

RÖVID ÁTTEKINTÉS A HAZAI FOR- ÉS NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉS GYAKORLATI, MÓDSZERTANI HELYZETÉRŐL ÉS PROBLÉMÁIRÓL

BŐHMNÉ NARDAI BRIGITTA¹

DOI: <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2022.3.3-29>

Absztrakt

A hazai civil-nonprofit szektor a forprofit szektorral egy időben született újjá a rendszerváltást követően. Már akkoriban is világosan látták a szakemberek, ahhoz, hogy fennmaradjanak, hogy megtartsák további fejlődőképességüket, meg kell tanulniuk kezelni a változást, együtt kell tudni vele élni. A kilencvenes évek végére jutnak el a szervezetek abba a fejlődési szakaszba, hogy tudatosan elkezdjenek szervezetfejlesztési kérdésekkel foglalkozni, szervezetfejlesztési tanácsadókkal kooperálni.

Általánosan elmondható, hogy szükséges a célok és missziók újra definiálása és megtalálása mindkét oldalon. Az elmúlt évek viszontagságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról. Minden szervezet szeretne jól gazdálkodni az erőforrásokkal, hatékonyan működni. Nonprofit területen továbbra is kérdés a forrásteremtés és a megfelelő szervezettségű működési szint megtalálása. Számos olyan módszertan és eszköz áll rendelkezésre, mint például a coaching szemlélete és módszertana, ami egy gyakorlatias megoldás a jelen kor kihívásaira. Az elmúlt években megnőtt az igény, hogy maguk a szervezetfejlesztők is hozzájárulnak a civil-nonprofit szektor fejlesztéséhez, ráadásul a fent említett módszertant pedig egyre többen űzik eredményesen, akikben megfogalmazódik az igény a tudásátadásra és visszaadásra.

Kulcsszavak: szervezetfejlesztés, coaching, tudásátadás, forprofit, civil-nonprofit szervezetek

An overview of the practice and methodology related position and problems of the for- and nonprofit organization development in Hungary

Brigitta Nardai-Bóhm

Abstract

The Hungarian nonprofit and forprofit sectors were reconstructed simultaneously after the regime change. Even then, professionals confirmed that in order to survive and to be able to further develop, they had to learn to manage change and to live with it. By the end of the 1990s, organisations had

¹ Bóhmné Nardai Brigitta, szervezetfejlesztő coach, A Coaching Mindenkié Egyesület szakmai vezetője, a System Bridges Kft. ügyvezetője

reached the stage of development where they consciously began to address issues in organisational development and to cooperate with consultants in this field.

Generally speaking, it is necessary to redefine and reinvent goals and missions on both sides. The vicissitudes of recent years have reinforced the need for flexibility in both areas: both the organisational and the human side. Organisations want to manage resources well and operate efficiently. For the not-for-profit sector, generating resources and finding the right level of organisation remain the main challenges. The approach and the methodology of coaching seems to be a practical solution to the challenges of today. In recent years, there has been a growing demand for organisational development practitioners themselves to contribute to the development of the nonprofit sector, and the above-mentioned methodologies are being used successfully by an increasing number of people who have a need to transfer and contribute their knowledge.

Keywords: organisational development, coaching, knowledge transfer, forprofit, nonprofit,

BEVEZETÉS

Magyarországon a forprofit szervezetfejlesztés valójában a rendszerváltással vett új irányt, aminek a piacgazdaságra való áttérés egy új környezetet teremtett. Létrejöttek azok a piaci nagyvállalatok és közepes vállalkozások, amelyeknek egyrészt a külföldi anyacégek példái, másrészt a saját szervezetfejlődési folyamataik alapján egyre inkább szükségük lett fejlesztési tanácsokra, átvilágításra.

A hazai civil-nonprofit szektor a forprofit szektorral egy időben született újjá. A civil-nonprofit szervezetek egy része az 1990-es évek végére jut el abba a fejlődési szakaszba, hogy tudatosan elkezdi szervezetfejlesztési kérdésekkel foglalkozni, szervezetfejlesztési tanácsadókkal kooperálni.

Ezek voltak a hazai, rendszerváltás utáni szervezetfejlesztés „keresleti” oldalának szereplői. A „kínálati” oldalon pedig ott „(...) voltak azok, akik szolgáltatóként teret tudtak nyerni ebben az újonnan épülő szektorban. A kezdetekkor, vagyis a szakma épülésének úttörő szakaszában elég volt pusztán a rátermettség, a megfelelő kommunikációs készségek birtoklása, ha úgy tetszik jókor »jó helyen« lenni, és megszerezhető volt ez az újfajta tudás. Ebben nagy szerepük volt azoknak a multicégeknek, akik külföldi mintáik révén már a szakma érkezésekor tapasztaltnak számítottak. Sok kisebb vállalkozás jött létre, amelyek „szerencsét próbáltak” a piacon, de sokszor maguk sem tudták, merre felé tartanak, hiszen minden újnak számított, amibe belekezdtek.” (Molnár 2011:29).

Jómagam közel 10 éve foglalkozom főként forprofit vezető- és szervezetfejlesztéssel, elsősorban az emberi oldallal, a kompetenciák fejlesztésével szervezeti kontextusban.

Tapasztalataim alapján úgy látom, hogy – a „keresleti” oldal – azaz, mind a forprofit, mind a civil-nonprofit szervezetek szervezetfejlesztési igényei, elvárásai, az általuk támogatott feladatok, de a szervezetfejlesztők által alkalmazott módszerek is jelentősen megváltoztak ez alatt az idő alatt.

A kezdeti időszakot még némi bizonytalanság övezte, nem volt köztudott, hogy mire is való egy tréning, milyen eredményeket, változásokat lehet vele elérni. Azt a hatást azért érzékelték, hogy egy-egy csapatépítő hétvége után valami jobban ment a szervezetben. Ezt követően jelentek meg a tematikus képzések, mint például az értékesítés fejlesztés, kommunikáció, csapatépítés stb. Az elmúlt években sokkal inkább kiemelt szemponttá vált – az úgynevezett „dobozos termékeken” túl, ahol mindig ugyanaz a tematika ismétlődött – a szervezetre szabott fejlesztés, tanácsadás. Megjelentek a tervezett karrierutak, a szervezetek tudatosabb és tervezhetőbb működésre álltak át. A vezetői eszközök módszertanában is fejlődött a szakma, szélesebb spektrumú diagnosztikai eszközök állnak ma már rendelkezésre, és a vezetői szemlélet is formálódott, nagyobb hangsúly került az egyéni önismeretre, a menedzsmenti és szakmai ismereteken túl.

A fejlesztések eredményessége korlátozottan mérhető, különösen a soft területeken – például jobb értékesítő vált-e a munkavállalóból vagy jobban tud-e kommunikálni a tréning után –, de azt ma már meg tudják fogalmazni a szervezetek, hogy milyen elvárások és elérendő célok mentén történjen a fejlesztés. Gyakori téma a forprofit szervezeteknél a szemlélet vagy szervezeti kultúra váltás, és nekünk mindehhez szükséges hozzárendelnünk egy megfelelő módszertant, amivel a szervezet képessé válik véghezvinni a változást. Nonprofit területen továbbra is kérdés a forrásteremtés és a megfelelő szervezetségű működési szint megtalálása.

Elérkeztünk ismét egy generációváltáshoz is, egy korszak végéhez, hiszen a korábbi aktív szereplők leköszönnek, de sok helyen hiányzik az elkötelezett utánpótlás, vagy nem rendelkeznek megfelelő kompetenciákkal. Az elmúlt évek viszontagságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról. Minden szervezet szeretne jól gazdálkodni az erőforrásokkal, hatékonyan működni. Általánosan elmondható, hogy a célok és missziók újradefiniálása és megtalálása mindkét szektorban szükséges. A jó hír, hogy már számos olyan módszertan és eszköz áll rendelkezésre, mint például a coaching szemlélete és módszertana, ami egy gyakorlatias megoldás a jelen kor kihívásaira.

Merre tartunk és fenntartható-e a mostani működés a jövő szervezeteit nézve? A tanulmányban erre is kitérek és az elemzés konklúziójaként megállapítható majd, miként építhetünk olyan szervezeteket, amelyek alkalmasak lesznek arra, hogy megállják a helyüket mindazon trendekben, amelyek a jövőt illetően kirajzolódnak.

Az elmúlt években azt tapasztalom, megnőtt az igény arra, hogy maguk a szervezetfejlesztők is hozzájárulnak a civil-nonprofit szektor fejlesztéséhez. Ráadásul a fent említett módszertant pedig egyre többen űzik eredményesen, olyanok, akikben megfogalmazódik a szándék is a tudás át- és visszaadására. Ezért is jött létre A Coaching Mindenkié Egyesület is 2020-ban.

Annak ellenére, hogy már több évtizedes múltra tekint vissza a szervezetfejlesztői szakma Magyarországon, mégis időnként érdemes az alapfogalmakat is tisztázni: mi is az a szervezetfejlesztés, mire és kinek való, hova fejlődött, melyek azok az irányzatok, amelyek meghatározóak. A tanulmányban arra is kitérek, hogy van-e különbség a forprofit és nonprofit szervezetfejlesztés között, és erre vonatkozóan megvizsgálom a párhuzamokat és különbségeket is.

A HAZAI FOR- ÉS CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉS SZAKASZAI

A hazai forprofit szervezetfejlesztés fejlődése

A szervezetfejlesztés hazánkban több évtizedes múltra tekint vissza. A napjainkat is meghatározó magatartástudományi alapokat a hetvenes évektől érdemes keresni. Magyarországon a hetvenes évek végére alakult ki az a szervezetfejlesztési irányzat, amelynek célja a vállalati hatékonyság növelése volt, az objektív működési feltételeknek megfelelő felépítési és működési struktúra kialakításával és folyamatos fejlesztésével. A szervezetfejlesztés ezt megelőzően legfőképpen a szervezési tudományok témakörébe tartozott és a szociológiai kutatási módszertan nyújtott alapot a kutatási vagy – ahogy az akkori szakemberek nevezték –, a felvétel-módszertan jelentette az információk szisztematikus összegyűjtését.

Meghatározó mérföldkő volt, amikor egy UNIDO program keretében Manohar S. Nadkarni indiai szakértő az 1990-es évek elején hazánkat választotta, hogy átadja tudását és tapasztalatait. Ezért sokan őt tekintik a hazai szervezetfejlesztés atyjának². Manohar Nadkarni

² Kosztolányi Istvánnal és Domschitz Mátyással készült interjúk alapján, személyes közlés.

nem csak széles körű tudást nyújtott a képzésein, hanem olyan etikai és szakmafilozófiai normákat is megalapozott, amelyek máig erőforrásként szolgálnak a közvetett „tanítványok” számára is.

Körülbelül két tucatnyi fiatal szervezetfejlesztő képződött ki ekkor, akik később ÓDIUM néven egy laza szakmai szerveződést hoztak létre. Ebből a körből kerültek ki 1992-ben a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának alapítói is (Molnár 2011:29).

Még a nyolcvanas évek elején jelentkező magatartástudományi szervezetfejlesztési koncepció – azzal, hogy a szervezeti hatékonyság emberi tényezőit, illetve az emberi hatékonysághoz megkívánt szervezeti és vezetési feltételeket állította a középpontba – új hangsúlyokat hozott be az addigra már vázlatosan egészbe rendeződött, de optimálisan belső arányait még tovább kereső, rendszerelvű fejlesztési programtervbe. A kor hazai és nemzetközi szakembereit az a kihívás izgatta, miként fog illeszkedni, integrálódni a korábbi modellekbe ez a szemléleti megközelítés és mik lesznek az elemzések kiinduló-, és eredmény pontjai. Ugyanis az látszódt, hogy bármelyik területen történik beavatkozás, az hatással van a másik területre. Azonban kevésbé voltak megjósolhatóak az emberi tényezőkre gyakorolt hatások, mint például a problémamegoldó képesség vagy a személy önképében történő változás.

A vezetésfejlesztés tudománya ekkor már ismerte és alkalmazta az MBO-t (Management by Objectives) vagyis a Megegyezéssel Célkitűzéssel Történő Vezetés rendszerét és mindezt szükséges volt összevetni a magatartástudományi modellel. „Itt a szervezetfejlesztési folyamat az emberi hatékonyság feltételeit köti össze a szervezet célkitűző folyamatával, majd amikor ez utóbbi a részvétel révén kialakítja az értelmese munkát, ez az *értelmes munka* csatolódik vissza az emberi hatékonyság feltételeibe.” (Varga 1985:6). Mai szóhasználattal fogalmazva a reális szervezeti célkitűzés, amivel a munkavállaló érdeemben tud azonosulni, az előhívja a belső motivációját, ami pedig a hosszú távú sikeres és hatékony együttműködés alapja. Tehát elméleti szinten ebből az időszakból ered, hogy a munkavállaló már nemcsak reagáló, hanem proaktív cselekvő is lehet. Külön figyelemre méltó a magatartástudományi modellben, hogy az emberi hatékonyság feltételeinek biztosításához megjelentek az ezt támogató belső, az emberi erőforrás menedzselését biztosító rendszerek, sőt a vezetőfejlesztés része volt már az a megközelítés, hogy az emberekre az értelmese munka lehetőségével és eredményességével lehet hatni. Már akkoriban is világosan látták a

szakemberek: ahhoz, hogy a szervezetek fennmaradjanak, hogy megtartsák további fejlődőképességüket, meg kell tanulniuk kezelni a változást, együtt kell tudni élni vele. „Ehhez új típusú szervezeti képességeket, adaptivitást, öntanulást, korszerű belső együttműködési formákat, az emberi erőforrás hatékonyabb felhasználását, stratégiai válaszképességet kell magukban kifejlesztetniük.” (Varga 1985:6). Milyen ismerősek ezek a gondolatok, hiszen szervezetfejlesztési kontextusban a mai napig megállják a helyüket. Azonban ennek a megközelítésnek az adaptálására szükséges volt kialakítani a kollektív vezetési formák és döntési mechanizmusok alkalmazását, a döntés-előkészítési és érdekegyeztetési folyamatok demokratizálását. Nem kizárólag vezetői szintű egyeztetésekre volt szükség ezekben a folyamatokban, hanem a munkavállalók részvételére is. Mindezen működési alapelvek gyakorlati megvalósításához jó alapot kínált a magatartástudományi szervezetfejlesztés a módszertanok megtanításával, készséggé fejlesztésével. A gyakorlati adaptáció viszont a kor társadalmi és hatalmi viszonyaiból eredően, nem volt egyenes következmény.

Az 1990-es évek kezdetétől évtizedes lemaradást kellett behozni – a nemzetközi összehasonlítást tekintve – az emberi erőforrás menedzselését biztosító rendszerek terén. A menedzsmenttudományok és egyéb alkalmazott szociálpszichológiai diszciplínák kísérleti és gyakorlati eredményeiből, nyugaton és Japánban már felépült egy olyan szemléleti- és magatartásrendszer, amely nagyságrenddel jobban motivált a teljesítményre és hatékonyságra, a fejlesztésre és a jövedelmezőségre, mint az akkori hazai bürokratikus és erősen hierarchikus szervezeti kultúra. Ebben is meg kellett találni a „hozzánk igazítást”, a magyarországi szervezeti kultúrához adaptált módszereket. Az évtized vége felé már elterjedté vált a csapatépítő és vezetői, munkavállalói kompetencia fejlesztő tréning-kultúra, melyet egyrészt a nemzetközi nagyvállalatok saját belső, külföldi trénerai tartottak, másrészt megjelentek az első hazai, szervezetfejlesztéssel foglalkozó szolgáltató cégek is.

A kilencvenes évek első felében a szervezetfejlesztési know how-t tehát a hazánkban megjelenő multinacionális vállalatok vezetőképző programjai határozták meg, a külföldről hozott szakértők és tudás adott új irányokat és jelentett lehetőséget a szakmai önképzésre. Ez ugyanakkor egybeesett azon nagyvállalatok fejlesztési időszakával is, ahol éppen ebben az időben zajlott a privatizáció. Esetükben részben az oktatási és tanácsadói szektorból érkező megoldások jelentették a fejlesztést, és sok esetben a gondolkodásmód megváltoztatása volt a fő célkitűzés. Az 1990-es évek végére már érződött a korábbi fejlesztések hatása és egyre

komplexebb szervezetfejlesztési kérdésekkel találkoztak a szakemberek, hiszen megjelentek az akkor induló távközlési cégek, bankok, zöldmezős beruházások, ahol mindent nulláról kellett felépíteni. Ezeknél a szervezeteknél már igény volt arra, hogy magát a szervezetet is tudatosabban alakítsák ki. Mindemellett folytatódott a korábban említett hazai nagyvállalatok átalakulása is, a munkaerő vándorlásával pedig nem csak fejlesztői oldalról érkezett tudás a szervezetbe, hanem a munkavállalói oldalról is.

A szervezeti átalakulások tisztulása után a kétezres évektől egyre nagyobb igény mutatkozott a hatékonyság és a versenyképesség növelésére, melyek hosszabb távú tanácsadói munkát biztosítottak a szervezetfejlesztői szakma számára. A nagyvállalati megrendelők komplex és szervezetre szabott fejlesztési elvárásokat fogalmaztak meg, nem elégedtek meg egy általános két napos tréninggel, az eseti beavatkozás szintjén. Kalmár (2004:176) szerint „2004-ben az Európai Unióhoz történő csatlakozás lehetőséget teremtett mindenki számára a tanulásra, adaptációra és megújulásra”. A megújulás kérdésköre egyértelműen a verseny szempontjából vált fontossá, olyan szakembereké volt a nyerő stratégia, akik hatékonyan adaptálták a költségminimalizálás, gyorsaság, hibamentesség módszereit.

A kétezres évek szakmailag is nagy áttörést jelentettek, hiszen nem csak a szervezetfejlesztői szakma, hanem a nagyvállalati vezetői társadalom is elkezdte felismerni, hogy a saját képességek ismeretének milyen jelentősége van az egyéni és a szervezeti sikeresség szempontjából. A nemzetközi nagyvállalatok vezetőinél már gyakori volt, hogy coach támogatta jobb vezetővé válásukat, és az évtized végére megjelentek az első hazai coach képzések is, amelyek elindították és szinte kötelezővé tették a szervezetfejlesztési szakemberek önismereti szintjének fejlesztését is.

A coaching elterjedése óta a felhasználói kör és szemlélet is erősen változott. A korai coachok itthon és a nagyvilágban is inkább tanácsadók voltak vagy mentorként osztották meg meglátásaikat az életről és munkáról. A gondolkodásmódunk változásával a coaching, mint támogató eszköz is megváltozott. „Mostanra a coaching egy eszközgazdag, valóban kérdés, feladat és visszajelzés fókuszú együttműködés lett. Egyre kevésbé hangsúlyos a szakmai hozzáértés – mint a tanácsadói coachingnál volt –, mert egyre nagyobb szerepe van az együttműködés- és kérdezés eszközeinek a modern coachingban.” (Wiesner 2009).

2010 után megfigyelhető, hogy a szervezetfejlesztési szakmai képzések és továbbképzések tárháza még tovább bővült. Ekkor még a 2008-as válságidőszak hatásait kezelte a szakma is,

igaz jóval szűkösebb erőforrások álltak rendelkezésre a fejlesztések finanszírozására. Amelyik cég megtehetette, az előre menekült és erőforrásokat fordított a képzésekre is.

A szervezetfejlesztői piaci szereplőket tekintve mára néhány nagy, közel 20-25 éves múltta visszatekintő szervezetfejlesztő cég maradt meg, esetenként nemzetközi partnerrel társulva. Azok a szervezetfejlesztő cégek, amelyek 2010-es években alakították ki módszerspecifikus képzéseiket és párhuzamosan szervezetfejlesztéssel is foglalkoztak, napjainkra már szép referenciával rendelkeznek. Párhuzamosan zajlott a szervezeteken belüli szakemberek képzése is, hogy ők „belülről”, minél célzottabban vigyék sikerre a fejlesztési folyamatokat.

Jelenleg a COVID-19-járvány utáni újrendeződésben a következő kihívásokkal találkoztam. Mind megrendelői, mind szolgáltatói oldalon kihívást jelentett az online térben való működés: hogyan valósítható meg ugyanaz a hatásfokú fejlesztés, illetve rendelkezésre áll-e hozzá az infrastruktúra, továbbá milyen témák legyenek fókuszban. A korábbi erőteljes hatékonyságnövelési és teljesítményfókusz átrendeződött napi operatív helyzetek megoldására és az emberek mentális egészségének a kérdéskörére. Mindezen témakörök eredményeképpen kialakult egy hibrid működés, ami a személyes és az online fejlesztést párhuzamosan feltételezi. Tapasztalatot szereztünk arról is, hogy mi, milyen keretben valósítható meg a leghatékonyabban akár forprofit vagy civil-nonprofit szervezetről beszélünk.

A hazai civil-nonprofit szervezetfejlesztés szakaszai és problémakörei

A magyarországi civil-nonprofit szervezetfejlesztés történetére jellemző, hogy amiként a nonprofit szektor és szervezeteinek tevékenysége fejlődött, úgy fejlődött maga a működéshez kötődő módszertan is, és jöttek létre a képző szervezetek és a képzések. Megfigyelhetővé vált egyfajta átjárás a forprofit és nonprofit szektorban tevékenykedő szervezetfejlesztők körében. „Az első szervezetfejlesztéssel kapcsolatos képzések között az Ökotárs Alapítvány ÁSZ programját és facilitátor képzését, illetve a NIOK alapítvány szervezésében megvalósult trénerképzőt szokták emlegetni, melyet nemzetközi részvétellel, a Johns Hopkins Egyetem nonprofit szakértői tartottak leendő trénereknek.” (Molnár 2011:31).

Ebben az időszakban, a 2000-es évek közepén nemcsak az Ökotárs Alapítvány, hanem más, civil társadalmat segítő fejlesztő szervezetek, például a Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány (CTF), a Hálózat a Demokráciáért (DEMNET), a Regionális Környezetvédelmi

Központ (REC) is magukévá tették az alkalmi tréningek helyett a hosszú távú együttműködésen alapuló fejlesztés módszerét.

Az ÁSZ – átfogó szervezetfejlesztés-program lényege a különböző támogatási módok – tréningek, szervezetfejlesztési konzultációk és anyagi támogatás – összekötése volt egy-másfél éves együttműködési program keretében. A hosszú távú célja pedig a szervezetek fenntarthatóságának növelése, az olyan szervezeti módszerek, struktúrák, munkamódszerek, kultúra, anyagi lehetőségek kialakítása volt, amely a tagság bevonásával és részvételével, általában az egész közösség erősítésével lehetővé teszi a szervezet fennmaradását, tevékenységének folytatását, és növeli a működési stabilitását. A program elsősorban zöld szervezetek fejlesztését célozta meg. A képzések kezdetben döntően amerikai közösségfejlesztők bevonásával valósultak meg, a program fontos eleme volt a szervezetfejlesztési tudással és tréningvezetési képességekkel rendelkező hazai facilitátorok képzése, akiket nevezhetünk itt trénereknek, tanácsadóknak, konzulenseknek.

A NIOK Alapítvány fontos célkitűzése volt, hogy a civil szervezetek is kapjanak megfelelő menedzsment ismereteket, melyeket kiadványokkal és programokkal erősítettek. Szervezeti adat- és tudásbázisa ma is számottevő, országos szolgáltató szervezetként működik, képzési programokkal és a tanácsadás különböző formáival, kiemelt szereplője a hazai adománygyűjtésnek.

A Civil Társadalom Fejlődéséért (CTF) Alapítvány trénerképző programként indult azzal a célkitűzéssel, hogy hazai erőforrásokra alapozó fejlesztő szervezeteket hozzon létre, melyek a nonprofit szervezetek számára nyújtanak segítséget a szervezeti működés különböző területein. A program egy éves trénerképzéssel kezdődött, melynek során a leendő trénerok tanulmányozták a hazai civil szektor erősségeit, nehézségeit és szükségleteit, nemzetközi tanulmányutakon vettek részt, ahol a nonprofit szervezetek működését és az ott fellelhető modellek adaptálhatóságát vizsgálták, valamint különböző tréner- és csoportvezetési technikákkal ismerkedtek.

Az Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület kezdetben főleg ifjúsági civil szervezetek fejlesztésével foglalkozott, ennek a munkának a legnagyobb részét tematikus tréningek jelentették. A szervezet célja, hogy fejlődésre inspiráló közeget teremtsen a nonprofit szervezetek körében és elősegítse azok fenntarthatóságát.

Az Inspi-ráció Egyesületet, olyan magánszemélyek hozták létre, akik már 10-15 éve aktív tagjai, vezetői különböző civil szervezeteknek. Ezt megelőzően működtek informális szervezetként

Nyíregyházi Regionális Facilitátor Munkacsoport néven, amely az Inspi-Ráció Egyesület előszervezete volt. „Az IRE szakemberi bázisát kiképzett facilitátorok jelentik. Szervezetfejlesztő tevékenységük főképp helyi és regionális hatókörű. A zöld szervezeti háttér által meghatározott, komplex, a közösségi erőforrásokat beépítő szemléletük és munkamódszerük országosan mintaértékű munkát eredményez.” (Molnár 2011:33)

A Tanácsadók a Fenntartható Fejlődésért (TFF) civil és az üzleti szférában járatos trénerek, szervezetfejlesztők, zöldmozgalmi aktivisták által alapított egyesület. Céljuk az emberek és közösségek fejlődésének és együttműködésének fejlesztése.

Összességében megállapítható, hogy a hazai civil-nonprofit szektor fejlesztésben az elmúlt húsz évben jelentős szerepe volt a külföldi forrás támogatásnak és az onnan behozott know how-nak. Az uniós csatlakozást követően ez a tendencia folytatódott, hiszen a programok jó része uniós pályázatokból valósult meg, de már hazai szervezetfejlesztők és vállalkozásaik által.

Napjainkban a civil-nonprofit szektor szervezetfejlesztési kihívásai négy kérdéskörre oszthatók. Az első ilyen, a kétezres évektől megjelenő irány, a professzionalizáció kérdése. Azoknak a szervezeteknek, amelyek anyagilag stabilan működnek és elérték egy közepes vagy annál nagyobb szervezeti méretet már felmerül: hogyan és milyen mértékben szükséges a szervezetet professzionális szinten működtetni és fejleszteni, szervezeti hierarchiákat kialakítani. „Bőséges szakirodalom igazolja azt a jelenséget, hogy a nonprofit szektor szervezetei számos olyan kihívással néznek szembe, amelyeknek csak kiváló teljesítménnyel, professzionálisabb működéssel tudnak eleget tenni.” (Dobrai 2017:391). Ezek a szervezetek kialakították működési folyamataikat, procedúráikat, tevékenységeiket. Körükben jelenik meg leggyakrabban az a nagyvállalati CSR tevékenységbe bekapcsolódó szervezeti kör. A cél szerinti együttműködések mellett a nagyvállalatok szervezetfejlesztői tudásátadó programokat is szerveznek ezen civil-nonprofit szervezetek számára, amelyek hozzájárulnak a szervezeti, hatékonysági problémáik kezeléséhez.

A második kérdéskör, ami kihívást jelent – legyen szó bármilyen méretű civil-nonprofit szervezetről –, az olyan vezetői és menedzsment kérdések, mint például: a vezetők személyes kompetenciái, hogyan birkóznak meg a felelősség és motiváció kérdéskörével. Jellemzően minden civil-nonprofit szervezet kezdetben főként önkéntesekből áll. A kihívás abban áll, hogy vezetőként hogyan és meddig motiválhatók az önkéntesek, hogyan kérhetők számon a

feladatok ellátása során, ki milyen felelősséggel tartozik a szervezeti működést tekintve azért, hogy a szervezet biztosítani tudja a hosszú távú működését. Egy ilyen kontextusban nem lehet ugyanazokat a vezetési technikákat alkalmazni, mint a hagyományos forprofit szervezetfejlesztésnél, más szemléletre és megközelítésre van szükség. Ez esetben fontos megérteni az egyéni motiváció kérdéskörét, ami különösen annak fényében izgalmas, hogy valaki akár nyolc – tíz órás munkanap után még elmegy valahova önkéntes munkát végezni, ezáltal értéket teremteni. Számos kutatás bizonyítja, hogy sokkal inkább motiválja ezeket az embereket az, hogy milyen célt szolgálnak, és önkéntes munkájuknak milyen hozzáadott értéke van, mint az anyagi javak szerzése.

A harmadik kihívás a forrásteremtés. A pályázati és támogatói források csökkenésével és megszűnésével még hangsúlyosabbá válik a szervezeti működés finanszírozásának kérdése. Általános tapasztalat, hogy sok szervezetnél a szervezeti célokat alárendelték a kiírt pályázati célok elérésének, csakhogy biztosítani tudják anyagilag a működésüket átmenetileg. Ez azonban gyakran vezetett motivációvesztéshez és identitásválsághoz a szervezeten belül. Egy tudatos és előre megtervezett stratégia segítségével megalapozható a nonprofit működés. Érdeemes a több lábbon állás elvét alkalmazni, amelyek lehetnek például célzott adománygyűjtések, további pályázati források, együttműködések a forprofit szektorral CSR vagy „Civil Impact” programokban való részvétel.³

Végezetül pedig negyedik kihívásként azt lehet azonosítani, hogy miként tud egy civil-nonprofit szervezet lépést tartani a technológiai trendekkel, újdonságokkal. A társadalmi felelősségvállalás és fenntarthatóság kérdésköre mellett 2010-től fokozatosan erősödik az új technológiák megjelenése és széleskörben elterjedt mindennapi használata. A kommunikációnk átalakult és felgyorsult, óriási zajban kell eljuttatni az üzeneteket az emberek felé, legyen szó akár önkéntesek toborzásáról, akár adománygyűjtésről. A közösségi média használatának előnye az, hogy gyorsan, sok emberhez jut el. Azonban az már a kommunikációs szakma tudása, hogyan lehet célzottabban kommunikálni, hogy az olvassa a felhívásokat, akiknek szól. Továbbá, a COVID-19-járvány hatására, a hibrid szervezetfejlesztési megoldások előtérbe kerültek, és számos esetben tapasztalható, hogy a szervezeteknek technikailag nehézséget okoz egy online megbeszélésen való részvételt, ami jelentős hátrányt okozhat.

³ Ilyenek például a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara Bridge to Benefits programja vagy a Civil Impact Közhasznú Nonprofit Kft. programjai.

A SZERVEZETFEJLESZTÉS ALAPFOGALMAIRÓL, FOLYAMATÁRÓL ÉS MÓDSZEREIRŐL – VÁZLATOS ÁTTEKINTÉS

Alapfogalmak, avagy a szervezetfejlesztés sarokkövei

Mi a szervezetfejlesztés? A szervezetfejlesztés kiváló lehetőség arra, hogy egy vállalat vagy egy szervezet megújuljon, és a megelőző időszakhoz képest hatékonyabban és rugalmasabban működjön. A szervezetfejlesztés módszerei lehetőséget adnak a kapacitások és az eredményesség növelésére is.

A szervezetfejlesztés (Organization Development) egyik legjobb és szakmailag legadekvátabb definícióját Richard Beckard, a téma neves szakértője fogalmazta meg „A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei” című, 1974-ben megjelent könyvében. E szerint a szervezetfejlesztés a szervezet egészére vonatkozó, tervszerű, felülről szervezett törekvés, amelynek célja a szervezet életképességének és hatékonyságának növelése. E célokat a szervezeti folyamatokba történő tervszerű beavatkozás révén, magatartástudományi ismeretek alkalmazásával éri el (Beckard 1974).

A szervezetfejlesztés szereplői. A szervezetfejlesztés alapvetően tanácsadási folyamat, továbbá tréneri munkából és egyéni fejlesztésekből is áll, a szervezet egészével, folyamataival és működési mechanizmusaival foglalkozik, számos módszertant és elméletet, gyakorlatot alkalmazva. A tréneri munkában a fő fókuszban a kompetenciák, készségek, képességek fejlesztése és a tudásmegosztás van. De szervezetfejlesztő az is, aki tanácsadóként van jelen a fejlesztési folyamatban, ő a szakértelmével és konkrét megoldási javaslataival viszi előre a folyamatot. Hasonlóan, mint a mentor, aki viszont az egyénnel foglalkozik. A mentorálás a mentor által adott befolyás, útmutatás vagy iránymutatás. A mentor az, aki egy kevésbé tapasztalt és gyakran fiatalabb személyt tanít, vagy segítséget és tanácsot ad. Szervezeti környezetben a mentor befolyásolja a mentorált személyes és szakmai fejlődését. A facilitátor segít csoportoknak, csapatoknak megérteni a közös céljaikat és segít megtervezni, miképp érik el ezeket. Eközben a facilitátor semleges marad, nem foglal állást a kérdésekben, ehelyett a csoport figyelmét vezeti és azt a csoportnak fontos dolgokra fókuszálja.

Mi a coaching? Nemcsak a sportban, hanem az üzleti versenyben is egyre inkább létfontosságúvá vált, hogy növeljük az egyéni teljesítményeinket, és ebben az egyéni

fejlesztési folyamatban ott álljon valaki mellettünk, mögöttünk, aki támogat bennünket: ez pedig nem más, mint a coach, a fejlesztési folyamat pedig a coaching.

A coaching angol eredetű szó, jelentése: edzés, pontosabban az edző által végzett munka. A kifejezés a sportpszichológiából az 1980-as évek elején került be az üzleti világ fogalomrendszerébe. A coaching az Amerikai Egyesült Államokból indult, és alapvetően két gyökere van. Az egyik kiindulópontnak, azoknak a pszichoterapeutáknak a munkája tekinthető, akik felismerték, hogy nemcsak krízisben lévő embereknek lehet szükségük tanácsokra (akár életvezetési, akár vezetési tanácsokra), hanem olyan személyeknek is, akik szeretnék többet kihozni magukból, akik sikeresebbek, elégedettebbek kívánnak lenni az életük bármely területén. A coaching másik kiindulópontja a sportból származik: a terapeuták az élsportolók körében használt mentális technikákat beépítették az önismeret-fejlesztő programjaikba, és ezt hívták coachingnak a kezdetekben.

„A sikeres coaching lényeges pontja a coaching ügyfél felelősségének ténye. Kész-e maga dönteni, cselekedni, a következményeket elfogadni, és mindezért felelősséget vállalni.” (Vogelauer, 2002:16). Továbbá a coach szerepe és működése is meghatározó, a fókusz a cél elérésén tartja: „Támogatja az ügyfél attitűdjét a szervezet minden szintjén, bármely szerepet illetően. Konkrét visszajelzést ad az erősségekről” (O’Neill 2007:315).

Mi az [action learning team coaching](#)?⁴ Az action learning módszertan Reg Revans brit professzor nevéhez köthető, mely módszert az 1940-es években a kórházakban alkalmazták először, később azonban világszerte elterjedt a gazdasági és állami szervezeteknél egyaránt. Az action learning folyamán a „miért” kérdés helyett a „mi” típusú kérdésekre keresi a választ a csoport. A fókusz ily módon nem azokra a dolgokra kerül, amit a csoport nem tud, hanem a meglévő tudásából merít. A folyamat a tapasztalati tanulásra és a cselekvésre helyezi a hangsúlyt, hisz a résztvevők konkrét problémák megoldása során fejlődnek és reflektálhatnak saját tapasztalataikra is.

Az action learning (vagyis akciótanulás) a team coaching egy speciális fajtája. Az action learning üléseket egy gyakorlott facilitátor szakember vezeti. A facilitátor feladata sokrétű: támogatja a résztvevőket abban, hogy – a felmerült nehézségeikre a lehető leghatékonyabban tudjanak

⁴ Az action learning team coaching megnevezés magyarul akció tanulás csoportos coachingnak lehetne lefordítani.

megoldást találni a csoport segítségével – a legtöbbet tudjanak tanulni saját működésükről, konfliktuskezelési és együttműködési mechanizmusaikról, valamint a csoportba behozott és feldolgozott problémákon keresztül minél nagyobb, a szervezetben meglévő belső tudáshoz hozzájussanak.

A coaching hozadéka. Ez egyéni oldalról nézve, személyenként teljesen eltérő lehet. A módszertan rugalmassága az, hogy a célokat az ügyfél határozza meg, mindenki a maga szintjén és keretein belül. A folyamat során az ügyfél tisztábban látja a helyzetét, önmagát és a szándékait, körülményeit, tanulja önmagát a folyamaton belül, ami segíti a hosszabb távú fejlődést és a problémás helyzetekre adott válaszlépések hatékonyabb kezelését. Ha szervezeti oldalról nézzük, szervezeti szinten is sokrétű hozadéka van egy coaching folyamatnak, nem csupán az ügyfélnél, hanem a munkája során és szervezeti eredményekben is megmutatkozhat. A legnagyobb hasznot mindkét esetben az egyéni önismeret terén érzékelhetjük, továbbá jelentős hozadéka lehet a coachingnak a kollégákkal és felettesekkel való kommunikáció, együttműködés terén is.

A hasznosság számszerűsítése, esetleges pénzbeli kimutatása nagyon nehéz feladat, hiszen nehéz különválasztani, hogy a coachingban részt vevő személy munkája által generált haszon mekkora hányada köthető a coachinghoz. Akár pénzben kifejezhető, akár szubjektív módon érzékelhető előnyökre gondolunk, egyre több munkáltató, vezető vagy beosztott ismeri fel – már hazánkban is –, hogy a coaching nagyon hasznos tevékenység.

A szervezetfejlesztés folyamatáról dióhéjban

A szervezetfejlesztés célja. A szervezetfejlesztésnek számos célja lehet, ezek közül a legjelentősebbek a következők:

- a szervezet teljesítményének javítása;
- a szervezet agilitásának, rugalmasságának növelése;
- a szervezet tagjainak folyamatos felkészítése a változásokra;
- a szervezeti együttműködés megerősítése és harmonizálása;
- a vállalat megújulásra való és problémamegoldási képességének javítása.

A szervezetfejlesztés folyamata. „A szervezetek fejlesztése komplex és strukturált folyamat, amelyet a szervezet helyzetének (belső sajátságainak és környezetének) figyelembevételével kell megtervezni és megvalósítani. A legtöbb szervezetfejlesztő folyamat során hasonló módszerekkel folyik a munka, de az alkalmazott módszerek kiválasztása, azok arányának

kialakítása, valamint a sorrendiség meghatározása a fejlesztett szervezetre szabottan történik. A fejlesztés gyakran külső szakemberek (szervezetfejlesztők) bevonásával valósul meg, ugyanakkor nem nélkülözheti a fejlesztett szervezetben dolgozók egy részének vagy összességének aktív közreműködését. Egy-egy szervezet fejlesztését néhány főből álló ún. *fejlesztő csoport* irányítja, amely kifejezetten erre a célra alakul a külső szervezetfejlesztők és a fejlesztett szervezet képviselőiből.” (Komócsin 2009 alapján TÁMOP 5.5.3. Szervezetfejlesztési mintaterv). A mintaterv szerkezete és lépései a civil-nonprofit szervezetek fejlesztésére kerültek kidolgozásra, de ezek megegyeznek a forprofit szervezetfejlesztési alaplépésekkel, és ott is egyaránt alkalmazható.

1. Diagnózis vagy felmérés. A szervezeti diagnózis kialakításának a következő lépései vannak:

1. A legelső lépés az adatgyűjtés és -elemzés a cég aktuális állapotáról, a fejlesztendő területekről és a megoldandó problémákról.
2. Az elérendő célok meghatározása.
3. A szervezetfejlesztés eredményeként létrejövő állapot, az elérni kívánt célok azonosítása.
4. A szervezet erősségeinek felmérése.
5. Azoknak a területeknek, erőforrásoknak, adottságoknak és előnyöknek a számbavétele, amelyek segíthetnek a szervezetfejlesztés céljának elérésében. (Az erősségek és gyengeségek feltérképezéséhez hatékony segítséget nyújthat a SWOT-analízis.)

2. A stratégiai meghatározása a szervezetfejlesztés irányának kijelölése. A stratégia kialakításának első fázisa, hogy a szervezetfejlesztést végző tanácsadó cég munkatársai, vagy a kijelölt szakértő és a szervezet vezetése konszenzusra jusson. Ez azt jelenti, hogy közösen meghatározzák a fejlesztendő területeket, az elérendő célokat és a szervezetfejlesztés érdekében felhasznált eszközöket. Ebben a lépésben történik a szervezetfejlesztéssel kapcsolatos feladatok végrehajtóinak kijelölése és a feladatok időbeli ütemezése is.

3. A beavatkozás. Ebben a lépésben kerül sor a második pontban meghatározott stratégia végrehajtására. A végrehajtás történhet a szervezetet alkotó egyének, csoportok vagy az egész szervezet szintjén.

4. Köztes mérések, visszamérés, follow-up. Már a beavatkozás fázis közben is érdemes köztes méréseket végezni. Ezek segítségével nyomon követhető, hogy az egyes területeken milyen mértékű változást értünk el a megfogalmazott célokhoz képest. Az eredmények függvényében korrigálhatjuk a szervezetfejlesztés irányát, szükség esetén pedig akár újabb stratégiát is alkothatunk.

A szervezetfejlesztés folyamatát lezáró visszamérés ugyanilyen fontos. Csak a megfelelő eredmények birtokában tekinthető sikeresnek a szervezetfejlesztési folyamat.

A fejlesztési lépcsők megvalósítása során kisebb lépésekben haladunk. Ezekhez a lépésekhez köthetők a konkrét tevékenységek, amelyeket a fejlesztő csoport, annak egyes tagjai, a fejlesztő csoporton kívüli szervezetfejlesztő szakemberek vagy a fejlesztett szervezet vezetősége, tagjai végeznek (legtöbbször kisebb alkalmi munkacsoportokba szerveződve). Az 1. és 2. fejlesztési lépcsők jól meghatározható lépésekből állnak, azaz a lépések és az azokat megvalósító tevékenységek a legtöbb fejlesztett szervezet esetében megegyeznek (általánosan alkalmazhatóak). A 3. és 4. szakaszok lépéseit azonban minden esetben szervezetre szabottan kell alkalmazni, azaz a szervezet fejlesztési szükséglete szerint egyedileg kiválasztott lépéseket, adekvát sorrendben szükséges végrehajtani.

A szervezetfejlesztés alapvető módszerei

A szervezetfejlesztés eszköztárát alkotó módszereket két fő csoportba sorolhatjuk. Az egyénre ható módszerek a szervezet tagjainak, a vállalat dolgozóinak fejlődését célozzák. A struktúrára ható módszerek inkább a szervezet felépítésének, hierarchiájának, kultúrájának átalakításán keresztül mozdítják elő a szervezet fejlődését. Lássunk néhány példát mindkettőre.

Egyénre ható módszerek. A szervezetfejlesztés egyik fő célkitűzése, hogy megváltoztassa a szervezet tagjainak magatartását, öndiagnosztizáló, kommunikációs és problémamegoldó folyamatok révén. A következőkben bemutatjuk azokat az eljárásokat, amelyek ezeket a folyamatokat kívánják előmozdítani a szervezetben.

- Munkakör-újjáépítés.
- Munkakör- és kompetencia-elemzés.
- Emberközpontú vezetés.
- Készségfejlesztő tréningek, workshopok.
- Személyiségtesztek.
- Diagnosztikai mérések.
- Felmérésről szóló visszajelzések.

Struktúrára ható módszerek. Ebbe a csoportba azok az eljárások tartoznak, amelyek a munka tartalmára és a dolgozók közötti viszonyra hatnak.

- Csapatépítés.
- Kockázatelemzés.

- Decentralizáció.
- Csoportközi viszonyok fejlesztése.
- Vállalati kultúra fejlesztése.

Ahogy a bevezetőben is említettem, bármilyen beavatkozás a szervezeti működésbe, hatással lesz az egyénre és a szervezetre egyaránt, a hatás mértéke és időbelisége eltérő lehet.

A fejlesztés eszköztára szinte már végtelen, a szakember dönti el, hogy milyen kombináció a legmegfelelőbb a szervezet számára. Ezek lehetnek: tanácsadás, tréning, coaching, team coaching, facilitálás, mentorálás, szupervízió, akció tanulás, action learning team coaching.

Milyenek a jövő szervezetei és melyek a lehetséges fejlesztési irányok?

A **tanulószervezet**. A tudás alapvetően az egyének sajátja, de a szervezeten belül is létrejön egyfajta tudás. Napjaink gyorsan változó környezetében a szervezeti tanulást annyira fontosnak tartják a szakemberek, hogy kiemelt hangsúlyt kap a tanulószervezet fogalma, úgy vélik, hogy jellemzői meg kell, hogy jelenjenek a szervezetfejlesztés céljai között is. Az evolúciós változtatás hívei arra hívják fel a figyelmet, hogy a rendszer tagjai értékeinek, attitűdjeinek, magatartásformáinak kell először megváltoznia, ezután képes a rendszer a változásra. E megközelítés alapja McGregor Y elméletének⁵ megfelelő emberkép, a szervezeti tag, mint fejlődés- és tanulóképes, felelősségvállaló ember (Kovács et al. 1991). A folyamat lényege az, hogy a közvetlen együttműködés és a gyakorlati tapasztalat révén minden érintett tanul, e tanulási folyamat célja a szervezet teljesítőképségeinek és a munkakörülményeinek egyidejű javítása.

A szervezetfejlesztés várható következményei: a munkakörülmények demokratizálása, a hatalmi viszonyok kiegyenlítettebbé válása, a kölcsönös bizalom kialakulása. Kinyilvánított célja az, hogy a tagok meg tudjanak birkózni a változásokkal és támogassák azokat.

A tanulószervezet fő kritériuma tehát a folyamatos változás, emellett a szervezeti tagok tanulási képességeinek hasznosítása, azaz nem csak az egyének tanulnak a szervezeten belül, hanem végbemegy egyfajta „szervezeti jellegű” tanulás is, mindennek célja a folyamatos

⁵ Douglas McGregor nevéhez fűződik az 1950-es évek elején megalkotott Y és X elmélet. A két elmélet Maslow munkája alapján, az emberek motivációja és szükségleteik feltárása és a munkavégzés befolyásolhatósága céljából jött létre. Az Y elmélet a pozitív feltételezéseket foglalja össze. A dolgozók munkájának légkörét, környezetét megfelelően kell kialakítani. A munkavégzést ösztönözni lehet önállósággal, elismeréssel és önmegvalósítással is. Ha ezek a motivációs eszközök és körülmények létrejönnek, az alkalmazott nagyobb felelősséget vállal, és a szervezeti célokat könnyebben elfogadja (lásd. Kovács et al. 1991).

szervezeti változás megtanulása. E szervezettípus kialakulásában, illetve kialakításában központi szerepet játszik a szervezeti kultúra jellege, az értékek és probléma megoldási módok bizonyos irányba történő változása. A tanulószervezet előnye, mint látjuk, tagjainak kreativitásából adódik, amit a szervezet maximálisan igénybe kíván venni, ehhez azonban szükséges a vállalat és a munka iránti nagyfokú elkötelezettség, végig jól érzékelhető a koncepció szoros kapcsolódása a humán erőforrás elméletekhez. A tanuló szervezet koncepciója az újszerű, teammunkára, felelősségvállalásra, önállóságra és elkötelezettségre épülő vállalaton belüli viszonyok intézményesítését célozza meg.

A TEAL szemlélet. „A rendkívüli újítók megmutatják, hogyan hozhatunk létre lélekkel teli üzleti vállalkozásokat, non profit szervezeteket, iskolákat, kórházakat. Egyre inkább túlhaladottá válik, ahogyan ma a szervezeteinket irányítjuk. A lelkünk mélyén mi magunk is érezzük, hogy ennél többre is képesek vagyunk, és vágyunk arra, hogy lélekkel telibb, hitelesebb munkahelyeken, valódi célokért dolgozhassunk, és valamilyen közösséghez tartozhassunk.” (Laloux 2016) Ez a felvezető mondat mindenre rávilágít, amit manapság keresünk és a COVID-19-járvány utáni újjáépítési időszakra jellemző. Közösség, kapcsolódás, valahova tartozás. Szerencsére vannak a világban még olyan újítók, akik megosztják a tudásukat és közcélra, a közjó szolgálatába állítják. Joggal kérdezhetjük, hogy mi az újdonság? Ha elolvassuk Frédéric Laloux „A jövő szervezetei” című könyvét, már számos eszköz, módszer ismerős lehet, az újdonság rész abban van, hogy érdemes néha visszatérni és újragondolni az eszközrendszereinket és láthatjuk, hogy ezek a képességek, készségek mindenkiben megtalálhatóak, azzal a különbséggel, hogy valószínűleg a jelenlegi világnézetünk korlátoz bennünket abban, ahogyan a szervezetekről, együttműködésekről gondolkodunk, bizalmatlanság jellemez bennünket. Tehát szükség van egy új szemléletmódra, ami a korábbi tudásunkat, tapasztalásunk egy új kontextusba, egy új hitrendszerbe helyezi.

„Számptalan tudós – többek között pszichológusok, filozófusok és antropológusok – elemezte már az emberi tudat fejlődését. Úgy találták, hogy az emberiség hozzávetőleg százezer éves történelme során számos egymást követő szakaszon ment keresztül. Képességeink pedig, hogy jobban megértsük a világot, minden szakaszban hatalmasat fejlődtek – kognitív, erkölcsi és pszichológiai értelemben is. Egy fontos aspektus felett azonban a kutatók eddig elsiklottak: minden alkalommal, amikor az ember új tudati szintre lépett, egy új együttműködési

lehetőség, új szervezeti modell is született. Az egymást követő modellek napjainkban is jelen vannak.” (Laloux 2016:34)

A TEAL⁶ szemlélet az integrál megközelítésből tekint a témára és az evolúciós, valamint fejlődésemélet kifinomultabb értelmezésében gyökerezik. A technikai szempontokat Frédéric Laloux az integrál⁷ szemléletből veszi át, s így több száz premodern, modern és posztmodern kultúra tanulmányozása, valamint az emberi tudat és kultúra különböző térképeinek keresztkulturális vizsgálata eredményeként kidolgozásra került az ember felépítésének „átfogó térképe” (Wilber 2008:27).

A módszertan lehetőséget ad szervezeti és egyéni önvizsgálatra, ahhoz, hogy azonosítani tudjunk, hogy ezen a térképen hol helyezkedünk el és merre érdemes fejlődni. A jelenleg ismert és a mai viszonyokra kifejezetten jól reagáló működési szint a TEAL, aminek három alappillére van: az *önmenedzsment* – működünk hatékonyan nagyban is, egyenrangú kapcsolatokra építve, a hierarchia és akár a konszenzus kényszere nélkül. A *teljességre törekvés* – legyünk azok, akik valójában vagyunk, hozzuk be a munkába a magunk teljességét ahelyett, hogy csak a szakmai énünket működtetnénk, vagy maszkok mögé bújnánk. Az *evolúciós cél* – a szervezetek élnek és saját fejlődési iránnyal rendelkeznek. Ez az irány egy cél felé mutat. Ahelyett, hogy megpróbáljuk kontrollálni és megjósolni a jövőt, a szervezet tagjai befelé figyelve meghallják és megértik, mivé akar válni a szervezet, milyen célt akar szolgálni. „A TEAL működéshez eljutni nagy munkával jár. A fejlődési stációk nem hagyhatók ki, így az építkezés fokozatos és tartós.” (Toldi 2013:16)

Tapasztalataim szerint fokozottan megjelent az igény az emberek részéről, hogy a munkahelyen ne csak versenyképes és eredményeket felmutató elemként legyen jelen a mindennapokban, hanem teljes emberként, minden olyan aspektussal, ami az ő közvetlen világával kapcsolatos. Nem cél a magánélet és a munka összemosása, de nem reális a teljes szétválasztás sem, mind a kettő hatással van a másikra, mert ugyanaz az ember megy be

⁶ A Teal eredeti jelentése kékeszöld, acélzöld szín, azonban az elmúlt időszakban a szakirodalomban átment a köztudatba, mint fejlődési evolúciós szint és fejlesztési szemlélet, módszertan elnevezése.

⁷ Az integrál szemlélet egy szintetizáló szakmai irányzat, amelyet a világhírű filozófus, író Ken Wilber alkotott meg a 2000-es évek elején. Az elmélet- és gyakorlatrendszer szakértői módon szintetizálja a nyugati pszichoterápiás, pszichológiai ismereteket, valamint a spirituális bölcséleti hagyományok tudatról szóló tanításait. Az így kapott teljes spektrumú emberképet alkalmazza az élet minden területére, úgymint: a gyógyítás, az orvoslás, a pszichoterápia, a coaching, a közgazdaságtan, az üzleti élet, a jog, az ökológia, a politika és a művészet területeire.

⁷ Ken Wilber (2008): Integrál szemlélet. Budapest: Ursus Libris.

másnap dolgozni, mint akit előző nap éppen valamilyen trauma ért. Ebben is nyújt egyfajta útmutatást a TEAL-szemlélet, hogyan tudunk élhető munkahelyeket kialakítani.

Az élhető munkahely egy olyan közösséget is jelent, ahová szeretnek az emberek tartozni. Értjük a fogalomban az egyénhez való hozzáállást, a környezeti tényezőket és a fejlődési lehetőségeket. Valós lehetőséget ad a változásra és egymás elfogadására. Egy XXI. századi munkahely kellő kihívást biztosít, mert ezek nélkül nem motiválható a munkavállaló, ugyanakkor figyelembe veszi a teljes embert, mind a magányszemélyt, mind a munkavállalót, és előtérbe kerülnek a családbarát tényezők is. A pozitív légkör és hangulat, a szervezeti célok ismerete nagyban befolyásolja a motivációt és az elköteleződést. A vezető közösségépítő szemlélete komoly megtartó erő a mindennapi és hosszabb távú sikeres együttműködés tekintetében. Azonban mindezen tényezők csak közös felelősségvállalással érhetőek el. Mindezen fogalmi és módszertani megközelítés egyaránt alkalmazható forprofit és nonprofit szervezeteknél egyaránt.

Milyen a jövő szervezete? Noha erre általános recept erre sincs, de ahogyan a fentiekből is kiderült, az egyéni megélésnek és a szakmai identitás szintű kiegyensúlyozottnak milyen fontos szerepe van. A kérdés a megválaszolásánál érdemes a bensőbb szintekről indítani. Mi milyen szervezetnél dolgoznánk vagy végeznénk önkéntes munkát szívesen? Mik lehetnek ezek a jellemzők? Szinte biztos, hogy akár vezető akár munkavállaló vagy önkéntes az olvasó néhány alapvető értékrendi megközelítés hasonló lesz. Így például munkám során a következőket fogalmazták meg ügyfeleim: „Értékeljék a munkámat, adjanak visszajelzést.” „Egy összetartó közösség tagja szeretnék lenni.” „A stressz mértéke még éppen pozitívan motivál.” Szívesen megyek be minden nap.” „Megvannak a technikai feltételek a munkavégzéshez és pont elég a munka.” „A konfliktusokat kezeljük, ki tudok teljesedni.” „A szervezetek erőssége az emberekben rejlik. A dolgozók, önkéntesek személyes célja, hogy fejlődjenek, ezt ösztönözni és a lehetőségekhez képest maximálisan segíteni kell.” (Löwey – Nadkarni 2008:249). A döntéshozatal tükrözze, hogy a dolgozók a szervezet számára fontosak. A dolgozókra oda kell figyelni és arra ösztönözni, hogy járuljanak hozzá a problémák megoldásához, és ezáltal létrejöhet a szervezethez való kötődés érzése. A munkatársakban kialakulhat annak az öröme az érzése, hogy az adott a szervezetnél tevékenykedhetnek, hatékonyan végezhetik a munkájukat. Kreatív megoldásokat adhatnak a problémákra, motiváltak, szellemileg és fizikailag is jól érezhetik magukat.

Ne csak egyéni szinten gondolkodjunk, hanem holisztikusan, az egész szervezetet és környezetét tekintve is, és vizsgáljuk a szervezet egészségi állapotát, a működőképességét, vonjunk be többféle dimenziót, mint a gazdasági környezet, vevők szükségletei. „Egy szervezet akkor egészséges, ha mindezen területek elvárásai magas szinten teljesülnek.” (Löwey — Nadkarni 2008:43) Minden dimenzió hat a másikra, ezáltal érhető el fejlődés. Ennek megteremtése nem kis feladat, de a szervezetfejlesztés és a megfelelő szakember kiválasztása segíthet mindezek elérésében.

Azt biztosan kijelenthetjük, hogy a két szektor a forprofit és nonprofit tanulhat egymástól. A már korábban említett szervezethez és tudatos finanszírozási szemlélet kialakításakor érdemes a forprofit szakemberekre hallgatni. A nonprofit szervezetek pedig a közösségépítés és elhivatottság terén tudnak újat mutatni: miként lehet maroknyi embert vagy akár tömegeket motiválni, egy jó ügy érdekében összefogni, lehetőséget adva a motivációk megélésére és a kiteljesedésre is.

HASONLÓSÁGOK ÉS KÜLÖNBBSÉGEK A FOR- ÉS A CIVIL-NONPROFIT SZERVEZETFEJLESZTÉSBN

A szervezetfejlesztés folyamatát tekintve csak akkor beszélhetünk közel teljes hasonlóságról, ha a civil-nonprofit szervezet már rendelkezik egy olyan mérettel és működési kerettel, ami közel hasonlónak teszi a forprofit szervezetekhez. A folyamat itt szinte a klasszikus módszereket feltételezi, hiszen legyen szó bármilyen fejlesztési folyamatról, mindegyiket egy diagnózissal kezdünk, mivel a legfontosabb tisztán látni azt mi is van valójában. Ennek a felmérésének a mértéke, módszertana különbözhet a két szervezettípus esetében, de nélkülözhetetlen az információ és adatgyűjtés. Az adatok és tények feldolgozása után a fejlesztő javasol egy fejlesztési tervet a szervezeti céloknak megfelelően, majd megtörténik a végrehajtás, végül pedig a visszamérés, elemzés.

Mi a helyzet azonban akkor, amikor a szervezet mérete a foglalkoztatottak összetétele változik, például több az önkéntes, mint az alkalmazott, vagy csak önkéntesek vannak a szervezetben? A szervezetben nincsenek klasszikus szerepek, funkciók, a létszámnak megfelelően szinte „mindenki csinál mindent”. Ez esetben nem tudunk a tanult útvonalon haladni, egyedi megoldásokra lesz szükség. Itt már kiemelten hangsúlyos a fejlesztő személye és tapasztalata, mert nem lehet ugyanazokat a megoldásokat alkalmazni a fejlesztésben. Nem

minden szervezetnél indokolt a teljesen strukturált működés. Ha azokat a közösségi szerveződések nézzük – amik egyébként számos esetben egy egyesület vagy alapítvány alapítását előzik meg – láthatjuk, hogy képesek organikusan is alakulni, delegálni, hogy kinek mi a szerepe, feladata. Ekkor az esetleges túlszabályozottság miatt elveszthetik a résztvevők a motivációjukat, ezért a megegyezés és tiszta kommunikáció jelenti az együttműködés szilárd alapját. Ne feledkezzünk meg a nulladik lépésről, annak tisztázásról, hogy mi a szervezet, a közösség célja és mi a vezető célja. Ezek ugyanis nem ugyanazok a célok, mint amit a fejlesztési célként fogalmazzunk meg! A fejlesztési cél, azt az elérendő állapotot írja le, ahová a fejlesztés végével szeretnénk eljutni. Noha kijelenthetjük, hogy számos ponton segíthet az üzleti világban is alkalmazott szervezetfejlesztés, de nem minden esetben és ma már számos kiadvány létezik a civil-nonprofit szervezetek működtetéséhez és szervezeti fejlesztéséhez (Török – Vince 1998; Adirondack 1999; Móra – Zalán 2003; Móra 2005; Bartal 2005).

A szervezetelmélet egyik legfontosabb felismerése, ahogy fentebb is említettük, hogy még egy termelő vállalat dolgozóit sem lehet egyszerű fogaskeréknek tekinteni a gépezetben, akik, amikor felveszik a munkát, otthon hagyják a személyiségüket. 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. Mindez fokozottan igaz a civil világra, ahol az emberek belső meggyőződésből kevés vagy semennyi anyagi elismerésért teszik azt, amit tesznek. Mivel a szerveződések egy-egy probléma megoldására jönnek létre, ezért azon a területen „szakértők”. Ezért van az, hogy a civil-nonprofit szervezetet alkotó tagok, vezetők elsősorban adott kérdésekhez értenek, a csoportok működéséről, a működési stratégiáról kevesebbet tudnak. Azonban, ha mindezen kérdésekkel nem foglalkoznak, viszonylag hamar elérkezik a szervezet teljesítőképességének a csökkenése, és ez rontja az eredeti probléma megoldásának a hatékonyságát is, a szervezet nem az elvártaknak megfelelően érheti el célját.

A szervezetfejlesztés lényege a változás előidézése és kezelése a szervezet valamennyi alrendszerében. Ez tudatosan vagy öntudatlanul, de folyamatosan zajlik minden szervezetben, ugyanakkor vannak olyan időszakok – szervezeti változás, mélyreható változás, társadalmi közeg, keretek változása –, amikor jelentősége különösen megnő. Nem mindegy, hogy egy ilyen időszakból miként kerül ki egy szervezet, hiszen a saját eredményességét kockáztatja. Az alábbi felsorolás tartalmaz néhány tipikusan jellemző problémát, amennyiben ilyen vagy

ehhez hasonló jeleket, tüneteket tapasztalunk egy szervezetnél, akkor beavatkozásra van szükség.

- Hiányos, értelmetlen munka ki- és beosztás, egymás munkájának nem ismerete.
- Döntésképtelenség.
- Túl sok egyeztetés, előre át nem gondolt megbeszélések.
- A kiadott munka ellenőrzésének hiánya.
- Elismerés hiánya.
- Csak a rövid távú célokra összpontosítanak, vagy nincsenek célok meghatározva.
- A programok szervezetlensége.
- Finanszírozási, pénzügyi gondok.
- Nem megfelelő kommunikációs stílus.

Ezek a tünetek egy forprofit szervezetnél is ugyanúgy megjelennek, azonban ott hamarabb érkezhetsz a segítség, mivel anyagi forrás áll rendelkezésre külső szakértő bevonására. Azonban létezik számos olyan civil szervezet, ahol már a tudásmegosztáson és a szakmai támogatáson van a hangsúly, erről alább egy rövid ismertetőt mutatunk be.

A KÉT SEKTOR TALÁLKOZÁSÁNAK SZINERGIÁI: A COACHING MINDENKIÉ EGYESÜLET A CIVILEK TÁMOGATÁSÁÉRT

A két szektor találkozása. A coachingról jelenleg is él az az elképzelés, hogy luxus fejlesztési termék, melyet csak a top cégek, top vezetők élvezhetnek. Egyesületünk névválasztásában szerettük volna a coaching típusú szemléletet szervezeti szinten minden munkavállaló és/vagy önkéntes számára elérhetővé tenni. Valós segítséget, eszközöket, mintákat adunk át, melyek azonnal beilleszthetőek a szervezeti kultúrába és fenntarthatóan megvalósíthatók.

Ezt a szemléletet és célkitűzést fogalmazzuk meg az alapításkor és olyan szakmabeli önkéntesekkel valósítjuk meg céljainkat – elsődlegesen a civil szektor támogatását –, akik egyébként a forprofit szektorban tevékenykednek. A szinergiát pedig az önkénteseink motivációja adja, hogy magas szakmai színvonalon végezzük a munkánkat. Olyan eszközrendszerrel és szemlélettel dolgozunk, amit mindenki számára elérhetővé kívánunk tenni, egyfajta visszaadásként tekintünk a tevékenységünkre.

Mivel foglalkozik az Egyesület? A Coaching Mindenkié Egyesületben szakmai vezetőként végzek önkéntes munkát, együttműködésben Zákányi Eszter ügyvezetővel és további 42

önkéntessel. Működésünk célja a nonprofit vagy közhasznú szervezetek támogatása, hogy stratégiai, folyamatirányítási és közösségépítő feladataikban eredményes fejlődést érjenek el. Ehhez ajánljuk fel szakmai segítségünket. Programunk egyaránt fókuszál a vezető közösségépítő szerepének hangsúlyozására és a munkatársak, önkéntesek felkészítésére, és a coaching szemléletű vezetői magatartásra. Minden önkéntesünk rendelkezik saját bevételi forrással, így ezeket a fejlesztői folyamatokat szabadidejükből, pro-bono valósítják meg, és ezt tekintik igazi visszaadásnak.

Szervezetünket 2020 júniusában jegyezték be, az elmúlt két év alatt 15 civil szervezet számára, 56 önkéntessel közel 400 fejlesztési órát tudtunk megvalósítani. Pályázatot írtunk ki civil-nonprofit szervezetek számára egyéni és csoportos coaching folyamatokon való részvételre. A beérkezett pályázati anyagokat követően, minden jelentkezővel több egyeztetésen át segítettünk tisztázni azokat a célokat, melyeket reálisan képesek elérni a fejlesztői folyamatoknak köszönhetően. Témáik jellemzően három fő területre koncentráálódtak a csoportos coaching folyamataiknál: közösségépítés, belső folyamatok megvizsgálása, újak kialakítása, önkéntesek motiválása.

Az egyéni coachingok jellemzően vezetői támogatás témájára épültek. 10 egyéni vezetői coaching, 3 csoportos vezetői coaching és 9 szervezeti csoportos coaching folyamat valósult meg a pályázati felhívást követően.

2021-ben segítettünk a HUNGARO-LEN Fonalgyártó Kft-t a cég felszámolásában, etikus zárás programunk során támogattuk a munkavállalókat és a vezetőket – a körülményekhez képest – munkahelyük elvesztésének feldolgozásában és az új lehetőségek felmérésében. 2021-ben nyitottunk a sportvilág felé is és a Budapest Cowbells Amerikaifutball Egyesület sportolóit, valamint a Vadászi Viktória Alapítvány által kiválasztott egy vitorlázórepülő pilótát támogattuk teljesítményük fokozásában, mentális felkészültségük fejlesztésében. Ezek a számok nem csupán a statisztikai adatokat jelentenek, hanem rámutatnak a visszaadás mértékére és az igényekre is, mind a pályázói, mind pedig az önkéntesi oldalról. Megfogalmazott célunk, hogy olyan helyeken adjunk segítséget, ahol valóban nemes eszmék megvalósításából vennék el a piaci megbízási díj árát. A 2022-es évben szintén pályázati úton segítjük a civil szervezeteket, leginkább egyéni coaching folyamatokkal, hogy növelni tudják motiváltságukat, könnyebben tudjanak asszertivitást elérni a szervezetben és élhető munkahelyeket, szervezeteket tudjanak kialakítani.

Egyesületünk a civil szektorban tevékenykedő bármely szervezet pályázatát befogadta és támogatta azokat célkitűzésük magasabb hatékonyságú megvalósításában. Dolgoztunk együtt egészségmegőrző preventív egyesületekkel, ahol a jellemzően halálos kimenetelű betegségek megelőzése a cél, és folyamatos lakossági programjaikkal segítik az embereket. Foglalkoztunk fogyatékosokat segítő civil szervezetekkel, vagy környezetvédő nemzetközi szervezettel is. Tapasztalataink alapján – az általunk megismert civil-nonprofit szervezeteknél – a vezetői kinevezések csak szakmai tudást és képességet vizsgálnak, és a vezetők sok esetben nem rendelkeznek azokkal a módszerekkel, melyekkel az információáramlást transzparenssé tudják tenni, a kommunikációs csatornákat ki tudják jelölni és működtetni, motiválni tudják munkavállalóikat vagy önkénteseiket és kezelni tudják a szervezetben kialakuló konfliktusokat. Úgy láttuk, hogy minden egyéni és csoportos folyamat segítette a munkájuk hatékonyságának növelését, ezáltal ők is magasabb színvonalon tudják nyújtani szolgáltatásaikat. Az Egyesület a segítőknek segít, hogy fent tudják tartani lelkesedésüket és folyamatos működésüket.

[Önkéntes menedzsment az Egyesületnél](#). Számunkra óriási lendületet adott, hogy már a második évben megháromszorozódott az önkénteseink száma. Az első évben számos ismerős kolléga csatlakozott, így még egyszerűbbé és könnyebbé vált a munkák szervezése az önkéntes menedzsment terén. Azonban az idei évben már komolyabb szervezési kihívásaink lettek, és ezért tudatos tervezés eredményeként meghirdettünk a szervezeten belül egy önkéntes koordinátor pozíciót. Igyekszünk a belső folyamatainkat sztenderdizálni, és nem kis kihívást jelent önmagunkon alkalmazni szervezetfejlesztési módszereket, de hiszünk abban, hogy saját működésünk is példaként szolgálhat más civil-nonprofit szervezetek számára is.

ÖSSZEGZÉS

A tanulmány rövid betekintést adott a forprofit és civil-nonprofit szervezetfejlesztés történeti hátterébe, módszertani alapjaiba, bemutatott alapfogalmakat és különböző módszertanokat. Szinte trivialisnak számít, hogy „napjainkban paradigmaváltáson megyünk át” és ez valóban nem vonható kétségbe. Ezért érdemes megállni és összegezni, hol vagyunk most és merre tartunk.

Az elmúlt években a szervezetfejlesztési igények és elvárások, az általuk támasztott feladatok, de a szervezetfejlesztők által alkalmazott módszerek is jelentősen megváltoztak. Általánosan

elmondható, hogy szükséges a célok és missziók újra definiálása és megtalálása a szervezetfejlesztői és a szervezeti oldalon is. Az elmúlt évek viszontagságai mind a két területen felerősítették a rugalmas alkalmazkodás képességének igényét mind szervezeti, mind emberi oldalról.

Mindkét területen új típusú szervezeti képességeket, adaptivitást, öntanulást, korszerű belső együttműködési formákat, az emberi erőforrás hatékonyabb felhasználását, stratégiai válaszképességet kell kifejleszteni. A kétezres évek trendje azt mutatta, hogy nemcsak a szervezetfejlesztő szakma, hanem a nagyvállalati vezetői társadalom is elkezdte felismerni, hogy a saját képességek ismeretének milyen jelentősége van az egyéni és a szervezeti sikeresség szempontjából és ez tűnik egy válság és jövőtálló útnak. Azonban az is jól látszik, hogy e szemlélet alkalmazásának még további erősítésre van szüksége. A gondolkodásmód változtatásához a coaching egy kifejezetten alkalmas módszer, amire az együttműködés és kérdezés a legjellemzőbb.

A szervezetfejlesztés továbbra is kiváló lehetőség arra, hogy egy szervezet vagy vállalat megújuljon, és a megelőző időszakhoz képest hatékonyabban és rugalmasabban működjön, továbbá a módszerei lehetőséget adnak a kapacitások és az eredményesség növelésére is. Azonban nem minden szervezet számára megfizethető vagy szakmailag indokolt egy komplett szervezetfejlesztés, az erőforrások ismételt szűkülése miatt nagyon fontos, a megfelelő szakember és módszertan kiválasztása. A szervezetfejlesztés lényege a változás előidézése és kezelése a szervezet valamennyi alrendszerében. Ez tudatosan vagy öntudatlanul, de folyamatosan zajlik minden szervezetben, ugyanakkor vannak olyan időszakok – szervezeti változás, mélyreható változás, társadalmi közeg, keretek változása –, amikor jelentősége különösen megnő. Nem mindegy, hogy egy ilyen időszakból, hogyan kerül ki egy szervezet, hiszen a saját eredményességét kockáztathatja. Ebben lehet segítségre az önmenedzsmenten, evolúciós célon és teljes ember szemléleten alapuló TEAL-módszertan és a tanuló szervezet koncepciója, ami az újszerű, teammunkára, felelősségvállalásra, önállóságra és elkötelezettségre épülő szervezeten belüli viszonyok intézményesítését célozza meg.

IRODALOM

A civil szervezeteknek szolgáltató, azokat fejlesztő szervezetek mintaterve. TÁMOP 5.3.3/08/02 pályázat. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=10416>

Beckhard, Richard (1974) *A szervezetfejlesztés stratégiája és modelljei*. Budapest: KJK.

Bartal Anna Mária (2005): *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Budapest: Századvég Kiadó.

- Bitter Janka – Molnár Kriszta (szerk.) (2011): *Fejlesztői Egypercesek. Kis történetek nagy változásokról.* Budapest: Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület és a Helyi MÉrték Alapítvány.
- Dobrai Katalin (2017): A szervezetfejlesztés szerepe a nonprofit szektor szervezetek professzionalizációjában. In: Vilmányi M. – Kazár K.(szerk.): *Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban.* Szeged: SZTE Gazdaságtudományi Kar, pp. 391–407.
- Farkas, Gergely – Imreh Szabolcs – Keczer Gabriella – Málovics Éva (2015): *Menedzsment alapjai.* http://www.jgypk.hu/tamop15e/tananyag_html/Menedzsment_alapjai/28_szervezetfejleszt_s_tuds.html
- Horváth Tünde (2012): A team coaching különböző fajtái. 2. rész. *Magyar Coach Szemle.* 1(3) pp. 5-16.
- Komócsin Laura (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I-II.* Budapest: Manager Könyvkiadó.
- Kovács István – Balogh Gizella – Antal Zsuzsanna – Dobák Miklós (1991): *Vezetés – szervezés I.-II.* Budapest: Aula Kiadó.
- Laloux, Frédéric (2016): *A jövő szervezetei.* Budapest: Aquilone.
- Lövey Imre – Manohar, Nadkarni S. (2008): *Örömteli szervezet.* Budapest: HVG Kiadó.
- Móra Veronika – Zalán Hermina (2003): *Civil szervezetfejlesztés Magyarországon – Az ÁSZ program története 1998-2002.* Budapest: Ökotárs Alapítvány.
- Móra Veronika (2005): *Hogyan? Tovább! Szervezetfejlesztés civileknek.* Budapest: Ökotárs Alapítvány.
- O’Neil, Mary B. (2007): *Coaching – A vezetői szerep és feladat tudatosítása.* Budapest: HVG Kiadó,
- Adirondack, Sandy (1999): *Mindennapi receptek civil szervezeteknek. Kézikönyv nonprofit vezetőknek.* Budapest: NIOK Alapítvány - Soros-NIOK Iroda.
- Stréhli-Klotz Georgina (2016): A stratégiai alapú integrált emberi erőforrás gazdálkodás bevezetése action learning módszerekkel. *TAYLOR – gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat,* 8(24) pp. 46-50.
- Toldi Zsuzsa (2016): Előszó Frédéric Laloux könyvéhez. In: Laloux, F.: *A jövő szervezetei.* Budapest: Aquilone.
- Török Marianna – Vincze Krisztina (szerk.) (1998): *Alapfokú kézikönyv nonprofit szervezeteknek.* Budapest: NIOK Alapítvány – Soros-Niok Iroda.
- Varga Károly (1988): *Az emberi és szervezeti erőforrás fejlesztése.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vogelauer, Werner (2002): *A coaching módszertani ABC-je.* Budapest: KJK-Kerszöv.
- Wilbert, Ken (2008): *Az integrál szemlélet.* Budapest: Ursus Libris.