

**FEJLESZTŐI  
EGYPERCESEK**  
kis történetek  
nagy változásokról



## Fejlesztői Egypercesek. Kis történetek nagy változásokról

A kötet az Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület és a Helyi MÉrték Alapítvány közreműködésében a Nemzeti Civil Alapprogram támogatásával jött létre.



### **A KÖTET SZERZŐI**

Bitter Janka  
Dézi Katalin  
Dr. Henn Péter  
Földesi Dóra  
Herperger Babett  
Horváth Tamás  
Kovács Arnold  
Lencsés Brigitta  
Molnár Kriszta  
Németh Orsolya  
Papp András  
Papp Zsuzsa  
Dr. Süveges Antal Pál  
Vágvölgyi Gusztáv

### **GRAFIKAI TERV**

Szabó Eszter

Budapest, 2011

***„... aki javítani akar  
az emberiség sorsán,  
annak vállalnia kell  
némi kockázatot.”***

***(Örkény István)***

## ELŐSZÓ

Hiszünk abban, hogy országunk, társadalmunk, kis helyi közösségeink élhetőbb világgá lesznek, ha a nonprofit szektor tudatosságán, hatékonyságán és a benne dolgozó emberek fejlesztésén dolgozunk. Ez a hajtóerő visz minket előre már évek óta és ez vezetett arra is, hogy a szervezetfejlesztés különféle ágaival és módszereivel próbálkozzunk. Utakat keresünk mi magunk is, és csatlakozunk mások – egyének és szervezetek, vezetők és civil „hősök” útkereséséhez.

Hogy mi is a szervezetfejlesztés, azt sokan, sokféleképp próbálták-próbáltuk már elmondani és mi tagadás, vannak definíciók, de azt, hogy hogyan megy végbe egy átalakulás, amely után „már semmi sem lehet ugyanolyan”, mindig is nagyon nehéz volt úgy elmondani, hogy igazán sokatmondó és vonzó legyen. Újabb és újabb kreatív eszközöket próbáltunk, abban a reményben, hogy ezzel újabb falakat törünk át, szakmai tanulmány és didaktikus cikkek helyett összeállítottunk egy olyan kötetet, ami olvasmányos, irodalmias, szórakoztató, mégis informatív módon próbálja meg elmondani, hogy mi a nonprofit szervezetfejlesztés. Elengedve azt a szándékot, hogy pontos, minden helyzetben alkalmazható definíciót találjunk, összekössük, osztályozzuk, besoroljuk a különböző irányokat és elképzeléseket, most inkább felerősítjük ezt a sokszínűséget, teret adva a személyes élményeknek, véleményeknek és megéleléseknek, valamint a legkülönbözőbb szempontoknak.

Az **első** fejezet (*Arcok és hitvallások – fejlesztői portrék és ars poeticák*) 10 fejlesztői portréját az köti össze, hogy a megszólaltatottak mindannyian fejlesztőként dolgoztak a TÁMOP 5.5.3. program keretében 2008/2009-ben megvalósult (és néhol még máig is zajló) szervezetfejlesztési folyamatokban. A meghívásuk során legfőképpen azt tartottuk szem előtt, hogy olyan fejlesztőket szólaltassunk meg, akik egy-egy fontos alapkövét tették le a nonprofit szervezetfejlesztés eddigi történetének, vagy valamiért sajátos szempontot képviselnek. A portréinterjúkban munkájukról, ehhez kapcsolódó elképzeléseikről nagyon személyes hangon *vallanak*. Ez a 10 interjú a színes, őszinte, inspiráló *arcok* és gondolatok tárházát jelenti kötetünkben.

A **második fejezet** (*Utak, hatások, legendák*) egy mozaik-képet tár elénk abból, hogy a hazai szervezetfejlesztés történetében mik voltak a meghatározó szakmai és szervezet-történeti hatások. Igyekeztünk a teljesség igénye nélkül megragadni és írásba foglalni valamit a szakma „őstörténetéből”, azt remélve, hogy a történet áttekintéséből újabb megértések származhatnak a jelenre és a jövőre vonatkozóan.

A **harmadik fejezet** történetei a kötet legszínesebb részét adják, hiszen itt fejlesztők és fejlesztésben részt vett csoporttagok írták meg egy élményüket, és ahány szerző, annyiféle megközelítés, stílus, nyelv, mondanivaló és élmény jelenik meg. A *belső szempont* a résztvevők pozícióját jelöli, akik arról *vallanak*, hogy belülről hogyan élték meg a szervezetfejlesztést vagy annak egy kulcsmomentumát. A *külső szemponthoz* fejlesztők ragadtak tollat és próbáltak leírni egy élményt, folyamatot, vagy éppen a szerepük lényegét. A *páros novella* pedig egy érdekes kísérletet is jelent, hiszen az instrukció szerint ide olyan pályaműveket vártunk, ahol a fejlesztő és a fejlesztett szervezet egy közös eseményről ír és így egyazon folyamat mindkét perspektívából láthatóvá válik.

A sokat hangoztatott színesség és változatosság következtében a kötetet nem csak fejlesztőknek és szervezeteknek ajánljuk, hanem bárkinek, aki érdeklődik a nonprofit szektor állapota iránt, szeret novellákat olvasgatni, vagy éppen mestereket keres, akiktől tanulhat.

### **Janka**

Az interjúk felvétele és megírása gyakorlatilag egy szervezetfejlesztési gyorstalpaló volt számomra, ami azért is volt nagy öröm, mivel a személyes beszélgetések élménye és tartalma olyan erősen bevésődött, hogy ennél ideálisabb tanulási folyamatot elképzelni sem tudok. Remélem, hogy a kedves Olvasó is megérez valamit ebből az izgalmas szférából és hozzám hasonlóan ébred fel benne vágy a további tanulásra, kutatásra, olvasásra. A kérdésekben talán tükröződik a személyes kíváncsiságom, de igen hamar kibontakozott minden beszélgetőtárs saját útja és világa és én igyekeztem őket követni.

A kötet összeállításának jelentős részét a kis novellák, inkább bájosan humoros, mint groteszk írások gyűjtése képezte. Néha az „art coach” (csak hogy én is felvehessek egy ilyen hangzatos nevet) szerepét kellett játszanom és segíteni megfelelő formába önteni a gondolatokat. Ezeket a kis történeteket az teszi számomra különlegessé, hogy hogyan sikerült a nagyon erős szubjektív élményeket mások számára is érthető módon átadni.

### **Kriszta**

Számomra a kiadvány előkészítésének legizgalmasabb dimenziója az volt, hogy „írásra bírjuk” a szakma „nagyjait”, hiszen mindannyian elkötelezettek vagyunk a nonprofit szervezetfejlesztés írásbeliségének megteremtésében, de a mindennapi pörgés és akció, amit a munkánk hordoz, gyakran nem engedi, hogy elmélyült és összegző írások elkészítésébe fogjunk. Reméltem, hogy az egyperces novellák által hordozott groteskség, „görbe tükör” elég kreatív forma ahhoz, hogy inspiráló legyen és a terjedelem pedig elég rövid, hogy vállalható legyen az elfoglaltak számára is.

Örömmel tapasztaltuk többekkel, hogy a novellák megírására való felkészülés többlet értéket is teremtett azzal, hogy a fejlesztő-fejlesztett találkozások egyfajta utánkövető alkalmakká nőttek ki magukat, a közös írás pedig egy olyan párbeszéddé, amelyben újabb megérintődések és megértések születtek. Volt, ami megnyugvást hozott és volt, ami új lendületet. Hálás vagyok azoknak a partnereinknek, akikkel alkotótársakká lehettünk, és elégedettséggel tölt el, hogy egy újabb művészeti eszközt tudtunk nem csak kipróbálni, hanem alkalmazni is, a szervezetfejlesztői eszköztárunkban.

Külön köszönettel tartozunk azoknak a fejlesztőknek, akik vállalták a nyilvánosságot egy-egy interjú főszereplőjeként és minden novella szerzőjének, akit megszólított ez a kihívás és írásával gazdagította kötetünket.

A KÖTET SZERKESZTŐI

*Molnár Kriszta és Bitter Janka*

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. ARCOK ÉS HITVALLÁSOK .....</b>	<b>7</b>
Kosztolányi István .....	8
Suhajda Virág .....	10
Vágvölgyi Gusztáv .....	12
Trattner Andrea .....	14
Gulyás Péter .....	16
Szép Éva .....	18
Dr. Henn Péter .....	20
Zalatnay László .....	22
Végh Márta .....	24
Pontyos Tamás .....	26
<b>2. UTAK, HATÁSOK, LEGENDÁK .....</b>	<b>28</b>
<b>3. KIS TÖRTÉNETEK .....</b>	<b>38</b>
Mi a kérdés? ( <i>Egyensúly Mentálhigiénés Konzultáció Alapítvány</i> ) .....	39
A felirat ( <i>Papp András</i> ) .....	40
Ami a szemnek láthatatlan, az az igazán lényeges? ( <i>Molnár Kriszta</i> ).....	41
Mint régen ( <i>Kovács Arnold</i> ) .....	43
Járt utat járatlanért...(Lencsés Brigitta) .....	45
Találkoztam boldog trénerekkel – tréneri önkarikatúrák ( <i>Horváth Tamás</i> ).....	48
A vég és a kezdet ( <i>Németh Orsolya</i> ) .....	51
Szervezetfejlesztés, mint emberi katyvasz mentesítés ( <i>Vágvölgyi Gusztáv</i> ) .....	53
Honvágy .....	54
Kitalálni a körből.....	56
A felhatalmazottság vége.....	57
Aminek vége van, annak vége van. Aminek nincs vége, annak nincs vége. ....	59
Tükör által, egyenesen .....	61

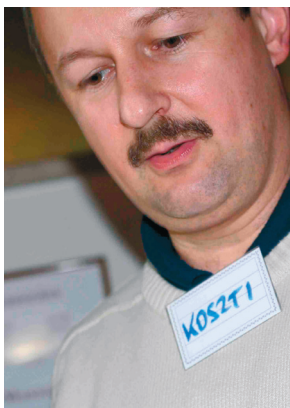
1

# arcok és hitvallások

---



## KOSZTOLÁNYI ISTVÁN



*Szakmai hírneve és vállalati karrierje mellett ma is elmegy egy szabolcsi kis egyesületet fejleszteni, és társaságában minden ügy és ember fontossá válik. Az elsők között tanult nonprofit szervezetfejlesztést hazánkban és azóta megfordult a legnevesebb szakmai szervezeteknél és a tanácsadás, szervezeti, vezetői változások kísérete áll tevékenysége középpontjában. Még a rendszerváltás lendületében az Ökotársnál érte egy facilitátorképző és a kezdeti szkepszis ellenére elragadta ez az irány, vitte ki a Johns Hopkins Egyetemre nonprofit fejlesztőképzésre és ezután előbb csak ebben a szektorban dolgozott, majd lassan a forprofit világ is feltárult előtte.*

### **Van különbség vagy hasonlóság a nonprofit és forprofit fejlesztés között?**

Mielőtt '99-ben a Concordiához csatlakoztam, nagyrészt csak nonprofitokkal dolgoztam, sok családsegítő központtal, környezetvédő szervezettel és amilyen gyakorlatokat, játékokat, szervezetfejlesztési eszköztárat ott alkalmaztam, azokból egyet-kettőt kivéve gyakorlatilag az összeset fel lehetett használni a forprofitoknál is. Mert a kettőnek a gyökere gyakorlatilag ugyanaz volt. És ez most visszafelé is így működik, mert most is dolgozom sok civil szervezettel és nem nagyon teszek különbséget a szervezetfejlesztési eszközökben. Abban igen, hogy más a felépítése egy kis szervezetnek, ahol önkéntesek dolgoznak meg egy cégnek, ahol 6000 dolgozót foglalkoztatnak. Az üzleti szférában sokkal több az olyan vezető, aki tudatosan alkalmaz tanácsadót. Ha van egy helyzet, amin változtatni kell, akkor könnyebben mondja azt, hogy próbáljuk meg egy külső emberrel megoldani. És abban is sokkal tudatosabbak, hogy milyen választanak: aki megmondja, hogy mit csinálj, vagy aki segít megtalálni a megoldást. Ezzel szemben a nonprofit szektorban még igen ritka, hogy tanácsadót hívnak egy helyzet megoldására. A támopos fejlesztési folyamatoknál nagyon sok szervezet nem értette, hogy mi ez: most nem pénzt kapunk, hanem kapunk egy embert, aki mindenfélét csinál itt velünk?

### **Milyen jellegzetes kérdések, problémák merülnek fel a fejlesztés során a civil szervezetek részéről?**

Leggyakrabban azt kell tisztázni, hogy mi végre van a szervezet. Persze volt valami küldetés egyszer, amikor összejöttek egy klubszobában, de sokszor nem világos, hogy most akkor miért vagyunk együtt. Valami önmeghatározás, stratégia hiányzik, meg a teendők kidolgozása. A működés is problematikus, hogy hogyan működünk együtt, milyen a belső kommunikáció, milyenek a megbeszélések. Persze még mindig kérnek segítséget a pályázatírás, vagy a nagyobb szervezeteknél a projektmenedzsment terén is, de alapvetően nagyon sok szervezetnél az a fő kérdés, hogy kik vagyunk és hogyan akarunk együtt dolgozni.



### **Milyennek látod most a civil szektor helyzetét?**

Nincs egyértelmű képem róla, mert nagyon sokféle szervezet van. Azok, amelyek korábban valami ügy mentén jöttek létre és még ma is van rájuk igény, azok működnek. Sok régi szervezetnél tapasztalom azt, hogy megmerevedtek, munkahelyé váltak és nincs meg az a kezdeti nagy lendület. Összességében szerintem gyengült a civil szektor hatása Magyarországon az elmúlt években, ami részben a nagypolitikának is köszönhető, mert nem figyel kellően a civilekre. A nagy pályázatok megjelenésével sok szervezet forrásvezéreltté vált, mert olyan tevékenységet vettek fel, amire éppen pályázatot írtak ki. Így elveszítették az eredeti szerepüket és azt, amiért létrejöttek. Mindezek ellenére sokat fejlődött a szektor, mára sokkal profibb lett a rendszerváltás óta. Ami nekem talán hiányzik, az ennek a külső forrásfüggőségnek is az oka, hogy nálunk nem jellemző a közösségi források létrehozása, amikor egy közösség, vagy csoport egy cél érdekében létrehoz és fenntart egy szervezetet. És ez nem csak az emberek anyagi háttéréen múlik, hanem inkább gondolkodásbeli kérdés, mert például Szlovákiában működnek a közösségi alapítványok, habár náluk is nagyon hasonló a történelmi háttér.

### **Milyen értéket tartasz a legfontosabbnak a munkád során?**

Azt, hogy az emberek emberként legyenek egymással a szervezetben. Minden dolgozó emberként mehessen be a munkahelyére és emberként mehessen haza. Ez főleg a forprofitoknál, de a nagyobb nonprofitoknál is kérdéses lehet. A másik meggyőződésem az, hogy a vezetés egy szakma. Vannak született vezetők, de a vezetés tanulható és én azt látom, hogy az a szervezet működik sikeresen, ahol a vezető képzi magát, mint vezető. Sok jó példánk van arra, hogy a vezetőképzés során nagy változást tudtunk elérni, de van olyan is, amikor látjuk, hogy nem fog változni a vezető, mert olyan vezetői énképe van önmagáról, amely nagyon különbözik attól, amire a vállalatnál szükség lenne. És többször is előfordult már, hogy azt mondtuk a vezetőnek, hogy nem folytatjuk tovább a közös munkát, mert nagyon másképp vezeti a szervezetet, mint ami a szervezeti célok elérését támogatná.

*A fejlesztői szerepben a segítség mindenképp benne van. Ha építünk egy házat, felgyűri az ingujjat, beáll dolgozni, de figyel arra, hogy a tető felülre kerüljön, ne alulra. Tehát figyeli a folyamatokat és részt vesz a közös kitalálásban is.*

### **Személyesen mi motivál téged és mi okoz neked örömet ebben a munkában?**

Motivál, amikor egy csoporttal elkezdek dolgozni és látom, hogy az emberek elkezdnek együtt gondolkodni, kezdik megtalálni a saját megoldásaikat. Nagyon jó az az érzés, amikor látom, hogy egy vezető változik, vagy egy szervezet halad előre a közösen kitalált célok felé. Leülve az emberekkel, egy műhelymunka rengeteg energiát tud adni nekem. Az is motivál, hogy sok olyan fejlesztésben is részt veszek, amikor új eszközöket, gyakorlatokat, játékokat találunk ki, új szervezeti modelleket építünk fel. Tehát a szakmai rész is nagyon izgat.

## SUHAJDA VIRÁG



*Nehéz elengedni az öncélú kérdéseket és a naiv bámulatot a sok ismeret, élmény és tapasztalat hallatán. Már 18 évesen - éppen hogy a rendszerváltás után - képzett trénerként, ifjúsági „menedzserként”, 1 éves amerikai képzéssel a háta mögött, a civil szektorban dolgozott fejlesztőként. Lázadó fiatalságán a kórustagság, a nyitott szellemiségű angol-magyar gimnázium és főképp a diákmenedzser klub segítette át és terelte lassan a civil segítő szakma felé. Majd három gyermek születése mellett, elvégzett „néhány” szakot és képzést, mint politológia, nemzetközi kapcsolatok, informatikai menedzsment, marketing, nyelvészet doktori és mostanra a sok szerteágazó elfoglaltság mellett a Rogers Személyközpontú Középiskola és alapítvány vált nagy szerelmévé.*

### **Mi az a közös mag, ami ezt a sok különböző végzettséget, elfoglaltságot összefogja?**

Azt hiszem, mindig is arra voltam kíváncsi, hogy hogyan tanulnak az emberek. Ez az összekötő szál az összes terület között: mindegyik tanulásról szól, a gyermek, a felnőtt vagy a szervezet tanulásáról. A nagy kérdés, hogy hogyan tudod az ismeretanyagot úgy átadni, hogy az a gyereket megérintse, hogy a részévé váljon. Mert ha csak elmondasz valamit, akkor egyik fülén be a másikon ki... De vajon miként érhetünk el valóban változást a gyerek életében, tudásában? Ugyanez a kérdés a szervezetfejlesztésnél is: hogyan tudod megfogni azt a helyzetet, szervezetet, mint fejlesztőt? Úgy gondolom, a tanulás nem más, mint egy alkalmazkodási folyamat, a környezetünkhöz való adaptáció folyamata. Fejlesztőként a feladat, hogy olyan környezetet, helyzetet, szimulációt teremts, amelyben a klienseid reflektálódhatnak, meglátják önmagukat, ami alkalmat ad arra, hogy valamilyen szinten változzanak és adaptálódjanak.

### **És hogyan lehet ezt a változást elérni?**

Én mostanában jutottam el odáig, hogy azt gondoljam, hogy a legfontosabb maga a rendszer. Ez azt jelenti, hogy soha ne tekintsd a fejlesztendő személyt, csoportot, és a fejlesztőt se, függetlenül a rendszertől. Az az egyik legfontosabb, hogy mindig dinamikákat keress, mintázatokat. Keresd meg azokat a mintázatokat, amelynek te is a része lehetsz. Abban a pillanatban, hogy valaki bekerül, hat a másokra, átformálja a mások gondolatait, és lehet, hogy ez alapján a hozzáállásukat is átformálja. Egy fejlesztő pedig kulcsfigura tud lenni egy szervezet életében, de éppen ezért függőséget is okozhat, mert nagyon hozzászoknak. A tudatosság nagyon fontos ennek elkerülésére. Rá kell látnod, hogy mi az, ami általad beindított dinamika és hol vagy abban te, mennyire szól ez a dinamika rólad.

### **Mi mozgat téged az állandó tanulásban?**

A politológia és nemzetközi kapcsolatok arról szóltak, hogy meg akartam érteni, hogy hogyan működnek a rendszerek, szervezetek, dinamikák. Fejlesztőként ugyanez a feladatod, hogy meglásd ezeket. A mintázatok országos, globális és szervezeti szinten ugyanazok, csak a méretük más. A dinamikák és erővonalak ugyanazok. Sokat foglalkoztam nyelvészettel is, mert megláttam, hogy a nyelv és a valóság hogyan alakítja egymást. Előfordult, hogy egy szervezetnél kifejezetten a nyelv volt a belső akadálya a továbblépésnek. Mindenki nagyon szeretett mindenkit, mindig nagyon kedvesen fordultak a másikhoz és ezért mindig minden feltételes módban hangzott el: „meg kellene ezt csinálni”, „el kellene kezdeni”, jó lenne, ha...”. És a nyelv teremt: ha minden feltételes módban hangzik el, akkor azok feltételesek is maradnak. És egyszer rávilágítottam, hogy ti mindig csak arról beszéltek, hogy mit *kellene* és nem arról, hogy mit *fogunk*. Legközelebb már összenevettek, ha valaki így szólalt meg.

### **Mitől érzed hivatásodnak a munkádat?**

Azt hiszem, én nem nőtem ki a világ megváltásából. Nagyon jó érzés, amikor civilekkel találkozom és én is hozzájárulok valamihez, ami más emberek életét szebbé teszi. Látni azt, hogy mennyi ember dolgozik lelkesen, önkéntesen, vagy kevés pénzért ezekért a dolgokért.

*A fejlesztői szerepet úgy képzelem el, hogy van egy nagy háló, minden mindenhez hozzá van kötve és te fejlesztőként bemész és elkezded mozgatni a háló szálait. És ha te jó fejlesztő vagy, akkor megfigyeled annyira azt a hálót, hogy rájössz, hogy ha ezt a szálát rángatod, akkor kik mozdulnak vele, és látod, hogy hogyan hatnak egymásra a szálak.*

### **Milyen érték áll munkád centrumában?**

Szerintem a legfontosabb érték, - és ezzel le sem tagadhatom, hogy Rogers-es vagyok – a kongruencia, a hitelesség. Azaz hogy azt mutatod, azt adod, ami te magad vagy, és ez azt is jelenti, hogy azt is kimutathatod, ami te *nem* vagy. Szóval, ha egy fejlesztési folyamatban megakadok, ha már nem tudok valamit, akkor ezt is kimutathatom.

### **Milyennek látod ma a civil szektor helyzetét?**

Nagyon nehéznek. Szerintem ezek az EU-s pályázatok szinte ellehetetlenítik a szektor munkáját. Egyrészt teret adtak a szektor-középosztály megerősödésének, de olyan terhet raktak a civil szervezetekre, ami pont az egyéniségüket rombolja szét. Olyan mennyiségű bürokráciát nyomnak rá a szervezetekre, amitől a civil mozgalmi jellege átalakul egy bürokrata szervezetté és ettől lesz *nem* civil. Azok a források, amikből szabadon meg lehetett valósítani projekteket azok most eltűnedeznek és helyette vannak ezek az EU-s projektek, amik hihetetlenül merevek és a feszes szabályozás csak a minőség rovására mehet.

### **Ilyen helyzetben milyen út lenne járható, merre kellene fejlődni?**

Az ideális az lenne, ha a civil szervezetek különböző szolgáltatásokból önfenntartóvá tudnának válni. És azt gondolom, majdnem mindenki tudna valami olyan profilt találni, ami bevételeket hozhat neki. De ez a piciknek nem segít, ez csak a középosztálynak élhető, a kicsiknél meg csak az fog fennmaradni, akire olyan nagy a helyi igény, hogy maguk az állampolgárok fenn fogják tartani.

## VÁGVÖLGYI GUSZTÁV



*Fiatalon ráragadt neve már igazibb az igazinál is, mindenki csak így ismeri: Pabló. Ez a személyesség jellemző egész lényére és munkájára. Témája az emberkép és ez már jelzi erős pszichológiai, szociológiai érdeklődését. Két embert tart meghatározónak életében: nagyapja tanította emberségre, a személyes kapcsolatok fontosságára és Kosztolányi István révén ismerkedett meg a facilitálással, szervezetfejlesztéssel és hasonló gondolkodású társaival ennek elmélyítésére hozták létre az Inspi-Ráció Egyesületet.*

### **Mi ragadott meg a szervezetfejlesztői munkában?**

Én alapvetően egy teoretikus és pragmatista ember vagyok. Nagyon szeretem az elméleteket, szeretem látni, hogy a gyakorlatban hogyan lehet használni őket, majd a gyakorlati tapasztalatból új elméleteket alkotok, amit újra visszaviszek a gyakorlatba. Ennek a körforgásnak két forrása van: nagyon szeretek csoportozni és a másik, hogy rengeteget olvasok. A csoportozós munkák közül a legjobban a szervezetfejlesztést szeretem, mert sokkal nagyobb kihívás, felelősség, mint a tréning, mert fejlesztésen sokkal több *itt és most* elem van. Ránézek a résztvevőre és megpróbálok kapcsolódni hozzá. Én azt szeretem, amikor látom, hogy összegyűlik egy kis energiagömb és a résztvevő motivált lesz, érintett, elkezd gondolkodni. És ha megvan ez az energiagömb, akkor el lehet kezdeni dolgozni vele.

### **Hogyan lehet a fejlesztésben a szervezeti érdekeket a személyes motivációkkal összekötni?**

Azt gondolom, hogy amivel a szervezetek foglalkoznak, például a projektek, csak egy termék és a lényeg sokkal inkább ez alatt, az emberekben van, a csapatban, akik mindezt megvalósítják. A szervezetfejlesztésben is az emberek és az emberek közötti viszony szintje az, amin dolgozni kell. Ahhoz, hogy valós fejlődés legyen egy szervezetben az kell, hogy ezen a szinten történjenek változások: például a szervezet tagjai kezdik megérteni egymást, kezdenek kapcsolódni egymáshoz, megtanulják, hogy hogyan lehet elfogadni a másikat, és hogy rendszeres kommunikáció nélkül nincs szervezet. Erre szoktam azt mondani, hogy emberi katyvasz-elhárítás amit csinálunk, ez alapvető személyközi kompetenciákról szól és ha ebben sikerül fejlődniük a szervezet tagjainak az nagy előrelépést jelenthet. Erre aztán mindig rá kell tenni a racionális szintet, amikor a stratégiát, a szervezeti rendszereket, a működést rakjuk rendbe. Én így foglalkozom a szervezetekkel.

### **Mi az a központi érték, amit munkádban képviselsz?**

Mint ahogy az egyesületünk küldetése fogalmaz: a fenntartható fejlődés társadalmi feltételeinek a megteremtéséért dolgozom. A fenntarthatóságot alapértéknek tartom, hiszen ez az előfeltétele az emberi élet fennmaradásának. Csíkszentmihályi Mihály írja, hogy van két alapvető életparancs: azonosak akarunk maradni önmagunkkal, azaz életben akarunk ma-

radni és reprodukálni akarjuk magunkat. Mindehhez energiára van szükségünk és ehhez kétféleképpen juthatunk hozzá: együttműködéssel vagy versengéssel. Jelenleg a versengés van túlsúlyban, ami egy folyamatosan növekvő és ezért fenntarthatatlan pályán tarja a társadalmunkat. Ez a pálya pedig egyre közelebb sodor bennünket a kollektív öngyilkossághoz. Ez nem az jelenti, hogy a versengés nem jó, az élethez mindkettőre szükség van. Úgy tűnik a számomra, hogy ez az élet egyik alapvető antagonizmusa, amit nem feloldani, hanem meghaladni kell. Szervezetfejlesztőként, tehát az élet védelme, mint alapvető érték vezérel, és ezért a szervezetre is, mint élő rendszerre tekintek. Ebből az érték alapú szervezetfejlesztési megközelítésből következik, hogy a szervezetet nem lehet önmagában fejleszteni, hanem egyszerre szükséges az egyéni szinten is hatni és a társadalmi és természeti környezethez is illeszteni a szervezet fejlődését.

### **A Támop 5.5.3.-as szervezetfejlesztői folyamat során milyen tapasztalatokat gyűjtöttetek?**

Két megyében is fejlesztettünk, így nagyon sok szervezettel dolgoztam, és mint szakmai vezető, ráláttam azokra a szervezetekre is, akikkel nem dolgoztam mint szervezetfejlesztő. Ezek a tapasztalatok lehetővé tették egyfajta tipizálást. Például vannak a faluszervezetek, az EU-s pályázatokat benyújtó nagy szervezetek, vannak egyszemélyes szervezetek, aztán vannak az intézményfenntartó civil szervezetek. Ennek a tipizálásnak az a jelentősége, hogy bármennyire is különböznek a szervezetek egymáshoz képest, a hasonló célok, hasonló környezeti feltételek törvényszerűen eredményeznek hasonló szervezeti problémákat. Ez nem azt jelenti, hogy tipizált fejlesztési folyamatokat lehet megvalósítani, azonban az egyik szervezetnél sikeres megoldások jól alkalmazhatók az abba a típusba sorolható más szervezeteknél is. A TÁMOP programokból kijött ilyen irányú tapasztalatok tehát hozzájárulnak a jó fejlődési minták elterjedéséhez. Egy másik fontos tapasztalat volt, hogy a vezetőknek döntő szerepük van a szervezet fejlődésében, ezért a saját kompetenciáinkat is a vezetői támogatás, coaching mentén érdemes továbbfejleszteni, másrészt a civil szervezeti vezetők fejlesztésére is nagyobb hangsúlyt kell fektetnünk. A pályázattáskor azt gondoltuk, hogy sokkal több valós, alulról szerveződő civil szervezet van Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében, de az előzetes becslésünkhöz képest nagyságrenddel rosszabb a helyzet. Ezért a szektorfejlesztésben keretében a szervezetcsíráknak, az induló szervezeteknek is szeretnénk abban segíteni, hogy megszülessenek, szervezetté váljanak.

*A szervezetfejlesztői szerep olyan, mint a katalizátor. Amikor összepakolsz különböző anyagokat egy pohárba megeshet, hogy semmi különös nem történik, ott lesznek egymás mellett. De csak egy csepp katalizátor kell, ekkor beindul a reakció és egy egészen más minőség lesz belőle. Én ez az egy pici csepp vagyok, ami sokszor nagyon egyszerű dolgokat jelent. Például időnként úgy érzem magam, mintha én csak indok lennék arra, hogy találkozzanak a szervezet tagjai és a szervezetről beszélgessenek, de nélkülem előfordulhat, hogy ez soha nem történik meg.*

## TRATTNER ANDREA



*Nonprofit és professzionalizmus, civilek és menedzsment, segítség és üzleti szemlélet – hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy ezek a párok igen nehezen férnek össze, azonban nála mindez összhangba kerül, nem csak szakmaiságában, hanem – a kedvesség, frissesség, elegancia és felkészültség által – az egész egyéniségében. Egy nagyméretű, jól működő nonprofit szervezetnél kezdett el dolgozni frissdiplomásként, rövid ideig angolt is tanított, majd az üzleti coach képzés adott egy új irányt az életének, és azóta párhuzamosan végzi „tudásfrissítő” munkáját a vállalati és a nonprofit szektorban.*

### **Mit jelent az, amit végig kiemeltél szakmai önmeghatározásod tekintetében: a coach és tudásfrissítő szerep?**

Tudásfrissítő üzleti coach vagyok, aki inspirál, együtt gondolkodik, kérdez, hogy aztán maga a vezető lépni tudjon. Arra bátorítom a vezetőket, hogy merjenek az intuíciójukra hallgatni. Főleg azokat, akik rendelkeznek elegendő sémával ahhoz, hogy jól tudjon működni ez az intuíció. Vannak vezetők, akik kiváló szakmai tudásuk miatt kerülnek vezetői beosztásba, de soha semmiféle vezetéselméletet nem tanultak és az egészet érzésből csinálják. Lehet így is. Ezt én a gyerekneveléshez tudnám hasonlítani: lehet szaktudás nélkül is jól gyereket nevelni, de lehet könyveket olvasni, amitől nem jobb vagy rosszabb, hanem *más* lesz. Azt tapasztaltam a civil szervezeteknél, hogy ritkán rendelkeznek vezetéselméleti tudással a vezetők. Sokszor szembesültem például azzal, hogy nem tudnak különbséget tenni a vezető és a menedzser között. Amikor átbeszéltük ezt a különbséget, azonnal tisztább lett a kép, tudatosan felvállalták szerepeiket... Döntéstant is kevesen tanultak, így ezen a területen is tudtam új tudást átadni. Volt, ahol arról beszélgettünk, hogy melyek a döntésképeség feltételei, arról hogy hogyan döntünk. Szociálpszichológiai megfigyeléseket meséltem, vagy történeteket mondtam arról, hogy előítéleteink hogyan befolyásolják döntéseinket, vagy a csoportgondolkodás buktatóira világítottam rá. Ez a tudásfrissítés. Előnyük csak azoknak van, akik valami mást, eltérőt, újat tudnak csinálni, ehhez pedig új tudás kell. Az átlagosnak befellegzett.

### **Hogyan segíti a coach a vezetőket problémájuk megoldásában?**

Fontosnak tartom kiemelni, hogy én nem csak olyan vezetőkkel dolgozom, akiknek problémáik vannak. Sőt, azt szoktam mondani, hogy én csak jó vezetőkkel dolgozom, olyanokkal, akiknek a fejlődésébe megéri befektetni. Volt például egy eset egy vezetővel, aki nagyon tanácstalan volt, és amikor kérdeztem, hogy milyen céljai vannak, azt mondta, hogy „nincsenek, te vagy a coach, mondd meg”. Akkor azt javasoltam neki, hogy mondjon le. Egy vezető, akinek nincsenek álmaj, céljai, az mondjon le. Kötelességem megmondani a királynak, hogy meztelen. Semmi kockázatom nincs. Ezért is kell a coachnak független, külső, szabad embernek lennie. A jó vezető fejlődni akar, és én velük akarok dolgozni.

### **A Támo 5.5.3-as fejlesztéseknél milyen igényeket, szükségleteket láttál a szervezetek részéről?**

Az már a kezdetektől látszott, hogy mindegyik szervezet másmilyen és mást akar. Ami közös volt, hogy mindig ott és akkor kellett segíteni. Van például egy szervezet, amelyiknél mire eljutottunk odáig, hogy elkezdjük a közös munkát, addigra a vezető nagyon afelé hajlott, hogy inkább meg kell szüntetnie az egész szervezetet. Gondolta, a fejlesztést még végigcsinálja ha már a szerződést aláírta, de már megvolt a döntés, hogy utána nem folytatja tovább. Aztán a folyamat végére 180 fokos fordulatot vett. A közös munka során kiderült, hogy vannak még olyan lehetőségek, amelyekre nem is gondolt azelőtt. És most úgy látszik, hogy sikerült túllendülnie ezen a mélyponton. Volt, ahol az alakulásnál segített a stratégia vagy a struktúra kidolgozásában. Volt olyan szervezet, amely már nagyon régóta működött, sok kis munkacsoport volt, alkalmazottakkal és ez a sok csoport összemésődött. Itt egyszerűsíteni kellett, meg átláthatóvá tenni. Volt, ahol az önkéntesek bevonása volt a középpontban. Sok esetben fontos volt arról beszélni, hogy mi a szervezet missziója; mi az, amiben hisznek, átbeszélni a jövőképet, az értékeket, a céljaikat rendszerezni és ehhez tevékenységeket kötni. Az én szerepem gyakran a strukturálás, az összehangolás, az inspirálás, az új tudás átadása és új szemlélet kialakítása volt.

– Mihez hasonlítanád a fejlesztő szerepét?  
– Klasszikusan azt szoktam mondani, hogy edző. Inspirál. Volt, amikor a tanítónéit kellett játszani. Helyzetfüggő, szervezetfüggő, hogy mikor milyen szerepben voltam.

### **Mit jelent vezetőnek lenni és mennyire különböző ez a nonprofit és forprofit szektorban?**

„Amilyen a mosdó, olyan a törölköző”, amilyen a vezető, olyan a szervezet. Egy szervezet szellemiségét vezetői határozzák meg, legyen szó üzleti vagy civil világról. A vezető az, aki dönt, aki meghatározza az irányt, akit követni lehet, neki kell leginkább törekednie a kiválóságra. Az üzleti életben erős a versenyszellem, fontos motivációs eszköz a pénz. A civilek esetében ez másodlagos. Az üzleti életben a munkatársak alkalmazottak, a civileknél az alkalmazottak mellett ott vannak az önkéntesek is, akikkel másképp is kell foglalkozni. Ezek igen lényeges különbségek üzleti és non-profit vezetői szerepek között. De számos hasonlóság is van; például a vezetőknek tudniuk kell, hogy a munkatársak annál tovább maradnak egy cégnél, és annál eredményesebben dolgoznak, minél jobb a kapcsolatuk a közvetlen főnökükkel. Az emberek munkahelyre lépnek be, és főnököt hagynak ott.

### **Milyen érték áll a munkád középpontjában?**

A segítség és a tudásátadás. Azért is választottam a coach hivatást, mert van egy szociális területen szerzett diplomám, ami az emberről, a segítsérről szól és van egy angoltanári, ami a tanításról. A coaching pedig az, ami a kettőt ötvözi számomra, mert ebben benne van az ember is és az is, hogy én valami mást, újat tudok mondani.

## GULYÁS PÉTER



*Mikor próbálom feltárni, hogy mik voltak életében azok a hatások, amelyek eredményeként ide érkezett, felmerül a gyerekkori legózás (mint magányos konstruálás), az iskolai játékmesterkedés, ének-kar-zenekar, középiskolás pszichodramás-mentálhigiénés csoport (minden kamaszkori viharával), egyetemi lelkeszségi kisközösség és civil szervezeti önkéntesség (később civil szervezet alapítása) – azaz mint egy „tárguló tölcser” képeződik le a múlt. Ez a tágasság és sokszínűség – már erősebb rendszert alkotva és (látszólag) letisztultan dolgozik benne és vele tovább.*

### **Milyen főbb szálak futnak most az életedben, azaz mivel foglalkozol?**

Van egy hármasság identitásom, ami gyakorlatilag ugyanannak a három verziója. Tehát egy mondatba foglalva a realitást és a vágyat is, azzal foglalkozom, hogy az egyházban pezsegek és hogy az egyházban lévőket képezem, az egyházat fejlesszem. És erre három eszközöm van. Az egyik a szegedi-csanádi egyházmegyében egy pasztorációs iroda, amit sikerült a megálmodástól kezdve felépítenem. Ez abban segít, hogy a hivatalos egyházban egy központi helyen próbáljam koordinálni azt, ami az emberekkel foglalkozás. A másik egy civil szervezet, a Világi Apostolok Közössége, ami egy országos, hivatás alapon szerveződő szakmai-baráti hálózat, ami az egyházban szolgáló lelképásztori munkatársakat hivatott összefogni és támogatni. A harmadik pedig a képzői-fejlesztői vonal, ami most jellemzően a civil szektorban működik, de azt remélem, hogy a jövőben sikerül az egyházba is mindjobban visszaforgatni ezt a tudást.

### **Mi az a központi érték, amit a fejlesztések során különösen fontosnak tartasz?**

Azt, hogy ez egy természetes történet. A szervezeteknek van egy dinamikája, de a változás, a változás által felkavart érzelmek, fájdalmak, elengedni nem tudás vagy a félelem a fájdalomtól mind természetes. Ez az egyik legfontosabb, megéreztetni a szervezettel, hogy ők életképesek, képesek változni, képesek kinőni akár gyerekbetegségeket, akár bármit, ami őket megbénítja. Nem én hozom a tutit ebbe a dologba, hanem én abban vagyok elhivatott, hogy ők felismerjék és elhiggyék maguknak, hogy ők ezt meg tudják tenni. Ehhez kapcsolódóan egy emlékezetes eset, ami egy budapesti nagy szervezetnél történt, hogy aki az informatív vezetői szerepben volt, kimondta - neki ez nagy felismerés volt, - és ezzel aztán továbbsegítette a többieket is, hogy „ja, hát nekünk kell dolgozni!”. Mert azt gondolták, hogy majd mi hozzuk a csodafegyvert, de ez az elvárás ott esett szét. Rájöttek, nekik kell szembenézni azzal, mennyire hisznek ők abban, hogy tudnak változni.

### **Személyesen mit szeretsz a fejlesztői munkában?**

Igen önző szempont, de azt, hogy szerintem minden szervezet egy kis bolygó, ahova nekem „bejárásom van”. Nagyon jól le lehetne írni egy kisherceges narratívában, hogy melyik boly-



gón ki a király és mik azok az értékek és hibák, amik ott megjelennek, mik a játékszabályok, mekkora a bolygó, és a többi. Nekem nagyon izgalmas egyszerre dolgozni egy Waldorf iskolával, egy Boldogságfalva nevű szervezettel, egyszerre ökotanyák szövetségével, vagy most éppen a délföldi feltalálókka. Minden egyes ilyen mikrovilágba való megérkezésor nagyon izgalmas azt érezni, hogy én magam is bele tudok simulni ebbe a környezetbe. Azt hiszem, innen indul, hogy szervezetre szabottan lehet dolgozni velük.

### **Ha most meg kellene fogalmazni egy fejlesztői ars poéticát, hogyan hangzana?**

Most hirtelen az jutott eszembe, hogy „ne told a folyót!” Mert az folyik. Annak van egy medre, meg van egy forrása, sodrása és áradása, meg rendszere és nem nekem kell tolni. És van, ahol nagyon jól megéltem, hogy beindult egy áramlás és működik nélkülünk is. Nyilván a hatáskra is részben, de a belső erőforrásokból folyik és hoz igazi változásokat, kultúraváltást, vezetőváltást, szemléletváltást.

### **Tapasztalataid alapján milyen fő problémákat látsz ma a civil szektorban?**

Amit én fontosnak látok mint szektorjelenséget, az a megújulási képesség hiánya vagy nehézsége. Hogy ha valami az elmúlt 5 évben jól ment, akkor hajlamosak vagyunk elhinni, hogy az a következő 5 évben is jól fog működni. De ez nem így van, mert ma sokkal gyorsabbak a társadalmi változások, jobban kellene alkalmazkodnia a szervezeteknek az épp aktuális jelenhez és ez egy folyamatos tanulást kíván tőle, meg egy olyan szemléletet is, ami hajlandó tanulni. De a szervezet általában lusta állat.

### **Miben lehetne erősíteni a szektort?**

Egyik erősítési pont ott lehetne, ha valós együttműködések lennének a civil szervezetek között és nem pedig ilyen pályázati kényszer-konzorciumok és összefogások. És felismernék, hogy a saját ügyüket is akkor tudják előrevinni, ha a másikkal kapcsolódnak. Mivel ma sokan a túlélésért játszanak civil szervezetként, ezért mindenki a sajátját védi és a hálózatban gondolkodás nagyon alacsony szinten van. Pedig a civil szektor nem ilyen különálló, sokezer egységet jelent, hanem hogy van egy hálózat, amiben vannak csomópontok, amik 30-40 másikkal kapcsolódnak és van, ami csak egy párral a periférián. De nem lehet úgy elgondolni a civil társadalmat, hogy egymás versenytársai, akik mind csak a saját hitük-ügyük megszállottjai és úgy gondolják, hogy mindenki más csak utánuk jön. Úgy kellene elgondolni, mint egy várost, ahol ilyen-olyan épületek vannak, ilyen-olyan szolgáltatással és ezek nem konkurálnak egymással, hanem kiegészítik egymást és azt szolgálják, hogy a lakók, az emberek – mert mégis csak erre megy ki az egész - megtalálják azokat a szervezeteket, amik segítenek az ő életükben.

*A fejlesztő dúla, vagy bába. Már Szókratészhez visszavezethető ez a kérdésekkel való bábáskodás, segítség, de úgy, hogy nem veszi át a felelősséget a szülő nőtől, a valamit megszülni akaró szervezettől. Folyamatkísérés szelíd módon, de akár helyenként beavatkozással is. Néha a dúlai, erősen támogató szerepkör, néha meg a direkter beavatkozás segíti a szervezetet.*

## SZÉP ÉVA



*Az elméleti, távolba tekintő férfiak mellett ő képviseli a gyakorlatias, józan vonalat az Inspi-Ráció Egyesületben. Civil pályafutásáról kérdezve mindig hangsúlyozza, hogy ő azon kevesek közé tartozik, akik a másik oldalon kezdték: mérnök végzettsége után hosszan dolgozott az állami-hivatali szektorban, így volt lehetősége a hagyományos munkaforma megismerésére is. A civil szektorral való találkozás egy új világot tárt fel számára: inspiratív, hatékony, rugalmas, elhivatott légkör és emberek várták itt. Hivatása tisztán áll előtte: a civil szervezetek segítése a sikeres működésben és a civilség kultúrájának terjesztése a társadalomban.*

### **Milyen értéket állítasz a munkád középpontjába?**

Azt a központi értéket, amit én a szervezetfejlesztésben képviselek, úgy fogalmaznám meg, hogy „alázattal ráhangolódni a szervezetre.” A folyamat során lehet egy elképzelésünk, hogy mi lenne a helyes, de azt soha nem szabad rákényszeríteni a szervezetre. Az legyen, ami nekik a legjobb, ami hatékony, és amiben jól érzik magukat. A manipulációnak nincs értelme és helye. Ezen az alázaton túl még nagyon fontos, hogy a vezetővel kialakuljon egy nagyon erős bizalmi viszony, mert ha ez nincs meg, akkor biztos a fejlesztés bukása, hiszen ő bármikor megakaszthatja a folyamatot.

### **Hogyan fogalmaznád meg a fejlesztői ars poeticádat?**

„Bízz a folyamatban!” Ezzel azt akarom mondani, hogy ha egy folyamat nem arra megy, amerre terveztük, akkor annak úgy kellett lennie. Semmihez nem szabad ragaszkodni. Mi az *itt és most*-ban hiszünk, azaz ha a fejlesztés folyamatába bármi új bejön, akkor azt be kell engedni, fel kell hangosítani és bízni a jó eredményben.

### **Milyen tanulságokat fogalmazol meg a Támop 5.5.3-as program keretében megvalósult fejlesztési folyamatokkal kapcsolatban?**

Rengeteg fejlesztésben benne voltunk, sok szervezettel találkoztunk, és azt tapasztaltuk, hogy sokan nem tudják, hogy mit jelent a szervezetfejlesztés, így nem hisznek az eredményességében, ezért nem is teszik bele az idejüket. Időnként a bizalmatlanság, félelem is érezhető volt, mert féltek attól, hogy külső emberek belelátanak az ő szervezetükbe. Volt is rá példa, hogy ezért utasították vissza a lehetőséget. A vezető féltette a pozícióját, hogy megkérdőjeleződik a munkája. Sok szervezetnél közvetlenül a fejlesztés előtt volt vezetőcserre, mert kiderült, hogy formális vezetője van a szervezetnek, aki be van jegyezve, de a valódi vezetői munkát valaki más végzi. Másrészt a megbeszélések fontosságáról bizonyosodtunk meg ismét. Sok szervezetnél nincsenek rendszeres megbeszélések, „nincs nekünk arra időnk” - mondják. Ennek ellenére a fejlesztési folyamatban mindig kijön ennek a szükségessége, és gyakori, hogy az egyik első eredmény, változás, amit bevezetnek, a rendszeres ta-

lálkozók lesznek. Ezen kívül az is látszik, hogy nagyon sokaknak nincs benne a kultúrájukban a tervezés, megvalósítás, értékelés és visszacsatolás ciklusa, hanem csak megvalósítanak. Ez egy idő után sikertelenséghez, a tagok kiégéséhez, a motiváció elvesztéséhez vezet.

### **Milyen helyzetben van ma a civil szektor és mik a meglátásaid a jövőjére vonatkozóan?**

Nagyon heterogénnek látom. Vannak egyrészt a szövetségek, ezek egy része régről maradt, amelyek egyesületi formában működnek. Aztán vannak olyan nagy szervezetek, amelyek - jellemzően szociális - intézményeket tartanak fenn, vagy az iskolai-óvodai alapítványok, akik a háttér intézményeknek próbálnak plusz bevételt szerezni, vagy a sportegyesületek, akik csak ebben a szervezeti formában működhetnek. Ők ugyan egyesületek, vagy alapítványok, az én értelmezésemben azonban nem civil szervezetek. Nekünk a Támopban az elsődleges célcsoport az alulról szerveződő, valamilyen helyi vagy globális társadalmi probléma megoldásáért létrejött szervezetek voltak. Én ezeket tartom valódi civil szervezeteknek. Szerintem több figyelmnek kellene irányulnia rájuk és őket kellene leginkább segíteni, hogy ezáltal a civil szektor híre is javuljon a társadalmi köztudatban. A civil szektor jövőjére gondolva az a vágyott vízióm, hogy valódi hatással lesznek a társadalomra és sikerülni fog az önkéntesség, adományozás és a valódi civilség kultúráját elterjeszteni. Ha a szervezetek jól tudnak működni, akkor maguktól fogják vonzani az embereket és a támogatókat. Le kellene szakadni a pályázati függőségről, saját lábra állni és az adományokból, önkéntes munkákból, tagdíjakból és szolgáltatásból fennmaradni. Az EU-s pályázatokon való részvételt sem kellene ennyire erőltetni. Mert a nagy, egy ügyet felvállaló szervezetek, mint például a zöldek, vagy a szenvedélybetegeket, hajléktalanokat segítők felnőttek, fel fognak nőni ehhez a feladathoz. Nekik a foglalkoztatásban lehet nagy szerepük. A kis, helyi, falusi szervezeteknek, akik helyi ügyeket vállalnak fel (hagyományőrzés, kultúra, ifjúság) pedig nincs szükségük az EU-s pályázatokra, mert belerokkannak. Megszűnik az a bájuk, ami most van. Most azt csinálják, amit szeretnek, akkor pedig azt fogják, amire pénzt kapnak. Tehát nem szabadna afelé vinni ezeket a szervezeteket, hogy pályázatokból éljenek. A közösség feladata lenne eltartani őket, de a mi kultúránkban sajnos nincs meg a szervezetek megbecsülése. Az a fajta kultúra, amit nagyon régen például a jótékonykodó nőegyletek kezdtek kialakítani, a szocializmusban kiveszett azzal, hogy az állam mindent felvállalt és ezzel az is megszűnt, hogy közünk van egymáshoz, hogy segítsünk egymáson. Már nem így szocializálódunk. Véleményem szerint a civil szervezetek szerepe annak erősítése, hogy az emberek tegyenek valamit, vállaljanak feladatot, felelősséget azért, amit fontosnak tartanak, álljanak ki mellette, támogassák azt az ügyet. Tehát meg kell tanulnunk, hogy: *Közöd van hozzá!* Tényleg legyen így.

*A fejlesztői szerepről a kertészkedés jut az eszembe: egy növény ápolása, ellátása tápanyaggal és megóvása a kártevőktől. A növény magától növekszik, mi csak lehetőséget adunk neki. Ez nem jelent irányítást, tehát azt, hogy ők mit használnak fel ebből, azt ők döntenek el.*

## DR. HENN PÉTER



*Összeszedett, szakszerű, szereti a pontos megfogalmazásokat – de az állandóan készenlétben álló félmosoly gyakori használata old minden esetleges feszültséget. A vezetői felelősség, közösség megtapasztalása, egy vezetőképzés teljes felépítése a cserkészeti zászlója alatt már az egészen fiatal kori élmények között ott szerepel. Innen eredő intenzitással dolgozott tovább a civil szektorban, megalapította az IKSZI-t, hogy az ifjúsági közösségeknek, majd szervezeteknek, de végül is mindenkinek segíthessenek a mára összeállt szakmai csapattal.*

### **Hol tartasz most szakmai életutadra és önmeghatározásodra tekintve?**

Életpálya tervezésről szóló irodalmak azt állítják, hogy a szakmai identitás 7 évente alakul. Most két fő vonalat látok, amiben szívesen dolgozom. Az utóbbi időkből társadalmi vállalkozásfejlesztői identitásom kezd kialakulni és erősödni. Jelenleg van egy szervezetfejlesztői alaptudásom, vezetők iránti erős figyelmem és egy egészséges üzleti mentalitásom. Utóbbi kialakulásában a forprofit szektorban végzett fejlesztői munkáim is sokat segítenek. Úgy érzem, akkor tudok az emberek segítségére lenni, ha van egy jó ügyük és azt formálják olyan ötletté, ami közösségileg és üzletileg is fenntarthatóan tud majd működni. Ehhez az ötlethez kell megtalálni a formát, kialakítani a kapcsolatokat, pénzt szerezni, elindítani, támogatni az embereket, mentálisan és szakmailag is. Számomra fontos másik szál a vezetésfejlesztési munka. Vezetők szakmai személyiségével dolgozom. Olyan kereteket teremtek, amiben találkozhatnak saját magukkal, sikereikkel, gyengeségeikkel és kellő motivációt kapnak a változtatáshoz.

### **Az egyénekre fókuszáló munkából hogyan épül mégis maga a szervezet?**

Munkatársaimmal sokat gondolkodtunk rajta, próbáltuk megfogalmazni, hogy mi a szervezetfejlesztés és arra jöttünk rá, hogy a szervezet egy mentális konstrukció, amiben emberek vannak. Mi emberekkel dolgozunk, az ő személyes fejlődésüket támogatjuk, aminek a szervezet ad egy erős keretet. A munkatársak belső motivációi és a szervezet célja közötti kapcsolat megteremtésén dolgozunk. Civil szektorban a siker az értékek átadását jelenti, értékteremtő tevékenységek végzésén keresztül. Ehhez arra van szükségünk, hogy egyénilag és szervezetileg is tudjuk, hogy mit teszünk és ezt jól tesszük-e. Ezért fontos tisztázni, hogy mi, mint embercsoport és mint mentális konstrukció mit hozunk létre, mit jelent a siker és sikertelenség, teljesítmény. A szervezetfejlesztési folyamatokban azt szoktam mondani, hogy mi a szervezet sikerére szerződünk, ami a szervezeti kerethez köthető. Ebben fontos az egyéni támogatás, de világosan szét kell választani, hogy mi az egyén témája és mi a szervezet témája, és ezt látnunk kell az egész folyamatban: mert ami az egyén témája, azt innen ki kell tenni.

### **Milyen értékeket tartasz fontosnak a fejlesztői munkában?**

Fontos a hitelesség, támogatás, elfogadás, de amit én különösen fontosnak tartok, amitől sikeresnek érzek egy fejlesztői folyamatot, az az, hogy egy szövetség tud megszületni az emberek között, felnőttként tudnak feladatot vállalni és nő a cselekvőképességük. Gyakran alkalmazom a kettős vezetést a munkám során: ott vagyok vezetőként, de ha szükség van rá, csoporttagként is részt tudok venni a tanulásban. Különösen, ha vezetőkkel dolgozom, hiszen nekem is sok dilemmám van. Azt gondolom, hogy ez a koncepció teszi hitelessé a munkámat. A fejlesztési folyamatokban egy közös tanulás zajlik és ez jelenthet egy egyszerű tapasztalatcserét is, ami a konkrét problémamegoldást jelenti, de lehet szó szakmai személyiségünket fejlesztő folyamatokról is. Én arra próbálok figyelni, hogy legyen egy mély tanulás és legyen egy nagyon praktikus szint is, de a megoldásokat mindenki keresse meg maga. Mert szerintem a fejlesztői munka fontos része, hogy a szervezet fenntarthatóságát növelje.

### **Hogyan értékeled a Támop 5.5.3-as szervezetfejlesztési folyamat egyes szakaszait?**

Budapesten dolgoztunk konzorciumi tagként és szakmai vezetője is voltam a programnak. Fontos és kiemelt szál volt a szervezetfejlesztő csapat felkészülése, az egymástól való tanulás, ami nagyon jól meg tudott valósulni. A fejlesztés a tanulást előkészítő diagnózis szakasszal kezdődik – amiről egyre inkább azt gondolom, hogy akciónak kellene lennie, mert különben túlságosan „lecsücsülünk”. Ezt követte a fejlesztési terv és utána maga a fejlesztés, amiben nekem az tetszett, hogy nagyon sokféle módszer megjelent: megjelent a klasszikus tréning, a team-szupervízió, coaching, és sok pszichodramás, dramatikus eszköz. Számomra az is nagyon fontos volt, hogy a fejlesztett csoportok találkozhattak egymással és elmesélhették egymásnak, hogy honnan indultak és hová jutottak - és jó volt látni, hogy ezek a történetek nagyon fontos tapasztalati források egymás számára. A mi projektünkben a sok szántás-vetés után végül volt „aratás” is, mert sok évig dolgoztunk saját szakmaiságunkon és jó érzés volt begyűjteni a termést.

### **Tapasztalataid alapján milyen hiányosságokat látsz a nonprofit szektorban?**

Szükség lenne egy komplex gazdasági szemléletre ahhoz, hogy hogyan váljanak önfenntartóvá a szervezetek. Nagyon fontos a szervezeti stratégia léte, hogy tisztázzanak olyan kérdéseket, mint például, tudom-e azt, hogy mit akarok csinálni, miért csinálom és hogyan kell csinálnom, mire van szükségem, hogyan valósítom meg. Ez a szervezeti tudatosság és erre nagyon nagy szükség van. Illetve: alkalmas vezetőket a szektorba! – felkiáltójellel. Ez fontos.

*A fejlesztői munka szimbóluma egy fazekaskorong, amin rajta van az agyag és egy kéz. Ahogy mozog előre a folyamat, úgy formálódik a kezem alatt minden, máskor más mesterek keze alá dolgozom és korongként állandó mozgásban tartom a folyamatokat. Próbálok egy lendületben lévő, de stabil alapot adni a munkának. Ehhez szükség van formálható anyagra és egy kézre, ami ha fel tudja vállalni a felelősséget, akkor megszülethet az alkotás.*

## ZALATNAY LÁSZLÓ



*A beszélgetés közben könyveket mutogat, nevekre hivatkozik, a legkülönbözőbb témák merülnek fel – hiszen rendszerszerű gondolkodásában minden mindennel összefügg – ezért igyekszik is minden irányban tájékozottnak lenni és a kérdések mélyére ásni. Civilisége a környezetvédelemtől indult, de a mélyebb megértésre és a „gyökérokok” felfedésére való igény tovább vezette a fejlesztői pályára, az Inspi-Ráció Egyesület megalapításához és vezérli továbbra is tanulásában és önfejlődésében.*

### **Milyen meghatározó élmények vezettek a civil szektorba és hogyan alakult a fejlesztői identitásod?**

Az én civil pályafutásom az E-misszió vezetésével kezdődött. Semmi vezetői tapasztalatom nem volt azelőtt, de nagyon lelkes voltam, így gyorsan elkezdett nőni a szervezet, mert jó gyakorlatot, kultúrát vettem át. Miután lemondtam, továbbra is ott maradtam projektvezetőként és felmerült az igény a fejlődésre, így megismerkedtünk a facilitátorsággal az Ökotárs Alapítvány segítségével. Nagyon jó volt, hogy végre kapok valami muníciót ahhoz, hogy hogyan is kell vezetni, meg mi fán is terem egy szervezet és elkezdtem ezeket tanulni. Majd Pablóval (*Vágvölgyi Gusztáv – a szerk.*) együtt elkezdtünk egy facilitatori kört szervezni itt Nyíregyházán is, és megalakult az Inspi-Ráció Egyesület. Eközben egyre inkább azt kezdtem tapasztalni, hogy egy ponton túl a környezetvédelem nem ad igazi válaszokat. A szervezetfejlesztés kapcsán ráláttam a zöld és más civil szektorra is és azt láttam, hogy azok az ügyek, amik mentén ők szerveződnek – szociális, egészségügyi, környezeti problémák – egy-két gyökér-okra visszavezethetőek. Azt látom, hogy az államot kötik az uniós, világgazdasági és egyéb mechanizmusok, a gazdaság pedig el van foglalva a maga túlélésével, vagy profithajszolásával, így szerintem egyedül a civil szektor tud segíteni azon, hogy ezek az okok eltűnjenek, ha képes felismerni őket. Tehát nekem most az a küldetésem, hogy ezekkel a társadalmi folyamatokkal kapcsolatban írok, dolgozok, projekteket, oktatási programokat szervezek. Egy másik vonal, hogy 5 éve különböző harcművészeteket tanulok. Nagyon izgalmas, amit az élő emberi rendszerről, mozgásról megtudok. Például a tengelyhasználat, mert ha megtalálom a gravitációs középpontomat, akkor a mozgás nagyon könnyűvé, elegánssá válik. Ez a megközelítésmód alkalmas arra, hogy szerkezetek, rendszerek működését - a saját testünkön keresztül is - megtapasztaljuk. Tehát a szervezetfejlesztés, fenntarthatóság, harcművészet - ebből áll össze az én utam.

### **Miben látod a szervezetfejlesztői munka lényegét?**

Van néhány eszköz, amit megtanultam. Ezek elméletek, gyakorlatok, játékok, módszerek. Én úgy értelmezem, hogy van egy táskám, szerszámokkal tele és minden jó valamire. A szervezetfejlesztés során az én megértésemen múlik annak a felismerése, hogy mi a valódi probléma és mi a látszatprobléma. És ha megtalálom a mélyebb szintű problémát, ak-

kor igyekszem ebből a repertoárból valamilyen eszközt találni a megoldásához. Nekem a legnagyobb örömet az okozza, amikor az embereknek leesik a tantusz és látom, hogy ez hogyan szervezi át a gondolkodását. Ha kellően jó információt kapunk, akkor azonnal lehet változtatni mentalitást, hozzáállást, eredményességet, hatékonyságot. A másik lényeges pont, hogy ez a munka a saját fejlődésemnek is a módja. Felmerülnek kérdések és nekem el kell gondolkodnom azon, hogy hogyan tudom a másik számára a leghatékonyabban elmondani a választ, vagy vele közösen megtalálni azt. Ez arra késztet, hogy mindig újra és újra megfigyeljek összefüggéseket, új dolgokat tanuljak. Így a munka inkább egy közös tanulás lesz.

### **Hogyan határoznád meg a fejlesztői ars poeticádat?**

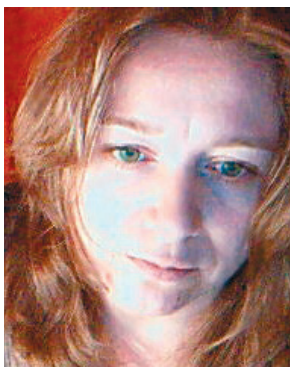
Én fundamentalista gondolkodású ember vagyok és szavakról szavak jutnak az eszembe. Az egyszerű hitvallásom, hogy a fejlesztés célja a *jobbá* válás. Nem erősebbé, nem nagyobbá, egyszerűen jobbá. Hogy miben? Erről lehet aztán beszélni. A lényeg, hogy a tudatosulás mértéke, minősége egyre mélyebb legyen. De ez magamra is vonatkozik, az én tudatossági szintemről szól, ami aztán hathat másokra is.

### **Milyennek látod hazánkban a civil szektor helyzetét?**

Szerintem az egyedfejlődési modell a szervezetek életszakaszaira is alkalmazható. Például a csecsemőre, fiatalra ugyanúgy jellemző az a dinamika, ami egy éppen olyan korú szervezetre. Nálunk a legtöbb szervezet a serdülő, vagy csecsemő korban van. Így az erős állami szférával szemben nem tudnak cselekedni, mert még túl gyengék ahhoz. Mintakép sincs, akihez fel tudnának nőni, mert kevés olyan felnőtt korú szervezet van ma Magyarországon, akiről példát lehet venni. A következő fejlődési szintet annak megértése jelenti, hogy valahol minden szervezet célja összeér, hiszen egy társadalomban élünk, így azok a feladatok is összefüggenek, amelyeket különbözőnek érzékelünk. Sajnos főként a tüneti kezelés a jellemző módszer, amivel a dolgokat javítani szeretnénk, mert nincs elég energia az igazi megoldás megtalálására. A „rutinmegoldásokkal” pedig csak tovább éltetjük a rendszert, és a problémákat. Fejlesztőként olyan technikákat tudok megmutatni a szervezeteknek, mint például az elhalasztott döntéshozatal, amivel mélyebbre lehet menni a problémák gyökereinek a megértésében, így olyan megoldásokat lehet a felszínre hozni, amelyek már túlmutatnak a tüneti kezelésen. Azaz ha van egy probléma, amire általában megvan a kézenfekvő válasz, akkor azt egy időre eltesszük és más választásokat próbálunk keresni. Van egy régi mondás: „Ha ugyanazt teszed, amit mindig is tettél, akkor ugyanazt kapod, amit mindig is kaptál.” Talán érdemes tanulni az eddigi eredményeinkből, akármilyenek is voltak azok.

*Fejlesztőként információhozó, meghökkentő, elgondolkodtató szerepben látom magam. Mások mondják, hogy azért szeretnek velem dolgozni, mert mindig tudok csavarni egyet a nézőponton és megnézni úgy is. Sok tapasztalatom van, meg szeretek olvasni, ezért sokféle szempont gyűlik bennem és én ezeket hozom. Ez sokszor persze ellenállást is kivált.*

## VÉGH MÁRTA



*Egy interjúnál igen nagy hátrány, viszont alapítványi vezetőként és fejlesztőként elismerést kelt azzal, hogy ő általában nem az, aki sokat beszél arról, hogy mit hogyan kell csinálni, hanem csinálja. A közgazdász diploma megszerzése után az elvárásoknak hátat fordítva egyfajta értékkeresés vezette a civil szférába. Már több éve a Maholnap Alapítvány vezetője, ahol számos fejlesztői programot is bonyolítottak. Azáltal, hogy a „fél életét” a nonprofit szférában töltötte, elegendő tapasztalatot és tudást gyűjtött ahhoz, hogy most ő segítsen más szervezeteknek fejlődni.*

### **Mi motivál téged a szervezetfejlesztői munkában?**

Ez az elmúlt években a civil szektorhoz való kötődéssel együtt változott. Kezdetben főképp érzelmi kötődés volt, viszont az idők folyamán szakmává vált, professzionalizálódott. Még mindig izgalmas számomra, de alapvetően már szakmailag izgalmas.

### **Miben látod a szervezetfejlesztés lényegét?**

Fontosnak tartom, hogy a szervezetek tudják maguknak azonosítani a problémát és meg tudják határozni az igényeiket. A saját útjuk megtalálását kell segíteni, nem pedig megmondani, hogy merre menjenek.

### **Milyennek látod a magyarországi civil szektort?**

Azt gondolom, hogy a szektor még gyerekcipőben jár, s azt is, hogy ez természetes. Amikor a 90-es években elkezdtem a civil szektorban dolgozni, akkor olyan hangulat uralkodott az egész országban, hogy most hatalmas ütemben fogunk fejlődni, olyanok leszünk, mint a nyugat, és így tovább. Ilyen kép, vagy illúzió élt a civil szervezetek jövőjéről is. Nem így történt! Sok tekintetben hasonló problémákkal küzdünk még mindig, mint akkor. A Maholnap Alapítvány egyik alapítója és jogelődje egy holland adományozó szervezet és náluk körülbelül 400 éves története van a civil szektornak. Ezt figyelembe véve, a 20 éves történetünkkel a hátunk mögött, a szektor problémái türelemre intenek. Továbbá nálunk erősen az államra épül rá a civil szektor. A rendszerváltás után a nagy ellátórendszereket elkezdték decentralizálni, és erre a decentralizálási hullámra a civil szektornak egy része ráépült. A folyamat talán a szociális szférában a leglátványosabb. Ahol a rendszerváltás utáni szociális feladatokat az állam nem akarta vagy nem bírta ellátni, ott lassan átvették ezt a civil szervezetek. Ez részben jó is volt a szektornak, mert lehetőséget és lendületet adott, de az államtól való függőség révén számos hátránya is van. S hát ezen túl általában is jellemző, hogy források tekintetében erős függőségben van a szektor az államtól – holott alapvető identitását tekintve valahol az állammal szemben kellene elhelyeznie saját magát. Mostanában sokat hallani, hogy jelentősen csökkenni fog az állam támogatása és ettől mindenki a katasztrófát vizionálja, de én azt gondolom – és ez nem egy népszerű nézet, – hogy ez kicsit talán



fel is fogja rázni a szektort. Részben jót fog tenni, mert így el kell kezdeni gondolkodni azon, hogy hogyan lehet állami támogatások nélkül is működni.

### **Ezt a gondolatot felvállalod és felhasználod fejlesztői munkád során is?**

Leginkább olyan, a szociális gazdaságba tartozó kezdeményezésekkel szeretek dolgozni, melyeknek az a céljuk, hogy fenntartható módon tudjanak működni. A területet - a buktaóival együtt - viszonylag jól is ismerem, mivel számos ilyen kezdeményezésben vettem részt megvalósítóként. Alapvetően azt tartom a szektor egyik legnagyobb feladatának, hogy legalább részben le tudjon szakadni a központi támogatások rendszereiről, és el tudjon indulni egy olyan irányba, ami csökkenti az államtól való függőségeit.

*A fejlesztő alapvetően egy alázatos szerepkörben mozog. Semmiképpen nem arról szól a munkája, hogy megmondja a „tutit”. Ezért ez egy kicsit kívülálló szerep is, mert csak nézni szabad, alázatos figyelemmel, terelgető módon, hogy hol tart a szervezet és ezzel a figyelemmel segíteni őket.*

### **Mennyire sikerült az eddigi szervezetfejlesztések során átadni ezt a nézetet a gazdasági önfenntartásról?**

Kell egyfajta intézményesültség, hogy egy ilyen vonalat el lehessen indítani, vagyis ez inkább nagyobb szervezeteknek lehet a fejlesztési iránya. Persze ez nem jeleneti azt, hogy a kicsiknek nem állnak rendelkezésre módszerek egy ilyen típusú működéshez.

### **Mi az az érték, amit fejlesztőként fontosnak tartasz?**

Az alulról jövő kezdeményezések számomra nagyon nagy értéket képviselnek és – nagy szavakkal élve – az egész ország fejlődése szempontjából nagyon fontos, hogy ezek a kezdeményezések megerősödjenek. Ennek a képességnek az erősítése az én célom is.

## PONTYOS TAMÁS



*Nehéz kérdezni a fejlesztői ars poeticájáról, önidentitásáról, de ha a gyakorlati kérdésekre terelődik a szó, azonnal előjön a sok tapasztalat, tudás és vélemény. Még a legelső magyarországi trénerképző körrel indult, a CTF-fel, ami mint szakmai műhely alapvetően meghatározta a fejlesztői útját, gondolkodását. Köötődése a civil szférához még ennél is régebben kezdődött és szabadúszó tréneri létében egy 3 éves iskolaigazgatói pozíció jelentett csak egy kis intermezzót.*

### **Mit jelent számodra a szervezetfejlesztői munka?**

Szerintem fejleszteni annyi, mint megkeresni a szervezetnek azt a pontját, azt az állapotát, ahonnan képes fejlődni és ezután ezt a fejlődési folyamatot kell kísérni. Ebből az is következik, hogy a szervezetek, meg minden képződmény, amit emberek alkotnak, változik és alakul - és ha én fejleszteni akarok, akkor ezt a változást kell megértenem, ami a szervezetben zajlik és ehhez kell valamit hozzátenni. Ez a fejlesztés. De mindegyik történet külön történet. Vannak olyan fordulópontok és állomások, amikhez jó esetben végül mindenki eljut, de ahány szervezet, annyiféle fejlődés és ebből következően annyiféle folyamatkísérés.

### **Minden folyamat sikeres szokott lenni, vagy vannak kudarc történetek is?**

Az elmúlt években megtanultam, hogy nem minden az, aminek látjuk. Mert lehet, hogy valahol megszületik egy stratégia, de nem történik semmi. Máshol meg látszólag nem dolgoznak, mert nem születik meg a stratégia, de egy év múlva azt látom, hogy úgy működik a szervezet, ahogy én gondoltam valamikor régen. Tehát nem ott kell keresni a sikert és a kudarcot ahol eredetileg gondolnánk. Az kudarc, hogy visszamenve egy szervezethez azt látom, hogy amit kitűztek maguknak, azt nem sikerült elérniük. Az az én kudarcom is, mert nem sikerült úgy segítenem, hogy ők közelebb jussanak a következő fejlődési fázishoz. Az a siker, amikor ők elérik azt, amit kitűztek maguk elé és én jól tudtam ezen segíteni, és itt a jön van a hangsúly, mert olyan eszközt találtam, ami őket tényleg előremozdította.

### **Személyesen téged mi motivál ebben a munkában?**

Szeretek dolgozni emberekkel, meg szervezetekkel, akiknek van valami közös ügyük. Ezt én élvezem, ez egy önző dolog. Szeretem, hogy naponta új helyzetekkel találkozom. Ez sokaknak bizarr, de azt hiszem, nekem erre szükségem van.

### **Mi az a központi érték, amit a fejlesztésben képviselsz?**

Nekem nagyon fontos, hogy mindiga az ügyfél, a kliens legyen a középpontban. Azt érezze, hogy a fejlesztésben ő személyes figyelmet kap. Itt a személyességen van a hangsúly, hogy most vele foglalkoznak, az ő problémájával, az ő szervezetével, az ő ügyével. Ez fontos, mert csak így lehet terhelni ezt a kapcsolatot éles helyzetekkel, fordulópontok előidézésével: ha ő tudja, hogy ez most érte történik. Az is fontos, hogy érezze azt, hogy ami történik vele, az

eredményes és hatásos. Nem csak befektet, hanem ott valóban történik valami. Ami lehet, hogy nem látszik szervezeti szinten, de azért belül ő dolgozik magával.

### **Mennyire fontos a szakmai felkészültség?**

Az elmélet arra való, hogy az ember tudja, hogy mit *kellene* használni, de nem azt használja. Nem azért tervezünk meg egy napot, hogy azt csináljuk, hanem azért, hogy tudjuk, hogy mitől tértünk el. Azért kell az embereknek módszereket ismernie meg tudnia, hogy tudja, hogy ha 24 fokon, 50% páratartalommal, jó hangulatú emberekkel dolgozik, akkor mit *kellene* csinálni. De ilyen nem szokott lenni. És akkor azt kell csinálni, ami odavaló. De ahhoz, hogy az ember mást tudjon csinálni, ahhoz tudnia kell, hogy honnan indul el, mert kell a biztonság nekik is meg nekem is.

### **Mi a véleményed a Támop 5.5.3. program keretében megvalósult országos szervezetfejlesztési folyamatról?**

Izgalmas dolog, hogy milyen típusú szervezeteket ért el ez a fejlesztés. Az látszik, hogy sok olyan szervezet kapcsolódott be, akik nagyon kezdő szinten, akár egyszemélyes szereplőként mozognak. Ezekkel az egyszemélyes szervezetekkel nagyon nehéz hatékonyan dolgozni. A másik oldalon azok, akik olyan szervezeti tudatossági szinten vannak már, hogy azt tudják mondani, hogy szervezetfejlesztésre van szükségük, azok általában azt is meg tudják mondani, hogy mire van szükségük és nekik megint nem biztos, hogy egy ilyen program a legideálisabb. Az egész pályázati program egyik nagy hiányossága, - amit nem is tud orvosolni a rendszer maga - hogy nincs egy olyanfajta megbíró-megbízotti kapcsolat, hogy „én fejlesztendő szervezet kiválasztom a fejlesztőt, mert megbízok benne”. Itt a fejlesztőhöz idomul a szervezet.

### **Hogyan látod ma a nonprofit szektor helyzetét?**

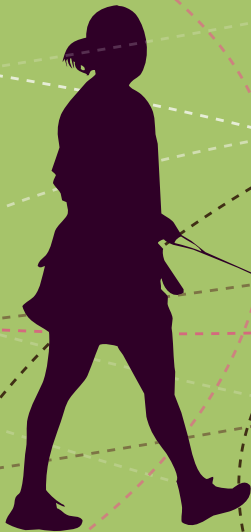
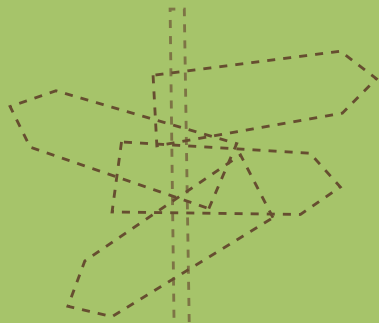
Én azt látom, hogy most gyakorlatilag a tartalékok felélése zajlik a szektorban. Kicsit bizarr, hogy miközben iszonyú forráshiányokkal küzdenek a szervezetek, közben fejlesztőprogramokról beszélünk. Az is egy alaptézis a fejlesztés kapcsán, hogy nem szoktunk krízisben fejleszteni. Mert más a krízisintervenció és más a szervezetfejlesztés. Mert ez utóbbi valami tudatos, tervezett, erőforrásokat felhasználó és egy cél érdekében hadrendbe állító munkaforma. Most dolgozom például egy szervezettel Somogy megyében, ahol egy szervezeti HR rendszert kell kialakítani, mert intézményfenntartókká váltak. Csináljuk a különböző feladatköröket, kompetenciákat, döntéseket, struktúrákat, HR elemeket, miközben 3 hónapja nincs fizetése a két embernek, aki ezzel foglalkozik. És nem azért nincs fizetésük, mert tréhány volt a szervezet, hanem a megnyert pályázatban nem sikerül eljutni odáig, hogy átutalják az összeget. És akkor szervezetfejlesztünk. Igen. Meg közben krízist kezelünk, meg mentálhigiénés szolgáltatást nyújtunk, miközben nem ezt kellene.

*A fejlesztő olyan, mint mondjuk egy idegenvezető. Tudom, hogy mit mutatnék meg Pesten, de azon múlik, hogy az idegen mit akar megnézni. Ha Budapest szép arcára kíváncsi akkor mást mutatok, mint ha a hétköznapi valóság érdekl.*

2

utak,  
hatások,  
Legendák

---



## UTAK-HATÁSOK-LEGENDÁK

### Bevezető

Minden népnek megvan a maga őstörténete, „amelyről még nem rendelkezünk írásos forrással” (írja a Wikipédia). Talán azzal párhuzamosan, ahogy fejlesztői munkánkban utakat keresünk és kísérünk, és sok-sok szervezeti őstörténetet ismerünk meg a feltáró kérdéseinkkel, mindig is foglalkoztatott az a kérdés, hogy honnan erednek a szakmánk gyökerei. Ebben a fejezetben az őstörténet néhány elemét gyűjtöttük össze, olyan történeteket és eseményeket, szervezeti életutakat, amelyek hatással lehettek arra, ahol itt és most tartunk, mi, fejlesztők. Vállalva azt is, hogy az itt felsorakoztatott utak, hatások és legendák töredékesek és nem állnak össze egy tudományos-történeti leírássá, bízva abban, hogy sokak számára identitás-kristályosító üzenetet hordozhatnak és megerősítik a szakma történetének írásbeliségét.

### Manohar, az első mester

Korábban, amikor még jobban foglalkoztatott minket a „van-e különbség nonprofit és forprofit szervezetfejlesztés között?” – kérdés, és egy szervezetfejlesztési képzés keretében először találkoztunk Kosztival, az első között tettem fel neki a kérdést, hogy hogyan kezdődött az egész szervezetfejlesztés-történet Magyarországon. A válasz, illetve a beszélgetésünk amolyan legendaként él bennem, egy indiai mesterről, aki valamikor a hetvenes évek végén szinte véletlenszerűen rábökött a térképre és Magyarországot jelölte meg uticélként, ahol tanítani fog. El is jött kis országunkba, és a szakmai alapok átadásán túl arra tanította a tanítványait, hogy ami tudásuk van, azt mindig osszák meg egymással – így vált hagyománnyá a tudásmegosztás könnyedsége és így maradtak viselhetőek az esetleges konkurencia-helyzetek máig is abban a közegeben, akik így-úgy szervezetfejlesztéssel, tanácsadással foglalkoznak.

A szervezetfejlesztés mint a vezetési tanácsadás egyik ága Magyarországon egy, a hetvenes évek végén megvalósított UNIDO program eredményeként honosodott meg. A két egymást követő alkalommal megvalósított tréner-tanácsadó képzés megszervezése dr. Varga Károly nevéhez fűződik, a program szakmai vezetője pedig Manohar S. Nadkarni indiai szakértő volt, akit azóta is a magyarországi szervezetfejlesztés atyjának tekintenek. Manohar – ahogy tanítványai elbeszéléseiből hallhatjuk – nem csak széles körű tudást nyújtott a képzésen belül, hanem olyan etikai és szakmafilozófiai normákat is megalapozott, amelyek máig erőforrásként szolgálnak a közvetett „tanítványok” számára is.

Körülbelül két tucatnyi fiatal szervezetfejlesztő képződött ki a kezdetekkor, akik később ÓDIUM néven egy laza szakmai szerveződést hoztak létre. Ennek az alapítói közül került ki 1992-ben a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának alapítói köre.

A 80-as években a legfontosabb előrelendítő szerepe a gazdaság és felsőoktatás vállalkozó szellemű szereplőinek volt: néhány cég és egyetem, aki szeretett volna az ügy mögé állni, azonban itt még nem a hatékonyságra törekvés volt a fókuszban, sokkal inkább a kísérletezésnek és a tanulásnak találtak alkalmas terepet.

## A vállalati fejlesztéstörténet korszakai

A szakma igazi születése, amikor igény mutatkozott a szervezetfejlesztés iránt, a rendszer-váltás szelével érkezett. Az innen induló szakma-történet 4 időszakra osztható<sup>1</sup>.

Az első szakasz **1994-ig** tartott. Ennek a korszaknak az ügyfelei közül az egyik végletet a nagy multinacionális vállalatok jelentették, akik külföldi minták alapján hozták a saját szervezetfejlesztési kultúrájukat, már a kezdetek kezdetén tudatos megrendelőként jelenve meg a piacon. Ennek köszönhetően jelentős tudás is bekerült általuk a szakmába – a nemzetközi színtérről hozott vezetőképző programok, elvárások, módszerek a helyi szinten kiképzett fiatal szakemberek által honosodtak meg és terjedtek tovább. A megrendelői skála másik végpontját pedig azok az állami vállalatok jelentették, amelyek a privatizációra készülve szükségét érezték annak, hogy váltsanak a működésük szellemiségét tekintve, ám konkrétan nem tudták megfogalmazni, milyen lépéseket szeretnének megtenni. Ezekben a fejlesztésekben az új szemléletmódok, gondolkodásmódok elfogadtatásának, beépítésének volt a legnagyobb jelentősége.

A második **1994-től 1999-ig tartott**. A forprofit szervezetfejlesztés kliens oldalán két sajátos csoport jelent meg ekkor hangsúlyosan, az egyik csoportba az olyan „nulláról induló” cégek sorolhatók, mint például a mobil távközlési vállalatok, vagy az akkor még csak néhány éve működő kereskedelmi bankok. A másik oldalon pedig a szervezeti átalakulásokat folytató nagyvállalatok jelentek meg, mint a MOL, MATÁV, OTP.

A harmadik szakasz **2000 és 2004** közé tehető, amikor már egyre hangsúlyosabb szerepet kapott a piaci versenyképesség és a hatékonyság – a fejlesztések kiindulópontja is tipikusan a működő vállalatok hatékonyabbá tétele volt ekkoriban, az állam- és közigazgatásban csakúgy, mint a versenyszférában. A fejlesztő szolgáltatások minőségében fontos előrelépés volt az, hogy a hangsúly egyre inkább a komplexebb, hosszabb távú fejlesztések felé tolódott el az egyszerű beavatkozások helyett.

A negyedik korszak **2004-től** kezdődött, és kulcsszavai az adaptáció, tanulás és megújulás, hiszen a fejlesztő tevékenységek többsége már évek óta működő vállalatoknál zajlik, és nem a talpra állás segítése a cél, hanem a hatékonyság folyamatos javítása, illetve a személyes és szervezeti megújulás segítése. Ezen kívül a gyorsaság és hibamentesség is kulcsfontosságú fogalmakká válnak.

## Fejlesztők a piacon

Egy másik fontos aspektusa ennek a fejlődéstörténetnek a megvalósítók oldala, vagyis, hogy kik 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.

<sup>1</sup> Forrás: Kalmár Péter: A szervezetfejlesztés története Magyarországon - tapasztalatok és kihívások *Alkalmazott pszichológia*, 1419-872X. 2003. 5. évf. 3-4. szám

1995 után, vagyis a második korszakban kezdett el megerősödni a szakma üzleti oldala. Ez az időszak a „magányos profiknak” kedvezett - ekkorra már kezdenek körvonalazódni a fontos piaci szereplők és egyre nagyobb szerepe van annak, hogy ki milyen referenciával rendelkezik. 2000 körül ez a trend, a magányos profik és kis cégek uralma kezdett megfordulni, nagyobb vállalatok nőttek ki magukat, és az eddig szabadúszóként működő fejlesztők a döntés elé kényszerültek, hogy melyik vállalat csapatához szeretnének csatlakozni ahhoz, hogy hosszú távon helyük legyen a piacon. Ez a trend magával hozta a meghatározó cégek kialakulását is, ezzel együtt a konkurencia megjelenését és az egyre magasabb szintű megrendelői elvárásokat. A negyedik korszak fontos momentumja pedig, hogy a piac kialakulása és stabilizálódása után megindul a mozgás is, mégpedig nem csak a megrendelő és fejlesztő végek között, hanem szektorok között is – az üzleti szektorból az államigazgatásba, oktatásba, nonprofit szektorba, és a nonprofit szférából a forprofitba.

Azt láthatjuk tehát, hogy a forprofit szervezetfejlesztés történetében lejátszódott már a „felnőtté válás” mind a szervezetfejlesztői, mind pedig az ügyfél-oldalon, és mára egyfajta minőségi verseny uralkodik, amelybe meghatározó tényezőként került még bele a válság okozta erőforrás-csökkenés is. Mindenesetre a potenciális megrendelők többségének körében nincs már szükség arra, hogy a szervezetfejlesztés mibenlétét próbáljuk megragadni, hiszen ez az eszköz legalábbis lehetőségként ott él a vállalati kultúrákban.

### **Nonprofit fejlesztéstörténet, avagy a legkisebb legény esete az amerikai nagybáccikkal**

A nonprofit szervezetek esetében sokkal inkább a belső szervezetfejlesztők irányából indult a szakma születése, hiszen azok a tudatos és tervezett szervezetépítésre törekvő civil személyiségek váltak szervezetfejlesztőkké, akik maguk is nonprofit szervezetek élén álltak, vagy ezek építői voltak.

A szakma kialakulásának legtávolabbi gyökerei - más vonalon bár, de ugyanazokba az időkbe nyúlnak vissza, amikor a forprofit szervezetfejlesztés hazai útja elindult, mégpedig oly módon, hogy ez az időszak, a 80-as évek eleje volt az, amikor a nem formális oktatási módszerek és irányzatok elértek az országba. Ezek a tudások és megközelítések fontos kiegészítői, irányadói lettek később a nonprofit szervezetfejlesztői tudásnak. Az első szervezetfejlesztéssel kapcsolatos képzések között az Ökotárs Alapítvány ÁSZ programját és facilitárorképzését, illetve a NIOK alapítvány szervezésében megvalósult trénerképzőt szokták emlegetni, melyet nemzetközi részvétellel, a Johns Hopkins Egyetem nonprofit szakértői tartottak leendő trénereknek.

Az **Ökotárs Alapítvány** története 1991-ig nyúlik vissza, amikor elindult a Környezeti Partnerséget Közép-Európának Program (Environmental Partnership for Central-Europe Program – EPCE). Létrehozói az Egyesült Államokban működő magánalapítványok voltak. Fő céljuk az volt, hogy megteremtsék a környezet és a benne élők fenntartható viszonyáért tenni akarók támogatásának kereteit. Szlovákia, Lengyelország, Csehország, Magyarország bevonásával elindítottak egy programot, amelyből 1994-ben vált önálló jogi személyiséggé az Ökotárs Alapítvány. A szervezet alaptevékenysége kezdetben az adományozás, a környezeti problémákon dolgozó civilek segítése és az állampolgári részvétel erősítése volt, később kialakult a képzési programjuk, amely részvételen alapuló képzést és közösségfejlesztési módszereket alkalmazott – először rövid tematikus tréningek formájában, majd hosszú

távú együttműködés és konzultációs szolgáltatások formájában. A program alapozta meg a hazai civil facilitátor gyakorlatot a túlnyomórészt tengerentúli gyakorlat hazai keretekbe illesztésével.

A **NIOK Alapítványt** több ernyőszervezet és szakember támogatásával a Nonprofit Kutatócsoport Egyesület alapította 1993-ban.

Az első évek fókuszát a hazai nonprofit törvény előkészítésének munkálatai jelentették. A korai évek másik fontos célkitűzése volt, hogy a civil szervezetek megfelelő menedzsment ismereteket kapjanak. Mindez az első hazai menedzsmenttel foglalkozó képzési programok indításához és könyvek, kiadványok megjelentetéséhez vezetett.

1996-tól országos hálózatot alakítottak ki Reciprok néven, amely később Civil Házak és Civil Szolgáltató Központok programként működött. Ugyanekkor indították el önkéntes civil szervezeti adatbázisukat, hírlevelüket, később pedig egyéb internetes hálózati szolgáltatásaikat. A NIOK ezért ma is országos szolgáltató szervezetként működik, képzési programokkal és a tanácsadás különböző formáival, valamint partnereivel a szervezetfejlesztő programok megvalósításából is kiveszi a részét.

A **Civil Társadalom Fejlődéséért (CTF) Alapítvány** 1994 tavaszán szintén nemzetközi háttérrel, 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. Egy újabb év országos képzési programsorozatának sikerei után 1996 júniusában került bejegyzésre a CTF Alapítvány és elsősorban tematikus tréningeket, valamint nagy volumenű nyári kollégium formájában zajló képzéseket valósított meg 2008-ig.

A **Partners Hungary Alapítvány** az Egyesült Államokban működő for Democratic Change (PDC) nevű nonprofit szervezeti program keretében jött létre, 1994-ben. Az Alapítvány elsődleges célja a demokratikus átalakulással együtt járó konfliktusok megelőzése és kezelése volt. Nemzetközi Partners hálózat jött létre ebben az időszakban: Partners központok alakultak Lengyelországban, Csehországban, Szlovákiában, Bulgáriában, Litvániában, Romániában, Magyarországon, Horvátországban.

Az első időszakban főként roma – nem roma együttélésből fakadó konfliktusok megelőzésén dolgoztak, amerikai partnerek szaktudására alapozva és a Kárpát-medencei környezet sajátosságára alakítva. Az alapítvány ma is főként roma integrációs témákban valósít meg mediációs és konfliktuskezelés fókuszú programokat.

A **Maholnap Magyar Jóléti Alapítvány** 2001-ben alakult, az Együttműködő Holland Alapítványok alapítása után magyarországi pályázataik koordinálásában vett részt, később ezek jogutódja lett. Célja, hogy szociális, oktatási, egészségügyi, roma és fogyatékosokkal folytatott programok területén nyújtson segítséget innovatív, modell értékű programok elindításában, megvalósításában. Kezdetben főként adományosztó alapítványként működött a szociális területen, később a szakmai tanácsadás és minőségfejlesztés, szervezetfejlesztés területén is megkezdték munkájukat, a szociális terület pedig kiegészült prevenció, integrációs és rehabilitációs témákkal.



Az **Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület** 2001-ben alakult, kezdetben főleg ifjúsági civil szervezetek fejlesztésével foglalkozott, ennek a munkának a legnagyobb részét tematikus tréningek jelentették. A szervezet profilja a későbbiekben a komplexebb fejlesztőfolyamatok irányába alakult, mind a célcsoport szélesedésével, mind pedig a feldolgozott témák tekintetében. Az egyszeri tréningeket szervezetre szabott tanácsadással kiegészített szakmai műhelysorozatok váltották fel, majd pedig a komplex szervezetfejlesztő folyamatok irányába tolódott a hangsúly. A szervezet célja, hogy fejlődésre inspiráló közeget teremtsen a nonprofit szervezetek körében és elősegítse azok fenntarthatóságát. A fejlesztő munka mellett kutatással és hálózatépítéssel is foglalkoznak.

A **Cromo Alapítvány** létrejöttét 2002 októberében az állampolgári tanácsadás és tájékoztatás angol modelljének magyar adaptációja érdekében működtetett brit–magyar közös programban közreműködő trénerok kezdeményezték. Célkitűzésük az volt, hogy különböző társadalmi szereplőket, szektorokat összekötő fejlesztő programokat generáljanak, az aktívabb és együttműködésen alapuló helyi társadalom fejlődése érdekében. Fejlesztő munkájukat főképp a helyi szintű civil együttműködések fejlesztése, az aktív állampolgárság elősegítése mentén végzik.

Az **Inspi-Ráció Egyesület** 2002 augusztusában alakult meg, olyan magánszemélyek hozták létre, akik már 10-15 éve aktív tagjai, vezetői különböző civil szervezeteknek. Ezt megelőzően 1999-től működtek informális szervezetként Nyíregyházi Regionális Facilitátor Munkacsoport néven, amely az Inspi-Ráció Egyesület előszervezete volt.

Az IRE szakemberi bázisát az 1998-99 között Nyíregyházán 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.

A **ProHáló Egyesület** nonprofit szervezetek hálózataként működik, amelynek tagjai szolgáltató, koordináló és fejlesztő feladatokat látnak el. 2003-ban jött létre, célja a nonprofit szektoron belüli partnerség fejlesztése, közösségfejlesztő folyamatok kezdeményezése és megvalósítása.

A hálózat érdekessége, hogy nem bejegyzett szervezetként, hanem informális hálózatként működik, tagjai regionális, megyei, kistérségi és települési hatókörben szolgáltató, koordináló és fejlesztő szervezetek, amelyek munkacsoportokba szerveződve tevékenykednek.

**Összegezve**, ha végigtekintünk azon, hogy mik voltak a nonprofit szektorfejlesztés történetében szerepet játszó hatások, akkor azt látjuk, hogy - főként a kezdetekkor - leginkább a külföldről (nyugatról) érkező támogatás és ezzel együtt a külföldről érkező szakmai tudás játszott szerepet, később pedig, noha ez a fenti mozaikképekből nem látható, szintén pályázati (főképp állami, kisebb részben EU-s) források tették lehetővé a szervezetfejlesztést. Ez egyrészt azt jelenti, hogy a szakmai know-how alapvető gyökerei egy **nyugati kultúrában** keletkeztek, ami önmagában is furcsa ellentét a forprofit vonalon említett keleti hatással szemben. Más oldalról megközelítve pedig azt jelenti, hogy a nonprofit szervezetfejlesztés irányainak mindig is volt ez által egy „**gazdája**”, aki meghatározta az irányokat, **kijelölte a prioritásokat**. Ez, ha úgy tetszik, egy szerencsés helyzet, mert tulajdonképpen a civil szektor fejlesztésének úgynevezett kézzől kézre adódott különböző tengerentúli és nyugat-eu-

rópai gondoskodóknak köszönhetően, másrésről pedig csapba, mert a fejlesztés alanyait egyfajta „**ellátott**” szerepbe helyezi (más gondoskodik az ő fejlesztésükről, amelybe ugyan beleszólhatnak a saját elképzeléseiket, de alapvetően egy külső szereplő határozza meg az irányokat). Távol álljon tőlünk a helyzet fölötti ítélkezés, a megállapítással csupán egy olyan tényezőre szeretnénk felhívni a figyelmet, amely mindig is jelen volt, és bizonyára még jó darabig jelen lesz a civil szektor identitásában és működésében.

### **Szervezeti- és szektor-életfázisok párhuzamosságai**

A „kínálati” oldal áttekintése után járjuk végig a nonprofit szektor eddigi történetének főbb állomásait is, hogy lássuk, mi állt mindezek alatt a „keresleti” oldalon.

A nonprofit szektor „újkori” fejlődésének kezdeteit a rendszerváltás körüli időszakra tehetjük, amikor újra legitimálták előbb az alapítvány jogintézményét, majd pedig törvénybe került az egyesülési jog szabadsága. Ez egy kezdeti **intenzív alapítási hullámot** eredményezett (1993-1997), főképp az alulról szerveződő, tagsági alapú szervezetek esetében. Az ekkori alapítású szervezetek nyilván a talpra állás kihívásaival és szervezeti élet kereteinek kialakításával küzdöttek, amelyben a kezdeti menedzsment-tréningek, és a tudásátadásra, alapismeretek közvetítésére alakított programok jelentették a legnagyobb segítséget. Fontos látni, hogy később ezekből a szervezetekből lettek a szektor „nagy öregjei”, vagyis azok a nagy múltú és fenntartható módon működő szervezetek, amelyek a későbbiekben meg tudták teremteni a saját forrást az önfejlesztésre. A forprofit szervezetfejlesztéssel való összehasonlításban viszont elmondhatjuk, hogy ami a nemzetközi nagyvállalatoknál kultúraalakító tényező volt, hogy az ő kultúrájuknak már eleve része volt a szervezetfejlesztés mint eszköz, az a nonprofit szektor történetében nincs jelen. A kezdetek kezdetekor alakult szervezetek nagy része a „saját kárán” tanulta meg a szervezetépítés alapjait - ezek a tudások később azoknál a szakembereknél köszöntek vissza, akik civil szervezetépítőkből szervezetfejlesztőkké lettek.

A második szakaszban (1998 és 2000 között) a **minőségi letisztulás** volt jellemző, a szervezetszám növekedésének lassulásával és tevékenységbeli specializálódással. Ez egyértelműen egy olyan váltó időszak, amelyben - ha szervezeti életciklust vizsgálunk - helye van a klasszikus értelemben vett szervezetfejlesztésnek. Ez a fejlesztő szervezetek alakulásában is hozott egy lendületet - jókor és jó helyen érkeztek mindazok a tudások, amelyeket az ekkor alakult fejlesztő szervezetek nyújtottak.

A szektor harmadik fejlődési szakaszára, amely 2000-ben kezdődött, **ellentmondásos** trendek jellemzők - írja a szakirodalom<sup>2</sup>.

Ekkorra kialakult a szektor „**kétarcúsága**” - a törésvonalak főváros és vidék, „kicsik” és „nagyok”, alulról szerveződő, civil jellegű szervezetek és államközeli, nagy bevételek fölött rendelkező nonprofitok (kht-k, közalapítványok) között. A fejlesztési igények és szükségletek vonatkozásában az tapasztalható, hogy létezik a nagy és intézményesült szervezeteknek egy olyan szűk köre, amely érettnek mutatkozik arra, hogy a klasszikus értelemben vett szervezetfejlesztési folyamatot járjanak végig (megvannak hozzá a belső erőforrások, kialakult a szervezeti önreflexió szükséges szintje és többé-kevésbé rendelkezésre áll egy olyan szervezeti egzisztenciális biztonság, amely szükséges, hogy elmozdulva az egyébként jel-

.....  
2 Bartal Anna Mária: Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég Kiadó, 2005

lemző tűzoltó jellegű munkától, szervezeti „finomhangolásokat” végezzenek). Jól megragadható módon látható viszont a szervezeteknek egy igen széles köre, akik még mindig a „gyermekbetegségekkel” küzdenek: a stabil, fenntartható működés kialakításával, a projekt-szemléletük keresésével, a szolgáltatásaik és projektjeik letisztításával, az alapvető humán erőforrás biztosításával. Nagyon sok ezek közül az egyszemélyes szervezet, ahol általában az alapító személyes küzdelmének lehetünk tanúi egy általa választott ügy mentén.

A jelen kiadvány létrejöttének is alapot jelentő, 2008 és 2010 között zajlott és néhány megyében még ma is tartó (TÁMOP 5.5.3. konstrukcióban megvalósult) legutóbbi országos szervezetfejlesztési hullám tapasztalatai az alábbi témákat, illetve szektor-képet tárják elénk<sup>3</sup>:

1. Szervezeti **misszió**, szervezetek által képviselt ügyek: a szektor nagy részére jellemző, hogy noha fontos társadalmi ügyek mentén próbálják definiálni magukat, csak keveseknek van jól megfogalmazott küldetése. Identitásukat különböző projektek mentén fogalmazzák meg, nincsenek valódi, élő, hosszú távú céljaik, melyekre fenntartható tevékenységeket, egymásból továbbfejlődő projekteket valószínűsíthetnének meg.
2. Tudatosság, **önreflexió**: A szervezetek tudatossága nagyon sok helyen alacsony, együtt mozognak a hirtelen jelentkező lehetőségekkel; nehezen tudnak önmaguk működésére „három lépés távolságból” tekinteni. Hiányoznak vagy nem épülnek be a kívülről jövő visszajelzések, sokan a saját szakterületükre való „bezártságban” vannak.
3. **Szervezetirányítás**: A problémák és elakadások legtöbbször ezen a szinten található. A szervezetek erősen meghatározottak a vezetőjük képességei és gondolkodásmódja által és sokszor a vezetők elakadása szervezeti elakadássá növi ki magát. Ez fokozottan érvényes azon szervezeti alapítókra, akik a vezetői szerepük átadásával, az utánpótlás beengedésével vagy éppen a saját túlterheltségükkel, hatásköri és egyéb bizonytalanságaikkal küzdenek.
4. **Mindennapos működés**: A szervezetek mindennapjaiban sok nehézség mutatkozik a rendszerek és hatáskörök kialakításával, illetve a közösségi létből az intézményesülés felé való lépések megtételével. Ehhez az is hozzátartozik, hogy a jelenleg működő pályázati rendszer tulajdonképpen csak az intézményesült szervezetek számára nyújt elérhető támogatásokat, ez által egy „intézményesülési présbe” kerülnek olyan civil, közösségi alapú szervezetek, amelyek tevékenysége sokkal harmonikusabban működhetne klasszikus civil formában.
5. **Tudás**: Még mindig sok olyan szervezet van, ahonnan hiányoznak a jogi- és szervezeti alapismeretek, projektmenedzsment és stratégiai gondolkodáshoz kapcsolódó tudások, illetve a közösségi módszerek ismerete.

Mindezek arra mutatnak, hogy még mindig nagy **szakadékok** vannak az élen járó (jellemzően fővárosi és nagyvárosokban működő) **intézményesült szervezetek** és a kis, **helyi, közösségi** - falusi civil szervezetek között, azonban fejlesztésre mindenütt szükség van.

Egy 2008-ban készült **előrejelzés** alapján kétféle scenárió várható a válság és a törvényi szabályozások alakulásának hatására. Az egyik, hogy amennyiben tovább csökken-

.....  
3 Az összegzés az alábbi megyékben dolgozó szervezetfejlesztő szakemberek párbeszéde, tapasztalatomegosztó műhelye alapján készült: Hajdú, Szabolcs-Szatmár-Bereg, Csongrád, Baranya, Somogy, illetve Budapest. Ifjúsági Koordinációs és Szolgáltató Egyesület, Helyi Mérték Alapítvány, Inspi-Ráció Egyesület

nek a szektor által elérhető állami és magán források, egy versenyhelyzet, majd pedig egy szelekciós mechanizmus alakul ki és csak azok a szervezetek „maradnak talpon”, amelyek képesek megvalósítani a gazdasági fenntarthatóságot saját bevételek megteremtése által, így egy újabb letisztulás következik. A másik lehetséges út, hogy a leszűkült gazdasági erőforrások helyét másfélék veszik át, vagyis a szervezetek eddig nem használt erőforrások mobilizálására lesznek képesek és innovációs, megújulási folyamatok indulnak a szektorban.

Utóbbi forгатókönyv, valamint a fejlesztések során szerzett tapasztalataink is arra mutatnak, hogy egy **szemléletformálásra** alapuló fejlesztésre van szükség, amely megerősíti a szervezetek önállóságát és innovációs készségét, segít kiszakadni az „ellátott” szerepkörből, felkészíti őket a kreatív megoldások megtalálására, és arra, hogy saját küldetésüket másokat is megszólító módon tudják megfogalmazni, úgy, hogy azzal képesek legyenek jelentős társadalmi tőke mobilizálására. Másik oldalról pedig elengedhetetlen, hogy az országos szintű nonprofit szervezetfejlesztési irányelvekben elkülönülten lehessen kezelni a civil, közösségi erőforrásokra építő szervezeteket és az intézményesült nonprofit szervezeteket, vagyis kerüljön feloldásra a fentebb említett intézményesülési prés.

A fejlesztők oldaláról nézve pedig úgy látszik, mind az eszközök, mind pedig a témák tekintetében két **párhuzamos úton** szükséges járni. A nagyobb, intézményesült szervezetek fejlesztésében a minél komplexebb módon összeállított folyamatok idejét éljük, ahol a tudásátadás, kapacitásfejlesztés és szemléletformálás egyszerre valósul meg és a szervezet munkatársaival való munkát vezetésfejlesztés is kíséri. Tehát a szervezet saját, belső erőforrásaira építve egyszerre fejlesztjük a „hard” és a „soft” oldalt, vagyis a rendszereket és az emberi tényezőket, a szervezet „testi”, „lelki” és „szellemi” dimenzióját. A kisebb, közösségi szervezeteknél pedig a közösségfejlesztéshez hasonló módszerekkel érdemes elindulni, meghagyva és felerősítve azokat az erőforrásokat, amelyeket a civil lét hordoz. A civil társadalom szereplőinek megújulása, cserélődése mára megcáfolni látszik „a klasszikus tréningek ideje lejárt” – tételt, illetve pontosabban fogalmazva azt mondhatjuk, hogy a tapasztalatok alapján ma is van helye a klasszikus, tudásátadásra építő tréningeknek és képzéseknek, azonban a jelen kihívások arra inspirálnak, hogy az eredeti, angolszász minták alapján épült fejlesztői tudásbázist egy naprakészebb, a mai társadalmi és gazdasági környezetnek megfelelő, szektorközi párbeszédre alapuló tudástárrá alakítsuk.

Mindezen lépések megtételéhez kedvező alaphelyzetnek látszik az a **párbeszéd**, amely a meghatározó **nonprofit szervezetfejlesztő szervezetek és szakemberek** körében indult meg a TÁMOP 5.5.3. projektek alatt és zajlik azóta is. Ebben a párbeszédben kiemelt helyet kap a szakma **minőségbiztosításának** kérdése, valamint az a küldetés, hogy a szervezetfejlesztés lehetőségét minél több csatornán és minél többféle módon tegyük **elérhetővé** (ha úgy tetszik, átvitt értelemben alacsony küszöbűvé) az érintett szervezetek körében. Ez a munka több irányú: egyszerre igényel egy intenzív **kutatói**, de legalábbis figyelő jelenlétet, hogy érzékelni tudjuk a szervezetek szükségleteit és igényeit, másrészt **érdek-képviselési** munkát, hogy a forrásgazdák felé meg tudjuk jeleníteni ezeket a szükségleteket. Emellett igényel **tájékoztató** jellegű munkát is, amely által a szervezetek számára megfogható üzenetekben tudjuk a szervezetfejlesztés és a szervezeti tanulás, tudatos működés által hordozott lehetőségeket kommunikálni – ez irányú alternatív kísérleteink egyike a jelen kiadvány is.

## Felhasznált források

- BARTAL ANNA MÁRIA: Nonprofit elméletek, modellek, trendek. Századvég Kiadó, 2005
- BARTAL ANNA MÁRIA: A válság elején –a nonprofit trilemmáról, valamint a „jó” és a „rossz” civil társadalom kérdéseiről. Civil Szemle, 2009/1-2
- BOCZ JÁNOS: „Jéghegyek”. Tévhitek, avagy a magyar nonprofit szektor mélyrétegei. Civil Szemle 2009/4.
- KALMÁR PÉTER: A szervezetfejlesztés története Magyarországon - tapasztalatok és kihívások Alkalmazott pszichológia, 2003. 5. évf. 3-4. szám
- INTERNETES források és szervezet-történetek: <http://okotars.hu>, <http://niok.hu>, <http://ctf.hu>, <http://www.partnershungary.hu>, <http://maholnap.hu>, <http://cromo.hu>, [www.inspiracio.hu](http://www.inspiracio.hu), <http://prohalo.hu>
- Az alábbi szakemberekkel történt személyes beszélgetések és interjúk: Kosztolányi István, Domschitz Mátyás, Vágvölgyi Gusztáv Pabló, Suhajda Éva Virág.

3

kis történetek

---



Egyensúly Mentálhigiénés Konzultáció Alapítvány  
www.egyensulya.hu

## MI A KÉRDÉS?

?

hm

döntés

szervezetfejlesztés

többé-kevésbé idegenkedés

tulajdonosi részről heves kételkedés

projektindító értekezés, pillanatnyi lelkesedés

mélyinterjúk, adatgyűjtés, munkanap fényképezés

vezetőknek tükörtartás, megkérdezzük, onnan mit látsz

azonnali ellenállás: nincs nálunk baj, ez a projekt pénzkidobás

szakkönyvszerű reakció, gyakori a változással szembeni ellenakció

fejlesztői magatartás a tudatosítás: változással járó érzelmi instabilitás

vezetőség szerepének hangsúlyozása, mintaadó viselkedésének támogatása

közben készül a munkahelyi elégedettség index, a kapcsolati háló érdekes képet fest

jelzi a középvezetők szakmai sebezhetőségét, úgyszint a felsővezetés cselekvőképzetlenségét

változás kell, változás, a vezetésfejlesztés nem halogatható tovább, dolgoznunk kell a pozitív szinergián

megkapják a feladatot, vezetőként mi a bajod, határidő, célkitűzés, szükséges az önfejlesztés

egyértékes a változásban, különösen az irányban, mégis bökkenők az önálló munkában

kifogások jönnek-mennek, amikor az egyéni változással néznek farkasszemet

változni kell, de miért pont nekem, változzanak a szervezeti szinteken

workshop, tréning, minek nekünk, nem értjük, mi történik velünk

diagnózis, tükörtartás, nagy dilemma a fejlesztői magatartás

bizalomvesztés, huzavona, aki tükröt tart az a ludas

lelkiismeretes megoldás, szakmai elhivatottság

hitelesség, haladás, érlelődik a szakítás

fejlődésükhöz így járulunk hozzá

megszeretni, elengedni

felelősséget érezni

felelősen

dönteni

.

Papp András

## A FELIRAT

Megkönnyebbülés? Elégtétel? Talán csak egy erőltetett romantika nélküli jóérzés, ami végigfutott ereimen. Eddig nyomott a tény, hogy felcímkeztek és maga a név is: Kijárat.

Apám egy vendéglőben állt szolgálatban, s bár rúgták, lökték, taszították, s két világ ramazuriját is látta, mégis imádta a helyet. S mindent összevetve őt is tisztelték ott. Anyám egy családi ház hálósobájában kezdte, ahol aztán jutott neki bőven életből is, halálból is. Munkatapasztalat, konfliktuskezelő képesség, satöbbi – micsoda cv-jük volt! De a szerelem... Egy víkendház emeletére szerelték őket át, ott ismerkedtek össze. Itt teltek szépséges gyermekéveim is. A végtelen nyugalomban csak meséltek, csak meséltek nekem: vendéglőről, családkról, zárцерéről, mézről-mázzról, s mindenféle rokonok izgalmas kalandjairól. Időről-időre felütötte a fejét a legenda, hogy valamely harmad-unokatestvérem volt castingon Szabó Magdánál, de ez mindig oly hihetetlen volt. Az élet gyönyörű szimbólumairól szóló mesék jobban lekötöttek.

Meséltek Üveghegyről, csodákról, hétmérföldről, igaz változásokról s vérverejtékes munkáról is. Kedvenc meséimben kirajzolódott anyám bölcsessége, mely szerint, ha együtt tudok rezdülni a helyzettel, akkor legyen bárhol, egy órát öt percnél fogok érezni, s ha nagyon nem stimmel valami, akkor öt percet egy órának.

Szívtam magamba ezen képeket és egyszerű, gyakorlati bölcsességeket, hisz régóta a segítő szakma felé kacsintgattam. Magamfajta fiatalok közt edződtem egy ifjúsági házban, majd felsőbb iskolákban igyekeztem új tereket nyitni. Mostanság csoportoknak való keretnyújtás a munkám, s most éltem át igazán anyám furcsa képét az időugrásokról.

Egy csoporttal történt. Már első találkozásunkkor kopogtak rajtam - s akkor finoman fogalmaztam -, igen karakteresen kértek meg egymást: ekkor nyíljak, akkor csukódjak, zárat ide, automata nyitást oda, s legfőképp, hogy mihamarabb kijutnának rajtam felpakolva ezzel s azzal. Mintha évekig tartott volna, amíg felírták azt a nyomorult feliratot a fejem fölé. De én hittem. Hittem, hogy egyszerűen nem érdemes csak úgy kifutni rajtam.

Együttlétünk sok-sok hetét bezzeg pár perces, éles filmként látom. Mert elindultak. Felém indultak egyértelműen és eltökélten, persze talán mind másnak láttak engem a távolból. Mert ki messzebről indult, ki közelebről, ki lassan, ki még lassabban, kik kézen fogva, kik külön. Különböző időben érkeztek meg hozzám, és úgy észlelem, még mindig mást és mást jelentek nekik. De amikor ideértek, fülembé súgták megannyi úti csodáikat.

Volt, ki arról regélt, hogy mikor elindult, azt gondolta elmegy erről a helyről. S most, mikor itt átlép, tele van új inspirációval, újraértelmezett helye van a többiek közt.

Volt, aki azt vallotta be, hogy társát egy vadszamárnak tartotta az út elején. Majd belépve egy új megvilágításba világosan értette, mit is mond és lát a társa.

Többen csak kimenni akartak. Gyorsan, felpakolva. Útközben idefelé viszont meglátták egymást. Most bemenni szeretnének. Együtt.

Megkönnyebbülés? Elégtétel? Talán csak egy erőltetett romantika nélküli jóérzés, ami végigfutott ereimen, mikor idelépett, letörölte a feliratot a fejem fölött, majd átírta: Bejárat.



Molnár Kriszta

## AMI A SZEMNEK LÁTHATATLAN, AZ AZ IGAZÁN LÉNYEGES?

Vakok, gyengénlátók, fejlesztők – egy férfi és egy nő. Néha egy vakvezető kutya.

Született vakság, szerzett vakság, szimbolikus vakság.

Stratégiai tervezés.

Az ember, amikor először dolgozik olyan csoportban, ahol túlsúlyban vannak valamiféle másságnak a képviselői, mindig nagyon sokat készül.

Feltérképezi a saját előítéleteit, a fejlesztőtársa előítéleteit, szakmai és emberi előítéleteket.

Sorra veszi a társadalomban élő hiteket és tévhiteket, majd megkérdőjelezi gondosan és lelkiismeretesen az összeset (lám-lám, mindegyikről el lehet képzelni, hogy igaz, de az el-  
lenkezőjét éppúgy).

Felkutatja elméjének és lelkének minden zegzugát, hogy legyőzhesse az összes félel-  
mét még idejében. S amikor kész a leltár, egy véres csatában leszámol velük, a tetemeket pedig porrá égeti.

Alaposan és körültekintően számot vet az általa ismert összes fejlesztői módszerrel és eszközzel, majd megvizsgálja őket egyenként, hogy akadálymentesek-e vajon, vagy ha nem azok, akkor akadálymentessé lehet-e őket tenni. Emellett azt is átgondolja, milyen előre nem várt bökkenők akadhatnak az egyes feldolgozási szakaszoknál (ügymint „rajzold le”, „készíts magadnak jegyzeteket”, „gyűjtsük össze a flipchartra”, „fejezzétek ki egy szobor formájában”). Feljegyzéseket készít arról, hogy mindezeket hogy lehet mégis átfordítani, hogy a csoport számára kompatibilis legyen, és büszkeséggel tölti el, hogy máris eszközt fejlesztett.

Lázasan izgalommal gondolja végig, hogy mik lehetnek azok a szófordulatok, amelyeket szerencsés lesz, ha elkerül (például „lássuk be”, „tekintsük át”, „nézzük meg három lépés tá-  
volságról”) és esténként tükör előtt gyakorolja azokat, amelyeket ezen jól bevett szófordu-  
latok helyett majd az éles helyzetben használni fog („halljuk meg”, „gondoljuk végig”, „kere-  
tezzük át”).

Összegyűjti és egy kis puskára kiírja az általa ismert energizáló játékokból azokat, ame-  
lyek biztonsággal alkalmazhatóak egy ilyen csoportban is.

Aztán pedig kialakítja az előzetes elképzeléseit és elvárásait a csoportról, a sajátos cso-  
portdinamikáról és a vezetőtársával való együttműködésekéről.

Majd amikor készen áll, mint aki jól végezte dolgát, felsóhajt, hogy legalább arra nem  
kell különleges figyelmet fordítania, hogy milyen ruhákat fog a fejlesztési napokon viselni.

És aztán,  
jön  
a csoport.

Vakok, gyengénlátók, fejlesztők. Néha egy vakvezető kutya.

Született vakság, szerzett vakság, szimbolikus vakság.

És dőlnek össze az előzetes elképzelések szépen sorban.

Azt kérik, hogy jegyzeteljünk flipchartra,

Elmondják, hogy mit hogy LÁTnak,

Szobrot alkotnak önmagukból.

És a fejlesztőnek be kell látnia, hogy régi előítéleteinek poraiból épített új előítéletei is éppoly hasznavehetetlenek és valótlanok, mint az elődeik.

A folyamat végbemegy.

Zárás, értékelés, visszajelzés.

Eszközökről, szóhasználatról, meglépett változásokról, további feladatokról.

Ünnepi hangulat. Fáradtság és felszabadultság, féltés és hála, ünnepélyesség és szorongás, ragaszkodás és távolodni vágyás furcsa egyvelege.

Szólnak témákról, szervezeti elakadásokról, előítéletekről, mítoszokról, változásokról, tanulásokról, férfi és női szerepekről, jelenlétről és befogadásról.

Értik egymást, egy nyelvet beszélnek, és mindannyian átérzik, hogy a sorsuk, ami így vagy úgy összekapcsolódott tíz nap erejéig, ismét különböző irányt vesz a következő pillanattól fogva.

A fejlesztő otthonosan érzi magát. Hiszen ő maga is megjárta azt az utat, amely a saját előítéleteinek lebontásától egy új világkép építésén és ismételt lebontásán át egy nagyfokúbb előítélet-mentességig – mondjuk ki, szabadságig vezetett. Az otthonosság mellett hálát is érez, hogy a körülötte ülők neki is mesterévé váltak ez alatt a tíz nap alatt, és miközben a saját összefoglaló mondatait fogalmazhatja magában, úgy érzi, már nem vár rá több meglepetés.

Amíg el nem hangzik az utolsó utáni visszajelző mondat.

Nő. Született vak. Körülbelül a fejlesztővel egyidős.

*„Mindig is nagyon sokat adott nekem az öltözködési stílusod és a színek, amiket viselsz. Akkor is megkérdeztem, mi van rajtad, amikor nem tudtam itt lenni.”*

*Kovács Arnold*

## MINT RÉGEN

Kis országunk távol-keleti csücskébe igyekszünk tanácsadó kollégámmal, Ferivel, egy több napos fejlesztési folyamat harmadik, egy napos, tematikus blokkját megtartani. A résztvevők várhatóan a kistérségi, kisebbségi-politikai egyesületek vezetői lesznek. Hogy mennyien? Az megjósolhatatlan egy tudományos alapokon nevelkedett ember számára. Még szerencse, hogy partneremmel mi csak félig vagyunk azok.

Visszatérve rájuk: nem tudhatjuk, hogy mire számíthatunk - mindig szolgálnak meglepetésekkel. Kiszámíthatatlan, hogy a mostani telefonlavinának mekkora hatása lesz és még mi mindentől függ a jelen lévők száma, összetétele, hangulata, stb.

Na de mi rendületlenül haladunk földrajzi célunk felé, miközben fejlesztési célunkra koncentrálnak. A helyzet pikantériája, hogy a mai téma: projektgenerálás, forrásteremtés, pályázatírás. Abban reményked(t)ünk, hogy ezzel megszólítjuk őket és egy kicsit számunkra is kiszámíthatóvá tesszük a kiszámíthatatlant. Talán többen lesznek, mint az eddigi alkalmak 6-7 fője.

Annyit tudunk, hogy egy vendéglőbe kell mennünk, itt tudott termet szerezni a helyi kisebbségi vezető, aki egyébként a kistérségi csapat mélyen tisztelt doenje. Begördülünk a faluba és a helyiek útbaigazításával könnyedén megleljük úti célunkat. Rutinosan a kezdés előtt öt perccel érkezünk. Az első terepszemle eredményei aggodalmainkat tükrözik: az olykoron patinás, mára kissé lepattant kastélyvendéglő előtt mindössze egyetlen autó parkol (valószínűleg a tulajdonosé), mozgás semmi. Jön a mentő kérdés magunkhoz: Jó helyen vagyunk? Ahogy óvatosan lassítunk, még mindig gyanúsán szondázva a helyet, hirtelen, két oldalról három gyanús autó fordul be a parkolóba. Gyorsan megállnak és már pattannak is ki belőlük – na, ide kell a reklám: <http://www.facebook.com/people/Arnold-Kovacs/517078233> - a jól megtermett... – gondolhatnánk a folytatást, de nem. – a korábbi alkalmakról már jól ismert arcok, újak társaságában. Nehéz számolni – és nem is a feladatunk – hogy hányan ültek egy-egy autóban. A lényeg, hogy képzés már biztos lesz és az érkezés dramaturgiájából megítélve - biztató jel, hogy - ők sem kezdők.

A vezetőkkal gyorsan lekezezzük és elkezdődik a ki-kit ismer és honnan játék és persze, hogy milyen jó is volt akkor, ott. A világra nyitott, pszichológus létemet is meglepi, hogy több hölgy is van közöttük. Kettő. Az sok. Úgy megyünk a kőből épült fogadó felé, mintha együtt érkeztünk volna, legalábbis – haza. Ródok módjára, természetesen cipelik a projektort, a vásznat, a flip-chart táblát és közben máris oldottan csevegünk. A kissé izguló vezetőjüktől, pedig bréking nyúz módjára kapjuk az aktuális helyzetjelentéseket, miközben a fülén a mobil. „A Sanyi, a Laci és a Géza jönnek még innen meg onnan. Elhosszú a Béláékat is amonnan. A Karcsiéknak meg közben üzennek, hogy jöjjenek már gyorsan eminnen! És persze ne felejtse el szólni a Laciéknak is...” stb. Tudni illik: most szerveződik az alkalom. Ez ám a gyorsaság.

Ahogy népes társaságunk menete szűkülni kényszerül a bejárat tekintélye előtt, teljesen úgy érzem magam, mint akinek több mint testőrei vannak. De még csak nem is sej-

tem, hogy hova vezetnek. Természetesen a szorosban ér minket – jó házigazda módjára – a tulaj. Ilyen nincs. Mint a mesében. Vagy legalábbis a csehszlovák filmekben: köpcös, vastag bajszú, fekete öltönyös, fehér kötényben, tárt karokkal és akkora tájszualással, hogy csak szívélyessége révén, erős jóindulattal merem sejteni: üdvözl minket.

Még próbálunk a munkára koncentrálni, de már egyre nehezebb. A helyi doennel és a tulajjal két-karöltve érkezünk közös, nagy művükhöz a helyiséghez, melyben az egész napos képzés hivatott lenni. Reklám: <http://www.facebook.com/people/Arnold-Kovacs/517078233>

Ugye 8:59 van és ne felejtjük, hogy közben a vendégfogadás hatására mögöttünk, csóvaként egy kisebb népes csapat keletkezett Sanyikból és Laci bátyámokból.

Azonban a lényeg az mindig ott van, aHOVA megyünk. Abban a minutumban, ahogyan megpillantjuk a termet el is kezdődik a képzés lényegi része. Döbbenet. Velünk most itt elvetetnek valakit. Vagy még rosszabb: minket adnak össze? Lagzihoz terítették a hosszúkás termet. Hangsúlyozom. Hajnali kilenc. A díszes asztalokon virágok, italok, - sajnos művirágok és műitalok, de legalább szépek - szalvéták élükre hajtogatva, eccájkok haptákban, tányérok egymásban. Két oldalt egy-egy hosszú sor asztal és a terem végén egy rövidebb keresztbe. Ami megkülönbözteti a nászi felállástól, hogy a mi keresztasztalunkat természetesen pulpitusra helyezték és jól elkülönítették a nép hosszú soraitól. Bár a döbbenet még hat, mint mondtam már a képzést 9:00-kor elkezdtük. Bár a fogadóbizottság vendégszeretetét nehéz nem nyomásként érzékelni, kollégámmal egymásra tekintünk. Szempillantás alatt tudom, hogy ugyanarra gondolunk és már mondom is a doennek: „Gyuszi bátyám! Megtisztelő a fogadtatásokatok. Köszönjük szépen. Mondhatok-e neked őszintén valamit?...” <http://www.facebook.com/people/Arnold-Kovacs/517078233>

Pillanatnyi értetlenkedés után... szorgos, bördzsekis kezek kapkodták le a gyönyörűen terített asztalok ékeit, cugehörjeit. Az italok és poharak a sarokba. Az asztalok ki. (Aki éppen most esett be már ragadta is meg az asztal kieső sarkát. Mintha alapból költöztetni jött volna.) A székek pedig: természetesen körbe. Máris otthon éreztem magam (képzőként). De amellet, hogy nagyon szorgosak voltak, úgy tűnt, hogy nekik is tetszik a dolog. Fél füllel hallottam, hogy susmogtak is erről valamit. A csapatépítés mindenesetre megvolt. A kialakuló székkör gyújtópontjában egy szó ütötte meg a fületem: tábortűz. Közben mi a technikát beállítottuk (miután óvatosan eltávolítottunk a falról pár trófeát- persze engedéllyel - hogy helyet teremtsünk a vetítővászonnak), egyre többen találták meg a helyüket, de én nem találtam meg a gyertyát. Jobb is, hogy nem hoztunk, legalább használhatom a kreatitásomat – szögeztem le tanult képző módjára. Irány a konyha – top secret küldetésként. Tutira van nekik. Hát, tutira nem volt egyetlen gyertya sem az egész kib\*-tt fogadóban, a zseblámpa meg – lássuk be – hülyén nézett volna ki középen. Nehéz volt, de muszáj volt elengednem.

Így hát elkezdődött tábortűz nélkül a képzés formális része is. Ami a következő pár órában történt az nem is lényeges. Jöjjünk vissza a zárókörre.

Néhány idézet a résztvevőktől: „Jó volt így hozzászólni mindenhez.” „Többet okultam ma pár óra alatt, mint az egész iskolában.” „Köszönjük a sok okosságot. Nem is gondoltam volna, hogy ez ilyen egyszerű” „Jó vót így egymásra reagálni” És végül a kedvencem: „Jó vót így körbeülve beszélgetni, csak a tábortűz hiányzott. MINT RÉGEN.”

Lencsés Brigitta

## JÁRT UTAT A JÁRATLANÉRT,

*avagy minden jó, ha jó a vége*

A Támop program sok szempontból hozott számomra újat. Bár több mint tíz éves „civil” tapasztalattal rendelkezem, de mint tanácsadó, a kezdetet jelentette ez a szervezetfejlesztési program. Az Inspi-Ráció Egyesület tagjait már jól ismertem, többek közt ők voltak a tanácsadók egy olyan szervezetfejlesztési folyamatban, amelyben akkor még a fejlesztett szervezet önkénteseként vettem részt, és amelynek köszönhetően végérvényesen a civil szektor elkötelezett híve lettem. És akkor kezdődött az az élményekkel, örömmel és küzdelmekkel tarkított tapasztalási, tanulási folyamat, amelynek egyik legnagyobb mérföldköve lett ez a bizonyos szervezetfejlesztési program, amelyben már, mint co-tanácsadó vehettem részt.

A gondolatmenet itt határozottan megköveteli a közhelyek használatát, és engedve a csábításnak kénytelen vagyok egyetérteni azzal az évszázadok tapasztalatán alapuló megállapítással, miszerint minden kezdet nehéz, és egyben cáfolni azt a másik, valószínűleg egy konkurens ókori bölcsék csapata által - akkor még flipchart híján - kőbe vésett tételt, miszerint járt utat a járatlanért el ne hagyj. Mert a kezdet valóban nehéz volt számomra, kérdésekkel, bizonytalanságokkal teli, hogy elég lesz-e kezdetnek az a tudás, tapasztalat, amit nonprofit szervezetek önkénteseként vagy munkatársaként begyűjtöttem ahhoz, hogy segíteni tudjak más szervezetek tagjainak. De mint minden valamirevaló mesében, itt sem volt más a dolgok rendje, mint az, hogy aki bátran vág neki az útnak, még ha az járatlan is, próbálkozásait siker koronázza. És ha már a kezdeti nehézségek körül kanyargó járatlan utaknál tartunk, a történethez hozzátartozik három apró információ is. Az egyik, hogy a jogosítványom megszerzése is egybeesett ezzel az időszakkal, a másik az, hogy zseniális érzésem van az eltévedéshez, a harmadik pedig az, hogy kreatív vállalkozó kedvem folyton új utak felfedezésére ösztönöz. És lássuk be, hogy ez a három állapot együttállása már magában hordozza az ebből adódó bonyodalmak bekövetkezését. Magyarul: ha valakinek a tájékozódó képessége alig különbözik a nullától, az ne akarjon friss jogosítvánnyal nekivágni a nagyvilág felfedezésének, amikor a szervezet vezetői az irodájukban várják, hogy megérkezzen monitorozás céljából.

Történetemben a nevezett szervezet egy olyan egyesület, amely a fogyatékkal élőknél, és hátrányos helyzetű embereken való segítségnyújtást tűzte ki céljául, a nagyvilág pedig a Nyíregyháza és Ibrány közötti jó esetben alig 20 km hosszú útvonal, aminek megtétele során többször sikerült eltévednem, és hosszú ideig feloldhatatlannak tűnő konfliktusba keverednem a GPS-szel. Ez a nagyszerű technikai eszköz ugyanis nem elégedett meg azzal, hogy elnavigált egy építési törmelékekkel és birka blokáddal nehezített földútra, még azal is súlyosbította a helyzetet, hogy amikor leparkoltam az út szélén, és leállítottam az autót, hogy telefonos segítséget kérjek, közölte velem, hogy túl gyorsan megyek. És akkor ott, abban a pillanatban meg mertem volna rá esküdni, hogy a szokásos géphangot átszötte egy leheletnyi irónia is.

Mielőtt még bárki azt feltételezné, hogy ez volt a legnagyobb próbatétel ebben a programban, időben szólok, hogy ne tegye, mert biztosíthatom, hogy jócskán adódtak még ennél nehezebb akadályok is, de ez már egy másik történet lenne. Visszatérve erre az esetre, ilyen előzmények után megérkeztem tehát a SZERVEZETHEZ. Így, csupa nagybetűvel. Egy olyan szervezetről van ugyanis szó, amelynek vezetőjével már az első találkozás alkalmával nagy élmény volt a beszélgetés, jó volt hallgatni, ahogy szívet melengető lelkesedéssel mesélt a szervezetről, a tagokról, jó volt érezni azt a tenni és segíteni akarást, ami az egész szervezetet jellemzi. Emellett viszont tele volt kérdésekkel is. Hogyan tudna még többet segíteni, hogyan tudnának még több és jobb programot megvalósítani, hogyan lehetne ő, mint vezető még jobban a szervezet és a pártfogoltak, támogatottak javára.

Már az első találkozás alkalmával világossá vált, hogy nem ez a szervezet lesz majd az a bizonyos „állatorvosi ló”, amelynek fejlesztése során összegyűjthetjük az elkövetkező egy évre esetmegbeszélések nyersanyagát. Azt láttuk ugyanis, hogy dinamikusan fejlődnek, a forrásteremtésben is szép sikereket könyvelhetnek el, nyitottak arra, hogy más szervezetekkel működjenek együtt, jó a kommunikáció, világosak a céljaik, és ennek megfelelően haladnak az odavezető úton. Gyakran tartanak megbeszéléseket, jól koordinálják a programjaikat, elkötelezettek az általuk képviselt ügy iránt. A diagnózis során tanácsadó párommal interjút készítettünk a szervezet tagjaival, önkénteseivel, akik ugyanazt erősítették meg, amit mi is láttunk. Elégedettek a programokkal, jól érzik magukat a szervezetben, tisztelik, sőt szeretik a vezetőt, aki mindig bevonja őket a programokba az ötletek gyűjtésétől a megvalósításig, és aztán annak rendje és módja szerint a programjaikat közösen értékelik, és meg is ünneplik a sikereket.

A beszélgetéseket követően elérkezett az a nap, amikor leültünk a szervezet vezetőivel, és visszatükröztük nekik, amit addig tapasztaltunk. Hosszasan ecseteltük, hogy mennyire jól működnek, hogy milyen elégedettek a tagok, mennyire reálisan látják a vezetők a lehetőségeket, és ügyesen meg is ragadják azokat, hogy mennyire jól látszik a fejlődésük íve, és hogy mekkora a tanulási vágy bennük, hogy milyen dicséretes, hogy a képzésekre, tréningekre is eljönnek. Sőt, nemcsak jelen vannak, de az ott elhangzottakat azonnal hasznosítják a gyakorlatban is. Soroltuk a pozitív élményeket, elmondtuk, hogy valójában nincs a szervezetnek most szüksége egy hosszas szervezetfejlesztési folyamatra. Ekkor viszont azt vettük észre, hogy a mi lelkesedési szintünkkel fordított arányban egyre inkább romlik a kedélyállapotuk. Mire a mondandók végére értünk, már szinte teljes kétségbeesésben ültek a vezetők velünk szemben, és csalódottan néztek ránk. Mint kiderült, ők nagyon szerették volna ezt a folyamatot, és mivel úgymond nem kerültek be azok közé a szervezetek közé, akik egy intenzív fejlesztési folyamatban vesznek majd részt, ezt kudarcként élték meg. Ezt persze azonnal tisztáztuk. Megerősítettük a vezetőt abban, hogy jó az út, amin haladnak, és nem arról van szó, hogy nem kapnak segítséget a programban, hiszen épp az a lényeg, hogy szervezetre szabottan segítünk mindenkinek, és valóban azt a fejlesztési folyamatot tervezzük, és valósítjuk meg, amire a szervezetnek éppen akkor a legnagyobb szüksége van.

Sokat gondolkodtunk azon, hogy mi a fejlesztés sikerességének a valódi fokmérője. Mert ahány szervezet, annyi típus, annyiféle eredmény. A legizgalmasabb pedig az, hogy a különböző szervezetek számára hogyan lehet a leghasznosabb, őket leginkább segítő, rájuk szabott folyamatokat összeállítani és végigvinni. A fent említett szervezet számára a leg-

fontosabb most az volt, hogy a vezetőt megerősítsük abban, hogy jó úton halad, és erőt adjunk neki azon fontos döntések meghozatalához, amit már hosszú ideje halogatott, és amelyek elengedhetetlenül szükségesek voltak ahhoz, hogy egy lépcsőfokkal ismét feljebb léphessen a szervezet a célok eléréséhez vezető úton. Tipikusan az a szervezet volt, amelyiknek csak egy apró lökés, egy kis információ, egy Inspiráló gondolat, ötlet kellett ahhoz, hogy lélegezzen egy nagyot, és megújult energiával folytassa a munkáját, amelynek eredménye máris megmutatkozott. Nemcsak az Szja 1%-os felajánlásokból érkező bevétele duplázódott meg, hanem új irodába is költöztek, amely alkalmas az általuk megálmodott közösségi programok színterének, valamint más, szintén Támop-os szervezetekkel valósítanak meg új, közös programokat.

Ezek az élmények pedig engem is megerősítettek abban, hogy igenis szükség van erre a munkára, mert ennek hatására óriási energiák képesek felszabadulni a szervezetekben, aminek eredményeként az addig járatlan utakon is biztonsággal haladhatnak tovább az álmaik felé.

Horváth Tamás

## TALÁLKOZTAM BOLDOG TRÉNEREKKEL – TRÉNERI ÖNKARIKATÚRÁK

### Széplelkű pillangó

Önmegvalósít, röpköd, szállong, virágot keres, amire rászállhat. De csak csoporttagokat talál, akik nem mindig szeretik, ha rájuk szállnak. Nektárként pozitív visszaigazolást gyűjt. Nagyon szereti az embereket (főleg a szerethetőket), de az „egyszerű” típusokat kevésbé...

„A tréning, önkifejezés, esztétikum, és ha mégsem, akkor... - sírni fogok”. Kamionosoknak Kisherceget mesél három nap, három éjjel, mert abban MINDEN benne van. Aki nem érti őt, sudribunkó!

### Csilicsalabácsi

Arra termett, hogy megváltoztassa a világot. A többi ember pedig arra, hogy elszenvedje a változtatást. Mivel varázsereje van (még szép), varázserőszakra tör („Én kellek nekik, csak még nem tudják!”). Minden, amit tesz, megkomponált koreográfia része. A baklövései így csillogó erények lesznek. („Nem volt véletlen, csak gondolkozz, és rá fogsz jönni!”) Természetesen vannak jól szóló varázsigéi, („Bízz a folyamatban!” – óh, szegény, jóra való Simon), kiváló poénjai, amik „be vannak vezetve”, és hatalmas rutinja.

Csak csodálni és imádni lehet, mert minden megszólalása ünnep a csoport számára. Szinte észre sem veszi a hallgatóság, és a tréningnek vége. Annyi rafinériát, trükköt, okosságot hallottak, hogy hülyébbnek érzik magukat, mint ahogy jöttek.

### Turbó

Csak egy sebessége van, a direkt. Ha gyorsan megy, ha lassan, mindig bóg a motor. Lelkes, kezdettől fogva tiszta grafftal nyomatja. Először ő fárad el, azután a csoport. Ha több napot töltenek együtt, a harmadik napra már együtt pihegnek.

### Tanárnő

Van neki óraterve (hm!). Fontos, hogy rend legyen! Vannak jó és rossz viselkedésű, valamint élénk és tompa agyú emberek (tanulók). Tud és bír ezekhez alkalmazkodni, de nem szeret. Az a jó, ha csend van, és figyelem. (Értve vagyok?!). Kicsit nehéz számára a tréningmódszer, mert az nagyon szabados, nincs számonkérés, és nem lehet a renitenskedőt kiküldeni (szétültetni?, azt lehet). A tréning irtó energiaigényes tanítási forma, mert a felnőttek nem képesek rendes gyerek módjára viselkedni.

### Gyógyító-megmentő

Nincs az a csoport, amiben ne találna valakit, akivel babázhat. Jaj, neked csoport! „Akarod, nem akarod, nagyon meggyógyítalak!” „Én egy pszichológikus vagyok.” Kicsiny idő kell emberünknek, és mindenki gyagyának érezheti magát. Van itt csodálat és rettegés, vegyesen. Mi is a csoportmunka célja? Ez az, ami idő közben elveszett. A csoport pedig széled szanaszét.



**Kreatív**

„Ami volt, az elmúlt, az kimúlt, a múlt. Változás, az élet sótartója. Unom, ha már tudom. Új kell ide, ami más!” Átfest, átépít, áthangszerel, jobbít. Minden más, mint ami volt. (Az ég szerelmére, mi lenne, ha nem akarnál mindent másképp csinálni?! – ez a belső hangom.) Frenetikus, fáradhatatlan, zseniális, követhetetlen, inspiráló, ingerlő, elégedetlen, lehengetlő, vitális. Csak a csoport örül neki.

**Göre-Guru (surf head)**

Úgy ül, mint Buddha. Senki sem tudja, hogy konkrétan mit jelent, amit mond, de jó, ha több rétege van az üzeneteinek. Mélyfilozófiai, lételmélyes sík. Szaktudományi simi-sumi, ez-meg-az. És váratlanul praktikus is, frutty, böff, vazzeg.

Mi kell hozzá? Okos is lehetsz, de az életkorod, a korpulenciád („tapasztalt a főszer”), és annak képessége, hogy mikor hallgass bölcsen. Mindez tekintélyt ad. Ezt kövesd, ifjú barátom, ha tudod!

**Télapóba oltott Tyúkanyó**

Jóságos, minden sarokban ő van. A tréning, alkalom az adakozásra. Legfőképpen önmagát adja csordulásig. Csupa porcukor és vaníliaillat minden. Adj a harmóniának! Szeresd felebarátodat, azanyádistenit! Van, hogy sok a jóból (meg a kitrákottyból).

**Haver**

Izmózik azon, hogy a csoportnak barátja legyen. Viccel, szerepel, központban van (centribanális). A tréning utáni szabadidő bajnoka. Teniszeznek, mulat, bowlingoznak (kugli, a kocsmában,) s még, ami van. Hihetetlen hatékony tud lenni a személyes népszerűségi mutatója érdekében.

**Mérmők**

Induljunk ki abból, hogy minden mérhető.

A csoport 7,3 méter átmérőjű körbe helyezkedik el. Pontban 9 órakor kezdik a munkát, szerencsére délelőtt kicsi az aktivitás (három ember szólalt meg), így rendben lehet tartani a tervet. Tele van tényekkel, dokumentumokkal, lábjegyzetekkel, mert megkérdezhetik. Az elve: „Terv szerint haladjanak a dolgok, és az érzelmeivel ne jöjjön senki!”

**Színművész**

Sajnos nem vették föl. Ma is hiszi, hogy őneki ott volna helye... „de ma már jó, hogy így van”. Azért bemutatja, hogy mit tud. Van benne mutogatósság, jó esetben tehetség is és sikerfálánkság. Nagyon kedveli a csoportja, mert jópofa, mindent megcsinál, amit nekik kellene. Ő pedig nagyon szereti magát és a tehetsége is megerősítve nagyon.

**Humorzsák**

„A tréning egy vidám műfaj. Adj neki, ami belefér! Hadd röhögjenek! Azzal nem lehet baj!” Jó, ha van természetes humora, rosszabb esetben vicce. Fejből löki, de van magolós, aktuális (internetes, fábrisanyis), vagy jegyzetelés típus is (viccfüzet). Képes mindenből viccet csi-

nálni. Nem kevés konfliktust kavarr azzal, hogy nem mindenki veszi a lapot. Az általános közhangulat magasan szárnyal, csak néhányan húzódnak vissza a fásasztó harsányság mögé.

### **Okoska**

Készülj arra, hogy folyvást hülye leszel! Ő mindent jobban tud. Szétmagyaráz, kását köpül a tényekből, hajjaj! Ha ráhibázol a jóra, csak kontra lehetsz. Jobb, ha te is trénernek méész!

### **Szfinx**

Semmit nem tudsz meg róla, belőle. Felül vonzó nő, alul statikus kőszobor. Se közel, se távol lenni tőle nem tudsz. Egyszerre taszít és izgat. Titokzatos, és ez a legtöbb, amit adni képes. Ha jól felöltözteted a fantáziáddal, félisteni. Ha nincs fantáziád, a te bajod.

### **Gitáros fiú**

Hozza a hangszerét, a dalos könyvét (fogások, szöveg), és alig várja az apropót, hogy éneklésre bírja a társaságot (nem bírja). Szól a dal, szünetekben (pihentetésnek), szabadidőben (csapatépítésnek) és a tréning közben (okulásnak). Olyan, mint egy egyszemélyes kimittud. A gitáros fiú még jó tréninget is csinálhat, ha nem csak róla szól a dal (úgy helyet cserélhet a fuvolással).

### **Kultúrfelelős**

A gitáros fiú testvére, csak nincs gitárja. Valami jó bulit kellene csinálni – hajtja magát és a csoportot. Úgy érzi, hogy kultúrélet kell ide, nem más! A tréning után mutatja meg, hogy mit tud. „Most mutasd meg”, vagy közös uszoda? Él és hal a csoportért, „Az nem lehet, hogy valaki kivonja magát!”. Hogyan kapcsolódik ez a tréning céljához? Ha te is kultúrfelelős vagy, tedd föl magadnak a kérdést!

### **Zsürror**

Mindig tudja és tudatja, hogy mi a jó. Nincs olyan véleménye, amit eltitkolna. Lelkesen támogat, vagy jóindulatúan lekaszáll. Küldetéstudata van. Azért szól, hogy te is tudd. A vizsgáztatás a vérében van!

### **Búvár**

Ráharap kedvenc témájára, és az istenért sem engedi. Elvolna ő magában is. Alászáll, a dolgok mélyére hatol, és alig veszi észre, hogy nem követi senki. Ha elfogy a levegője, a felszínre emelkedik, hogy újra a közegébe süllyedhessen. A lelkét teszi ki a csoportért, hogy mindent a felszínre hozhasson. „Ha követnétek, elcsodálkoznátok, hogy milyen gyönyörűség és izgalom van a mélyben.” Szereti, ha mindenki olyan, mint ő.

### **Pirotechnikus**

Nem a story a lényeg, hanem az akció! Robogjon a történet! Le az unalommal! A tűzijáték a siker záloga! Nem ő maga a fontos, hanem a parádé. Az egyik tűzvirágra nyílik egy másik tűzvirág, zöldre piros, majd sárga, hogy ezüstösen sziporkázva hulljon alá. Az egyik ámulatból a másikba hanyatlunk: vajon jön-e még új meglepi? És hirtelen vége lesz. Mehetünk haza.

Németh Orsolya

## A VÉG ÉS A KEZDET

Most, mikor már azt hiszem, tudom mi a szervezetfejlesztés, és valaki megkér, hogy magyarázzam el, akkor jövök rá, milyen nehéz is ezt szavakba foglalni...

Régóta elkötelezett híve vagyok a szervezetfejlesztésnek és leírhatatlan volt az örööm, mikor pályázatunk sikerrel járt és elkezdhattünk felkészülni a nagy utazásra. Akkor azt gondoltam, ez a hat nap maga a folyamat, aminek a végére megszületik a csoda.

Ebben a reményben szálltunk együtt hajóra, kapitányainkban szó szerint vakon bízva vontuk fel a horgonyt és feszítettük ki a vitorlákat. Aztán ahogy teltek-múltak a hetek és egymás után értek minket a legkülönbözőbb viszontagságok, azt kezdtem érezni, hogy nem, vagy legalábbis igen lassan haladunk és esélyünk sincs elérni a kitűzött célt, a változás tengerén az egyensúly és stabilitás szigetét. Látszottak persze a kis lépések apróbb eredményei, például megszületett a jövőképünk és a küldetési nyilatkozatunk. Ami azonban sokkal aggasztóbb volt, hogy ahelyett, hogy terheink könnyebbé váltak volna, az utazóládánkban, ahová a folyamat elején mindenféle hasznos holmit bepakoltunk, egyre csak gyűltek a nehezebbnél nehezebb kérdések, megoldatlan konfliktusok, problémák, kommunikációs gátak és zavarok, következetlenségek, amiktől néha csaknem elsüllyedt a hajónk. Ért minket a konfliktusok szította tengeri vihar, amikor a fejünk felett csapkodó hullámok hidegségét és a tengervíz sós ízét éreztük, máskor egy témában elakadva egy zátonyon vesztegeltünk, vagy épp az őszinteség öble felé kormányozva hajónkat kerülgettük a kommunikációs csapdák jéghegyeit. Ezek a nehéz és nyugtalanító kérdések aztán észrevétlenül beszivárogtak a mindennapi munkánkba is, mintegy készítetve minket arra, hogy komolyan vegyük őket.

Voltak persze szép napjai is az útnak. Holdfényes éjszakákon együtt gyönyörködtünk a nyugodt tenger hangjaiban, élveztük a végtelen érzetét és azt, hogy mindebben mi milyen kicsik vagyunk és mégis milyen nagy dolgokat értünk már el. A felkelő vagy épp a lenyugvó Nap gyakran rávilágított egy-egy vonzó lehetőségre, áhított megoldásra, és voltak percek, amikor semmi mást nem tettünk, csak élveztük az együttlétet és a szabadságot.

Közös utazásunk végén aztán az apró emléktárgyak mellett feladatokat is vettünk magunkhoz a ládából és immár gyalog folytattuk utunkat az ismeretlennek vélt, de mégis biztonságos parton. Hamar kiderült, hogy a szigeten, ahová együtt elutaztunk, sok kedves és segítőkész ember él, akiknek velünk együtt vált szívügyükké a mi szervezetünk, feladatunká a mi feladataink és örömükké a mi fejlődésünk. A partra lépés tehát nem a folyamat vége, hanem a kezdet vége volt. És hogy mi volt a folytatás?

Azóta többször is útra keltünk, és ma már magunk is képesek vagyunk kijelölni az útvonalat, megválasztani a közlekedési eszközt és vezetőt fogadni magunk mellé. Az összetartás nem akadályoz bennünket abban, hogy külön-külön is egyre bátrabban és egyre meszebbre kalandozzunk. Elkél persze sokszor egymás bátorítása, erősítése, megjelenik a kéttség, hogy tényleg jó irányba haladunk-e, van, hogy valakinek már nincs ereje vagy kedve folytatni az utat. Közben mégis mindannyian tudjuk, hogy még mindig rengeteg a felfede-

zetlen táj, a megoldatlan kérdés. A magunk útját járjuk és a saját felfedezéseinket tesszük most is, de gazdagodva, erősödve és a korábbinál jobb munkamegosztással.

A szervezetfejlesztés számomra egy utazás, ami igazán akkor kezdődik el, amikor azt hisszük, hogy most van vége. Izgalmas, de gyakran megerőltető kalandozás vágyaink, kérdéseink, elakadásaink és előfeltevéseink birodalmában, amihez gyakran segítőkre van ugyan szükségünk, de magát a feladatot, a kihívást mégis mi magunk teljesítjük. A cél néha jól látható, máskor ködbe vész, és van, hogy el kell távolodnunk tőle ahhoz, hogy egy másik úton újból megközelítve végül elérhessük. Utazás, ami kitartást, bátorságot, bizalmat és elszántságot igényel, hogy véletlenül se forduljunk vissza. És hogy van-e vége az utazásnak? Nos, azt hiszem, az a jó, ha nincs.

Vágvölgyi Gusztáv

## SZERVEZETFEJLESZTÉS, MINT EMBERI KATYVASZ MENTESÍTÉS

Volt egyszer egy munkamegbeszélés, aminek az egyik tétje az volt, hogy a szervezet megkapja, vagy sem a bevételek 80%-át jelentő 1%-os felajánlást. Az történt, hogy többszöri felszólítás ellenére sem adtak le határidőre egy nyilatkozatot az APEH-nak, így megkapták az elutasító határozatot. A megbeszélést nem vezette senki - mint ahogy a szervezetet sem - ennek következtében folyamatosan piszkálták és szó szerint b...tatták egymást, hogy ki miről ne beszéljen, vagy miről is kellene beszélni. Újból és újból eltértek a tárgytól egymás szavába vágta, ill. párhuzamosan beszéltek meg dolgokat:

- A fertőtlenítéssel hogy állunk...
- A festéssel is csinálni kellene valamit...
- Ebben a hidegben b...meg, nem lehet fertőtleníteni
- Kapd be soha nem hallgatsz meg, mindig csak letorkolsz!

Újabb és újabb témák jönnek elő, de semmiben nem döntenek, mintha csak pletykálni jöttek volna össze. Eközben úgy tűnik, senkit nem zavar, hogy a szervezet krízisben van(!?) Amikor mégis kibukkannak a témánál, kiderül, hogy igazán senki nem tud semmilyen hiteles információt arról, hogy van -e még fellebbezési lehetőség, sőt az APEH határozat sincs náluk. Amit viszont mindenki tud: hibáztatni a másikat. Így aztán gyorsan a béka feneké alá tornázták a megbeszélés hangulatát. Ezen a ponton - anélkül, hogy bármilyen megoldásra jutottak volna - így szólt a kuratórium elnöke:

- Beszéljünk másról...

Szervezetfejlesztési pályafutásom mélypontja volt a fenti történet. Jómagam csak megfigyelőként vettem részt ezen a megbeszélésen, hiszen a diagnózis első napját töltöttem a szervezetnél és hát igen - ezen a ponton volt egy kis zabszemes érzésem: hogy mi a frászt csinállok én ezzel a katyvasszal..!?

Aztán nagy levegőt vettem és javasoltam a szervezet vezetőinek, hogy hívjanak össze kuratóriumi üléseket úgy, hogy szervezetfejlesztőként mi facilitáljuk ezeket. Három ilyen kuratóriumi ülés után eljutottunk oda, hogy nagy nehezen tisztázták az APEH-es helyzetet és ennek eredményeképp megkapták az 1%-ot. Ennek ellenére ez nem egy sikertörténet, hiszen a megfelelő vezető hiánya miatt le kellett zárunk a fejlesztési folyamatot.

Már most szeretném leszögezni, hogy ez a történet nem jellemzi a civil szektort, hanem sokkal inkább egy kirívó példája a szervezeteken belül kialakuló emberi katyvasznak és következményének a szervezetre. Azonban mielőtt bárki megnyugodna, hogy jó akkor a pali csak a hatáskeltés kedvéért rukkolt elő ezzel a sztorival hozzátenném, hogy valamilyen mértékben minden szervezetben küszködnek az emberi viszonyok rendezetlenségével. Ez pedig alapvetően meghatározza a szervezet teljesítményét, hatékonyságát és ezen keresztül sikerességét. Ezért ahhoz, hogy szervezetfejlesztés valós eredményeket hozzon, szinte mindig kell emberi katyvasz mentesítéssel is foglalkozni.

## HONVÁGY

Egy nap külföldi ország vezetői kerestek fel egy japán tanítót.

- Mester, – kezdték - mitől válhatnánk jobb vezetővé?

A Mester a szekrényhez lépett és selyemkendőket vett elő. Bekötötte valamennyiük szemét és egy feladatot adott nekik. A Vendégek így is, úgy is próbálkoztak a megoldással, de nem nagyon boldogultak vele. Időközben voltak olyanok, akik teljesen kiszorultak a megoldásából. Ezek egy idő után vakon tapogatózva fogódzkodót keresgéltek, mert teljesen elveszítettnek érezték magukat, és mikor más tétlenkedő kezet találtak a sötétben, akkor összekapaszkodtak. Megnyugodtak, nincsenek egyedül. Voltak, akik megoldási javaslatokat tettek, de nem kaptak semmiféle választ ötleteikre, ezért inkább csöndben maradtak a későbbiekben. Ők egyedül voltak. Azok, akik magukhoz ragadták a kezdeményezést, a feladatra szánt idő végén a szabályokat ugyan áthágva, de csaknem jó megoldásra jutottak.

A Mester levette a Vendégeiről a szemkötőt, és megkérdezte tőlük, hogy elégedettek-e a feladat megoldásával. Mindenki igennel felelt. Azok is, akiket nem hallgattak meg, hiszen nem tudták, hogy vajon amit javasoltak jó megoldás lett-e volna. Azok is, akiket teljesen kiszorítottak, mert úgy gondolták, hogy a többiek biztosan helyesen ítélték meg, hogy rájuk nincs szükség a megoldáshoz. És azok is, akik aktívan részt vettek, mert ahogy fogalmaztak, mindegy hogyan, de végül is csak megoldották a feladatot. Erre a Mester megosztotta velük, hogy ő mit látott a játékban. Ők védekezni kezdtek. Mindegyikük azon a véleményen volt, hogy egy ilyen feladat nem vezet sehová, mert a játékos feladat során tanultak az életben úgysem használhatóak. Az élet másképp működik. És eleve minden más lett volna, ha szemük nincsen bekötve. A szembekötősdí csupán egy játék – folytatták - és nekik sem kedvük, sem idejük nincs játszózni.

- Mester, ne hozz minket többet ilyen helyzetbe. Felelj inkább az eredeti kérdésre: mitől leszünk jobb vezetők?

A Mester értette őket.

- Alkossatok egy kört- szólj hozzájuk. Az egyiküket kiküldte a teremből, de megnyugtatta, hogy hamarosan visszajöhet. Megkérte, hogy míg odakint várakozik, adjon inni az ajtó előtt ülő vak asszonynak. A többiekkel megbeszélte, hogy annak, aki kintről bejön, meg kell tudnia mondania, hogy melyik körben álló két ember között lehet a körből kijutni. Ezt a helyet kapunak nevezte. Amikor a kint lévő társuk bejött, beállították a kör közepére, és mondták neki, hogy találja meg a kaput. Az ember csendben állt a kör közepén, majd hirtelen futásnak eredt, és megpróbált a körből kitörni két másik között. Ezek a karjukat felemelve jelezték, hogy a kapu nem közöttük van. Elkapták a futót. Az ember mozdulatlanul állt egy pillanatig, majd ismét futásnak eredt. A jelenet megismétlődött. Nem sikerült. A kapu máshol volt, mint sejtette. Az ember elcsüggedt. Nem próbálkozott többet. Feladta. Ekkor a Mester így szól hozzá.

- Menj ki ismét az ajtó elé, és mondd meg a vak asszonynak, hogy hívom.

Az ember úgyis tett. Míg az oda volt, a teremben lévők megbeszéltek, hogy hol lesz a körből kivezető kapu. Amikor a küldött visszatért, a karján a vak keze nyugodott. A Mester

elmondta a feladatot, és a vakot a kör közepére kísérte. A vak lassan körbe indult. Egyszer csak megállt az egyik ember előtt. A kapu ott volt az ember jobbján. A vak egy ideig hagyta, hogy az érzések átjárják, majd határozottan kísértelt a kijelölt helyen. A Vendégek között lélegzet visszafojtott feszültség szabadult fel, és ámulatot hagyva maga mögött taps és éljenzés formájában halt el.

- Nos, most már tudjátok a választ?- hangzott a Mester kérdése. Sehonnan nem jött felelet. Ekkor a Mester a vak asszonyhoz fordult:

- Mondd, Te miért ültél már napok óta az ajtóm előtt, ahelyett hogy bekopogtál volna?

Az így felelt:

- A városban azt beszélnek rólad, hogy már az ajtód előtt eldől minden. Az, ahogy belép hozzád valaki, meghatározza, hogy mi fog történni velem. Ezért félttem benyitni. A lelkemben ugyanis honvágy volt mindazért, amit a falumban hagytam, és ami régen voltam. Ugyanaz akartam lenni mint azelőtt, de tudtam, hogy Te sem adhatod vissza a látásom. Nem tudtam hát, mit kérjek tőled. Ebből a tehetetlen helyzetből a víz és a hívásod térített magamhoz. Most már nem honvágy van bennem a régi életem iránt, hanem küldetés, hogy újra vezetője legyek a falu közösségének. Megtapasztaltam, hogy bízhatok a megérzéseimben. Én nem látok ugyan, de köztetek a körben a lelki szemeimmel mégis láttam a kaput. A vakságom okán új erőt fedeztem fel magamban. Ezzel az ajtóhoz ment, és visszatért a kinti életbe.

A Mester így tanított.

- Ha útnak indulunk, elveszítjük azt a fajta látásunkat, ahogy addig magunkra tekintettünk. Bizonyos értelemben megvakulunk. Megtapasztaljuk, mit is jelentünk a világban család, tulajdon, és státusz nélkül. Ez a kisemmizettség érzése. A honvágy a múltunkkal akarja jól lakatni ezt a hiányunkat. Vissza akar zavarni oda, ahonnan jöttünk. Két dolog azonban nem fér össze. A változás és a honvágy. Ahhoz hogy honvágyunk legyen, el kell hagynunk a falunkat, otthon ülve a honvágy ugyanis elkerül. Aki viszont jobbra kíván válni, annak nem elég útnak indulnia, hanem a honvágy csábítása ellenében a hívásra kell figyelnie, amely átvezeti azon az ajtón, ahol a múltja helyett a jövőjére talál rá. A honvágy a változás előszobája. Azt mutatja, hogy jó ajtó előtt állunk. A jó vezetőt tehát a honvágy legyőzése, a változás képességének mértéke jelöli ki, és hogy a „játékok” ajtaja mögé akar nézni.

*(A novellát két egymással párhuzamosan folyó vezető- és szervezetfejlesztési folyamat ihlette egy multinacionális cég, valamint vak és gyengénlátó emberek esélyegyenlőségéért dolgozó egyesület közegében. A Mester kifejezést csupán az elbeszélés környezetét jelentő távol keleti tradíció szülte, nem pedig a szerző magáról alkotott véleménye.)*

[Reflexió]

## KITALÁLNI A KÖRBŐL

„Visszaemlékezve a szervezetfejlesztésnek arra a jelenetére, mikor be voltam zárva a körbe és megézés alapján kellett megtalálnom a kiutat, az jut eszembe, hogy mennyi nehéz helyzet volt az életemben. Ezekben a helyzetekben nagyon vigyáznom kellett, hogy jó döntéseket hozzak, ezért inkább mindig igyekeztem megtalálni a logikát, a dolgok közötti összefüggést. Ez tökéletesen visszatükröződött akkor, amikor a kör közepén álltam, mert abban a helyzetben is ott próbáltam kijutni ahol ésszerűnek láttam. Ami tanulságot levontam ebből, az az, hogy mindig van valahol egy kapu és sohasem szabad feladni, bármilyen helyzetbe is kerülök.”



## A FELHATALMAZOTTSÁG VÉGE

A képen hatan ülnek, hat nő, szabálytalan körben. Korban különböznek, nincsenek összeöltözve, arcukon feszültség. Mégis látszik, hogy összeköti őket a figyelem, a jelenlét. Egyikük arca különösen eltorzult, egyszerre látszik rajta fájdalom, megkönnyebbülés, fáradtság és még valami... de az talán csak az imént elfogyasztott ebédre adott önkéntelen reakció.

- Na, ez vagyok én! - bökök az eltorzult arcú szereplőre, kis büszkeséggel hangomban, hisz látszik, mennyire beleadom magam, és tudom, hogy az tetszik neki - Bár nem vagyok valami fotogén! – teszem hozzá igazi álszerény mosollyal.

- Neeeeeem? Hogy mondhatasz ilyet?! Szeretem ezt az arcod! Min dolgoztok? Valami csoportmunka? Látszik, hogy küzdelmes! Te vezeted? - érkezik a válasz és az egót növelő kérdés.

- Hát, igazából nem – mondom én letörten – sőt, ez épp az a pillanat, amikor szelet vettem és vihar helyett inkább szélcsendet arattam!

Ekkor rám néz, na, pont úgy, azzal a nevetős-gúnyolódós tekintettel, amit úgy ismerek és úgy, de úgy fel tud vele húzni. Van benne valami hihetetlenül szemtelen, ahogy kicsit összehúzza a szemét, megjelenik az a mosoly, már hallom is, ahogy a hangjában bujkáló nevetéssel kérdezi:

- Komolyan? – Na, ezt nem kéne, ezt a kérdést! És pont így, ezzel az ártatlanul kihívó hangszállal! - Igenis volt dinamika, igenis nagyon megdolgoztuk ezt a kérdést és igenis, főleg én!

Ekkor már én is érzem, hogy nevetséges a bizonygatásom, hogy ez a pillanat, amit a kép megragadott, már szertefoszlott és innen nézve már csak nekem fontos, megint a saját fontosságom bizonyítékának használom.

- Na, jó! Elmesélem, hogy te is értsd, miért pont ezt a képet mutatom. Mert veled is megeshet ám, hogy azt hiszed, elindítasz valamit, nagy erővel beleadod magad és még sikereket is élsz meg... aztán azt mondod, de jó, eddig én feleltem a szél fújásáért, most végre - épp, amikor megfáradtam – átadnám, hogy fújjon most másfelől. Hisz megmutattam, hogyan kell! Lássuk milyen szél jön, erős orkán, vagy csendes, simogató? Szóval, amikor azt érzed, hogy a dolgok körülötted csak dagadnak és esel-kelsz bennük és látod, hogy akik körülötted vannak, szintén kezdik elveszíteni a fonalat, akkor egyszer csak felhatalmazod magad a változtatásra. Elhiszed, hogy ehhez te kellesz, hogy ennek te leszel a motorja és amit teszel, az a Nagy Célt, az Ügyet szolgálja, azt viszi előre, amiben mindannyian hisztek, és lehet, hogy kemény lesz a hegymenet, de te tudod, biztosan érzed, hogy a csúcson meglátod majd a megoldást, mert mire felértek – ja, mert olyan nagy benned a hév, hogy felvonszod a többieket is – szóval mire felértek, addigra új rend születik, egy olyan, amiben végre biztosabban mozogsz. És én aztán tudom, mi a változás! Tapasztalatból! Erről szól az életem!

Látom az arcán, hogy végre érdeklődik, kicsi tisztelet is megjelent, ez nagy elégtétel. Persze, hisz tudja, hogy van ez: civil szervezet, sok-sok jó ember, jó célok, értelmes, valódi munka. Csak ez a kerettelenség itt a civilek között, tudom, ez őt megőrjíti. Hogy folyton rohannak, de nem állnak meg megnézni, hogy mit csináltak, hogy kivel csinálták és főleg, hogy mennyiért. Nem terveznek, a stratégiai gondolkodást folyton félre teszik az Ügy érdekében, belekapnak ebbe-abba, sose lehet tudni épp most miért pont azt csinálják. Olyan,

mintha mindig akcióban lennének, folyton tüzet oltanának, de hát állandóan ég a ház?!

Büszkén mesélem nagy tettemet, a szervezetfejlesztés bevonását az életünkbe, a munkánkba, a szervezetünkbe. Elmondom, hogy mennyit dolgoztunk, hogy legyen missziónk, rövid is meg hosszú is. És lett! Hogy feltártuk a szervezeti problémákat, tudományosan és igen szépen megszerkesztve, hogy átlátható legyen. És átláttuk! Hogy meghatároztuk az egyes stratégiai területeket és felosztottuk egymás között, milyen szépen kijelölve ezzel a felelősségi köröket! És megírtuk! És milyen szépen összeültünk időnként rátekinteni a területekre, ki hogyan halad a megvalósításban!

Azután egyszer csak azon kaptuk magunkat, hogy megint tüzet oltunk, hogy szépen lassan könnyebb nem beszélni róla, mint készülni rá, hajtani vele magunkat, és lassan visszarendeződött a működésünk azzal a keserű különbséggel, hogy már tudjuk, lehet másképp, kevésbé belehalósan, belefáradósan.

- És akkor mégis mit adtál át? - kérdi ártatlanul.

- És akkor....mit is? Hát, ismered a rendszerszemléletet, nem? Na, ha most a visszarendezés folyamata látszik is, olyan ez, mint a vízbe dobott kő. Hullámokat ver és a kőtől a víz már soha nem lesz ugyanolyan, mint előtte volt. Mert ez meg a hitről szól. Hogy hiszel-e abban, hogy minden tettet nyomot hagy maga után. Hogy hiszel-e abban, hogy a változás is folyamat, ami egyszer dinamikus arcát mutatja, egyszer pedig a szélcsend arcát, de bárhogy is látszik: létezik, él, dolgozik.

Ez a kép itt egy emléknym arról, amikor a folyamat végén a fejlesztő elengedi a szervezetet és felteszi a kérdést, hogy ki viszi tovább a változás felelősségét. Ez a pillanat a felelősség átadását rögzíti. Azért mérföldkő nekem, mert idáig tartott ebben a folyamatban ez a felelősségem. Elmúlt ugyan, de hatása van mindenre, amit teszek. Talán nem is az a lényeg, hogy én mit adtam át ekkor, hanem az, hogy bennem milyen változást indított el a felhatalmazottság és annak a vége. Hogy rám a folytatásban ez milyen felelősséget rak, hogyan minősül át.

- Aminek vége van, annak vége van. Aminek nincs vége, annak nincs vége. - mondta ő nagy bölcsen és már nem csak a szemünk nevetett.

## AMINEK VÉGE VAN, ANNAK VÉGE VAN. AMINEK NINCS VÉGE, ANNAK NINCS VÉGE.

(Open Space alapelvek)

*Egyszer volt, hol nem volt, volt egyszer egy Legkisebb Királyfi, aki úgy gondolta, megváltoztatja a világot. De mivel olyan világban élt, ahol csak a szeretet és az elfogadás uralkodott, nem szeretett volna éles fegyverekhez nyúlni, ezért aztán színésznek állt. Minden héten eljárt a színjátó körbe és magára öltötte mindenféle szimpatikus hősök jelmezét: Robin Hoodként ételt szerzett a szegényeknek, Sárkányölő Szent Györgyként kivégezte a vérszomjas sárkányt, Mátyás Királyként belelátott népe minden rejtegetett mulasztásába és rendre utasította az igazságtalánokat. És várta, hogy mikor találja meg őt Élete Nagy Szerepe, vagyis mikor veheti át atyjától a királyi trónt. Atyja minden fellépését végigkísérte, időnként állótapssal jutalmazta, máskor meg nem mondott semmit, pedig legszívesebben arról beszélt volna, hogy fiának nem illik a színészmesterség, sem pedig a kardforgatás. A Rendező nagyon tehetségesnek tartotta a legkisebb királyfit. Az összes tehetséggondozói eszközét bevetette, hogy terelgesse az útját, és nagyon szurkolt neki, hogy egyszer igazi király lehessen. Csak éppen az öreg királynak nem tudta ezt elmondani, mert az valamiért nem járt el a szülő értekezletre. Az öreg királyt nagyon bölcs és jószívű uralkodó volt, mindenki szerette. Jólétben tartotta népét és jó hírben az egész országot. Az a hír járta róla, olyan jószágos, hogy örökké fog élni...*

A Fejlesztésért Legelkötelezettebb Munkatárs, mint jó civil, aki tudja, hogy a világ jobba tételének kulcsa az alulról jövő kezdeményezésekben rejtezik és mindenki a saját egyéni és szervezeti életminőségéért felelős. Így hát fogta, és kezébe vette a kezdeményezés jogát.

Felöltötte a Felelős ruháját, benyújtotta a szervezetfejlesztési pályázatot, összehívta a csoportot, időpontot egyeztetett és kapcsolatot tartott a Fejlesztővel, szervezett, adminisztrált, gondoskodott a teasüteményről és egyre határozottabban élt a konfrontáció lehetőségével is.

A csoport mint olyan, védett és korábbi történetükből jól ismert közeg volt mindannyiuk számára, és a szervezetfejlesztő jelenléte sem volt új dolog. A kommunikáció elfogadó, szeretetteljes és én-üzenetekkel teli, helyenként önironikus, a szőnyeg alá söprés szokása ritkábban kapott teret, mint a hétköznapokban. Kisebb-nagyobb nehézségekkel zajlott, a végéhez közeledett a folyamat.

- A szervezetfejlesztői team szerződése a fejlesztés lezárultával megszűnik. Ki lesz ez után felelős a szervezetfejlesztés eredményeinek továbbviteléért? – kérdezte a Fejlesztő, ügyelve a keretekre és megteremtve a rituálé komolyságát. Szavait feszültséggel és felszabadultsággal vegyes csend kísérte. A Felelős munkatárs érezte, hogy hamarosan véget ér az a felhatalmazottság, amelyet önmagának teremtett meg a fejlesztésre és a változásra várva.

- Úgy gondolom, hogy ez mindenképp az én dolgom lenne – szólta a Vezető. Igazat beszélt, mégis tudvalevő volt, hogy az ajánlatában nem csak a felelősség felvállalása, hanem a változás kontrollálásának tudattalan szándéka is benne él.

A fejlesztő látta, ahogy az általa teremtett rituálé erőterében olvad le a Felelős Ruha a néhai felelősről és rendeződnek vissza a viszonyok a rég megszokotthoz. Megragadott lehetőségek életre kelnek a csoport hitének, lendületének és elkötelezettségének talaján. Meg nem ragadott lehetőségek, mint elszáradt falevelek, hullanak az avarba. Miközben végigfuttatta magában, hogy mit tett a fejlesztésben részt vevők szabadságának megteremtéséért, azon gondolkodott, hogyan lehet megtanítani a segítő foglalkozásukat arra, hogy önnön harcos női énjük eszköztárát ne csak építgessék, hanem használják is, ha kell. És rögtön, miután a gondolatmenet végére ért, útbaigazította a kérdés élet saját maga felé is. Felsóhajtott.

„Aminek vége van, annak vége van. Aminek nincs vége, annak nincs vége” – írta föl a jegyzetei margójára.

És hitt bennük: a közösen elért eredményekben, az elindított változásokban, a kimondott szavak erejében és abban, hogy közös munkájuk nyomán új erők keltek életre. Arra a parányi aggodásra, amit a szíve mélyén érzett, igyekezett nem figyelni, mert tudta, hogy a figyelem hatalmassá növeszthette volna.

A beszélgetés tovább folytatódott. A Vezető kezébe vette a felelősséget, választott maga mellé segítőtársat, a korábbi Felelős pedig kifejezte bizalmát a Vezető irányába.

Azon csak később gondolkodott el, hogy talán inkább a bizalmatlanságát kellett volna akkor és ott kifejezni.

*Egy szép napon eljött a Legkisebb Királyfi tizennyolcadik születésnapja. Erre a napra egy különleges előadással készülődött. Meghívta az összes szereplő-társát, akikkel korábban játszott a színpadon, és újrajátszották a legnagyobb sikereit hozó történeteket. Az öreg király bölcsen és meghatódottan nézte végig fia előadását, majd hosszú beszédet mondott arról, hogy milyen lelki megerősítést jelentett számára a játék. Pohárköszöntője második részében pedig az újonnan tervezett királyi intézkedéseit mutatta be röviden. A Legkisebb Királyfi ámultan hallgatta atyja bölcs terveit, és hangos szóval adott hangot elismerésének. Olyannyira elbűvölték őt atyja szavai, hogy még arról is megfeledkezett, hogy titkon azt remélte, tizennyolcadik születésnapjára megkaphatja a királyi koronát. A Rendező, aki szintén nagy tisztelője volt a Királynak, azon morfondírozott, hogy vajon meddig tart az ő hatalma és felelőssége, hogy miben mérhető az eredményesség (illetve hogy el kéne kezdenie képezni magát a harcművészetek terén).*

„Ami egyszer megváltozott, az többé soha nem lehet ugyanolyan” – mondta neki a Legkisebb Királyfi egyszer, jóval később. A Rendező ennek hallatán felsóhajtott és hálásnak érezte magát a Királyfi bölcsességért, hiszen ő maga is tudta, csak időnként hajlamos volt elfelejteni: „Ami történik, az az egyetlen, ami megtörténhetett”.

## TÜKÖR ÁLTAL, EGYENESEN

*Egy szervezetfejlesztés párhuzamos története*

Felkeltek és elindultak oda, ahol évek óta szinte minden nap találkoznak. Különleges napnak néznek elébe, mert ma róluk fog folyni a szó. A közelgő találkozás feszültséget keltett mindhármukban, ugyanakkor fontos volt számukra saját ügyük sorsa.

Halkan feltették maguknak a kérdést: vajon fel merik-e majd vállalni a régóta magukkal cipelt témákat? Ahogy közeledtek az irodába, egyre élesedett a kérdés: Mi lesz, ha most sem sikerül megbirkózni saját magunkkal? Itt kezdődött minden.

Beültek a megszokott terembe, most mások is voltak ott rajtuk kívül. Ketten jöttek segíteni. Volt ereje a felületi feszültségnek, lehetett érezni a szándék szagát. Fontos pillanat volt, amikor a vezetők megfogalmazták kérdéseiket és dilemmáikat. A kérdések megmozgatták őket, elindították a válaszkeresést.

A kérdések megfogalmazásával és a válaszok megtalálásával való munka hosszú és fáradtságos volt. Úgy tűnt számukra mintha már több napja a sivatagban járnának és nem igazán találják a megoldást. A véget nem érőnek tűnő pusztai vándorlás alatt valami azonban történt bennük! Találkoztak magukkal és elkezdtek beszélni az igazságról. Rátaláltak, hogy mennyire fontos a saját döntésük, lassan kezdenek a dolgok egyszerűsödni és érzeték, ahogy megszületett bennük a jövő.

Sok energia szabadult fel bennük és körülöttük.

Azt is érzeték, hogy a velük dolgozók még kívül vannak ezen az élményen. Tudták, hogy előbb-utóbb meg kellene mutatni ami bennük megszületett. Összehívták hát őket.

Közösen találkoztak, ízlelgették a jövőt, stratégiáról beszéltek. Egyszer csak rádöbbenetek, hogy bár sokan veszik őket körül, mégis maguknak kellene döntenie saját sorsukról. Husbavágó, fájdalmas felismerés volt ez! Amit addig biztosnak hittek egyszerre csak szerte-foszlik...Az addigi értelmezési keret már nem volt tovább érvényes.

Mielőtt döntöttek volna saját jövőjükéről, megkérdezték egymástól, hogy ki melyik szék-ből dönt. Mindenkinek választania kellett. Vezet, megy vagy marad? A helyzet nagyon valódinak tűnt annak valós kockázata miatt.

Eltelt két-három feszült perc és hirtelen minden összerendeződött.

Őszinte, egyenes, éles pillanat volt. Egy valaki egy szék tetején áll, néhányan a székük mellett, többen a háttérbe húzódtak.

Valami megváltozott. Elképesztően sok felszabadult energia volt a kicsiny teremben.

Nem lesz már olyan mint volt, beléptünk az ismeretlenbe...

## TÜKÖR ÁLTAL, EGYENESEN

*Egy szervezetfejlesztés párhuzamos története*

- Ki dönt? Ki valósítja meg? - hangzottak el a kérdések.

Stratégiát írtunk, írtunk volna, ha nem akadunk el időről-időre bizonyos kérdéseknél, ahol azok véleményét vártuk, akik nem jöttek el. Már megint... Azzal a szándékkal álltunk neki a szervezetfejlesztésnek, hogy változtatunk formán és működésen, hogy megoldjunk néhány régóta húzódnó kérdést. Hosszú évek után, végre eljött a változtatás ideje. Már nem akartuk úgy folytatni, ahogy addig ment, mégis nehéz volt elszakadni a régi beidegződésektől. Egyes kérdésekben nem döntöttünk, azzal az indokkal, hogy még meg kell kérdezni azokat, akik nincsenek itt... és aki itt van, valójában hogy van jelen? Így nem lehetett érdemben haladni.

Ekkor jött a fejlesztői kérés:

- Mindenki döntse el miért tud felelősséget vállalni!? Aki marad a szervezetnél és felelősséget tud vállalni a stratégia megvalósításáért, az álljon fel erre székre. Aki együttműködik és támogat, de nem tud felelősséget vállalni az álljon a széktől a megfelelő távolságra.

Először én, mint a szervezet jövődő vezetője álltam fel egy székre, majd csatlakozhattak vagy eltávolodhattak a többiek. Felálltunk, félreálltunk. Az egészben nem is az volt a megdöbbentő, hogy ki, hova áll, hiszen az várható volt, hanem a hatás, amit kiváltott. Amikor megszületik vagy tudatosul a saját döntésünk, amikor hirtelen szembesülünk vele, hogy ez mit is jelent. „Kimondtuk”, felvállaltuk, már nincs visszaút. Megláttuk azt is, hogy vannak jelen a többiek. Már nem csak sejtések, gondolatok, érzések voltak, most valóban láttuk.

Innentől másként voltunk jelen. A felismerések ránk nehezedő súlyával, a kimondások, döntések felszabadító erejével és a hogyan tovább bizonytalanságával és szabadságával. Erők és ellenerők. Melyik lesz az erősebb?

A változás lassan ment. Hónapokkal később, egy váratlan esemény hatására újra ki kellett dugni a fejünket a hétköznapi munkából, hogy rálássunk helyzetünkre és észrevegyük, bizonyos dolgok nem változtak. Az erőt ismét az erőtlenség (ez így nem megy tovább érzése) adta. Mindenkinek, aki benne akar lenni, bele kell állnia és felelősséget kell vállalnia. Mi vagyunk a csapat, nincs más, akiktől a megoldást várhatjuk. Az van, amit mi megcsinálunk. A mi, én vagyok és te. Nincs ő, csak én és te és te és te... Az ők kívül vannak.

