

Van-e lelke a szervezetnek?

A szervezetek antropomorfizálása

Ha szervezeteinkről beszélünk, munkahelyüinkről, cégünkéről gondolkodunk, gyakran antropomorf kifejezéseket használunk, élőlényként kezeljük őket, indulatokat fogalmazunk meg velük szemben, szándékokat tulajdonítunk nekik. Szeretjük, utáljuk őket, eltávolodunk tőlük, vagy éppen szinte házastársi kapcsolatban vagyunk velük. Gyakori megfigyelés, hogy cégektől, szervezetektől eltávozó munkatársak meggyászolják az elválást, néha még akkor is, ha ennek inkább örülnek, mintsem bánnak. A távozás feldolgozása a gyászreakció utáni felépülési folyamatot követi, persze intenzitása nem olyan erős, mint egy személyes kapcsolat elvesztése után, de sokszor ezt az intenzitást is elérheti, különösen, ha a távozó munkatárs igazságtalanságot, sértettséget él át.

Szintén érdekes jelensége a szervezetek „meglelkesítésének” nyelvhasználatunk gyakran megfigyelhető hibája, amikor az „aki, ami” névmást rosszul alkalmazzuk. Rendszeresen hallható a médiában, magánbeszélgetésekben, előadásokban, ahogy egy szervezetre az „aki” névmást használják. Lehet nyelvhelyességi ítéleteket is megfogalmazni, de máshogy is megközelíthetjük ezt a kérdést. Elgondolkodtató, miért van ez a bizonytalanság, hiszen pontosan tudja mindenki, hogy nem személyről, hanem csoportról van szó, amikor az „aki” névmást nem lehet használni. Megkérdeztem erről embereket, és szinte mindenki meglepődött, hogy ez miért nem jó, hiszen emberek dolgoznak a cégben. A sok lehetséges magyarázat közül engem a lélektani magyarázat érdekel leginkább, azaz akkor vagyunk bizonytalanok az „aki, ami” használatában, ha az nem egyértelműen egy tárgy, hanem az adott fogalom embereknek egy szervezett vagy éppen spontánul meghatározott csoportjával kapcsolatos. A lélektani

logika azt diktálja, hogy ezek nem tárgyak, hiszen emberek vannak a (csoport)főnévvel jelzett dolog mögött, és ha ez így van, akkor az kvázi úgy viselkedik, mint egy ember, olyan kapcsolatban vagyunk vele, mint egy emberrel. Rávetítjük, „projektáljuk” indulatainkat, szándékokat tulajdonítunk neki, önálló akarattal látjuk el.¹

Az antropomorfizálás jól ismert lélektani jelenség. Érdekes megnyilvánulása, amikor szándékot tulajdonítunk önálló akarral nem rendelkező dolgoknak, s a világot intencionalitással átszóttnek látjuk. Segítségét jelent számunkra, ha szándéktelen gondolunk a dolgokra, bár rendkívül félrevezető is lehet, ha rossz analógia alapján használjuk az intencionalitást. Az evolúció esetében az intencionalitás mint gondolkodási módszer jó válaszokhoz vezet², míg a például az időjárás esetében rossz eredménnyel járhat. Az élőlények különböző tulajdonságainak vizsgálata során értelmes azt a kérdést feltenni, hogy egy adott funkciónak, testrésznek mi volt az értelme, amikor létrejött, mi volt vele az evolúció *célja*, de ugyanazt a módszert már nem használhatjuk, mondjuk, az időjárás esetében. Az antropomorfizálás másik jellemzője, hogy sokan a véletlenszerű jelenség esetében (a pszichológia ezt *incidentális* eseménynek nevezi) képtelenek vagyunk feldolgozni az esetlegességet, mindenképpen érteni akarjuk, mi miért történik, mi az oka, így ha nincs ok, akkor kreálunk hozzá okot vagy okozót. A szervezetek esetében azért fordulunk az antropomorfizáláshoz, mert túl komplex jelenségek ahhoz, hogy könnyen átlássuk egy történés hátterét, azonkívül erős érzelmi kapcsolatokat építünk ki velük, és nehezen dolgozzuk fel, hogy egyszerre élettelen és élő entitásoknak látjuk őket.

Az írás címében felvetett kérdésre a szervezetpszichológia válasza az, hogy noha a szervezetnek nincs lelke, olyan fogalmakat használunk, mint „túlélés”, „alkalmazkodás”, „fejlődés”, „ügyes”, „lelketlen”, „elutasító”. A szervezeti kultúra jellemzésénél is számos antropomorf kifejezést alkalmazunk, például emberséges, agresszív, méltányos. Ezek a kifejezések egyszerre jelölik a szervezet egészének jellegzetességeit és egyben a benne dolgozó, ahhoz tartozó emberek egyedi cselekedeteivel kapcsolatos elvárásokat vagy megállapításokat. Antropomorf fogalommal élve igazából úgy kellene fogalmaznunk, hogy a szervezet léttel teli entitás: olyan emberi környezet, amely mindennapjaink hátterét képezi.

Kötődés a szervezethez

A meglelkesítés folyamata a szervezetekhez való kötődés folyamata során jön létre. A kötődés szótár szerinti jelentése érzelmi-

1 Klein, B. – S. Klein: *A szervezet lelke*, SHL Hungary Kft., Budapest, 2006.
 2 Dennett, D. C.: *Az intencionalitás filozófiája*, Osiris, Budapest, 1998.

leg telített kapcsolat valakihez vagy valamihez. Kötődni lehet személyekhez, közösségekhez (elsősorban így használjuk a kifejezést), de kötődni lehet tárgyakhoz (szeretett emléktárgyak, értéktárgyak) és a világ tágabb jelenségeihez is (élőlények stb.). A szervezetekhez erős érzelmi szálak fűzhetnek egyszerre mint emberi közösséghez és mint életterünk egyik igen fontos részéhez. Ezért is tekintünk rájuk sokszor úgy, mintha élőlények lennének.

A szervezetekkel kialakított kapcsolataink lehetnek *külsők* és *belső*k. A külső kapcsolat esetében nem vagyunk tagjai a szervezetnek, míg a belső kapcsolat esetében tagsági kapcsolat köt a szervezethez. Viselkedésünket a kapcsolódási helyzettől függően más és más attitűd jellemzi.

Külső kapcsolat és érzelmek

A *külső* kapcsolati helyzetben a szervezetekre mint számunkra valamilyen funkciót beteljesítő egységekre tekintünk és egészlegesen kezeljük őket. Viselkedéseket tulajdonítunk neki: van például álláspontja a szervezetnek, vannak akciói. Amikor konkrét kapcsolatba kerülünk a szervezettel, többnyire valamilyen ember testesíti meg ezt a kapcsolatot, és az ő személyes viselkedése számunka a szervezet viselkedését jelképezi. Ha megbántanak, akkor a szervezetre neheztelünk, ha örömet okoznak, a szervezetet dicsérjük. Bár az internet terjedésével rohamosan növekszik a cégekkel való külső kapcsolat virtualizálódása, ez sok embernek nehezen feldolgozható. Ügyeinket szeretjük ugyanis emberekkel intézni, akik felelőssé tehetőek tetteikért, azaz van szándékuk, intenciójuk, számon kérhetőek tehát tetteik. Vannak szervezetek, amelyeket szeretünk, s vannak olyanok, amelyeket elutasítunk vagy nem fűzünk hozzájuk semmilyen érzelmet.

A szervezetekkel kapcsolatban kifejezett érzelmeink mögött alapvetően a saját magunkról alkotott kép, az önkép értékelése húzódik meg. Talán meglepő lehet, hogy a magunkról alkotott önkép és például egy kereskedelmi egység iránt kifejezett attitűdünk között kapcsolat van, de ismert lélektani jelenség, hogy ha nagyobb összegért vásárolunk egy helyen, vagy nagyobb értékű tárgyat veszünk, akkor az adott hely (cég) vagy tárgy nevére, látványára alacsonyabb észlelési küszöb mellett reagálunk, s előbb felismerjük a képet, meghalljuk a nevet. Ha vettünk egy bizonyos autómárkát, akkor a vásárlás után az lesz az érzésünk, jóval több olyan autó fut az utakon, mint ahogy korábban arra emlékeztünk. A kedvelt, vonzó cégek esetében hajlamosak vagyunk a felértékelésre, szebbnek látjuk, mint a valóság, akár esküszünk is rájuk, hűségesek vagyunk hozzájuk, sőt mentegetjük hibás szolgáltatásait vagy árujukat. Mindezt azért, hogy megmentsük a magunkról kialakított képet, amely szerint jól döntötünk a vásárlás során, a színdarab kiválasztásánál, az étteremben

vagy üzletben. Ha elismernénk a realitást, akkor azzal magunkról kellene ítéletet mondanunk. Vannak, persze, negatív jellegű kapcsolatok is, de azok mögött is ugyanez a mechanizmus húzódik meg, csak ellentett értelemben, nem vagyunk hajlandók reálishan értékelni a szervezet jó oldalait, mert akkor azzal kerülünk önmagunkkal ellentmondásba. Ha szeretünk egy szervezetet, szívesen vásároljuk termékeit, akkor saját önképünket is stabilizáljuk, azzal a tudattal, hogy olyan szervezettel vagyunk kapcsolatban, amely illik hozzánk. Magunkat szeretjük tárgyainkban, szervezeti kapcsolatainkban.

Belső kapcsolat: elköteleződés a szervezet mellett

De hogyan alakul kötődésünk, amikor *belső* kapcsolati helyzetbe kerülünk egy szervezettel, amikor saját akaratunk alapján társulunk hozzá, amikor a tagja leszünk. Fontos történet, hogy ekkor valakinek valamilyen módon *kinyilvánítjuk akaratunkat*: társulunk a szervezethez, céghez, s ez a lépés igen messzire vezető hatású. Ezzel felvállaljuk a szervezet céljait, működés módját, kötelezettségeit, szerepet vállalunk a célok elérésében, részesei leszünk minden jellemzőjének, akár jó, akár rossz. Ha mások megtudják, hol dolgozunk, akkor a környezetünkben az adott szervezettel kapcsolatban megnyilvánuló minősítő sztereotípiák színezik ismerőseink reakcióit. Egyszer örömmel hallják, hova csatlakoztunk, másszor elnézően tudomásul veszik – ám akár így, akár úgy, kiszolgáltatott helyzetben leszünk. Ezért aztán ha már beléptünk valahova, nem tudjuk elkerülni, hogy ne tisztázzuk magunkban, mennyire tudjuk a szervezetünket/munkahelyünket elfogadni. Részben vagy egészben? Ha részben, akkor hol húzódik az a határ, ahol már meg kell válnom a szervezettől? Milyen kompromisszumokat tudok felvállalni a szervezeti tagság felvállalása érdekében? Lehet-e úgy értelmes szervezeti életet élni, hogy idézőjelbe teszem munkahelyem valamilyen jellemzőjét, amely nem tetszik, amit nem tudok felvállalni. És ez az a pont, ahol rendkívül erős pszichológiai kapcsolat jön létre munkahelyünk és közöttünk, függetlenül attól, hogy az pozitív vagy negatív jellegű. A kapcsolat alapja, hogy a munkahely/szervezet összes jellemzőjével – milyen feladatot kell ellátni, milyen terméke van, mekkora, hol fekszik, kik dolgoznak benne stb. – kapcsolatban azonosulási kényszert élünk át, hiszen beléptünk tagjai közé, énképünk részévé vált. Ha fenn akarjuk tartani énünk integritását, akkor nem tudunk mást tenni, mint hogy megpróbáljuk elérni a minél teljesebb *azonosulást a szervezettel*, a minél erősebb *elköteleződést*. Maradéktalanul ez sohasem sikerül, mert mindig kiderülnek olyan jellemzők, amelyeket nem szívesen vállalunk magunkra, bár ezek gyakran még nem annyira kellemetlenek, hogy kilépjünk. Hezítalunk a maradás vagy távozás között. Helyzetünket, akárcsak az előző esetben, amikor a külső

kapcsolatok jellegét írtuk le, egy pszichológiai jelenség írja le, a *kognitív disszonancia*.³ A kognitív disszonancia az a jelenség, amikor olyan helyzetbe hozzuk magunkat egy döntésünkkel, amelyet nem tudunk felvállalni, mert ütközik a magunkról kialakított képpel. A kognitív disszonancia megjelenése ellen alig lehet védekezni, mert döntéseink következményeként állandóan jelen van. Mindössze annyit tehetünk, hogy megpróbálunk bensőnkben szembenézni annak nehezen felvállalható oldalával, és tudatos döntést hozunk a következő időszakra, amelyben kalkuláljuk az előnyöket és hátrányokat, és vagy korrigáljuk a döntést, és kilépünk a helyzetből, vagy felvállaljuk minden következményével, és benne maradunk.

A kapcsolati vagy pszichológiai szerződés

A taggá válással együtt járó folyamat további része, hogy ebben az esetben a szervezettel nemcsak egy írott szerződés jön létre (néha ilyen nincs is), hanem egy íratlan, sokszor kimondatlan *pszichológiai szerződés*. A pszichológiai szerződés két kapcsolatba lépő fél kimondott vagy kimondatlan elvárásait tartalmazza. A dolog természetéből következően nem lehet eleve kijelenteni, mi lehet és mi nem lehet része egy pszichológiai szerződésnek, hiszen itt az elvárások alapja lélektani jellegű, azaz vágyak teljesülésében reménykedik mindkét fél. A szervezetbe belépőnek vannak elvárásai, amit el akar érni. Ezek egy része jól ismert, például fizetés, biztonság, feladatok, megbecsülés, elismerés, de lehetnek személyes vágyak is, mint a menekülés az egyedüllét elől, a szeretetigény, amelyeket kevésbé szoktunk kimutatni, esetleg magunknak sem ismerjük be, vagy teljességgel irreálisak a szervezettel kapcsolatban. A szervezet részéről is léteznek reális és irreális vágyak. Reális vágy a teljesítmény elérése, a feladat elvégzése, a jelenlét (ezek egy része írásban rögzített), de lehetnek olyanok is, amelyek irreálisak, túlzóak. Ilyen a feltétlen engedelmesség és elkötelezettség, a személyes szféra kisajátítása, amely ütközhet az erkölcsi elvekkel.

A pszichológiai szerződés sajátossága, hogy a kimondatlan vagy csak részben kimondott és felvállalt elvárások folyamatosan jelen vannak a kapcsolatban, s az emberek újra meg újra egyfajta egyenleget vonnak mindezek kielégítettségéről. Az elkötelezettség, a felvállalt szervezeti kapcsolat egyik jellemzője a munkafeladatokkal kapcsolatos kreativitás, az új ötletek létrejötte és kifejezése. Az új tevékenységek új módon való végzése mindig a jövő reményteliségéről szól: magunkat is látjuk ebben a jövőben, és ha ez egy szervezetben történik, akkor ez adomány a szervezetnek, azaz magunknak. Az elvárások közül a kreativitás a legsérüléke-

3 Aronson, E. – C. Tavis: *Történetek hibák (de nem én tehetek róluk)*. Az önismerés lélektana, Ab Ovo, Budapest, 2009.

nyebb. Ha a legenyhébb visszautasításban is részesül az új ötlet adója, akkor a kreativitás kifejezése eltűnik. A gondolat megmarad ugyan (később esetleg már gondolatunk se lesz), de megtartjuk magunknak. Az elvárások az időtől, munkahelyzettől, piaci folyamatoktól függően mindkét oldalról eltérhetnek a szerződés megkötése idején lévő állapottól, így idővel frusztráció, növekvő kognitív disszonancia, ennek különböző feloldási manőverei jönnek létre, s gyakran szakításra kerül a sor a szervezet és tagja között. A szervezeti folyamatokat tovább bonyolítja, hogy az emberi kapcsolatok a szervezetben változékonyak, érzelmileg erős kötással járnak, de mégis könnyen felbonthatóak. Egyszer csak eltűnik egy jól ismert arc, érzelmi úr keletkezik a helyén, s még csak nem is nehezíthetünk rá, bár már barátunknak tekintettük, annyi közös jó és rossz *együttes* (szervezeti) *élményben* volt részünk. A pszichológiai szerződést mindig a szervezettel kötjük, de a szerződő felet a közvetlen vezető vagy akár az egész vezetés testesíti meg. A vezetők pedig szintén többnyire alkalmazottak, saját pszichológiai szerződéssel. Ebből sokszor hiányzik, hogy nekik emberekkel való kapcsolaton keresztül lehet csak céljaikat elérni. A kívánatos együttműködést fenntartani vezető és szervezeti tag között mindkét félnek sok energiájába kerül, sokszor kudarcba fullad és kölcsönös szenvedés a vége.

A szervezetekben élő, dolgozó emberek esetében mindennapi kérdés az együttműködés. A szervezetpszichológia egyik alapproblémája: miként lehet olyan kapcsolatot kiépíteni a munkatársakkal, szervezeti tagokkal, hogy azok elkötelezettek legyenek, felvállalják tagságukat, és egyfajta szövetségben legyenek szervezetükkel, vezetőikkel. Mi ebben a vezetők szerepe, akiknek mindenképpen teljesítményeket kell elérniük, szabályokat kell hozniuk és betartatniuk, piaci versenyben kell érvényesíteni tudásukat és a termékeket. Más szóval hogyan lehet a szervezeti tagokat, alkalmazottakat nemcsak munkaerőként, hanem partnernerként kezelni.

A szervezetpszichológia lehetőségei

A fenti gondolatok és az olvasó saját tapasztalatai valószínűleg mindenki számára nyilvánvalóvá teszik, hogy az életünket behálózó szervezetek működésének megértése, a szervezett emberi csoportok sajátosságainak megismerése, részvételünk ezekben, nagyon szoros kapcsolatban állnak a pszichológia különböző jelenségeivel. A pszichológiai tudás szervezeti alkalmazása viszont korántsem magától értetődő. A szervezetpszichológia a pszichológián belül is fiatal tudományterületnek számít.

A szervezési tudás szerepe

Hosszú ideig a szervezetek egyedi társadalmi képződményként való elismerése, vizsgálata sem volt megszokott. A 18. századi francia államszervezés és Európa más monarchikus államszerveződései hozták létre az első mai értelemben vett szervezeti jellemzőkhöz hasonló intézményi struktúrákat, majd a 19. századi ipari forradalom során jöttek létre a termelőszervezetek fejlődésén keresztül a modern értelemben vett ipari szervezetek elődei. A 19. és 20. század fordulóján kezdték először leírni^{4,5} a szervezetek működését, s megfogalmazni a vezetés és a belső szervezeti működés jellemzőit. Elsősorban a szervezetek működésének strukturális, funkcionális oldalával foglalkoztak, továbbá a szervezetek céljainak eléréséhez szükséges optimális folyamatok kialakításával, szabályozásával törődtek. Az emberek ekkor még mint eszközök szerepeltek; az emberkép mechanikus jellegű volt. Ez volt a jó értelemben vett bürokratizmus,⁶ a hatékony szervezeti működés kidolgozásának kora. A szervezéstudomány önállósága növekedett, módszerei terjedtek az iparban, a közigazgatásban, a kereskedelemben. Mára igen hatékony és bevált szervezési módszerek állnak rendelkezésre egy hatékony szervezet felépítésére (automatizált termelő sorok, lean vállalatirányítási rendszer,⁷ just in time⁸). Megoldások alakultak ki a szervezetek legkülönbébb típusaira; a problémák széles körére találtak olyan specializált módszereket, amelyek többszörösére növelték a hatékonyságot (mátrix szervezetek, távmunka, interaktív értékesítés). Olyan szellemi technológiák alakultak ki, amelyek a működési folyamatokat újítják meg teljes komplexitásukban, nagy kiterjedésű, komplex feladatok gyors és hatékony megvalósítását teszik lehetővé (projektmenedzsment). Korábban a *rendszerelmélet* adta a nagy elméleti lökést az új szervezési és szervezeti modellezési megközelítésekhez, jelenleg a hálózattudomány⁹ nyújt új megközelítéseket és lehetőségeket. Az új területek további fejlődését a számítástechnikai kapacitások és az internet robbanásszerű fejlődése teszi lehetővé. Mindez talán arra is lehetőséget fog adni, hogy jobban megértsük a vállalatok, cégek bonyolultan rétegzett, komplex rendszerét.

4 Fayol, H.: *Ipari és általános vezetés*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1984.

5 Taylor, F.W.: *Üzemszervezés: A tudományos vezetés alapjai*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

6 Weber, M.: *Gazdaság és társadalom*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1967.

7 Vállalatirányítási rendszer, amelyben a folyamatok szervezésének fő elve a vevő számára termelt érték.

8 Gyártásszervezési és készletgazdálkodási stratégia.

9 Csermely P.: *A rejtett hálózatok ereje*, Vince, Budapest, 2005.

A szervezetszichológia kialakulása

Valami azonban mégsem sikerült tökéletesen a racionálisan felépített szervezőközpontú szervezetműködtetés során, hiába voltak alaposan végiggondoltak a működési szabályok, a szervezetek mégis tele voltak működési zökkenőkkel, sokszor az elméletileg vagy piacilag jogosan elvárhatónál is lassabban növekedtek, gyengébb volt a teljesítményük, vagy olyan működési anomáliákat produkáltak, amelyek megmagyarázhatatlanok voltak. A figyelem ekkor a szervezetben dolgozó emberek felé fordult. A Human Relations¹⁰ irányzat fókuszált először a szervezetek emberi oldalára: milyen jelentősége van az emberi működésnek a szervezetre nézve. A szemléletváltást elősegítette a második világháború után gyors ütemben fejlődő szociálpszichológiai kutatás, különösen Kurt Lewin csoportdinamikára vonatkozó eredményei,¹¹ majd a teljesítménymotivációs kutatások, a csoportterápiás technikák, az aktív pedagógiai módszerek fejlődése. Igazi újdonságként, mondhatni forradalmi erővel hatottak ezek a beavatkozások a szervezetek mindennapi életére. A szervezetek világában új lehetőségeket jelentett, hogy az emberi csoportok működési jellemzőit hasznosítani lehet a hatékonyabb üzleti működés érdekében. A vezetők új eszközöket kaptak a kezükbe ahhoz, hogy jobb teljesítményeket érjenek el, s helytálljanak a piaci versenyben.

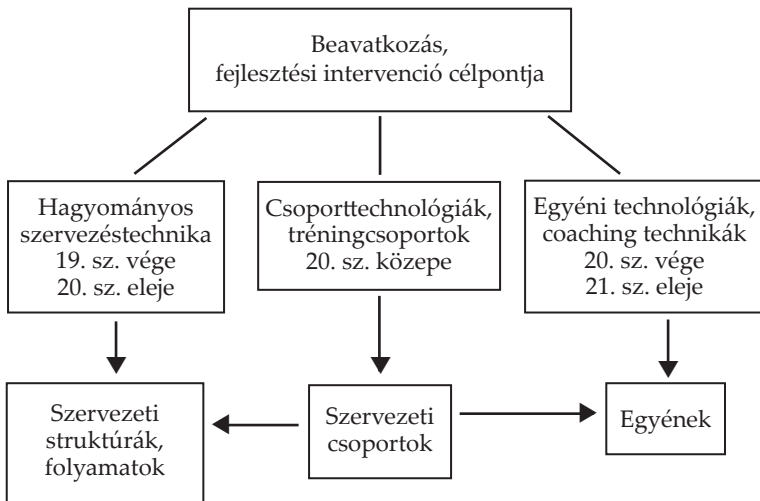
Az új emberi erőforrás technikák azért voltak olyan sikeresek, mert a csoportokra fókuszáltak. A csoportok működésén keresztül próbálták meg elérni a változási célokat. A pszichológia és párhuzamosan a pedagógia eredményei azt mutatták, hogy csoportfoglalkozások során jelentős változások jönnek létre az emberekben. Stabil és jó irányú, azaz adaptív viselkedésváltozás alakulhat ki. A szervezetek belső kultúrájához, az emberi rendszer alakításához a szervezetekben létező informális és formális csoportok adják a kulcsot. A társas rendszerek alapvető egysége a csoport, amely egyszerre ad lehetőséget az egyének viselkedésének és a környezetről alkotott elképzeléseknek a módosítására, ugyanakkor koordinált, szabályokon alapuló szervezett erőfeszítéssel teljesítmények létrehozására. A csoport vált a szervezetszichológiai beavatkozások kiindulási pontjává, ahonnan mind az egyén és annak szervezeti kapcsolata, mind pedig a szervezeti működés befolyásolásának lehetősége megnyílt.¹²

10 Az emberi csoportok szervezeti viselkedésére koncentrált szervezetszociológiai mozgalom neve is.

11 Lewin, K.: *Csoportdinamika*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1975.

12 Torma K. – Kalmár P.: *Szervezetfejlesztési tanácsadás*, in Poór J.: *Menedzsment tanácsadási kézikönyv*, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – Kerszöv, Budapest, 2000.

A csoportban lehet szervezeti irányban is dolgozni, stratégiát megbeszélni, terveket kialakítani, feladatokat meghatározni és értékelni. De a csoportban dolgozhatunk az egyének viselkedését befolyásoló irányban is, ha olyan témákat beszélünk meg, mint az egymás közötti együttműködés. Ilyenkor tisztazzuk annak jellemzőit, kommunikációs gátakat próbálunk meg leépíteni, konfliktusokat oldunk fel vagy vezetői kérdésekkel foglalkozunk – a kapcsolatok javításával, önismereti kérdésekkel –, s ehhez a csoportot mint tükröt használjuk fel.



Intervenció irányok a szervezetben

A tréningcsoportok

A T-csoportok (Training group)¹³ lewini technikájával indult el a *tréningcsoportok* világhódítása, és egyáltalán a pszichológiában csoportmozgalomként ismert jelenség. Mára az emberek mindennapjainak, a szervezetek napi életének része a tréning az egyszerű tanulócsoporttól az önismereti, vezetői vagy munkatársi csoportokig. A teamfejlesztés, a csapatépítés megszokottá vált a vállalatoknál, intézményeknél, pártoknál, civil szervezeteknél – azaz minden szervezettípusban, mert az így dolgozó emberek elemi igénye a szociális tér szervezése, alakítása, a kapcsolatok szorosabbra fűzése. A tréningcsoportok esetében aktív csoportrésztvételen alapuló pszichoedukatív folyamatok zajlanak, amelyek alapvető célja nem az ismeretátadás, hanem a viselkedés-változtatás.

13 Torma K.: A T-csoportok, in *Pszichoterápia*, 2004/5.

A teljes szervezet átalakításának igényével lépett fel az emberi erőforrás alapú szervezetfejlesztés (Organization Development – OD), amely az emberek fejlesztését előtérbe helyezve kívánta elérni a szervezetek fejlődését, adaptivitását. A vezetők és tulajdonosok is belátták, hogy a szervezetek termelési hatékonysága, társas miliője jobbá válik, s a szervezeti tagok saját fontosságuk kifejezésének érzik, ha van lehetőségük a vezetőkkel közös csoportmunkában részt venni. Az új szervezeti törekvések nem nélkülözik persze a haszonelvűséget, de ne hagyjuk figyelmen kívül, hogy jelentős mértékben elősegítették olyan értékek elterjedését, mint a tolerancia, az emberi jogok, a participativitás, a méltányosság, a demokratizmus. A szervezetek század eleji merrev világa eltűnőben van. Ma már alapvetőnek tartják az emberek teljesítőképességét, motiváltságát, mint kulcstényezőket a szervezeti teljesítményben. A százéves szervezeti gép elképzelés idejétmúlt.

A coaching

Az új hódító technika a *coaching*.¹⁴ Eredetileg a sport és tanuláspszichológiából indult ki, s Amerikában kezdték először alkalmazni a vállalatok vezetőinél. Maga a coach kifejezés is edzőt, a coaching pedig edzést jelent, azaz átvitt értelemben olyan segítő folyamatot jelöl, amely személyre szabott és a lehető legjobb teljesítmény elérésében segít. Célja az, hogy segítséget nyújtson a vezetőknek saját korlátaik meghaladásához, belső lélektani, gondolkodási akadályaik legyőzéséhez. A tréningekhez hasonlóan gyorsan elterjedt a világon. Mint a fenti ábrából is látható, ez anynyiban képviselt újdonságot, hogy a fejlesztésnél az intervenció iránya nem a csoport, hanem már közvetlenül az *egyén*. Egyénre koncentráló fejlesztések korábban is voltak vezetési tanácsadás vagy más konzultatív formában, de nem volt elterjedt a közvetlen, face-to-face helyzetben megvalósuló fejlesztés. A coaching tulajdonképpen egy közvetlen személyes kapcsolaton alapuló fejlesztési folyamat, ahol a cél a coachee (a fejlesztendő vezető, munkatárs) olyan állapotba hozása a coach (tanácsadó, segítő) segítségével, hogy képes legyen megoldani problémáit. A *coach* nem azt mondja meg, mit tegyen valaki, hanem segíti a *coachee*-t abban, hogy maga tudja megfogalmazni problémáit, és találja meg a megoldáshoz vezető utat. Ha valaki egy kicsit is pszichológiához értő szemmel olvassa ezt a leírást, akkor azonnal ráismer a terápiás helyzetre. A coaching azonban mégsem terápia, bár sokszor nagyon nehéz fenntartani a határt a kettő között. Különös érdekesség a coaching elterjedésének a gyorsasága: olyan, mintha valamilyen eddig ki nem elégített szükségletet teljesített

14 Vogelauer, W.: *Coaching a gyakorlatban*, Behive, Human Telex Consulting, 2008.

volna be. A coaching azt ígéri a vezetőknek és a szervezeti embereknek, hogy valaki személyesen meg fogja oldani a problémáit. Mindezt pedig úgy, hogy a személyes-bizalmi kapcsolatban más problémák is előkerülhetnek, anélkül, hogy terápiairól volna szó.

A coaching igen hasznos fejlesztési folyamat, mert egyszerre ad lehetőséget a vezetői problémák strukturális, tanácsadói jellegű megoldásainak kidolgozására és a problémákkal kapcsolatos személyes attitűdök, helyzetértelmezések bizalmas, konkrét feldolgozására. A coaching igen vonzó természete, hogy mindig az adott fejlesztési helyzet konkrét oldalával foglalkozik, és nem elvi szintekkel kell a vezetőknek eljutni a megoldásokhoz. A coaching gyorsan fejlődik: kidolgozott módszer már a *csopartos coaching* is. Ebben egy vezetői csoport stábülését végzik el, amely egyaránt foglalkozhat konkrét üzleti kérdésekkel vagy a csoportdinamika problémáival. Érdemes figyelni arra is, hogy coaching alatt vezetési technikát is értenek, amelyet kifejezetten vezetők számára oktatnak. Ennek célja, hogy ők maguk olyan vezetési módszereket és stílust alkalmazzanak, amely a munkatársakat közvetlen-személyes folyamatban készíti fel a feladatok minél magasabb szintű ellátására. Másik előnye az új technikának, hogy igen hatékonyan lehet alkalmazni tanulási helyzetekben is. Nem elhanyagolható hatása a coachingnak, hogy a vezetőknek saját helyzetünkön, saját problémáikon és érzelmi reakcióin keresztül nyújt mintát arra, miképpen kell egy munkatárssal személyesen dolgozni, hogyan kell őt támogatni feladata ellátásában.

Az ábrából az is jól látható, hogy a szervezet életéből eddig hiányzott egy tömegesen alkalmazható fejlesztési módszer, amely közvetlenül a személyeknek nyújt segítséget. A tréningcsoportokban már nagyon közvetlen volt a kapcsolat, de még mindig nem szemtől-szemben, bizalmasan lehetett megfogalmazni a szorongást okozó gondokat. E módszer esetében elgondolkodtató, mennyire sok különböző változata terjed a háttérben lévő elvi megfontolásoknak, azaz mi is a coaching és hogyan kell gyakorolni. Ugyanakkor azt sem érdemes elfelejteni, hogy egy szakmai irányaton belüli útkeresés zajlik, amelyben már jól kialakult módszerek vannak a személyes feltáró és fejlesztő munkákra. Léteznek szakmai szervezetek, egyesületek, képzéseket folytatnak – az irányzat maga azonban még teljesen szabad.

*

Saját gyakorlatomból látom, milyen nagy változást okozott a coaching a szervezetfejlesztési, vezetési tanácsadásban. Míg korábban csak hosszabb és elmélyültebb kapcsolatok során szánták rá magukat a vezetők, hogy szemtől-szemben beszélni tudjanak kétségeikről, problémáikról, az új technika elterjedésével a vezetők és a munkatársak részéről egyaránt elfogadottá vált a személyes tanácsadó jelenléte. A fejlesztési folyamatnak, tréningnek,

szervezeti kultúra változtatásának természetes része, hogy egyéni szinten dolgozunk a vezetői szorongásokkal, attitűdproblémákkal, kognitív disszonanciát okozó kérdésekkel. A vezetői lét igen komoly lélektani terhelést jelent. Jellemzően perfekcionista szerepre készíteti az embereket, a cégek felső vezetése pedig sokszor szándékosan fokozza a nyomást. Az emberek persze megpróbálnak védekezni ez ellen, és sokan a legegyszerűbb megoldást választják: továbbadják a nyomást az alattuk levőkre, akik ettől ellenállásba burkolóznak, s még inkább visszatartják, óvatosan adagolják a teljesítményüket. Sokszor ördögi körök alakulnak így ki. Személyes segítségért fordulni külső szakemberhez sokáig egyenlő volt a kudarc, az alkalmatlanság beismerésével. Kevés felső vezető tudott olyan méltányos szervezeti kultúrát kiépíteni, mint tette azt egy nagy nemzetközi cég magyar tagjának vezérigazgatója, aki még a coaching elterjedése előtt szakembereket (pszichológusok, coachok) szerződtetett, hogy a cég vezetői egyéni problémáik esetén hozzájuk fordulhassanak. A megállapodás cégen belül úgy szólt, hogy mindent biztosítunk a jó teljesítéshez, de azt a megrendelőnek kell tudnia, mikor és hogyan veszi igénybe a lehetőségeket. A vezetők felelősek nemcsak a fizikai és szellemi, de a lélektani teljesítőképeségért is, és ha gond van, akkor tudják, hova fordulhatnak, milyen segítséget vehetnek igénybe. A coaching tulajdonképpen ez utóbbi biztosításának lehetőségét ígéri – s most már nemcsak egy-egy bátor embernek, hanem – a széles körű elfogadottság, mondhatnám divat miatt – számosaknak.

A szervezeteknek nincs ugyan lelkük, de nekünk, embereknek nagyon is van. Szükségünk van arra, hogy rendelkezésre álljanak olyan megközelítések, technikák a szervezetszervezés, tanácsadás területén, amelyek tovább mélyítik a szervezet méltányosságát, fejlesztik a kapcsolatokat és emberibbé teszik szervezeti létünket.