versengő helyzetben többnyire egymástól nyernek, tehát amit az egyik megnyer, a másik elveszíti (zéró összegű játszma).

Versengő magatartást akkor alkalmazunk, ha

- gyors döntésre van szükség;
- valamilyen témában népszerűtlen intézkedést kell hozni;
- a cég számára létfontosságú helyzetekben, amikor tudjuk, hogy igazunk van (vigyázat, csapdahelyzet: a többi érintett fél szintén meg lehet győződve saját álláspontjának helyességéről);
- amikor meg akarjuk védeni magunkat olyan emberekkel szemben, akik kihasználják együttműködést tanúsító viselkedésünket.

Szervezeten belül a több versengő magatartású munkatárs között fellépő konfliktushelyzetben a legfontosabb, hogy a közös érdeket hangsúlyozzuk. Segítsünk munkatársainknak megérteni, hogy nem egymással kell versenyezniük, hanem a források elérése érdekében együtt kell működniük egy versengő környezetben.

[1] *Kenneth Thomas elmélete alapján. In.: Thomas, Kenneth (1996)*

Alkalmazkodó

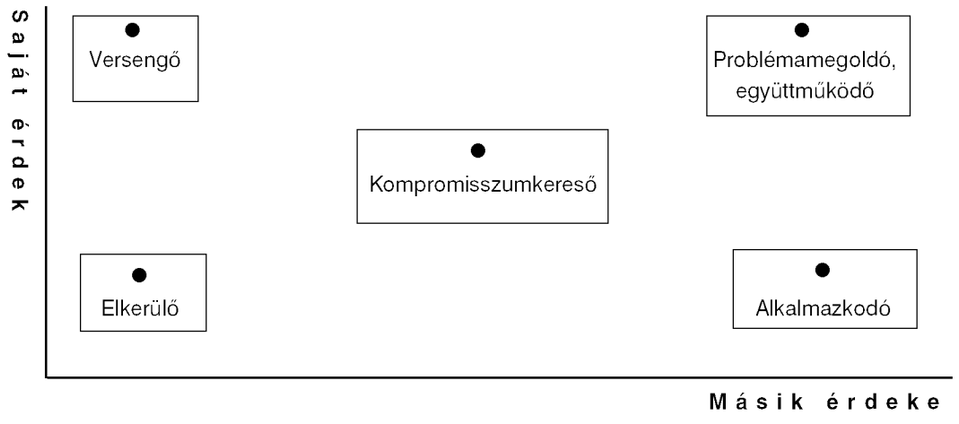
Együttműködő, de nem önérvényesítő magatartásmód. Az alkalmazkodó viselkedés figyelmen kívül hagyja a saját érdekeket, és hagyja érvényesülni a másik fél érdekeit. A versengő viselkedés fordítottja, és vesztes–nyertes eredményre vezet.

Alkalmazkodó mintát akkor alkalmazunk, ha

- rájöttünk, hogy nincs igazunk;
- demonstrálni akarjuk együttműködési készségünket;
- ezzel a magatartással megfelelő alapot akarunk teremteni a további együttműködéshez;
- az ügy a másik félnek sokkal fontosabb, mint nekünk, és szeretnénk jó szándékunkat demonstrálni;
- a másik féllel való kapcsolat fontosabb, mint az elérhető eredmény;
- a versengés csak tovább rontaná a helyzetet.

Szervezeten belül alkalmazható vezetői technikaként, ha azt szeretnénk, hogy beosztottaink a saját hibáikból ta-

12. ábra. Konfliktusmegoldó viselkedésminták



nuljanak. Az alkalmazkodó minta mindenesetre addig hasznos, amíg jó hatással van a szervezeten belüli együttműködésre. Figyeljünk viszont oda arra, hogy a sorozatosan alkalmazkodó helyzetbe kényszerülő vagy kényszerített munkatársak vesztesnek érzik magukat, amely csökkenti a szervezettel szembeni elkötelezettségüket, illetve a szervezet elhagyására ösztönözheti őket. A vezetőnek érdemes a sorozatosan alkalmazkodó munkatárs pozícióját erősíteni (ez nem a döntési jogkörök szélesítését jelenti) annak érdekében, hogy hatékonyan vehessen részt a szervezet munkájában.

Elkerülő

Nem együttműködő és nem is önérvényesítő technika. Az elkerülő magatartás nem oldja meg a kialakult konfliktushelyzetet, sokszor csak a kérdés elodázását jelenti. A konfliktus elkerülése magában rejti annak a veszélyét, hogy az tovább fokozódik, és a helyzet megoldására tett kísérletek csak sokkal nagyobb energia ráfordításával vezetnek sikerre.

Elkerülő mintát akkor alkalmazunk, ha

- az ügy nem igazán fontos, vagy vannak fontosabb kérdések is;
- világos, hogy nem tudunk számunkra megfelelő megoldást elérni (túl kevés a hatalmunk, a befolyásunk a helyzetre);
- a konfliktus felvállalásával csak veszíthetnénk, illetve többet veszíthetnénk, mint a tárgyalással elérhető legjobb eredménnyel;
- csökkenteni akarjuk a feszültséget, illetve hagyjuk lehiggadni a többieket.
- további információra van szükségünk, illetve az információ megszerzésével elérhető nyereség nagyobb, mint az azonnali döntésé.

A vezető pozíciót betöltők esetében a konfliktuskerülő viselkedésmód gyakori alkalmazása rossz hatással lehet a szervezet életére, mert a döntések elodázását, a szervezeten belül felmerülő konfliktushelyzetek kezelésének elmulasztását jelentheti. Szervezeten belül a munkatársak gyakran alkalmazzák az elkerülő magatartásmintát, amely behódolást is jelenthet a vezető hatalmával szemben. Ha a vezető ezt nem érzékeli, az azt eredményezheti, hogy a problémákat addig söpörjük a szőnyeg alá, míg a végén megbotlunk a keletkező púpban.

Kompromisszumkereső

Közepesen együttműködő és közepesen önérvényesítő magatartás. A felek felismerik, hogy a konfliktushelyzetet csak akkor lehet megoldani, ha mindketten kölcsönösen engednek a saját pozícióikból. Ennek eredménye az, hogy a felek kompromisszumos megoldásra jutnak, ahol a felek igényei, szükségletei csak részben teljesülnek. A tárgyalás kimenetelére jellemző, hogy az egyik fél (vagy akár minden fél) vesztesnek érzi magát, mert nem sikerült az előre kitűzött célnak megfelelő eredményt elérni. A helyzetre rávetül a „jövő árnyéka”, mert a vesztes fél a következő alkalommal revánsra törekedhet. A kompromisszumkereső magatartás mögött gyakran rejlő pozicionális tárgyalás (nevezhetjük alkudozásnak is) nem kedvez a hosszabb távú kapcsolatoknak.

Kompromisszumkereső magatartást akkor alkalmazunk, ha

- a cél nem igazán fontos;
- a két fél körülbelül egyenlő hatalommal rendelkezik, és mindkettő egyenlő mértékben elkötelezett híve a tárgyalásoknak (például munkaügyi tárgyalások);
- időleges megállapodást akarunk elérni;
- nagy az időnyomás, de meg akarunk állapodni;
- az együttműködés sok időbe vagy energiába kerül, a versengés pedig a kiegyenlített hatalmi viszonyok miatt nem célravezető.

A bemutatott viselkedésformák vagy nem előnyösek (elkerülés) a konfliktus megoldása vagy pedig nem előnyösek (van vesztese a konfliktusnak) a konfliktusban érintett felek szempontjából. A konfliktusok kezelése során arra törekszünk, hogy a bemutatott konfliktusmegoldó viselkedésformáktól eljussunk a problémamegoldó viselkedésig.

Problémamegoldó, együttműködő

Önérvényesítő, együttműködő viselkedési forma. Az együttműködő, érdek alapú tárgyalás során a felek arra törekszenek, hogy a tárgyalás minden fél számára elfogadható nyereséggel végződjön. Ha a tárgyalás témáját nem konfliktushelyzetként, hanem megoldandó problémaként kezeljük, akkor olyan megoldásokat találhatunk, melyek minden fél pozícióját javítják. Ennek feltétele, hogy valós érdekeikről, illetve szükségleteikről tárgyaljanak az érintettek. Az érdekeken alapuló tárgyalás célja a felek valós érdekeinek és szükségleteinek feltárása és azok kielégítése. A megoldás kulcsa a felek közötti együttműködés, a lehető legjobb megoldás kidolgozása tárgyalások során, az információcsere és a bizalom megteremtése.

A bizalom megteremtése, valamint a szükségletek feltárása sok időt vesz igénybe, így az érdek alapú tárgyalás hosszadalmasabb, viszont az eredménye minden fél számára elfogadható. A bizalom kialakítása, valamint törekvés a nyertes–nyertes eredmény elérésére javítja a felek kapcsolatát, ezáltal elérhetővé válik a hosszabb távú kooperáció.

Forrásbővítés

Az érdek alapú konfliktuskezelésbe sokszor a vitás kérdésnél tágabb körű témák, kiegészítő források is bekerülnek. Ezt a technikát nevezzük forrásbővítésnek. Számos konfliktushelyzetet az okoz, hogy a felek úgy érzékelik, a rendelkezésükre álló javak korlátozottak. Ezért egy meghatározott méretű „tortáról” kezdődik meg az alkudozás.

Mindenki számára ismert a példa a szakszervezetek és a munkáltató bértárgyalási. A tárgyalások eredménye az, hogy gyakran a sztrájk előtti utolsó pilla-

natban születik meg a megállapodás. A munkaadó ajánlatot tesz, ami a szakszervezetek számára elfogadhatatlan, és kezdetét veszi a pozicionális alkura jellemző folyamat. Ez a tárgyalási stratégia azonban zsákutcába vezet. Ekkor segíthet a forrásbővítés módszere, például amikor a munkáltató arra tesz ajánlatot, hogy a természetbeni juttatások összegét megnöveli, de a béremelés mértékén nem tud változtatni. Esetleg megnöveli a ruhapénzre szánt összeget, vagy üdülési csekkek formájában ad többletjuttatást. A felek ekkor már nem egy meghatározott méretű torta felosztásán vitatkoznak, hanem megtalálták azt a módot, ahogyan az eredetileg korlátozottnak tűnő javakat, forrásokat kibővítik.

Az így elért eredmények, megállapodások hosszabb távúak, illetve a felek közötti kapcsolat hasznára válnak a kialakuló bizalomnak köszönhetően.

Problémamegoldó, együttműködő magatartást akkor alkalmazunk, ha

- olyan megoldásra van szükség, melyben a kompromisszum megengedhetetlen veszteség lenne;
- az egyik fontos cél a másik fél szempontjainak a megértése;
- szeretnénk az embereket bevonni a konszenzuális döntésbe azért, hogy elkötelezettek legyenek a döntés végrehajtásában;
- nehéz érzelmi helyzetekkel kell dolgoznunk;
- szeretnénk több ember látásmódját integrálni, és kreatív megoldást találni.

A konfliktus megoldására az egyéni stíluson túl különböző módok léteznek. Ezek három nagy csoportba sorolhatók az alapján, hogy erőszakosak-e, illetve igénybe vesznek-e jogi utakat:

- jogi megoldást megelőző, nem erőszakos konfliktusmegoldási formák;
- jogi megoldások;
- jogon kívüli, erőszakos formák.

Jogi megoldást megelőző konfliktuskezelési formák

- *A konfliktus elkerülése.* Ez a „konfliktuskezelési" forma természetesen nem az a módszer, amit általában javasolni szeretnénk, mert gyakran a konfliktus elodázását jelenti, azt, hogy nem vesszünk tudomást a ténylegesen kialakult vitákról. A konfliktus elkerülése viszont kétségkívül hasznos lehet olyan esetekben, amikor a konfliktusban részt vevő felek között hatalmi (főnök-beosztott, tanár-diák stb.), alá-fölérendeltségi a viszony, vagy túlságosan nagy az egyik fél ereje, hatalma, túlságosan jó a pozíciója a saját erőhöz képest.
- *Az informális megbeszélés* feltétele, hogy a konfliktusban érintett felek között még léteik kooperáció, és kommunikálnak egymással. Az informális megbeszélés nem kifejezetten tárgyalás, hanem jelentheti azt, hogy az érintettek egy spontán találkozáskor, vagy telefonhívással tisztázzák a konfliktusukat. A szervezeten belül a vezető is kezdeményezhet egy ilyen megbeszélést a vitában álló munkatársai között. Amennyiben erre megfelelő időben nem kerül sor, akkor a kapcsolat elmérgesedése miatt informális úton nem lehet rendezni a vitát.
- *A közvetlen, formális tárgyalás* olyan módszer, amely az előzőekben ismertetettekhez képest jóval strukturáltabb. A konfliktusban érintett felek ez esetben előre egyeztetett időpontban leülnek egymással, és – esetleg jogi képviselők bevonásával – próbálják rendezni a konfliktust. Fontos megjegyezni, hogy a közvetlen tárgyalásnak is előfeltétele, hogy a felek még képesek legyenek hatékony kommunikációra. Közvetlen tárgyalás esetén a felek maguk döntenek a konfliktus rendezésének folyamatáról, és az eredmény feletti kontroll is a kezükben marad.
- *Mediáció, közvetítés* akkor szükséges, ha a már ismertetett feltételek nem adottak, tehát a felek között már megszűnt a kooperáció, és nem képesek egymással hatékonyan kommunikálni, esetleg nem is állnak szóba egymással. A mediáció során a felek a konfliktus megoldásának folyamatába egy független, „harmadik" felet vonnak be, aki segíti a feleket abban, hogy mindannyiuk érdekének megfelelő megoldást találjanak a konfliktusukra. Bár a felek bevonnak egy pártatlan felet, a döntést ők maguk hozzák meg, nem engedik ki azt a kezükből. A mediátor még megoldási javaslatokat sem tesz, csak a mediáció eszközrendszerét alkalmazza a konfliktushelyzet sikeres megoldása érdekében. Szervezeten belüli konfliktusok esetében a szervezet vezetője hatalmi pozíciójából eredően nem lehet sikeres mediátor, ilyenkor mindig hasznos a külső segítő igénybevétele. Fontos ugyanis, hogy a mediátor pártatlan legyen, és a felek is képesek legyenek elfogadni őt, mint pártatlan külső segítőt.
- *Az arbitráció* (választott bíróság) Magyarországon is egyre inkább ismert forma, elsősorban munkaügyi viták esetében, illetve gazdasági ügyekben alkalmazzák. Az eljárásra jellemző, hogy a konfliktus nem kerül a bíróság elé, a felek azonban kiadják a kezükből a döntést, és azt egy független döntőbíró hozza meg.

Jogi megoldások

- Jogi megoldások a bírósági eljárások, perek. Közös jellemzőjük, hogy a felek mind a folyamat feletti kontrollt, mind az eredmény feletti kontrollt teljesen kiadják a kezükből. A bíróságon jogi norma alapján születik döntés, nem pedig a felek érdekei alapján.

Jogon kívüli (erőszakos) megoldások

- Direkt akcióknak nevezzük azokat, melyek során az egyik fél mindenfajta tárgyalás elkerülésével egyoldalúan lép fel a másikkal szemben. A direkt akció nem mindig alkalmaz fizikai erőszakot, itt elsősorban olyan akciókra gondolunk, mint amikor az egyik cég

monopolhelyzetével visszaélve kész helyzet elé állít egy másikat, vagy az egyik fél a média segítségével rossz hírét kelti a másiknak.
- Az erőszakos direkt akció fizikai kényszert alkalmaz.

A konfliktuskezelés demokratikus technikái között nincs helyük csak direkt akcióknak, hiszen demokratikus körülmények között a konfliktusokat mindig valamilyen tárgyalásos úton rendezzük. Tárgyalás alatt, mint azt az előbbiekben bemutattuk, nemcsak a formális tárgyalást értjük, hanem minden olyan kommunikációs helyzetet, melynek során a felek közvetlenül vagy indirekt módon érintkezésbe lépnek azzal a céllal, hogy a problémát megoldják, illetve egymás álláspontját megismerjék. A felek között a létrejövő kommunikációs helyzetek a kommunikáció módja szerint alapvetően kétfélék lehetnek.

A különböző konfliktuskezelési helyzeteket alapjában véve a mögöttük meghúzódó tárgyalási stílus különbözteti meg egymástól. A versengő, alkalmazkodó és a kompromisszumkereső konfliktusmegoldó viselkedési minta mögött felfedezhető a pozicionális alku eszközrendszere és viselkedésmódja. Mivel a hatékony konfliktuskezelési eljárások során arra törekszünk, hogy a problémamegoldó tárgyalási stílus kerüljön előtérbe, a legfontosabb, hogy felismerjük a pozicionális alku jellegzetességeit, és tovább tudjuk lendíteni ezt a tárgyalási stílust a problémamegoldás felé.

Röviden bemutatjuk a két különböző tárgyalási stílus , a pozicionális alku és az érdek alapú tárgyalás legfontosabb jellegzetességeit.

Pozicionális alku

A pozicionális alku jellemzője, hogy a felek előzetesen meghatározzák pozíciójukat azt is, hogy a tárgyalás során meddig hajlandók elmenni, miből hajlandóak engedni és miből nem. A pozicionális alkut folytatót az a cél motiválja, hogy minél nagyobb győzelmet érjen el a másik fél felett. A tárgyalás középpontjában a saját pozíció erősítése, és lehetőség szerint a másik pozíciójának gyengítése áll. A tárgyalás menetére jellemző, hogy a felek nem a tényleges igényeikből indulnak ki, hanem egy annál magasabb pozíciót határoznak meg. A valódi információkat nem adják ki, hogy az ne gyengítse a saját pozíciójukat. A pozicionális alku légköre bizalmatlan, taktikázó.

A pozicionális alku nem kapcsolat- és jövőorientált. A pozicionális alku eredményeképpen gyakran győztes-vesztes vagy vesztes-vesztes helyzet alakul ki, és az a fél, aki érzése szerint vesztesként hagyja el a tárgyalást, a következő alkalommal revánsra törekedhet, visszavág, amint teheti.

A pozicionális alkura jellemző tehát, hogy
- a felek nyitó pozíciójukat magasan határozzák meg;
- gyakran elhallgatnak lényeges információkat a másik elől;

- gyakran valótlan információkat közölnek, hogy ezáltal saját pozíciójukat erősítsék;
- fenyegetések hangozhatnak el mindkét részről (például bírósággal, sajtóval, fizikai erőszakkal stb.).

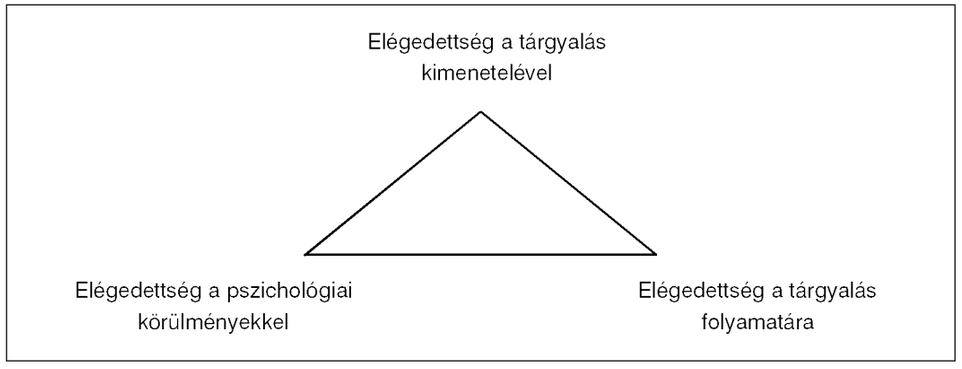
Mindez nem azt akarja sugallni, hogy a pozicionális alku „ördögtől való". Vannak helyzetek, amikor szokás alkalmazni anélkül is, hogy érdeksérelem lenne az eredménye. Tulajdonképpen a piacon az alkudozás is a fenti jellegzetességeket követi, blöffölünk az árusnak, hogy két standdal arrébb szebb árut láttunk, és olcsóbb is volt, fenyegetőzünk, hogy „ide sem jövök többé"… Vannak tehát helyzetek, amikor szokás és kell is alkalmazni a pozicionális alkut.

Pozicionális alkut alkalmazunk, ha
- a kapcsolat nem fontos;
- az elérhető eredményre törekszünk;
- gyors eredményt szeretnénk elérni.

Érdek alapú tárgyalás

A pozicionális alkunak sok tekintetben ellentettje az érdek alapú tárgyalás. Mint azt a neve is jelzi, ennél a tárgyalási formánál a felek valós, tényleges érdekein van a hangsúly. A tárgyalás során a felek arra törekednek, hogy a valós érdekekről folyjék az eszmecsere, és hogy a tárgyalás során megszülető egyezség a felek kölcsönös érdekein alapuljon. Az érdek alapú tárgyalás akkor eredményes, ha együttműködésen alapul, ehhez pedig bizalmat kell teremteni. A minden fél számára elfogadható, tartós megoldás kialakításának kulcsa az, hogy a tárgyalás a felek valós érdekein alapul. A tárgyalás során törekedni kell arra, hogy valamennyi érdek felszínre kerüljön. A megoldás megtalálása ennek megfelelően hosszabb időt vesz igénybe, de feltételezhetően tartósabb is, nagyobb elégedettséghez vezet, és javítja a felek kapcsolatát.

13. ábra. A tárgyalással való elégedettség összetevői



A tárgyalással való elégedettségnek három összetevője van, melyek kielégítésére törekedni kell. (Lásd 13. ábra.)

1. *Elégedettség a tárgyalás tárgyával, kimenetelével.* A tárgyalás egyik eleme az anyagi vagy egyéb szükségletek kielégítése. A tárgyaló felek jórészt az alapján ítélik meg a tárgyalás sikerességét, hogy szükségleteiket a tárgyalás során ki tudták-e elégíteni. Elégedettek a tárgyalás résztvevői, ha olyan döntés születik, mely megfelel az elvárásaiknak, érdekeiknek, mely összhangban van szükségleteikkel.
2. *Elégedettség a pszichológiai körülményekkel.* Elégedettek a résztvevők, ha úgy érzik, meg tudták őrizni emberi méltóságukat, megbecsülték a véleményüket, nem sértették meg őket stb. A téma, melyet a tárgyalás során a felek megvitatnak, és az a mód, ahogy erről és egymásról vélekednek, mind a pszichológiai szükségletek kielégítését célozzák. A pszichológiai körülményekkel való elégedettség a tárgyalással való elégedettség döntő tényezője.
3. *Elégedettség a megbeszélés módjával, folyamatával.* A tárgyalás olyan cselekvési és viselkedési mód, mely elősegíti a kölcsönös megértést. A tárgyalás azt is jelzi, hogyan állunk az egyes témákhoz. Hozzáállásunk, magatartásunk, az alkalmazott módszerek és a figyelem, amit a másik fél szükségleteire fordítunk, mind részei a tárgyalásnak. Elégedettek lesznek a felek a tárgyalással, ha úgy érzik, hogy befolyásolni tudták a döntéshozatalt, kaptak időt a véleményük kifejtésére, és a megbeszélés körülményei megfelelők voltak.

Hogyan érhetünk el tartós megoldásokat?

Az igazán jó és tartós megállapodás a felek konszenzusán alapszik, és az elégedettségi tényezők maximális kielégítettsége mellett folyik. A konfliktuskezelés során a folyamatsegítőnek (facilitátor) vagy közvetítőnek (mediátor) a „megelégedettségi háromszög" két oldalával kell foglalkoznia: ügyelnie kell arra, hogy a felek tisztelettel kezeljék egymást és betartsák a viselkedési szabályokat (pszichológiai elégedettség), illetve ügyelnie kell a megbeszélés módjára, folyamatára. A konfliktuskezelés során tartsuk szem előtt, hogy a feleknek maguknak kell megtalálni a megoldást a saját problémájukra. Ez fontos egyrészt azért, mert egy kívülről jövő megoldási javaslatot hajlandók a felek csak azért elfogadni, hogy szabaduljanak a helyzettől. Mivel az ilyen megoldási javaslat nem tőlük származik, kevésbé elkötelezettek vele szemben. Ha a szervezeten belül kezeljük a konfliktust, egy kívülről jövő megoldási javaslat „elbukása" a javaslattevő fejére hullhat vissza, és a felek esetleg őt fogják hibáztatni a kudarcért. Mindig hagyjuk tehát, hogy a felek maguk oldják meg a konfliktust: ha a megoldás az ő saját ötletük volt, nagyobb valószínűséggel hajtják végre!

Íme néhány tipikus helyzet, melyek szervezeti konfliktushoz vezethetnek:

- A szervezetben nincs olyan ember, aki feladatának tekinti, hogy ne csak a szervezeti munkában, hanem annak menedzselésében is részt vegyen. Ennek oka az eltérő értékekre vezethető vissza. Ilyenkor a szervezetnek világossá kell tenni, hogy milyen értékek elfogadását várja el az új munkatársaktól is. A helyzet a szervezet régebbi tagjaiban is feszültséget okoz, melynek feloldása mindenképpen vezetői feladat.
- A pályázás, pénzszerzés sikertelenségét a szervezeti tag küldetésének értéktelenségeként éli meg. Így a hosszabb-rövidebb ideig tartó sikertelenség sokszor személyes konfliktusokhoz, bűnbakkereséshez vezet, mely a szervezet felbomlását, megszűnését okozhatja. Az erre visszavezethető szervezeti konfliktusokat a szervezet vezetőjének mindenképpen kezelnie kell, amint a konfliktus kialakulásának első jeleit észleli.
- Előfordulhat, hogy a szervezet csak gyors személyi változások révén tud életben maradni, amely sok személyes megbántottságot okozhat a munkatársaknak. A megoldatlan konfliktusok miatt pedig korábbi személyes kapcsolatok bomlanak fel. Ha egy értékközösség alapján felálló szervezetből kell távoznia valakinek, akkor nemcsak anyagi veszteséget jelent az számára, hanem személyes értékei, preferenciái, számára fontos emberi kapcsolatai is sérülnek. A szervezet vezetőjeként ezeknek a konfliktusoknak a felismerése és rendezése közvetlen megbeszéléseken fontos lehet a szervezet további működésének szempontjából.
- Ha a szervezet fizetett alkalmazottai és önkéntesek is dolgoznak egy-egy projektben, akkor közöttük is feszültségek alakulhatnak ki. Természetes, hogy a fizetett alkalmazottaknak és az önkénteseknek más a motivációjuk a munkavégzésre, sokszor más az időbeosztásuk is. Gyakran nehéz tisztázni a felelősségeket, nehéz meghatározni, hogy egy önkéntes vagy polgári szolgálatos például miért vonható felelősségre. Az alkalmazottak és az önkéntesek között ez a helyzet konfliktusokhoz vezethet. Ezen segíthet a feladat-és felelősségi körök tisztázása a munkatársakkal.

Végül nézzünk néhány olyan módszert, amelyekről már érintőlegesen szó volt. Olyan módszereket és technikákat mutatunk be, melyek alkalmazása hasznos segítséget nyújthat a szervezetnek. Különösen két olyan módszert emelünk ki, amelyek a konszenzuális döntéshozást segítik elő. A facilitáció és mediáció során egy semleges harmadik fél is részt vesz a tárgyalási folyamatban.

KONFLIKTUSKEZELÉS DEMOKRATIKUS TECHNIKÁI

Facilitáció

A facilitáció során egy független, harmadik fél segíti a feleket

- a probléma meghatározásában;
- a döntéshozatalban;
- a problémamegoldásban.

A facilitátor segíti a döntéshozatali eljárást, mert munkája hatékonyabbá teszi a probléma-meghatározás, a döntéshozatal és a problémamegoldás folyamatát. A facilitátor tehát nem döntést hoz, de segíti a feleket abban, hogy döntést hozzanak.

Ki a facilitátor:

- független;
- minden fél számára elfogadható;
- nem érdekelt a tárgyalás kimenetelében;
- nem feltétlenül a vitás ügy, csak a tárgyalás szakértője.

A facilitátor feladata:

- segít a tárgyalás körülményeinek meghatározásában (ki legyen jelen, menynyi ideig tartson stb.);
- segít a tartalmi kérdések tisztázásában (fontos vélemények megjelenítése, megoldási lehetőségek kidolgozásának módja, végrehajtás garanciáinak kidolgozása);
- a megbeszélés során mindig a probléma megoldására irányítja a figyelmet.

A facilitátor a megbeszélés menetét táblán rögzíti. A táblára felírtak segítik a résztvevőket abban, hogy figyelemmel tudják kísérni a tárgyalás menetét, tisztában legyenek a már megbeszélt, illetve még megbeszélésre váró kérdésekkel. Mindez fontos ahhoz, hogy a felek ne kalandozzanak el a tárgytól, illetve hogy a felek ne egymással, esetleges személyes ellentéteikkel foglalkozzanak.

Mediáció

Mi a mediáció? A mediáció a facilitációnál komplexebb, strukturáltabb eljárás. Akkor kerülhet rá sor, ha a felmerült konfliktusok miatt a vitában résztvevők már nem képesek (megfelelően) kommunikálni egymással. A mediátor a feleket segíti abban, hogy valós érdekeiknek megfelelő megállapodást tudjanak kötni egymással. A facilitátor mindig az egész csoporttal dolgozik együtt, míg a mediátor dolgozhat a felekkel együtt, de külön-külön is, ha a konfliktus olyan természetű, vagy olyan súlyos.

Mint már korábban említettük, a konfliktusok okai különbözők lehetnek. Azonban ha a konfliktust nem kezelik, az egyre jobban elmérgesedik. A konfliktus ezért egy idő után a felek észlelése szerint, de gyakran a külső megfigyelő számára is kapcsolati alapú konfliktusnak tűnik. A mediátor abban segít, hogy a konfliktus valódi okai a felszínre kerüljenek. Segít abban, hogy a valódi érdekek megfogalmazásával érdek alapú megoldást találjanak a felek. A mediátor feladata a felek segítése abban, hogy a korlátozott vagy annak észlelt források bővítésére megfelelő megoldást találjanak.

Mediációra sor kerülhet, ha

- az együttműködés valamilyen okból fontos a konfliktusban résztvevő felek számára;
- a felek nem akarják, hogy ügyükben mások döntsenek;
- nincs nagy különbség a felek pozíciójában, gazdasági erejében, hatalmában;

- fontos, hogy a konfliktus a lehető leggyorsabban megoldódjon;
- fontos számukra a diszkréció, fontos, hogy a konfliktus részleteit bizalmasan kezeljék;
- egyik fél sem akar bírósági eljárást.;
- a felek érzelmileg érintettek az ügyben, és ennek levezetése nélkül nem lehet megállapodást kötni.

A mediáció megkezdése előtt a feleknek rögzíteniük kell, hogy kik azok, akiknek a részvételére szükség van a mediációs folyamat során. A feleknek meg kell határozniuk azokat, akiket érinthet a mediáció eredményeként megszületető megállapodás, illetve meg kell határozni azokat is, akiknek a döntéshozatalnál is jelen kell lenniük. Az ügy természeténél fogva azonban kevesebb ember könnyebben jut egyezségre, feltételezve, hogy van mandátumuk a döntéshozatalra.

A mediációba mindenkit be kell vonni, akinek:

- döntéshozó pozíciója van;
- aki veszélyeztetheti a várhatóan megszületető megállapodás betartását.

A mediátor szerepei, feladatai:

- a kommunikációs csatornák megnyitása a felek között;
- facilitátor szerep;
- forrásbővítő szerep;
- a realitás képviselője;
- problémafeltáró szerep;
- konfliktuskezelő szerep;
- javaslattevő szerep a folyamatra vagy a vita tárgyára nézve (soha nem a megoldásra nézve).

A mediáció legfőbb jellemzői:

- a felek összeültetésével feloldja a szegregációt;
- nem a múltra, hanem a jövőre fókuszál;
- szabályozza a megállapodás kereteit, a megállapodás után betartandó szabályokat, a tennivalókat, és ezáltal bizalmat épít;
- a vádakat, egymással szembeni panaszokat állításokká, illetve érdekekké fogalmazza át;
- a pozicionális tárgyalást érdek alapúvá alakítja át;
- a pozitívumokat erősíti, pozitív irányultságú;
- a tárgyalás meneténekkézben tartásával kezeli az indulatokat, konstruktív kommunikációt alakít ki.

Mire jó a mediátor?

Konfliktust átélni mindenki számára komoly erőfeszítés, nagy energiákat emészt fel. A vitában álló felek minden oldalon személyesen, érzelmileg is érintettek a vitás ügyben, és sokszor tehetetlennek érzik magukat. Úgy érzik, kicsúszott az ügy irányítása a kezük közül, nincs lehetőségük befolyásolni az eseményeket, és kiszolgáltatott helyzetben vannak. A mediátornak az a feladata, hogy olyan feltételeket teremtsen a megbeszéléshez, amelyek között a felek biztonságban érzik magukat, és ami az alapja lehet a konfliktus által megtépázott bizalom helyreállításának.

A mediáció során a mediátor soha nem hoz döntést a felek helyett, „csak" segíti őket olyan helyzetbe kerülni, melyben már önmaguk is képesek megtalálni a saját érdekeiknek megfelelő megoldást. A mediátor a megfelelő légkör kialakításával lehetőséget teremt arra, hogy a felek nyíltan megfogalmazzák érdekeiket, kölcsönösen megismerjék és megértsék egymás álláspontját, és ezek mentén tudják megtalálni a megfelelő megoldást.

Mediátor ne legyen a szervezet tagja, csak külső személy segítségét vegyük igénybe.

A mediáció lépései:

- Kapcsolatfelvétel a felekkel: általában az egyik fél keresi meg a mediátort, és a mediátor vállalja, hogy kapcsolatba lép a másik féllel (ez sokszor telefonon történik, de az a tapasztalatunk, hogy Magyarországon szinte minden esetben szükség van megelőző személyes találkozásra is mindkét féllel).
- Megállapodás a mediáció kereteiben. Igen fontos, hogy a folyamatra magára vonatkozóan is megállapodás jöjjön létre, amelyet mindegyik fél elfogad (időhatárok, helyszín, ki lehet jelen, mi van, ha nincs megállapodás stb.).
- A mediációs ülés megkezdése: alapszabályok kialakítása.
- A probléma megfogalmazása, napirend felállítása: megállapodás a megbeszélendőkről, a témák sorrendjéről.
- Megszakítás nélküli idő: mindegyik fél elmondhatja megszakítás nélkül a másik jelenlétében, hogy ő miként látja a problémát, és az hogyan érinti őt.
- A rejtett érdekek, szükségletek és a mögöttes információk feltárása, megosztása egymással: a mediátor segít abban, hogy a felek megismertessék ezeket egymással.
- Lehetséges megoldásmódok kidolgozása, segítség abban, hogy a felek engedjenek pozíciójukból, illetve ne csak egyetlen megoldást tudjanak elképzelni – itt brainstorming (ötletroham) vagy egyéb konszenzusépítő módszer segítségével összegyűjtik mindazt az ötletet, amely megoldásként bárkinek a felek közül eszébe jut. Az ötletroham szabályainak megfelelően nem lehet egymás ötleteit minősíteni: csak az ötletek összegyűjtése után válogatják ki együtt azokat, amelyekről érdemes részletesebben beszélni.
- A felmerült megoldásmódok értékelése, összevetve a felek érdekeivel, az egyes megoldások költség-haszon elemzése.
- Végső megállapodás: a megállapodás kidolgozása, lehetőség szerint konszenzussal, vagy ha a konszenzus nem lehetséges, akkor olyan folyamat kidolgozása, amely megállapodáshoz vezet.
- formális megállapodás: megállapodás a megvalósításról, az értékelő és követő lépésekről, a megállapodás kikényszerítésének a mechanizmusáról.

PÉLDA A SZERVEZETEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSRE

Bárdos Ferenc

CIVIL SZERVEZETEK HELYZETE HEVES MEGYÉBEN

1. Mi jellemzi tevékenységünket?

Heves megyében is, *hasonlóan az ország többi területéhez*, az önkéntes, független polgári szervezetek az 1980-as évek végén születtek újjá.

Miért alakultunk meg, milyen közös eredők jellemzik tevékenységünket?

- Állampolgárok aktív önszerveződésének és önkéntes tevékenységének eredményeként jöttünk létre.
- Létezésünk alapja az emberi, állampolgári jogok érvényesülése, a jogállamiság és a különböző érdekek elfogadásán és figyelembevételén alapuló érdekegyeztetés (érdekplurarizáció). Rendeltetésünk, hogy az általunk biztosított nyilvánosság és érdekartikuláció útján, a demokratikus közösségi részvétel szervezésével, a különböző törekvések megjelenítésével szembesítsük az állami akaratot az általa képviselt értékekkel, törekvésekkel, gyakorlattal.
- Törekvéseinkben és értékrendszerünkben nem vagyunk öncélúak, célunk, hogy a nyilvánosság előtt a társadalmi jólétért, egy szűkebb csoport vagy az egész közösség érdekében tevékenykedjünk. A szervezetünkön belüli vita és demokratikus eljárás révén tagjaink a közérdeket szolgálják.
- Tevékenységünk nem irányul személyes haszonszerzésre, a profit vagy többlet nem kerül felosztásra tagjaink vagy a vezetőség körében.
- Tevékenységünkben függetlenségre törekszünk a kormánytól, önkormányzatoktól és más állami intézmé-

A mediáció során a mediátor soha nem hoz döntést a felek helyett, „csak" segíti őket olyan helyzetbe kerülni, melyben már önmaguk is képesek megtalálni a saját érdekeiknek megfelelő megoldást. A mediátor a megfelelő légkör kialakításával lehetőséget teremt arra, hogy a felek nyíltan megfogalmazzák érdekeiket, kölcsönösen megismerjék és megértsék egymás álláspontját, és ezek mentén tudják megtalálni a megfelelő megoldást.

Mediátor ne legyen a szervezet tagja, csak külső személy segítségét vegyük igénybe.

A mediáció lépései:

- Kapcsolatfelvétel a felekkel: általában az egyik fél keresi meg a mediátort, és a mediátor vállalja, hogy kapcsolatba lép a másik féllel (ez sokszor telefonon történik, de az a tapasztalatunk, hogy Magyarországon szinte minden esetben szükség van megelőző személyes találkozásra is mindkét féllel).
- Megállapodás a mediáció kereteiben. Igen fontos, hogy a folyamatra magára vonatkozóan is megállapodás jöjjön létre, amelyet mindegyik fél elfogad (időhatárok, helyszín, ki lehet jelen, mi van, ha nincs megállapodás stb.).
- A mediációs ülés megkezdése: alapszabályok kialakítása.
- A probléma megfogalmazása, napirend felállítása: megállapodás a megbeszélendőkről, a témák sorrendjéről.
- Megszakítás nélküli idő: mindegyik fél elmondhatja megszakítás nélkül a másik jelenlétében, hogy ő miként látja a problémát, és az hogyan érinti őt.
- A rejtett érdekek, szükségletek és a mögöttes információk feltárása, megosztása egymással: a mediátor segít abban, hogy a felek megismertessék ezeket egymással.
- Lehetséges megoldásmódok kidolgozása, segítség abban, hogy a felek engedjenek pozíciójukból, illetve ne csak egyetlen megoldást tudjanak elképzelni – itt brainstorming (ötletroham) vagy egyéb konszenzusépítő módszer segítségével összegyűjtik mindazt az ötletet, amely megoldásként bárkinek a felek közül eszébe jut. Az ötletroham szabályainak megfelelően nem lehet egymás ötleteit minősíteni: csak az ötletek összegyűjtése után válogatják ki együtt azokat, amelyekről érdemes részletesebben beszélni.
- A felmerült megoldásmódok értékelése, összevetve a felek érdekeivel, az egyes megoldások költség-haszon elemzése.
- Végső megállapodás: a megállapodás kidolgozása, lehetőség szerint konszenzussal, vagy ha a konszenzus nem lehetséges, akkor olyan folyamat kidolgozása, amely megállapodáshoz vezet.
- formális megállapodás: megállapodás a megvalósításról, az értékelő és követő lépésekről, a megállapodás kikényszerítésének a mechanizmusáról.

PÉLDA A SZERVEZETEK KÖZÖTTI EGYÜTTMŰKÖDÉSRE

Bárdos Ferenc

CIVIL SZERVEZETEK HELYZETE HEVES MEGYÉBEN

1. Mi jellemzi tevékenységünket?

Heves megyében is, *hasonlóan az ország többi területéhez*, az önkéntes, független polgári szervezetek az 1980-as évek végén születtek újjá.

Miért alakultunk meg, milyen közös eredők jellemzik tevékenységünket?

- Állampolgárok aktív önszerveződésének és önkéntes tevékenységének eredményeként jöttünk létre.
- Létezésünk alapja az emberi, állampolgári jogok érvényesülése, a jogállamiság és a különböző érdekek elfogadásán és figyelembevételén alapuló érdekegyeztetés (érdekplurarizáció). Rendeltetésünk, hogy az általunk biztosított nyilvánosság és érdekartikuláció útján, a demokratikus közösségi részvétel szervezésével, a különböző törekvések megjelenítésével szembesítsük az állami akaratot az általa képviselt értékekkel, törekvésekkel, gyakorlattal.
- Törekvéseinkben és értékrendszerünkben nem vagyunk öncélúak, célunk, hogy a nyilvánosság előtt a társadalmi jólétért, egy szűkebb csoport vagy az egész közösség érdekében tevékenykedjünk. A szervezetünkön belüli vita és demokratikus eljárás révén tagjaink a közérdeket szolgálják.
- Tevékenységünk nem irányul személyes haszonszerzésre, a profit vagy többlet nem kerül felosztásra tagjaink vagy a vezetőség körében.
- Tevékenységünkben függetlenségre törekszünk a kormánytól, önkormányzatoktól és más állami intézmé-

nyektől, politikai pártoktól, gazdálkodó szervezetektől.
- Céljaink között nem szerepel a közvetlen politikai hatalom megszerzése és gyakorlása.

Fejlődésünkre az 1990-es évek elején a *mennyiségi jegyek* voltak jellemzőek, a *minőségi fejlődés* az 1990-es évek végére vált meghatározóvá. Színvonalváltozást eredményeztek a nonprofit képzések és szolgáltatások, valamint alkalmazkodtunk a jogi és finanszírozási környezet változásaihoz.

2. Hol tartunk most? Milyen adatokból vonhatunk le következtetéseket?

Heves megyében a *2000. évi statisztikai adatok szerint* nonprofit szervezetként 546 alapítvány (országosan 18 532), 43 közalapítvány (o–1168), 759 egyesület (o–22 420), 41 köztestület (o–472), 51 munkavállalói érdekképviselet (o–1283), 53 szakmai érdekképviselet (o–2322), 26 közhasznú társaság (o–888) és egy intézmény (o–59) működik. Megyénkben tevékenykedik a magyarországi nonprofit szervezetek 3,2 százaléka. Kistérségenként:
- *Egri kistérségben* 243 alapítvány, 14 közalapítvány, 288 egyesület, 17 köztestület, 18 munkavállalói érdekképviselet, 23 szakmai érdekképviselet, 12 közhasznú társaság, 1 intézmény.
- *Hevesi kistérségben* 44 alapítvány, 8 közalapítvány, 64 egyesület, 1 köztestület, 2 munkavállalói érdekképviselet, 3 szakmai érdekképviselet, 1 közhasznú társaság.
- *Füzesabonyi kistérségben* 32 alapítvány, 3 közalapítvány, 68 egyesület, 2 köztestület, 3 munkavállalói érdekképviselet, 7 szakmai érdekképviselet, 5 közhasznú társaság.
- *Gyöngyösi kistérségben* 150 alapítvány, 4 közalapítvány, 189 egyesület, 17 köztestület, 21 munkavállalói érdekképviselet, 11 szakmai érdekképviselet, 78 közhasznú társaság.
- *Hatvani kistérségben* 63 alapítvány, 7 közalapítvány, 98 egyesület, 4 köztestület, 6 munkavállalói érdekképviselet, 8 szakmai érdekképviselet.
- *Pétervásári kistérségben* 14 alapítvány, 7 közalapítvány, 52 egyesület, 1 munkavállalói érdekképviselet, 1 szakmai érdekképviselet.

A statisztikai adatok szerint jól érzékelhető az *egyesületek és alapítványok* számbeli túlsúlya, amelyek tevékenysége a legjobban megfelel a ránk jellemző jegyeknek. Sajnos az 1989-ben bejegyzett szervezetek mintegy egynegyede már megszűnt. A csökkenés az érdekképviseletek és egyesületek számában a legjelentősebb. A szervezetszám visszaesése legsúlyosabban az *aprófalvakat* érintette.

A klasszikus szervezetekkel szemben, az állami és önkormányzati alapítás és finanszírozás eredményeként megerősödtek a közalapítványok és közhasznú társaságok. *A magánkezdeményezésre létrejött civil szervezetek valamennyi típusa veszített jelentőségéből.*

Heves megyében 543 (35,7 százalék) szervezet ért el közhasznú, 94 (6,2 százalék) kiemelkedően közhasznú minősítést. Ez hozzávetőlegesen megegyezik az országos aránnyal. A nonprofit *szektor bevételeinek 28 százaléka származik az államtól és önkormányzatoktól, amelynek a túlnyomó része a saját alapítású alapítványok és közhasznú társaságok tevékenységét segíti.* Kiugróan magas a közalapítványok és közhasznú társaságok körében a közhasznúnak minősülő szervezetek aránya.

A háztartásokat segítő nonprofit szervezetek által előállított hozzáadott érték 2000-ben Heves megyében 786 millió forint (o–84 milliárd) volt. A bevételek összege Heves megyében 6,8 milliárd (1,3 százalék, o–495 milliárd). A nonprofit szervezetek (39) *148,2 millió forint* (0,5 százalék) külföldi támogatást vonzottak Heves megyébe 2000-ben. A külföldi támogatások 86 százalékát a Budapesten működő szervezetek kapták.

A nonprofit szektorban főállásban foglalkoztatottak száma Heves megyében elérte a 935 főt (o–56 ezer fő). Részmunkaidőben 106 munkavállaló (o–10 ezer) dolgozott. Megbízási szerződéssel 221 fő (o–14 ezer). Az önkéntes segítők száma meghaladta a 10 ezer főt (o–400). *Munkájuk értéke meghaladta a 314 millió forintot* (o–18 milliárd).

A statisztikai adatokon túl *felbecsülhetetlen az a problémamegoldásra koncentráló,* eredménycentrikus, takarékos, másként el nem érhető, holt forrásokat mozgósítani képes többlet, amelyet a szervezetek tagjai a közösségi célok megvalósítása érdekében képesek előállítani.

Heves megyében *730 egyesület rendelkezik tagsággal*, az egyesületek 96,2 százaléka, a magánszemély tagok száma 54 137. Érdekes viszonyítási adat, hogy Budapesten 4306 szervezetnek a tagsága 1 676 643 fő (országosan 51,9 százalék).

3. Mi a fő kihívás, együttműködésünknek vannak-e eredményei?

Az ezredforduló utáni évek nagy kihívása, hogy szervezeteink megtalálják-e a hatékony, *kölcsönös előnyökre és eredőkre épülő együttműködés formáit*, kialakulnak-e *partneri kapcsolatok* az állami, önkormányzati és gazdasági szektorral?

Az egri Civil Fórum 1999. április 8-án alakult meg, tíz szakágazat szerinti szekció jött létre. Megalakult az Egri Civil Kerekasztal és az Eger Városi Civil Alap Bíráló Bizottsága, amely célul tűzte ki a közös ügyek megoldásának elősegítését, és önkormányzattal való együttműködést. Az Egri Civil Kerekasztal kezdeményezésére és hatékony munkája eredményeként 2000 februárjában megkezdte működését az Egri Civil Ház és a Nonprofit Információs Szolgáltató Központ.

A második, harmadik, negyedik *Egri Civil Fórum* 2000, 2001, 2002 tavaszán tartotta tanácskozásait. Előkészítésükben és megszervezésükben a *Nonprofit Információs Szolgáltató Központ* már *ak-*

tívan kivette részét. A fórum résztvevői írásos anyagot kaptak a Civil Kerekasztal és a Civil Alap Bíráló Bizottsága egy éves tevékenységéről, valamint a Civil Ház kialakításáról és működéséről. A szervezetek küldöttei – két szekció összevonása után – kilenc szekcióban végezték munkájukat, s az alábbi témaköröket vitatták meg:

- a szervezetek egymás közötti kapcsolatai, az információáramlás megszervezése;
- a Civil Házzal kapcsolatos igények;
- az önkormányzati és a civil szervezetek együttműködésének lehetőségei;
- részvétel a döntéselőkészítésben;
- kapcsolat a szakirányú önkormányzati irodákkal.

A Civil Házzal kapcsolatos igények között fogalmazódott meg, hogy a szekcióknak olyan, „postafiókrendszert" alakítsanak ki, ahol a civil szervezetek képviselői hozzájuthatnak azokhoz a *szakirányú anyagokhoz*, melyek őket érintik, s melyeknek véleményezésére ez által lehetőségük nyílik (hatásvizsgálatok, rendelettervezetek stb.).

Kialakult a „postafiókrendszer", és megkezdte működését a véleményezést nagymértékben elősegítő Egri Civil Kapu Portál, amely lehetővé teszi az interaktív kommunikációt.

Az *Egri Civil Kerekasztal rendszeresen, munkaterv alapján* tartja üléseit. Napirendjén a tagok javaslatai alapján valamint a civilek által szervezett rendezvényekhez kapcsolódó feladatok tükrében szerepelnek az aktuális témák. Minden ülésen bemutatkozik egy-egy szekció és a hozzájuk tartozó szervezetek. Minden fontosabb feladat megvalósítására szervezőbizottság alakul, munkájának hátterét az Egri Nonprofit Információs Szolgáltató Központ biztosítja.

Az egrihez hasonló civil élet kezd kibontakozni Gyöngyösön, a Mátra Honvéd Kaszinó Kulturális Egyesület kezdeményezése alapján. A Kaszinóban mintegy 20 egyesület, kis közösség működik, emellett itt található a város egyik állandó kiállító helye, a Kaszinó Galéria. Központi fekvése, a város kulturális életében betöltött szerepe alapján adottak a lehetőségeik ahhoz, hogy még több egyesület vegye igénybe szolgáltatásaikat, s hogy az Egri Civil Házhoz hasonló szerepet töltsenek be a város életében. Az Egri Nonprofit Információs Szolgáltató Központ együttműködési megállapodást írt alá az egyesülettel. *Munkájuk eredményes volt, sikeresen kialakították a Gyöngyösi Civil Házat*, amely működéséhez a helyi önkormányzat kétmillió forint támogatást nyújtott. A helyi kerekasztal kialakítását a különböző szekciók munkájának elősegítésével ösztönzik. Idén a Megyei Civil Konferencia szervezői.

Az első Megyei Civil Konferencia megtartására 2000. őszén került sor 154 szervezet 183 tagjának részvételével. A napirenden szerepelt a civil szervezetek felkészítése az európai uniós csatlakozásra, valamint a civil szervezetek közreműködési lehetőségeinek megvitatása az önkormányzatok feladatainak megoldásában. Az Egri Civil Kerekasztal és az Egri Civil Ház is ismertette tapasztalatait és a példa erejével próbálta ösztönözni a megye más városaiban és falvaiban a civil fórumok, kerekasztalok létrehozását, működtetését. A civil szervezetek *II. Megyei Konferenciájára* 2001. november 15-én került sor, amelyen 117 civil szervezet képviseletében 137 küldött vett részt. Ezen a konferencián a megjelent képviselők már *nyolc szekcióban* végezték munkájukat. A szekciók vezetését az Egri Civil Kerekasztal tagjai vállalták fel. A szekciókban az alábbi kérdések kerültek megtárgyalásra:

Milyen a szervezetek által képviselt területen a szervezetek egymás közötti kapcsolatának minősége? Milyenek az önkormányzatokkal való együttműködés tapasztalatai? Melyek az elkövetkező év minimális célkitűzései? Szükség van-e megyei koordinációs tanácsra, s ha igen, hány fős legyen, kik legyenek a tagjai?

Minden szekcióban megfogalmazódott, hogy elengedhetetlen:

- az *információáramlás* feltételeinek biztosítása;
- az önkormányzati feladatellátásba való bekapcsolódás, a *további kapcsolatépítés;*
- a *döntéselőkészítés* folyamatában a véleményalkotás lehetőségének biztosítása;
- a megyei *koordináció.*

A tanácskozás megválasztotta a *28 fős Megyei Civil Koordinációs Tanács* képviselőit, akiknek fő feladata az együttműködés elősegítése, a megyei önkormányzati kapcsolatok fejlesztése és a kapcsolati háló kialakítása. A tanács meghatározta működési rendjét, elfogadta küldetését, elkészítette a biztos működési hátteret szolgáló pályázatát.

A megyei önkormányzattal való *együttműködésünk javulását* bizonyítja, hogy míg 2000-ben a konferencia költségét az Egri Civil Ház kormányzati támogatása képezte, addig 2001-ben már pályázat útján megyei támogatást kapott a szervező bizottság a konferencia megrendezéséhez. A megyei közgyűlés elnöke december elején fogadta a Megyei Koordinációs Kör háromfős delegációját, s szót váltottak a konferencia tapasztalatairól, a további feladatokról. Ennek eredményeképpen a megyei közgyűlés elnöke kijelölte a civil szervezetekkel való kapcsolattartásra az aljegyző urat, s biztosította a tanácsot együttműködési szándékáról, sőt a tanács működését anyagilag is támogatta. A megye által kiírt pályázaton a Koordinációs Tanács 110 ezer forint támogatást nyert el.

4. Hogyan léphetünk tovább?

A Megyei Civil Koordinációs Tanács a minőségi fejlődés legfontosabb elemének tartja a *helyi szinten kialakuló* együttműködési formák megerősítését, az önkormányzatok és helyi ágazati szervek önkéntes szektorral kialakított, kölcsönös érdekekre épített kapcsolatának megalapozását, és a tapasztalatok egy-

másnak való átadását. Nélkülözhetetlennek tartja a helyi civil alapok létrehozását, és az egyenetlen, centralizált, bürokratikus forráselosztás decentralizálását. A szervezetek közérdekű tevékenységük alapján részesüljenek támogatásban, és a közalapítványok és közhasznú társaságok hatékonyabban szolgálják a szektor közösségi feladatainak megoldását.

A városi és megyei civil alapok legalább akkora forrással rendelkezzenek, mint az adott területen a nonprofit szervezetek külföldi támogatása és a közérdekű célok megvalósítása érdekében végzett önkéntes munka együttes értéke. A helyi civil fórumok választott testületei egyetértési joggal rendelkezzenek a pályázatok bírálatánál.

Az elmúlt időszakban a gyakorlatban is érzékelhetővé vált, hogy a közös *állásfoglalásoknak nagyobb a súlya*, és a különböző aktuális problémák megoldására indított projektek megvalósításának is nagyobbak a lehetőségei, *összeadódnak a humán és egyéb erőforrások*, ezáltal jobbak az esélyei a közös pályázatoknak. *Ez a tevékenység különösen fontos az EU-csatlakozás szempontjából.* Az együttműködés előnyeit tapasztalva a szervezetek érdekeltté válnak az együttműködési formák erősítésében. Az összefogás akkor lehet eredményes, ha a civil szervezetek összefogása pártpolitika-mentes, és *azoknak a problémáknak a megoldására* irányul, *amelyekben a közös erőfeszítés szükségét látják*, és amelyet az önkormányzatok vagy ágazati szervek nem tudnak hatékonyan megoldani.

Az *állami és önkormányzati közfeladatok átvállalása, kihelyezése* érdekében, a megfelelő források hozzárendelése mellett, szükség van nyílt pályázatok meghirdetésére, és ebben az esetben is célszerű biztosítani a helyi civil fórumok részvételét a bírálatban.

Az *uniós források elérése érdekében* célszerű a helyi civil alapok részeként olyan finanszírozási lehetőségről gondoskodni, amely lehetővé teszi az utófinanszírozott pályázati programok zökkenőmentes megvalósítását.

A civil szervezeteket támogató vállalkozások és magánszemélyek részesüljenek *ösztönző adókedvezményben*, mert a magánadományok jelentős mértékben hozzájárulhatnak a *szervezeti autonómiák megerősödéséhez.*

A megyei, városi és települési közgyűlések tekintsék partnernek a civil együttműködési testületeket, időszakonként együttes tanácskozásokon tekintsék át az állampolgári önszerveződés helyzetét és a demokratikus közösségi részvétel megvalósulását, alakítsák ki annak gyakorlati módszereit (különböző testületekben, külső szakértőként való részvétel, szavazati joggal, állandó meghívott véleményezési joggal stb.)

Kiemelt jelentőségű, hogy a kialakuló együttműködések szerződéses partneri viszonyokon alapuljanak. Különösen fontos ez az önkormányzati feladatok átvállalásánál.

Nyilvánvaló, hogy a különböző közérdekű célok megvalósításáért önkéntes

munkát vállaló szervezetek képesek elősegíteni a különböző *önkormányzati döntések támogatottságát*, a társadalmi nyilvánosság érvényesülését, és a társadalmi részvételt igénylő döntési mechanizmusok kialakítását.

Az önkormányzati törvény alapján a képviselő testületek a működésükre vonatkozó *SZMSZ-ben határozhatják meg*, hogy mely önszerveződő közösségek összefogását illeti meg tanácskozási jog. Az együttműködést akadályozó kit kérdésre válasz lehet, ha az adott településen kialakul a civil konferencia, és a konferencián létrejön a különböző ágazatok delegáltjaiból álló kerekasztal, amely képes képviselőket küldeni a különböző önkormányzati testületekbe.

Fontos módszer lehet az együttműködés fejlesztésében, ha az önkormányzat szerződés alapján megbízást ad a – megfelelő szakmai színvonalon álló – szervezeteknek különböző *döntéselőkészítő munkaanyagok elkészítésére* (hajléktalanok helyzete, hulladékhelyzet, közlekedési problémák stb.). A felkérés szakértői elemzésre lehetővé teszi, hogy az adott probléma megoldásánál az önkormányzatok a hivatal által meghatározott szemléletmódon kívüli megközelítéseket is megismerjék.

A szervezetek hivatalos véleménynyilvánítása elősegítheti az adott település érdekérvényesítését (a társadalmi szervezetek *szerteágazó lobbikapcsolattal* rendelkezhetnek).

Az együttműködést elősegítheti, ha az önkormányzat sort kerít a kiemelkedő tevékenységet végző civil szervezetek és kiemelkedő önkénteseik munkáját elismerő *kitüntetési formák* létrehozására és adományozására.

Az önkormányzati vezetők számára *lényeges információkkal* szolgálhatnak – tevékenységük eredményességének megítéléséhez – a szervezetek képviselőivel folytatott kötetlen megbeszélések.

Különböző felmérések szerint jelenleg az önkormányzati kapcsolatoknál a szervezetek *alkalomszerű bevonása dominál.* A szakbizottságok munkájába a fővárosban 6 százalékot, a városokban 12 százalékot, a kistérségek településein 43 százalékot vontak be. Érdekes következtetés adódik ebből a szerveződés alapszintjére vonatkozóan.

Nagyon fontos lehet az önkormányzati és civil szervezeti kapcsolatok kialakításában, továbbfejlesztésében a *polgármester munkáját közvetlenül segítő civil referens* tevékenysége, amely az alábbi legfontosabb feladatokból áll:

- a civil szervezetek tevékenységének megismerése, kapcsolattartás (közös tevékenység kialakulása esetén, részt vesz a szervezetek közgyűlésein, vezetőségi ülésein stb.);
- igénykonvertálás az önkormányzat és a civil szervezetek között;
- az önkormányzati feladatátadás szerződéses kapcsolatainak szervezése;
- önkormányzat és civil szervezet közös pályázatainak előkészítése, amely feladat az EU-csatlakozással különösen

hangsúlyossá válik;
- kapcsolattartás a civil szervezetek informális közösségeivel (civil konferencia, kerekasztalok, koordinációs bizottságok stb.);
- helyi, önkormányzati pályázatok kiírása, a bírálat társadalmasítása;
- partneri együttműködés a nonprofit szolgáltatást kialakító szervezetekkel.

Nem szerencsés, ha a *civil referens beavatkozik a szervezetek tevékenységébe*, helyettük dolgozik, vagy a helyi hatalom szószólójaként erőpozícióból érvényesíti a jó vagy rossz önkormányzati elképzeléseket. A hangsúlyt inkább a kölcsönös érdekek felismerésére és toleráns egyeztetésére, valamint az ebből adódó partneri szerződéseken alapuló együttműködésre célszerű helyezni.

A szervezetek különböző településeken kialakuló együttműködéseinek lényeges feladata lehet a *gazdasági szektorral kialakítható együttműködés.* A kölcsönös érdekek felismerése és deklarálása elvezethet egy egészséges helyi támogatási gyakorlat kialakulásához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Pontyos Tamás: Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe

Vágvölgyi Gusztáv: Szervezeti diagnózis

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés

R. Beckhard...??????

Tuckmann, B. W.: Development Sequences in Small Groups, Psychological Bulletin, June, 1965.

http://szmt.ngo.hu

Kalmár Elvira: Szervezeti identitás

Smith, Bucklin & Associates: Átfogó nonprofit menedzsment, Nonprofit kutatások 5., Co-NEX Könyvkiadó Kft.

Harding, David: Working With Change in Organisational Assessment and Development Work – From the Global Context to Practice, kiadatlan, 2000

Vágvölgyi Gusztáv: Vezetés

Argyris, C.: Integrating the Individual and the Organization. John Wiley &Sons, Inc., New York, 1966. (3rd ed.)

Covey, S. R.: The Seven Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, London, 1992.

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés.

Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest, 1993.

Kotter, J.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June 1990., 103-111. old. alapján.

hangsúlyossá válik;
- kapcsolattartás a civil szervezetek informális közösségeivel (civil konferencia, kerekasztalok, koordinációs bizottságok stb.);
- helyi, önkormányzati pályázatok kiírása, a bírálat társadalmasítása;
- partneri együttműködés a nonprofit szolgáltatást kialakító szervezetekkel.

Nem szerencsés, ha a *civil referens beavatkozik a szervezetek tevékenységébe*, helyettük dolgozik, vagy a helyi hatalom szószólójaként erőpozícióból érvényesíti a jó vagy rossz önkormányzati elképzeléseket. A hangsúlyt inkább a kölcsönös érdekek felismerésére és toleráns egyeztetésére, valamint az ebből adódó partneri szerződéseken alapuló együttműködésre célszerű helyezni.

A szervezetek különböző településeken kialakuló együttműködéseinek lényeges feladata lehet a *gazdasági szektorral kialakítható együttműködés.* A kölcsönös érdekek felismerése és deklarálása elvezethet egy egészséges helyi támogatási gyakorlat kialakulásához.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Pontyos Tamás: Bevezetés a szervezetfejlesztés elméletébe

Vágvölgyi Gusztáv: Szervezeti diagnózis

Bakacsi Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés

R. Beckhard...??????

Tuckmann, B. W.: Development Sequences in Small Groups, Psychological Bulletin, June, 1965.

http://szmt.ngo.hu

Kalmár Elvira: Szervezeti identitás

Smith, Bucklin & Associates: Átfogó nonprofit menedzsment, Nonprofit kutatások 5., Co-NEX Könyvkiadó Kft.

Harding, David: Working With Change in Organisational Assessment and Development Work – From the Global Context to Practice, kiadatlan, 2000

Vágvölgyi Gusztáv: Vezetés

Argyris, C.: Integrating the Individual and the Organization. John Wiley &Sons, Inc., New York, 1966. (3rd ed.)

Covey, S. R.: The Seven Habits of Highly Effective People. Simon & Schuster, London, 1992.

Dobák Miklós: Szervezeti formák és vezetés.

Fromm, E.: A szeretet művészete. Háttér Kiadó, Budapest, 1993.

Kotter, J.: What Leaders Really Do. Harvard Business Review, May-June 1990., 103-111. old. alapján.

http://www.krater.hu/uj/polisz/bda.html)

Pontyos Tamás: Emberi erőforrás-fejlesztés és csoportdinamika

Kalmár Elvira: Szervezeti működés

Linda Maund: Understanding Pople and Organisations: An Introduction to Organisational Behaviour, Stanly Thornaes Publishers Ltd., Cheltenham, 1999.

Henry Mintzberg: The Rise and Fall of Strategic Planing, Prentice Hall Europe, 1994

Dr. Kispál István – dr. Vekerdi Ida: Humán erőforrás menedzsment I., Gödöllői Agrártudományi Egyetem, Jegyzet, Gödöllő, 1998

Michael Armstrong: A Handbook of Human Resousce Management Practice, Kogan Page Limited, London, 2001

Schein, E. H.: Process Consultation, Addison Wesley, 1969

Kertész Tibor: Konfliktusok

Kenneth, Thomas elmélete alapján. In.: Thomas, Kenneth (1996) ????????

Bárdos Ferenc: Szervezetek közötti együttműködés példája – a civil szervezetek helyzete Heves megyében

Csegény Péter, Kákai László: Köztes helyzet!? A civil szervezetek és önkormányzatok kapcsolata az ezredforduló Magyarországán. Miniszterelnöki Hivatal Civil Kapcsolatok Főosztálya, Budapest, 2002.

Bonc János, Cseh Judit, Kuti Éva, Mészáros Géza, Sebestény István: Nonprofit szervezetek Magyarországon. 2000. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest, 2002.

Groskáné Piránszki Irén: Partnerség és együttműködés. Kelet-Magyarországért Közösségszolgálati Alapítvány, Debrecen, 2001.

Bíró Endre: Nonprofit szektor analízis. EMLA Egyesület, Budapest, 2002.