

Monoszlainé Bors Ágnes- Krémer András – Pallai Katalin – Ruzsa Ágota – Síklaki István:

Eszközök integritás tanácsadók számára személyes kompetenciáik fejlesztéséhez

Bevezető

Az integritás tanácsadó munkája során folyamatosan együttműködik a szervezet vezetőjével és munkatársaival. Mivel nincs hatásköre döntést hozni azokban a kérdésekben, amelyekre hatással kell lennie a szervezet integritásának erősítése érdekében, munkája annyira lesz eredményes, amennyire sikerül másokra hatást gyakorolni és másokkal együttműködni. Az integrált kockázatkezelési folyamat, amelynek koordinálása és facilitálása az integritás tanácsadó egyik fő feladata, szintén együttműködésen alapul. Olyan sokszereplős és komplex elemző, problémamegoldó és döntéselőkészítő folyamat, amely akkor működik eredményesen, ha a résztvevők eltérő tudását és problémaérzékelését közös elemző és tervező folyamatba tudja integrálni a tanácsadó. Amennyiben az elemzés és megoldáskeresés ténylegesen közös munka eredménye, jó esély van rá, hogy a kockázatokat és problémákat hatásosan kezelő és a szervezeti szereplők számára érthető és általuk is elfogadott megoldásokat teremtsen.

Másokon keresztül hatni és csoportok együttműködő munkáját vezetni olyan kihívás, amihez együttműködő attitűdre, nyitottságra, érzelmi intelligenciára, kommunikációs képességre és bizonyos pszichológiai érzékre is szükség van. Az integritás tanácsadó képzésben a személyes kompetencia modulok azon a meggyőződésen alapulnak, hogy az emberek attitűdjét és személyes kompetenciáit felnőtt korban is lehet fejleszteni. E kompetenciák fejlesztése általában mégsem része a közigazgatási képzésnek, se azoknak az egyetemi tanulmányi programoknak, amelyeket a hallgatók a szakirányú képzés előtt elvégeznek. Ilyen kompetenciákat általában vezetői képzések céloznak fejleszteni. Bár az integritás tanácsadó hivatalos hatásköre szerint nem vezető, azért kapott hangsúlyos szerepet integritás tanácsadó képzésben e kompetenciák fejlesztése, mert az integritás tanácsadó – munkakörében szereplő alapfeladat - az integritásfejlesztő folyamatok koordinálása alapvetően egy facilitatív vezetési feladat. Ehhez a facilitatív vezetési feladathoz az integritás tanácsadónak – munkaköri feladataihoz tartozó technikai tudása mellett – együttműködő, hatást gyakorló és vezetői képességeinek is van kulcsszerepe.

A személyes kompetenciafejlesztő modulok célja az, hogy az integritás tanácsadói munkához szükséges együttműködő attitűdöt és facilitatív vezetési kompetenciákat fejlessze és módszereket

adjon a munkaköri feladatokhoz. A modulok tapasztalat-alapú oktatási módszert alkalmaznak. A hallgatók személyes tapasztalatokat szereznek együttműködő csoportos viselkedésről, csoportok működéséről és saját maguk viselkedéséről a csoportban. E reflektált tapasztalatokhoz kötődnek az átadott alapvető ismereteket a személyes és csoportos viselkedésről, kommunikációról, a kommunikációs eszközökről és csapdákról, és a csoportfolyamatok vezetéséről. Emellett a reflektált tapasztalatok fejlesztik a hallgatók önismeretét és reflexiók képességeit.

A reflektált csoport-tapasztalat fontos hozadéka, hogy a hallgatók megtapasztalják az együttműködő csoport állapotát. Ez a tapasztalat egyrészt azért fontos, mert modellt ad a szervezeti munkához, és a csoportvezetői attitűd, a csoportkultúra és a csoportvezetői eszközök területén is. Másrészt azért fontos ez a reflektált csoportfolyamat, mert alkalmas arra, hogy érzékeljék gondolkodásuk és viselkedésük olyan nem tudatos elemeit is, amelyek behatárolják gondolataikat és cselekedeteiket; szembesüljenek saját feltételezéseik, gondolati mintáik és előítéleteik hatásaival és megértsék, hogy azok milyen hatást gyakorolnak saját érzékelésükre és gondolkodásukra. Emellett a résztvevők megtapasztalják, hogy egy emberi közösségben az érzékelt valóság mennyire sokféle lehet, bepillantást nyernek a valóság keletkezésének nemcsak személyes, de közösségi folyamataiba is, és segítséget kapjanak abban, hogy megtanulják érzékelni a közösségi folyamatok hatását a kapcsolatokra és a csoport alkotóképességére. Miközben mindez megtörténik, a résztvevők fejlesztik képességüket a nyitott figyelemre, amely felfüggesztett ítéletalkotáson alapszik és azon a meggyőződésen, hogy amennyiben a csoporttagjainak eltérő világlátása és értelmezése dialógikus folyamatban egyesül, komoly erőforrást és energiát tud adni a közös problémamegoldáshoz és későbbi közös cselekvéshez. E reflexív és reflektív képességek fejlesztésére azért van szükség, hogy az integritás tanácsadók szervezetekben meg tudják érteni eltérő tudású, gondolkodású, vagy helyzetű munkatársaikat, képessé váljanak sokféle nézőpont egyidejű érzékelésére és mérlegelésére, mert ezek a képességek szükségesek ahhoz, hogy hatást tudjanak gyakorolni vezetőikre és munkatársaikra és a szervezetben zajló folyamatokra. A korrupció megelőzésben még egy nagyon fontos hozadéka van e képességeknek: abban segíti a tanácsadót, hogy összetettségükben tudja érzékelni az integritást sértő cselekményeket és jelenségeket. Értelmezni tudja azt is, ami a szabályok és érdekek alapvetően racionálisnak látszó összefüggésein túl hozzájárulnak a szervezeti kockázatokhoz és diszfunkciókhoz. Érzékelje és feltárja azokat a nem tudatos feltételezéseket és normákat is, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy extraktív stratégiák működjenek a szervezeti környezetben, és megértse, hogy mit kell átalakítani ahhoz, hogy leépíthessük az integritást sértő gyakorlatokat.

A személyes kompetenciafejlesztő modulokban az oktatás párbeszédesebb formában történik. Az oktató ebben a tanulási folyamatban nem a tudós szerepét tölti be, aki megosztja tudását, mind a tartalmat, mind az oktatási folyamatot kontrolálva, hanem a tanulási folyamatot vezető facilitátor, aki bevonja a tanulót a tanulási folyamat alakításába. A résztvevők érzékelik, hogy az oktató folyamatosan a csoportot érzékelve vezeti a tanulási folyamatot, és az új tudáselemeket is a résztvevők gondolataihoz és tapasztalatihoz kötve vezeti be a folyamatba. Így ebben az oktatási módszertanban az új tudást a résztvevők a közös alkotás eredményeként érzékelik. Ez is egy fontos tapasztalat az integritás tanácsadói munkához. A résztvevők érzékelik, hogy ebben a folyamatban aktívabbak és nyitottabbak, és „közös eredményt” is sokkal könnyebben befogadják és inkább magukénak érzik, mint a hagyományos előadó formában „leadott” tartalmat. Ez is egy modell a kommunikációra és folyamatvezetésre, amit át akarunk adni: hogyan lehet úgy vezetni és strukturálni egy folyamatot, hogy elegendő teret adjon arra, hogy a résztvevők hozzájáruljanak és magukénak érezzék az eredményeket, és a csoportból kilépve tovább vigyék.

A résztvevők bevonása a tanulási folyamatba, még egy szempontból fontos modell. Az a tapasztalat, hogy a tanuló megéli, hogy aktív és konstruktív tagja annak a tanuló közösségnek, ami a teremben

fejlődik és alkotótársa a tanulás eredményének fontos hatással van személyisége fejlődésére is. Ezek a tapasztalatok a hallgatóban olyan önképet és identitást fejlesztenek, amelynek része, hogy olyan embernek látja magát, aki képes aktív részese lenni az elemzésnek és problémamegoldásnak. Gyakran azt is tapasztalja, hogy tudott másokra hatni, energiát adni a csoportnak és aktívan bevonni másokat közös problémák megoldásába. A formálódó aktív tudás- és szakmaiközösség megtapasztalása elengedhetetlen feltétele annak, hogy munkája során az integritás tanácsadó hasonló módon működő kapcsolatokat és munkacsoportokat tudjon alakítani és ezzel saját munkáját segítse, és a szervezeti kultúrát az integritás irányába befolyásolja.

Mindebből látható, hogy a párbeszédre alapozott oktatási módszertan tudatosan formálja a résztvevők attitűdjét, viselkedését és személyiségét. Sokuk számára transzformatív tapasztalatot jelent, hogy kilépve munkahelyük erősen hierarchikus és korlátozó szervezeti kultúrájából egy együttműködő és alkotó folyamat részeseivé válnak. E tapasztalatnak kulcsszerepe van abban, hogy az integritás tanácsadókat felkészítsük arra, hogy aktív szerepet tudjanak betölteni saját szervezetük változási folyamataiban.

A személyes kompetenciafejlesztő modulok olyan komplex fejlesztést céloznak, amelyek nagyon sokféle forrásból táplálkoznak. Különböző tudományos elméletek, módszertanok, koncepciók és a kidolgozók hosszú tapasztalata van a tananyagfejlesztés mögött. Semmiképpen sem célunk a megalapozó tudományok alapjainak átadása, mert az messze meghaladná az egy éves képzés lehetőségeit. A tankönyv célja ehelyett az, hogy közérthető formában összefoglalja azokat a legfontosabb fogalmakat és eszközöket, amelyekkel a kompetencia modulok során dolgozunk. Semmiképpen sem alkalmas a modulok helyettesítésére, csak arra, hogy a modulok után még egyszer átolvassa a hallgató a fontosabb tudáselemeket. A tapasztalat utáni olvasás leghatásosabb akkor lehet, ha aktívan, a saját tapasztalatát felidézve, azzal összevetve, azt újra-értelmezve dolgozik a hallgató a szöveggel. A tankönyv nincs szoros szerkezetbe illesztve, mert nem volt célunk egy integrált megközelítés átadása. Az egyes részek egy-egy gondolatkör összefoglalói. A tankönyv nem arra íródott, hogy bárki együltében elolvassa, hanem arra, hogy a tapasztalatok megszerzése után, vissza-visszatérve az emlékekhez egy-egy gondolatot „emésztgessen”.

Tartalom

Bevezető.....	1
Az integratív/együtműködő csoportfolyamat.....	5
Integrált integritásfejlesztő folyamat.....	6
Az integratív folyamat feltételei	7
Mély együtműködés	8
Együtműködő munkakapcsolatok.....	8
Facilitatív vezetés.....	9
Az integratív folyamat kulcselemei.....	10
A kiindulópont – a megfelelő kérdés felvetése	10
Lassú indulás és fokozatos haladás	11
Folyamattérkép és eligazodás.....	12
A csoport memória formálása	13
Tagolt munkarend	12
Eredmények visszacsatolása.....	14
Irodalom.....	15

Az integratív/együttműködő csoportfolyamat

Azzal kezdtük e könyv bevezetőjét, hogy az integritás tanácsadó munkája során folyamatosan együttműködik kollegáival. Mivel nincs hatásköre döntést hozni azokban a kérdésekben, amelyekre hatással kell lennie a szervezet integritásának erősítése érdekében, munkája annyira lesz eredményes, amennyire sikerül kollegáira hatást gyakorolni és velük együttműködni. Sokszor felmerül a kérdés, hogy nem olyan átok-e a döntési hatáskör hiánya, ami lehetetlenné teszi az érdemi munkát. Mindaddig, amíg az ember csak a hagyományos, hierarchikus hatalmi és döntéshozási rendszerben gondolkodik, komoly hátránynak látszik a hatáskör hiánya. Ha lenne az integritás tanácsadónak hatásköre eldönteni a mérlegelendő kérdéseket, és aszerint, ahogy „tisztán látni véli”, hogy mi a jó megoldás, dönthetne, könnyebben juthatna el a döntésekig. Előnye lenne ennek a helyzetnek, hogy mindig gyorsan „lenne döntés”. Ezzel szemben meg feltehető a kérdés, hogy vajon minden esetben jó lenne-e ez a döntés és megvalósulna-e? Gyakran látjuk, hogy hatáskörrel felruházott emberek nem okvetlenül érzékelik a problémákat befolyásoló körülmények teljességét. Így, amikor magukban mérlegelnek, olyan döntéseket hoznak, amelyek nem veszik számításba a vakfoltjaikat (a körülmények azon részét, amit nem látnak), így nem alkalmasak a döntéshozó által kitűzött cél elérésére. Másik gyakori jelenség, hogy a döntés akár jó is lehet, de a beosztottak nem értik és így nem tudják, vagy nem akarják megvalósítani, hanem csendesesen szabotálják. Mindkét esetben döntés volt, de az eredmény messze nem lett az, amit a döntéshozó megcélzott. Egyik esetben a döntés tartalma, másik esetben az elfogadottsága volt az akadály. (Az ilyen eltérülési folyamatokról a Korrupcióról szóló tankönyvben részletesen írunk, mert a nem megfelelően mérlegelt, hierarchikus hatalommal keresztülvitt döntés az integritást sértő magatartások kialakulásának egyik fontos oka.)

Az a körülmény, hogy az integritás tanácsadónak nincs hatalma meghatározó kérdéseket eldönteni, hanem kizárólag munkatársain keresztül gyakorolhat hatást, a hagyományos hatásköri döntéstől eltérő stratégiára kényszeríti. Együtt kell működnie az érintett munkatársakkal és őket kell hozzásegítenie ahhoz, hogy megtalálják a legjobb utat. Ez a helyzet kikényszeríti az integritás tanácsadót a „magányos” szakember szerepéből és rákényszeríti, hogy az érintettekkel együtt dolgozzon. Az együttműködő folyamat pedig azt az előnyt hordozza, hogy az együttműködés során a résztvevők erőforrásai összeadódnak, sőt akár meg is sokszorozódnak. Amennyiben konstruktív együttműködés alakul ki résztvevők között:

- az általuk birtokolt különböző nézőpontok és tudások lehetőséget nyújtanak a körültekintő mérlegelésre, és esélyt adnak a jobb döntésre,
- közösen olyan dologokra is rájöhetnek, ami egyikük nézőpontjából sem volt látható,
- amennyiben összekapcsolódnak a nézőpontok és tudások, a csoport rálátást nyerhet komplex problémák mögött rejlő összefüggésrendszerre, és arra, hogy a problémát generáló rendszert hogyan kell úgy változtatni, hogy eltűnjön a probléma,
- amennyiben a résztvevők közösen hozzák és elfogadják a döntést, ez személyesen is összeköti őket, ami energiát teremt a megvalósításhoz
- odaadóbban dolgoznak majd a megvalósításon (biztos nem következik be a csendes szabotálás), és a rendelkezésükre álló erőforrásokat is megpróbálják a mind jobb megvalósítás érdekében mozgósítani,
- a közös gondolkodás jó eséllyel olyan összhangba hozza a gondolkodásukat is, hogy koordináltan fogják megvalósítani, azt, amit elhatároztak, vagy ha korrigálni kell, kialakult a

szereplők között az a kapcsolat, ami lehetőséget ad az érdemi egyeztetésre és értelmes korrekcióra,

- amikor közösen gondolkodnak az érintettek a megoldáson, és látják a többiek elkötelezettségét is, többet mernek vállalni: még olyan folyamatba is bele mernek vágni, amire magányosan nem láttak volna esélyt,
- amikor az együttműködő folyamat létrejön, a résztvevők érzékelik az összeilleszkedést, energia termelődik, ami nehéz problémákon is átsegít, és
- végül nem utolsó sorban, amennyiben be lehet vonni ebbe a folyamatba mindazokat, akiken a siker múlik, vélhetően nem fog senki keresztbe tenni a megvalósítás során.

A konstruktív együttműködés integratív folyamat pontosan abban az értelemben, amelyben a tárgyalástechnika és konfliktuskezelés fejezetekben neveztünk integratívnak egy tárgyalást, vagy megoldást: integrálja a szereplők elvárásait, szükségleteit és erőforrásait annak érdekében, hogy jobb megoldást hozzon létre, mint amire bármelyik szereplő egyedül képes lenne.

Integrált integritásfejlesztő folyamat

A szervezeti integritásfejlesztés gyakran komplex problémákkal találja szemben magát. Sokféle, egymással sok szálon összefonódó adottság és körülmény együttese rejlik az integritássértő gyakorlatok vagy kockázatok mögött. A programban azt tanítjuk, hogy komplex probléma együttesekre megoldást csak olyan átalakító folyamatban lehet létrehozni, amelyben az érintett szakterületek összehangolt együttműködése során jön létre egyrészt a komplex elemzés és közös beavatkozási stratégia, másrészt a résztvevők bizalma és elköteleződése a megoldás mellett, ami a megoldás elemeinek összehangolt megvalósítását lehetővé teszi. A közigazgatás tudománya és gyakorlata is alátámasztja az kollektív folyamat kikerülhetetlenségét egyrészt azért, mert a komplex probléma együttesre életképes és hatásos válaszokat csak olyan sokféle terület információival és szakértelmével rendelkező csoportok tudnak adni, akik a jelenség együttes egészét képesek elemezni, megértve a sokféle összefüggést és ellentmondást. Másrészt meghatározó jelentősége van annak, hogy a folyamatban résztvevők egymás ismereteit és nézőpontjait megismerik, és közös képet alkotnak a problémákról. Ugyanis kizárólag e közös problémaértelmezés alapján tudnak a résztvevők olyan megoldást kidolgozni, amely a probléma egészére tud hatásos választ adni. Harmadrészt az együttműködés fontos hozadéka az is, hogy a kialakuló megoldásban a résztvevők bíznak, így elköteleződnek mellette. Az így kialakuló csoportnak, hálózatnak és kapcsolatoknak kulcsszerepe van a összehangolt megvalósításban is, és abban, hogy a megvalósuláshoz szükséges sokféle erő és hatás létrejöhessen. Az így formálódó hatások jó eséllyel nem kioltják egymást, hanem erősítik.

Az együttműködő párbeszédben alakuló megoldásoknak azért is nagyon fontos hatása van, mert a komplex okokra visszavezethető integritást sértő szervezeti gyakorlatok megváltoztatásához sok esetben nemcsak a szabályok, és ezen keresztül a racionális ösztönzők megváltoztatására, hanem a szereplők nézőpontjainak, értelmezéseinek, akár a szervezeti működés egyes elemeinek megváltoztatására is szükség van. Az integritást sértő gyakorlatokat ugyanis nemcsak valós és vélt érdekek szövedéke vezetheti, hanem hibás kulturális minták és értelmezések is. Amikor a gyakorlatok régóta működnek kialakul az érzelmi elfogadás és a gyakorlatot stabilizáló racionalizálás és akár az intézményi kultúrába, struktúrába és szabályokba beépültek olyan elemek, amik szintén a hibás gyakorlatot stabilizálják. Ezzel a komplex jelenség együttesével szemben sem egyéni kezdeményezések

(vezetők vagy magányos harcosok), sem egyes okokat kezelő beavatkozások nem tudnak eredményesen fellépni. Ugyanis mindaddig, amíg a beavatkozás a szervezeti működésbe beleszövődött hibás gyakorlatot egy korrekciós utasítással kezeli, nagy a kockázata annak, hogy a gyakorlatot támogató többi körülmény miatt a szervezeti szereplők csak olyan mértékben változtatják meg gyakorlataikat, ami elkerülhetetlen. Így ellentmondó késztetések között torzul a megvalósítás és nagy a kockázata, hogy a megcélzott tartalom kiürül. Az így kialakuló szervezeti gyakorlat eltérülhet az utasító szándékától.

Az integrált kockázatkezelő és integritásfejlesztési folyamat azért került a magyar szervezeti gyakorlatba, hogy módszert adjon komplex problémák és a „kiürülési” kockázat kezelésére. Az integrált kockázatkezelő és integritásfejlesztő folyamat célja olyan a szervezeti szereplőket bevonó integratív/együttműködő folyamat létrehozása, amely a problémák összeségének elemzésére és a hibás gyakorlatot eredményező szabályozási-, érték- és kompetencia problémák együttes kezelésére, így a kiválasztott kockázatok komplex kezelésére ad módot. Azért történik a szervezeti stakeholderek bevonása az elemző, szabályalkotó és az intézkedéseket előkészítő folyamatokba, hogy:

- sokrétű elemzés alapján olyan intézkedéseket lehessen tervezni, amelyek tényleges válaszokat adnak a problémákra,
- a folyamat során a résztvevők el is köteleződjenek a megvalósítás mellett és megismerjék és bízzanak a többiek tevékenységében,
- létrejöjjenek azok a szervezeti és személyes kapcsolatok, amik a megvalósítás összehangolását és az esetlegesen szükséges korrekciókat irányítani tudják.

Az integrált folyamat egyszerre fejleszti a szervezeti integritás alkotóelemeit:

- a körütekintő elemzés és döntéselőkészítés a szabályrendszert és szervezeti kultúra adekvát fejlesztését biztosítja,
- a résztvevők közreműködése, és a kockázatokról szóló párbeszéd a szervezeti kultúrát és elköteleződést erősíti,
- a párbeszédén keresztül a résztvevők táguló szervezet és rendszer-ismerete és szervezeti eligazodása pedig a működés rendszerszerű elemeinek megértését biztosítja, ami az eredményes beavatkozások alapja.

Az integrált folyamat célja a működés biztonságának erősítése. A szervezet működéséért felelős vezető biztonságát és megvalósító hatalmát erősíti azzal, hogy az integritást biztosító és fejlesztő folyamat számára mozgósítja a legfontosabb szervezeti szereplőket.

Az integratív folyamat feltételei

Szomorú tapasztalatunk, hogy attól, hogy sok embert bevonnak egy kérdés megbeszélésébe még egyáltalán nem biztos, hogy a folyamat olyan lesz, mint amit eddig leírtunk. Üres, unalmas értekezleteken mindenki ült már, meg olyan megbeszéléseken is, ahol a jószándékú szervező tényleg szerette volna bevonnai a résztvevőket, de csak káosz, személyes csaták és frusztrált vita lett az eredmény. Nem véletlen, hogy a tevé egyik frappáns definíciója, hogy az a ló, amelyet egy bizottság tervezett. Mivel egyáltalán nem magától értetődő, hogy az érintettek bevonása nemcsak hosszú, de eredménytelen megbeszélésekhez vezet, fontos kiemelni azokat a tényezőket, amely az integratív munkafolyamatot megkülönböztetik a haszontalan üléséztől.

Mély együttműködés

Az integrált kockázatkezelési folyamat célja nemcsak annyi, hogy a szervezetben korábban egymással párhuzamosan lefolytatott szakmai kockázatelemző és kezelő folyamatokat közös mederbe terelje. Célja a szakterületek és munkatársak közötti párbeszéd kialakítása és konstruktív, alkotó együttműködés megteremtése, ami a nézőpontoknak – az összehangolt megvalósításhoz szükséges mértékű – integrálásához vezet. Ehhez a szereplők között „mély együttműködés”-nek kell kialakulnia. Azért írunk mély együttműködést és nem aktív, vagy konstruktív együttműködést, mert mindkét szó esetén fennáll az a veszély, hogy kizárólag a racionális tartalmakat egyeztető szintet érti rajta az alkalmazó. Mély együttműködés esetén ennél többről beszélünk. Olyan dialógusról, amelyben a résztvevők bepillantást nyernek mások értelmezéseibe, nézőpontjaiba, és olyan kapcsolatok alakulnak a résztvevők között, amelyben közös gondolkodás és a nézőpontok integrálása is megtörténik. Ez az integrálás növeli meg a munkacsoport képességét arra, hogy jó és hatásos megoldásokat teremtsen és meg is valósítsa.

A mély együttműködés ebben a kontextusban azt jelenti, hogy a résztvevők – a folyamatvezetővel együtt – a köztük zajló munka során transzformatív folyamat részeseivé válnak. E folyamat első lépése az, amikor a résztvevők képessé válnak arra, hogy kilépjenek a saját nézőpontjuk mellett érvelő, másokkal versengő szerepükből, és nyitott figyelemmel próbálják a többi nézőpontot is befogadni. Mély együttműködés akkor jön létre, amikor a szakmák és szervezeti egységek közötti falak leomlanak és a nézőpontok egymás számára befogadhatóvá válnak. Mivel arra nincs esély, hogy az egyes szereplők nézőpontja mögött rejlő teljes szakmai tudás és tapasztalat bekerüljön a dialógusba, ez a kölcsönös rápillantás nemcsak racionális kognitív síkon történik, hanem mélyebb, személyes síkon is történik. Kialakul az a kapcsolat, ami lehetővé teszi a befogadást és együttgondolkodást. Ezt általában a teremben, vagy csoportban létrejövő pozitív energiaként élik meg a résztvevők, ami lehetővé teszi összekapcsolódásukat. Ezt az állapotot nevezzük mély együttműködésnek. A mély együttműködés hozadéka az, hogy kialakul a közös gondolkodás, ami a koordinált megvalósítást is szolgálja.

A mély együttműködés megtapasztalásaát azért nevezzük transzformatív tapasztalatnak, mert a mély együttműködés során a résztvevők nézőpontjainak összeillesztése nemcsak azt alakítja át, ahogy a dolgokat látják. Az is átalakul, ahogy egymást látják és ezen keresztül az is, ahogy saját szerepüket és a közös lehetőségeket látják. Olyan tér jön létre, amelyben a meglátások, gondolatok és kétségek artikulálódnak és összekapcsolódnak, hogy energiát adjanak a kialakuló döntések megvalósításához.

Együttműködő munkakapcsolatok

Ahhoz, hogy alkotó együttműködés formálódhasson a résztvevők között egy olyan térnek kell létrejönnie, amelyben mindenki hasonló jogokkal lép be és azzal a feltételezéssel, hogy a többiek tudása, gondolatai, vagy más erőforrásai gazdagíthatják a közös folyamatot. Csak kölcsönös tisztelet és nyitottság vezethet integratív eredményekhez. Emellett a térben ki kell alakulnia annak a biztonságnak is, amiben a résztvevők nem feltételezett elvárásoknak próbálnak megfelelni, hanem vállalni tudják véleményeiket, akár kétségeiket, ki tudják mondani azt, ami fontosnak tartanak és meg

tudják osztani a dialógus során formálódó reakcióikat is, mert ezek is fontos lépései az összekapcsolódásnak és annak, hogy társaikkal új utakon is el merjenek indulni.

Az integratív folyamatvezetés és a mély együttműködés megteremtése komoly szakmai felkészültséget és személyes vezetői kompetenciákat igényel, ugyanakkor se a technika, se a készségek nem elegendőek. Az együttműködő folyamatvezetéshez integratív attitűdre és mély meggyőződésre is szükség van a folyamatvezető részéről. Az integritás tanácsadó akkor tud biztonságos, nyitott teret teremteni, ha maga is alázattal és nyitottsággal tud a résztvevők felé fordulni és a teremben sugározni tudja a folyamat erejébe vetett hitet, amit reményeink szerint a képzésen a hasonló dialógus folyamatok alatt szerzett tapasztalatok erősítenek. E tapasztalatok erősíthetik az integritás tanácsadót abban, hogy folyamatvezetőként el tudja indítani a tér kultúrájának és a közösségi kapcsolatoknak a formálódását.

E kapcsolatokkal kapcsolatban fontos még azt kiemelni, hogy bár kölcsönös tiszteleten alapuló együttműködésről beszélünk és arról, hogy a csoport tagjai mind azonos jogokkal járhatnak a közös folyamathoz, az együttműködő munkakapcsolat nem a hivatalos hierarchia oldása. Pont az ellenkezőjét teszi. A hierarchiát a munkafolyamatban való részvétel során azért függeszti fel, hogy a résztvevők erőforrásait bevonhassa az elemző és tervező folyamatba és ezzel jó döntések előkészítését segítse. Ez azonban nem érinti a hivatalos függelmi viszonyokat. A hierarchia megmarad, csak az az elvárás szűnik meg, hogy a döntéshozónak kell a döntést egyedül mérlegelnie és utasításként megfogalmaznia. A döntéshozó nem adja át döntési jogát a mérlegelési folyamat résztvevőinek, hanem elfogadja támogató közreműködésüket a mérlegeléshez. A közösen mérlegelt döntés nem csökkenti a döntéshozó erejét. Pont ellenkezőleg, erősíti, mert hozzájárul a döntés elfogadottságához és erőt ad a megvalósításhoz. A közreműködők energiáját. Olyan erőt, amit a hatáskör, utasítás vagy parancs magában nem biztosít.

Facilitatív vezetés

Ahhoz, hogy az integratív párbeszéd létrejöjjön mindenképpen szükség van a folyamat szakértő vezetésére. Az integritás tanácsadó szerepe ebben a folyamatban túlmutat egy olyan facilitátor szerepén, akit arra szerződtetnek, hogy egy már elindított megbeszélési, vagy munkafolyamat semleges és szakszerű levezetését biztosítsa. Bár az integritásrendeletben és munkaköri leírásában is szerepel, hogy a folyamat koordinátora, mégis azt gondoljuk, hogy alkotó folyamat létrehozásához mind a közös munka facilitálásánál, mind koordinálásánál többre van szükség. Az integritás tanácsadónak meg kell teremtenie az integratív folyamatot: megtalálnia a szervezetben azokat a lehetőségeket, amikkel a releváns szereplőket mobilizálni tudja és fenn tud tartani egy folyamatos munkakapcsolatot a résztvevők különböző köreivel. E miatt a komplex kihívás miatt tartjuk adekvátnak nem koordinátori, hanem facilitatív vezetői szerepről beszélni ebben a tankönyvben annak ellenére, hogy a hivatalos joganyagban ez a szó nem jelenik meg.

Bár a magyar joganyagban nem része, a facilitatív vezetés egyre ismertebb fogalom a vezetésstudományban és a szervezeti életben. A facilitatív vezetés célja a bevonott szereplők közötti „mély együttműködés” és ezen keresztül közös alkotó folyamat és összehangolt munka biztosítása. Pontosan ez az integritás tanácsadó célja. Komplex elemzés és összehangolt beavatkozások nélkül ugyanis nincs esélye leépíteni a szervezet működésébe beágyazott integritást sértő gyakorlatokat. Azért adekvát az integritás tanácsadó szerepét vezetői szerepnek nevezni annak ellenére, hogy nincs az integritás tanácsadónak vezetői hatásköre, mert a mély együttműködés során a résztvevők – a

folyamatvezetővel együtt – transzformatív folyamat részeseivé válnak: gondolataik összeillesztése átalakítja, ahogy a dolgokat látják, és egymást látják és ezen keresztül az is, ahogy a lehetőségeket látják. A facilitatív vezetés célja annak a térnek a létrehozása és fenntartása, amelyben megtörténhet ez az összekapcsolódás, és ezzel energiát teremteni a kialakuló döntések megvalósításához.

A facilitative vezetéshez kellenek mindazok a személyes kompetenciák, amiket a kompetencia modulokban fejlesztünk: az érzelmi intelligencia, a nyitott figyelem, a felfüggesztett ítélet, a reflexivitás, rugalmasság és csoportvezetési készségek és technikák. Ezek a képességek segíthetik az integritás tanácsadót, hogy miközben a munkafolyamatokat a kitűzött irány felé vezeti, bent tudja tartani a résztvevőket az alkotó folyamatban, fenn tudja tartani a csoport alkotó energiáját és azonosítani az eredményeket.

Az integratív folyamat kulcselemei

Az eddig összefoglalt elvi alapok megértése mellett az integritás tanácsadók számára természetesen az is fontos, hogy hogyan lehet – a gyakorlatban - egy ilyen mély együttműködést létrehozni. Sajnos erre pontos útmutatót senki nem tud adni. Minden szervezeti helyzetben másféle út vezethet a megcélzott eredményhez. Ezt az utat pedig csak a szervezetben dolgozó, a szervezetet ismerő integritás tanácsadó tervezheti meg magának. Reméljük, hogy a képzésen szerzett tapasztalatok felkeltették a vágyat arra, hogy alkotó közeget formáljanak az integritás tanácsadók saját szervezeteikben, és meggyőződésünk, hogy a képzésen szerzett tapasztalatok segítenek abban, hogy a teremtő párbeszéd indítására kínáló lehetőségeket meglássák. Emellé – bár részletes lépéssort nem tudunk adni – összefoglaljuk a folyamatépítés logikáját és a folyamatszervezés egyes fázisaira vonatkozó legfontosabb gondolatokat.

A kiindulópont – a megfelelő kérdés felvetése

Minden integritástanácsadónak feladata az integrált kockázatkezelő munkacsoport felállítása. Mivel ez kötelező, természetesen el lehet úgy is járni, hogy a vezető utasítja a szervezeti egységeket, hogy delegáljanak valakit a munkacsoportba. Ez az út azonban nem biztosít megfelelő indítást, csak annyit, hogy várhatóan az egységek nagy része küld valakit. A delegáltak között változó érdeklődés és nyitottság várható, és valószínűleg eltérő mértékben lesznek megfelelőek a munkacsoport munkájára. Ahhoz, hogy az integritás tanácsadó olyan társakkal tudjon dolgozni, akik hordozzák azt a potenciált, hogy alkotó részeivé válhassanak a folyamatnak, a hivatalos felkérés nem elég. Még a toborzás előtt a szervezeti vezető és az egységek vezetői számára érthetővé kell, hogy váljon a folyamat célja és alapvető működés módja, és valamilyen szintű bizalomnak is ki kell alakulni az integritás tanácsadó irányába és érdeklődésnek az integritásfejlesztési folyamattal kapcsolatban. Kizárólag ebben az esetben várható, hogy olyan partnerek kerülnek a folyamatba, akikkel érdemben lehet dolgozni.

Arról, hogy hogyan építheti az integritás tanácsadó a személyének szóló bizalmat más tankönyvek szólnak, ezért itt csak a folyamattal kapcsolatos nyitottság és érdeklődés felkeltéséről írunk. Első lépés nyilvánvalóan a tájékoztatás. Ideális esetben a szervezeti egységek vezetői alapvetően értik az integritásfejlesztés célját és módszertanát. Jó folyamatindításhoz az az ideális, ha az

integritásmenedzsmentről már sokat hallottak és beépült a munkatársak gondolkodásába. Amennyiben ez így van, akkor a javasolható kiindulópont a folyamathoz - még a hivatalos meghívó előtt - néhány személyes beszélgetést szervezni a vezetőkkel, amely felkelti mélyebb érdeklődésüket. Az érdeklődés és elköteleződés felkeltéséhez persze fontos, hogy a vezető értse, hogy mi lesz a folyamat, de ez semmiképpen sem elegendő. Ha szükséges, akkor betekintést is kell adni a folyamatba, de még ennél is fontosabb, a vezető érdeklődését felkelteni és hogy megérezze a folyamat potenciális hozadékát. E beszélgetésre az integritás tanácsadó, ha lehet olyan kérdésekkel készüljön, amelyek megválaszolása fontos az adott beszélgető partnernek, de egyedül nem képes megválaszolni és esély van arra, hogy a munkacsoportban zajló folyamat adalékot ad hozzá. Az adott partnerhez illő kérdés azért fontos, hogy megnyissa érdeklődését, és a tanácsadó és az adott delegáló vezető között olyan beszélgetést indítson, amiben az adott egység potenciális hozzájárulása és előnye is körvonalazódhat. Egy ilyen beszélgetés egyrészt annak esélyét növeli, hogy a vezető belép a folyamatba, vagy olyan munkatársát küldi, aki esélyt ad a konstruktív munkára, másrészt, azt biztosítja, hogy a vezető nyomon követi majd a munkacsoport eredményeit és ez lehetőséget ad arra, hogy a delegált résztvevő további kollegáit is bevonja a munkába, vagy legalább informálja.

Lassú indulás és fokozatos haladás

Ahhoz, hogy a munkacsoport ne csak gyors technikai munkával essen túl a feladaton, hanem a meglátásokat összekapcsoló dialógussá válhasson az elemző folyamat, időre, bizalomra és ezek következtében egymás felé forduló érdeklődésre van szükség. Ezt a legnehezebb megteremteni egyébként elfoglalt szervezeti vezetők és delegáltak között.

Mivel a mély együttműködés nem rutin technikai munkát jelent, a munkacsoport formálódása során szükséges, hogy a résztvevők nemcsak egyes területek képviselőiként, hanem személyekként is megjelenjenek a térben. Sokféle módszert mutatunk a tréningek során arra, hogy mi módon lehet ezt elérni. Azt azonban, hogy az adott szervezeti kultúrában és aktuális körülmények között az adott csoporttal hogyan lehet ezt elérni, csak a szervezetet értő integritás tanácsadó tudja kitalálni.

A következő kihívás az érdemi dialógus elindításához az, hogy a megjelenített személyeknek csoporttá kell formálódniuk, amit közös cél vezet. Azonban azt is látni kell, hogy nem elegendő célnak az, hogy muszáj ezt a feladatot is abszolválni. A korábban az előkészítő beszélgetések során körvonalazódott kérdésekből szöhetnek a résztvevők olyan közös kérdést/kérdéseket és célt/célokat, amelyek érdekében hajlandóak erőforrásaikat mozgósítani. A közös célhoz kell a csoport kultúrájában az érdemi munkához elengedhetetlen „itt és most tisztelet” kialakítani, ami azon a felismerésen alapszik, hogy a csoport tagjai kölcsönösen függenek egymástól. A másik nélkül nem tudják megvalósítani, a célt. Ez a felismerés alapvető az együttműködéshez, mégis nehéz elérni, mert sok kulturális beidegződés és szabály takarja. Különösen erősen hierarchikus szervezetekben van ez így, ahol néha úgy tűnik, mintha a tisztánlátás képességét is a ranglétra határozná meg.

Az itt és most tisztelet, amely átlépi a hierarchiát és hatásköröket, nyitottságot és kölcsönös viszonyt teremt az emberek között. Annyira teszi személyessé a viszonyt, hogy kitudjanak lépni a résztvevők a „biztonságosan szokásos” közlések világából, és nyíltan megosszák meglátásaikat. Ez elengedhetetlen ahhoz, hogy a tényleges probléma körvonalazódhasson, ami nemcsak az objektíven kimondható technikai információkból áll, hanem része a munkacsoport tagjainak és más stakeholdereknek a probléma látása és a helyzethez kialakult viszonya is. Ez a teljes térkép kell ahhoz, hogy hatásos megoldási folyamatot lehessen indítani.

Személyesé tett viszonyról írtunk. A viszonyt azonban csak olyan aspektusokban és mértékben kell és szabad személyessé tenni, hogy megteremtse a biztonságot ahhoz, hogy a szereplők feltárhassák a problémák releváns aspektusait. Ez egy korlátozott, cél-orientált személyessé tétel! Nem bensőséges, baráti, vagy intim kapcsolat. Olyan viszony, ami biztonságos teret teremt, amelyre azért van szükség, hogy a résztvevők vállalni merjék a sebezhetőségüket és kimondjanak olyan új dolgokat is, amiben még nem biztosak és meg tudnak hallani és be tudjanak fogadni új dolgokat.

Így komplex problémák, sokféle oldala, az érintettek sokféle motivációja feltárulhat, és minden szereplő és a probléma-gazda is a korábbinál pontosabb képet nyerhet. Itt hangsúlyozni kell, hogy ebben a dialógusban nem csupán arról van szó, hogy a szereplők megértsék a többiek gondolatait, sokkal inkább arról, hogy másokkal együtt jobban megértsék saját a helyzetüket is, és ezzel felkészültebben tudják saját folyamataik kockázatait elemezni és kezelni.

Az integritás tanácsadónak a folyamatvezetésében arra kell figyelnie, hogy mindenki bekapcsolódhasson, és ezzel együtt a folyamat eredmények felé vezessen. Egyszerre kell ehhez türelmesnek lennie és nyitottnak arra, ami a résztvevők között történik. Engednie kell a dinamikának, a csoportban formálódó kérdéseknek és gondolatoknak. Ugyanakkor az ő feladata az is, hogy az irányt tartsa, és olyan ritmusban tudjon eredményeket produkálni, hogy még ne veszítse el a csoport energiáját. Kemény kontrol helyett „jelenlétre” van szükség: kapcsolatra, nyitottságra és irányításra.

Folyamatérték és eligazodás

Az integritás tanácsadó feladata a folyamat megtervezése is, és annak biztosítása, hogy a résztvevők a folyamat alatt értsék, hogy merre haladnak és mi miért történik. Amennyiben ezt a folyamatérzékelést, és azt a biztonságot nem tudja fenntartani az integritás tanácsadó, hogy a folyamat jó irányban és mederben hald, és vannak előrelépések, félő, hogy a folyamat elején nehezen megszerzett bizalom szertefoszlik.

Az integrált folyamatnak vannak azonban mérföldkövei, amelyek idejét ki lehet tűzni. Amikor már több cikluson túl van a szervezet, a mérföldkövek könnyebben tarthatóak. Az első integrált ciklusnál viszont hatalmas a bizonytalanság. A mérföldköveken túl nehezen tervezhető a folyamat: nem lehet tudni, hogy hány elágazás és összekapcsolódás alakul majd, milyen mélységek és problémák merülnek fel, és azt se hogy az adott csoportnak pontosan mennyi időre van szüksége egy-egy lépéshez. Ennek ellenére a csoportnak szüksége van egy nagy vonalakban időzített és tartalmában meghatározott és a közreműködőkkel megosztott folyamattervre. És arra is szükség van, hogy az egyes lépéseknél – vissza-visszatérve a folyamattervre – a résztvevők eligazítást kapjanak arról, hogy hol tartanak az úton. Ez azért nagyon fontos, mert az emberek könnyen elvesztik a fonalat, ugyanakkor a bizonytalanságtűrésük korlátos. A mindenki számára érthető folyamatterv, és az út lépéseinek hozzákapcsolása komoly mértékben erősíti a folyamatba vetett bizalmat.

A folyamattervben az is fontos, hogy az egyes szakaszok eredményeit is megfogalmazza. Az energia fenntartásához ugyanis elengedhetetlen, hogy minden szakasz, minden ülés végén ne csak érzékelhető, de explicit kimondott és megbeszéltek legyen az eredmény. Az eredmény tudatosítása az eszköz arra, hogy a tagok az érdemi munkafolyamatban tarthatóak legyenek.

Tagolt munkarend

Annak ellenére, hogy az integritásfejlesztés és a kockázatok sok munkatársat érintenek, a munkacsoportban nem tud részt venni a szervezet minden tagja. Ezért szükséges, hogy nagyobb szervezetekben a munkacsoportnak is flexibilis geometriája legyen: van olyan fázis, amiben érdemes az egész működési rendszert és a teljes kockázati univerzumot együtt vizsgálni, és vannak olyan lépések, amikor egyes folyamatok részleteit az adott folyamatok érintettjeivel kell részletesen kidolgozni, és vannak olyanok, amikor a szervezeti egységek további munkatársait is érdemes bevonni. E flexibilis geometria szükségessé teszi, hogy olyan információrendszer kapcsolódjon a folyamathoz, ami bennetartsa azokat is, akik éppen nem aktívak. Ehhez az információáramlásnak egyrésztől folyamatosan meg kell osztania a folyamatra, feladatokra és eredményekre vonatkozó információkat a közreműködőkkel, másrésztől be kell kapcsolnia a szervezeti egységek tudásait is. Emellett az is szükséges, hogy a közvetlen közreműködők továbbadják tudásukat és legalább alapvető kérdésekben a szervezet többi tagja is tájékoztatást kapjon az eredményekről. Ahhoz, hogy az információáramlás működjön az integritás tanácsadónak át kell látnia a bevonás köreit, és bár az egyre távolabbi köröknek is kell lehetőséget adni a hozzájáruláshoz, és tájékoztatást adni, a távolsággal persze csökken a kommunikáció intenzitása is. Az integritás tanácsadó feladata a bevonás köreinek és a körökbe bevont szereplőknek a meghatározása, és azoknak a kommunikációs csatornáknak és eszközöknek a kialakítása, ami a szervezet felé hasznosítani tudja az eredményeket.

A csoport memória formálása

Csoportmunka során mindenki által ismert gyakorlat az ún. „flipchartozás”. Vagyis az, hogy bizonyos dolgokat nagy papírlapokra rögzít valaki. Mégsem ismert mindenki számára az, hogy mit adhatnak a teleírt, vagy rajzolt flipchartok a csoport munkájához, ezért foglalkunk össze néhány gondolatot.

Az együttműködő folyamatban a flipchartokra írt tartalomnak nagyon fontos jelentősége van. A gondolatok elválnak a személytől, aki behozta, és amikor a papírra felkerülnek már a csoport közös emlékévé és tudásává válnak. Különösen olyan esetekben van ennek nagy jelentősége, amikor egymást ismerő, egymással régi jó/rossz viszonyban álló emberek kerülnek a csoportba. Ilyenkor ugyanis elkerülhetetlenül tovább élnek a korábbi érintkezések során kialakult viszonyok. Van akinek hitele van, és minden szavát elhiszik, van aki csendesebb és kevésbé bíznak a véleményében. Amikor azonban egymás mellett felkerülnek a különböző szereplők gondolatai a papírlapokra és a terem falaira, a résztvevők gyorsan elfelejtik, hogy melyik kitől jött. A papírokon keresztül minden a csoport memória részévé válik, ekkor már az emberről leválasztva. Így a státuszkülönbségek nem torzítják a gondolatok erejét. Mindenki számára „kiegyensúlyozzák a pályát”.

További hozadéka a falra kerülő lapoknak és gondolatoknak, hogy segít csökkenteni az ismétléseket, mert, ami már fenn van a papíron és mindenki szeme előtt, arra emlékezni is tud a csoport. Ugyanakkor a papírlapok segíthetik a közös fókuszt is, ha a lapokra csoportmegegyezések alapján kiemelések is kerülhetnek. És persze segít abban, hogy amikor valaki kiesik vagy azért mert ki kell rövid időre lépnie, vagy csak azért mert figyelme elfárad, a lapokra tekintve újra vissza tud kapcsolódni a munkába. Ez csoportszinten is működik: a csoport egyes pontokon a lapokat közösen végignézve összefoglalhatja, felelevenítheti, vagy lezárhatja a munkafolyamatokat. És végül, ahogy a lapok gyűlnek a falon a csoportban erősödik a meggyőződés, hogy alkotnak és hogy keletkezett valami. Ez az érzés elengedhetetlen ahhoz, hogy a tagok aktívak és érdemi munkára nyitottak maradjanak.

Eredmények visszacsatolása

Az integrált kockázatkezelési folyamat ciklikus. Az elemző és tervező fázist a nyomon követés, értékelés, majd újabb tervezés követi. Ezekhez a fázisokhoz hivatalos dokumentumok is kapcsolódnak, amelyek bemutatják és összefoglalják az eredményeket. Mégis, ahhoz, hogy a folyamat a szervezeti tanulást is mind jobban támogassa, a hivatalos dokumentumok nem elegendők. Folyamatosan tájékoztatni kell a tagokat ahhoz, hogy az aktivitás és elköteleződés fennmaradjon, és tájékoztatni kell a vezetőket és a szervezete, ahhoz, hogy a folyamat támogatottsága erősödjön. Ehhez a „benntartáshoz” a hivatalos dokumentum nem elegendő. Fontos, hogy történetek, beszélgetések, történesek során is ahol lehet megjelenjen a folyamat és annak eredményei. Akkor lesz erős az integrált kockázatkezelési folyamat és akkor lesz erős a hatása a szervezeti tanulásra – ami a fő célja – ha a folyamat hivatalos dokumentumain túl, a szervezet hivatalos kommunikációjának mind több területén is megjelenik és az emberek közötti – nem-hivatalos – személyes beszélgetésekbe is bekerül. A nagyon sokféle kommunikációs eszköz és technika, amelyeket az oktatás során átadtunk, mind felhasználható ebben a folyamatban, ami összekötheti a szervezeti kommunikáció e három síkját.

Irodalom

Scharmer, C. Otto 2016: Theory U: Learning from the Future as it Emerges. San Francisco, CA; Berrett-Koehler Publishers

Senge, Peter. 1994: The Fifth Discipline. London: Century Business.

Senge, Peter. 2013: Presence. audiobook. www.audible.de (accessed 26.01.2016)

Heijden van der, Kees. 2005: Scenarios: The Art of Strategic Conversations. 2nd. ed. John Wiley&Sons. West Sussex.

Fischer, F., & Mandell, A. 2012: Transformative Learning in Planning and Policy Deliberation: Probing Social Meaning and Tacit Assumptions. in: Fischer, F. & Gottweis, H. eds.: The Argumentative Turn Revisited: Public Policy as Communicative Practice. Durham-London: H. Duke UP.

Forester, J. 1999: The Deliberative Professional: Encouraging Participatory Planning Processes. Cambridge MA: The MIT Press.

Strauss, David. 2002: How to Make Collaboration Work: Powerful Ways to Build Consensus, Solve problems, and make decisions. San Fransisco: Berett-Koehler.

Susskind, Lawrence E. - Jeffrey L.:Cruikshank 2006: Breaking Robert's Rule: The New Way to Run Your Metting, Build Consensus, and Get Results. Oxford University Press.