

Takáts Péter

# Menedzserkalauz 2.

Az organikus szemlélet  
gyakorlati kérdései





# Tartalom

9. Az idő és az ember viszonyáról	11
10. Az értekezletek elmélete	31
11. A jövő és a menedzsment	53
12. A változások menedzselése	65
13. Bizalom, a 21. század vezetési módszere	83
14. A hatékony vezetői értékelésről	111
15. A vezetés tudománya – egy új tudatosság megteremtése	127
16. A tudatosság és a három kapu	149
17. A tartalom és a forma egysége	171



*Dr. Lex Bos emlékére*

## Előszó a második kötethez

Több mint két év telt el a Menedzserkalauz első kötetének megjelenése óta, és ez idő alatt igen sok minden történt velünk. Eközben az organikus gondolkodás egyre szélesebb körben terjedt, ma pedig már egyre több közösségben és vállalkozásnál találkozunk olyan módszerekkel, melyek az organikus gondolkodás talaján fejlődtek ki. Egyre gyakoribbak azok a vezetők, akik számára a szervezet emberközpontúsága fontos érték. Ez részben annak is köszönhető, hogy a vezetői kerekasztalok száma a két év alatt szépen továbbnővekedett, így már több százra tehető az olyan menedzserek száma, akik hazánkban is ismerik és használják az organikus szervezetfejlesztés és vállalkozásirányítás módszereit. Ugyanakkor a 2008 végén bekövetkezett gazdasági és pénzügyi válság elemi erővel mutatott rá arra, hogy a vezetés és vállalkozás régi formái hova is vezetnek, mit is okoznak a világban. Így azok is új utakat kezdtek keresni, akik eddig maguktól ezt nem tették meg.

Ez, bevallom, nagy öröm a számomra, mert azt tapasztalom, hogy egyre több menedzser és vállalkozó látja be azt, hogy a világban minden az emberért és az ember által létezik. Ezért a 21. századi közösségek számára az egyetlen lehetséges út létezik: az ember-orientáció. Sajnos még nem mindenki jutott el erre a felismerésre, ez a gondolat még nem vált élővé mindenkiben, ezért az emberközpontú gondolkodással egy időben még megtaláljuk a régi gondolkodás maradványait, a hatalom- vagy pénzorientált gondolkodást is. Ám a kritikus szellemű és kreatív fiatal menedzserek közül egyre többen keresnek új utakat egy szebb és élhető jövő érdekében. Ezért ezt a második kötetet első sorban nekik ajánlom. Ebben a részben megpróbáltam számukra olyan lelkesítő koncepciókat felvázolni a jövőre nézve, melyek emberi kiutat mutatnak a kor válságából, és lehetőséget teremtenek egy élhető és fenntartható világ megvalósítására. Így miután az első kötetben az organikus szemlélet elméleti kérdéseit már bemutattam, ebben a második könyvben első sorban a szervezet, a vezetés és a fejlődés organikus szemléletével kapcsolatos gyakorlati kérdések részletes bemutatását és kifejtését vállaltam fel, kiegészítve olyan vezetéselméleti gondolatokkal, melyek segíthetnek a gyakorlati gondolatok sikeres megvalósításában.

E változás, a más vezetési módszereket és elveket alkalmazni kívánó menedzserek számának növekedése, összefügg azzal a tudati fejlődéssel, amin az ember az elmúlt 100 évben végighaladt. Ez a fejlődés ma egyértelműen megmutatkozik a szociális vállalkozók számának egyre gyorsuló ütemű növekedésében, a vállalkozások valódi szociális felelősségvállalásának kialakulásában és abban, hogy hatalmas tömegek tartoznak abba a tudati kategóriába, amit ma kulturális kreatívoknak neveznek. Ők azok, akik meg akarják érteni a 21. század első éveinek nagy kérdéseit, és sikerrel akarják megoldani a krízisek kihívásait, akik az emberi kapcsolatokat és a szociális szféra törvényszerűségeit más szemmel nézik, mint pénz- és hatalom orientált társaik azt eddig tették. Ők azok, akik meg akarnak tanulni másképp gondolkodni a szociális és gazdasági kérdésekről, akik képessé akarnak válni arra is, hogy a világot a 21. század elején éppen az általuk megjelenített új értékek alapján alakítsák át és változtassák meg. Ezek a gondolatok pedig új emberi és közösségi értékekről szólnak, azok megértésére és figyelembe vételére hívnak fel. Ilyen értékek többek között a szabad szellemi élet, az őszinte és valódi emberi találkozások iránti vágy, a gazdasági és pénzügyi irányítás elvetése a másik ember felett, valamint az új, hierarchia mentes szociális formák keresése.

Azt, hogy a világ megváltozott és benne az emberek másképpen gondolkodnak, ma már egyetlen vállalkozó sem hagyhatja figyelmen kívül, ha sikeres és elismert akar lenni. Ez az új út, amit az organikus szemlélet ad a számukra, új értékek felismerésének lehetőségét rejti, ami az új – emberorientált – gondolkodás kialakulásához vezethet el. Egy ilyen út azonban mindig egy választással kezdődik, a tudás csak utána következik. Hiszen ma, szemléletétől függetlenül, minden emberben felmerül egy kérdés azokkal a dolgokkal kapcsolatban, ami körülötte történik, a világban zajlik. Ez a kérdés általában arra kíván választ keresni, hogy melyek azok a jelenségek, melyeket támogatok, mi az, ami mögé tudok állni, és mit tartok megfelelőnek, alkalmasnak arra, hogy a világ és az emberiség abba az irányba fejlődjön. Ilyen választáskor két lehetőségünk van:

- Az egyik úton győz a pénz és a hatalomvágy, ami legyűri a fejlődés és az új iránti vágyat, amikor aztán az ember, csak hogy hatalmát megőrizze, nem akar változtatni, fejlődni, életében új formákat létrehozni.
- A másik út az, amikor az ember legyőzi féltését, hallgat a lelkiismeretére, és egy olyan új utat választ, ami gyakran látszólag ellentétes azzal, amin a társai, a világ halad. Ám csakis ez a fejlődés egyetlen lehetséges útja! Amikor az ember azt teszi, amit jónak tart és nem vizsgálhatja azt, mit is okoztette a konzervatív gondolkodású világban.

Ez a második kötet annak kíván segítséget nyújtani, aki már választott, és elindult azon az úton, ami az újfajta gondolkodás kialakulásához vezet. Azoknak szól, akik lassan felismerik, hogy ma a gondolkodás már nem arról szól,

hogy mit lehet megtenni, hanem arról, hogy mit szabad. Ez pedig azt jelenti, hogy az emberek tudatosságában és gondolkodásában valami megváltozott. Többé már nem az számít, hogy egy cselekedet hasznos-e vagy sem, nyerek-e rajta vagy sem, hatalmat ad-e nekem vagy sem, hanem az, hogy morálisan képviselhető-e avagy nem. Jól látható ez azokból a jelekből is, amik az ezredforduló nagy válsága után jelentkeztek, és arról szólnak, hogy az emberek hajlandóak gazdaságilag sikeres projekteket pusztán morális megfontolások miatt elvetni. Ez a tudatossági fejlődés és ebből következően az emberi gondolkodás teljes átalakulása, bár az 1960-as évek végén indult, mégis a 21. században fog teljesen kifejlődni. Ennek következtében a jövőben – a gazdasági életben – várhatóan már nem az lesz a kérdés, hogy „meg tudjuk-e csinálni?”, hanem az, hogy „szabad-e megcsinálni?”.

Ez pedig messze túlvezet bennünket a technikai és gyakorlati kérdéseken, mert a kérdésnek ilyen módon való megjelenése teljes egészében kihat a vállalkozásokra, és befolyásolja nemcsak az egyes emberek munkáját, hanem a vezetés stílusát is, a mai menedzserek számára pedig egy új, emberközpontú jövő árnyékát vetíti előre. Ezért a Menedzszerkalauz második kötetében elsősorban azokhoz szólok, akik a fenn vázolt úton haladva az EMBERT választották, ezért az emberorientált vezetést tekintik a megfelelő, korszerű vezetési módszernek.

2009. október

*Takáts Péter*



## 9.

# Az idő és az ember viszonyáról

### AZ IDŐ FOGSÁGÁBAN

---

1748-ban Benjamin Franklin, a villámhárító feltalálója megjelentette „Tanácsok egy fiatal üzletembernek” című könyvét. Ebben azt írja, hogy „az idő a legdrágább dolog, ami létezik, ezért az időpazarlás a legnagyobb minden pazarlás között”. Itt található az azóta oly sokszor idézett, szállóigévé vált mondat is: „az idő pénz!”. És mégis, hiába ismerjük 1748 óta ezeket a fontos gondolatokat, az idővel kapcsolatos viszonyunk nem javult. Hiába lettek az autók gyorsabbak, hiába vagyunk mobil telefonunk által bárhol és bármikor elérhetőek, hiába gyorsult fel a minket körülvevő világ hihetetlen mértékben, még sincsen több időnk. Hiába végzik a házimunkákat háztartási gépek, hiába étkezünk gyorséttermekben, eszünk mirelit vagy félkész ételeket, állandóan időhiányban szenvedünk.

Tehát azzal az érdekes ellentmondással találkozunk, hogy miközben szép lassan szinte mindent gépek végeznek helyettünk, ráadásul gyorsan és hatékonyan, nem spórolhatunk időt. Éppen ellenkezőleg, mióta ezek a gyors és hatékony gépek vesznek körül bennünket, mintha egyre kevesebb lenne az időnk. Ebben a fejezetben ennek a látszólagos ellentmondásnak a vizsgálatára vállalkozunk, de előbb nézzük meg milyen – titokzatosnak tűnő – tulajdonságai vannak az időnek<sup>1</sup>, és valójában pénz-e az idő?

Ahhoz, hogy ezt az ellentmondást megértsük és okait feltárhassuk, először fel kell ismerni azt, hogy gyakorlatilag kétféle időben élünk, mert kétféle időt különböztethetünk meg. Ezek

- a passzív idő vagy ritmus és
- az aktív idő vagy ritmus.

A passzív időt az ember a születése által – azaz passzív módon – egyszerűen megkapja, és ez a passzív idő aztán számtalan formában, de elsősorban ritmusokban

---

<sup>1</sup> A 11. fejezetben foglalkozunk az időnek még egy lényeges tulajdonságával, a két időáram kérdésével is.

jelenik meg az életében. A nappal és az éjszaka, vagy a tavasz – nyár – ősz – tél váltakozása, vagy az egymást követő évek ritmusa, mind más és más passzív időket takarnak. A passzív időben tulajdonképpen a természet ritmusa jelenik meg, és az ember ehhez kapcsolódik, amikor a passzív időt mindenkori tevékenységével, munkájával, preferenciáival kitölti. Ezáltal az összekapcsolódás által, vagy az ember viszonya által válik a passzív idő, vagy ritmus az emberi aktivitás által átalakított aktív idővé, ritmussá. Az aktív idő tehát az az idő vagy ritmus, amit az emberi akarat formál.

A régi történelmi időkben a passzív idővel való harmonikus együttélés az ember számára annyira természetes volt, hogy senkinek sem jutott az eszébe, hogy ettől a passzív ritmustól, ettől a passzív időtől el lehet szakadni. Senki sem gondolta, hogy életét egy eltérő egyéni ritmus kialakításával, más módon is le lehetne élnie. Az ember által kialakított aktív ritmusok még teljes mértékben megegyeztek az idő passzív ritmusával, ami megmutatkozott életük minden mozzanatában és tettében, hiszen akkor keltek fel, amikor a nap, és akkor feküdtek le, amikor a nap lement, és sorolhatnánk a végtelenségig.

A 19. század végétől kezdődően fokozatosan egészen a mai napig, a tudományos fejlődésnek és a technikai haladásnak köszönhetően, egy különleges folyamat indult be, melyben az ember olyan egyéni aktív ritmust és időt tud kialakítani, ami szinte meg sem közelíti a természet passzív ritmusát. Mára, mint azt saját életében szinte mindenki megtapasztalhatja, a passzív időhöz és ritmusokhoz való csatlakozás gyakorlatilag megszűnt. Elég, ha csak arra gondolunk, hogy pl. a világítástechnika fejlődése következtében a sötét világgossá vált, és az ennek nyomán kialakult éjszakai élet milyen óriási változásokat hozott egyes emberek életében. Ekkor még nem beszéltünk azokról a további lehetőségekről, melyek jelentős mértékben átalakították az emberek egyéni aktív ritmusát, és hogy ez milyen messze áll az akár csak néhány évtizeddel előbb élt embertársaink aktív ritmusától. Ebből viszont jól látjuk azt a tényt, hogy mára felbomlott a passzív idő és az aktív idő harmóniája. Az ember ma egyre inkább úgy érzi, hogy igen nagy szüksége van a passzív időtől való elválásra és egy, a modern kor által kínálta lehetőségek jobb kihasználását lehetővé tevő aktív idő kialakítására.

A passzív ritmus azonban nem véletlenül ilyen, és az ember, mint természeti lény ebbe született bele és ennek a része. Ezért nem írhatja felül a rá is vonatkozó ritmusokat, mert ha semmibe veszi a természeti törvényeket, akkor megbetegszik. Ezért azt látjuk, hogy ez a korunkat jellemző elválás bizony nem megy büntetlenül. Nagyon jó példa erre az éjszakai műszakban dolgozó emberek egészségi állapotának alakulása. Számos vizsgálat bizonyítja, hogy nincs jó hatással a szervezetre, mert akik teljesen és tartósan elszakadnak a természet passzív ritmusától és egy azzal ellentétes aktív ritmusban élik életüket, előbb

vagy utóbb megbetegszenek. Tehát lehet élni a technikai fejlődés által kínált lehetőségekkel, de annak a következményeit is viselni kell.

Egy ilyen mindenki által ismert következmény például a ma igen elterjedt stressz, ami egyébként nem más, mint az idővel való modern viszonyunk kifejeződése. A stressz a modern ember betegsége, és érdekes módon a mai napig nem sikerült gyógyszert találni rá. Nem is csoda, hiszen a stressz nem egyéb, mint az idővel való versenyfutás eredménye, a passzív és az aktív ritmus harmóniájának felbomlása. Ma az egész világ versenyt fut mindennel, és miután egyre másra dőlnek meg megdönthetetlennek hitt rekordok, közben azt gondoljuk, hogy az időt is így le tudjuk győzni. Így aztán a passzív ritmust teljesen feledve sietünk és rohanunk mindig mindenhova, és mindenhol halaszthatatlannak hitt feladatok tömegét kell azonnal elintéznünk, hogy utána rohanhasunk a következő helyre, ahol szintén rengeteg sürgős feladat és halaszthatatlan tennivaló vár ránk. A modern ember ezért életét hagyományos és elektronikus órarendek, napirendek, heti és havi előjegyzési naptárak fogságában és szorításában éli le.

Emellett tudjuk, hogy az idő ma az emberi létezés egyetlen olyan eleme, amit gyakorlatilag egyáltalán nem tudunk befolyásolni, hiszen alig van befolyásunk arra, hogy egy földi élet során mennyi idő áll az ember rendelkezésére. Az ember képes a tudását, a vagyonát tetszőlegesen növelni, de egyetlen dolgot, az idő múlását nem tudja megakadályozni, vagyis a rendelkezésére álló idő mennyiségét nem, nem képes a napi 24 órát akár csak egyetlen perccel sem meghosszabbítani, az ismétlődő évek 365 napos hosszát akár egyetlen nappal is megnövelni.

Így van ez még akkor is, ha az orvostudomány, a higiénia és a táplálkozás fejlődésének következtében a ténylegesen rendelkezésünkre álló idő az elmúlt 50 évben Európában közel 20 évvel megnövekedett a várható élettartam. Mert ma is minden embernek csak egy adott, korlátozott mennyiségű idő áll rendelkezésére, és azt nem tudja sem befolyásolni, sem pedig meghosszabbítani, illetve az élete végén a halált nem tudja elkerülni. Mégis hiába élünk ma hosszabb ideig, mint őseink, hiába van ma közel 20 évvel, vagyis 175 ezer órával több időnk életünkre és ügyes bajos dolgaink intézésére, vagy vágyaink kiélésére, azt látjuk, hogy soha semmire sincs időnk.

Az ellentmondás feloldását keresve egy dolgot már most leszögezhetünk: a modern embernek nem azért kevesebb az ideje, mert kevesebb van belőle, mint elődeinknek, hiszen már láttuk, hogy ma több időnk van. Az okokat tehát valahol máshol kell keresni.

Ha képesek vagyunk elvonatkoztatni a mindennapi rohanásainktól és egy kicsit felülemelkedve a problémáinkon megpróbálunk rátekinteni a helyzetre, akkor megérezhetjük, hogy ez a mai ellentmondásos helyzet tanítani akar

minket valamire: az időnek ma feladata van velünk. Azt állítom, hogy a mai embernek az a feladata, hogy az idő által okozott problémák segítségével megtanulja az életében a rendelkezésére álló és erősen **korlátozott mennyiségű időt értelmesen kitölteni, felhasználni**. Ez egy egészen új feladat, amit csak a modern embernek kell megtanulnia. Ennek során az embernek, egy olyan új képességet kell kialakítania, megtanulnia, ami korábban nem létezett. Az idővel való tudatos bánás és kapcsolat csak a 21. századi ember feladata és képessége, hiszen erre a képességre a történelem folyamán eddig nem volt szüksége.

Az ellentmondást feloldó helyes válasz megtalálásához vissza kell pillantanunk az 1800-as éveket megelőző évszázadokra és az azt követőkkel kell összehasonlítanunk. Milyen minőség jellemezte az 1800-as éveket megelőző évszázadokat, évezredek? Ezekre az időkre a formák változatlansága és a „minden állandó” volt jellemző. Az emberek, amibe beleszülettek, az egész életük során gyakorlatilag változatlan volt. Ebből a szempontból nézve, mintha valami idilli nyugalom lebegett volna abban a világban, ahol csak a passzív idő létezett, és az harmóniában volt az aktív idővel, és így az idő gyakorlatilag nem játszott szerepet.

Ugyanakkor az állandóságnak, a változatlan formáknak ebben a világban a harmóniát két dolog tartotta fenn: a lehetőségek egyrészt igencsak korlátozottak, mondhatnánk úgy is, hogy minimálisak voltak, másrészt az embereknek vágyaik sem voltak még. Ebben az időben ugyanis az ember két korlát között élte életét, az egyik felülről a gondolkodását és vágyait tartotta kordában, ezt a szerepet a vallási vezetés, az egyház látta el, míg a másik a rendkívül



Vallás, egyház –  
mint szellemi korlát

Technikai fejlettség –  
mint megvalósítási korlát

alacsony fejlettségű technika miatti korlát volt, ami az esetleg mégis felmerülő gondolatok, vágyak megvalósításának szabott nagyon is szigorú határokat. Őseink pedig sorsukba és lehetőségeikbe belenyugodva éltek le életüket. Ha néha valaki mégis valami mást akart, mint ami megadatott a számára, akkor az csoda számba ment, vagy rebellisnek számított, és keményen felléptek ellene.

Az 1800-as évektől kezdődően aztán valami megváltozott, mert az ember a felvilágosodással szépen lassan ledobta gondolkodásáról a vallási korlátozás béklyóit, és a szellemi tevékenységnek határokat szabó vallási irányítás lassan teljesen a háttérbe szorult, minek köszönhetően az emberi gondolkodás addig nem ismert irányokban és mértékben fejlődött tovább. A kreativitás ilyen mértékű felszabadulása által pedig egy soha nem látott mértékű tudományos és technikai fejlődés indult be, ami az embernek addig az anyagi, fizikai világban megélt határait törte szét. Ennek következtében az addig állandó, változatlan világban egy új minőség jelent meg, mégpedig a változás minősége, és a több ezer éven át megszokott „minden állandó” törvény helyébe egy új lépett. A ma érvényes törvény pontosan az ellenkezője az eddiginek, mert úgy szól, hogy **„semmi sem állandó, csak a változás”!**

A változás minőségének megjelenésével együtt az ember számára egyre nagyobb lett az idő jelentősége. Hiszen most egy olyan világban élünk, melyben a lehetőségek száma szinte a végtelenig növekedett, mondhatnánk úgy is, hogy a 21. századra lehetőségeink határtalanok lettek! Ma egy olyan világban élünk, amely minden pillanatban valami új lehetőséget hoz, vagy csillant fel előttünk. Szinte határok nélküli ez a világ, amelyben **az ember mindent, amit akar, meg is valósíthat.** Az ember pedig, élve a lehetőséggel, minden gondolatát meg is valósítja, és ezzel a történelemben egyedülálló helyzetet hozott létre: az egyének számára végtelen lehetőséget kínál az idő kitöltésére. TV csatornák ezrei, szórakozóhelyek, színházak, bárók, sportrendezvények, klubok, család, munkahely és így tovább a végtelenségig sorolhatnánk a lehetőségeket, amivel a mai modern ember az idejét kitöltheti.

Ezzel pedig gyakorlatilag elérkeztünk az ellentmondás feloldásához, és megtaláltuk a keresett választ. Hiszen ez az előbb felvázolt kép azt mutatja, hogy ma az ember problémája nem az idő hiánya, hanem pontosan az, hogy nem tudja eldönteni, hogy az élet véges időtartama alatt a számára felkínált végtelen számú lehetőség közül mit és mikor valósítson meg, vágyaiból mit is éljen meg. Ez vezetett végül is oda, ahol ma tartunk, ez okozza azt a látszólagos „időhiányt”, amiben élünk, mert amilyen vágyát ma az ember ki akarja élni, vagy amit ma az ember meg akar tapasztalni, azt előbb vagy utóbb meg is tudja tenni. Ez pedig a végtelen lehetőségek egy olyan új és eddig ismeretlen, nem létező világát nyitotta meg a 21. századi ember előtt, ahol ha az ember örök életű lehetne, akkor sem lenne képes arra, hogy az összes felkínált lehetőséget

megélje vagy megvalósítsa. Ezzel mondhatnánk úgy is, hogy **az ember a rövid élet – kevés idő fogságába került, mert egy véges emberi élet áll szemben a kínáló lehetőségek végtelenségével.**

**VÉGTELEN LEHETŐSÉGEK ↔ VÉGES EMBERI ÉLET**

Ebben a modern fogságban az embert környezetéből állandó „kísértés” éri vágyainak kielégítésére, a végtelen lehetőségek gondolkodás nélkül történő megélésre. Ez a kísértés valójában két oldalról érkezik az ember felé, mondhatjuk úgy is, hogy két szélsőség formájában nyilvánul meg a világban.

Az egyik szélsőség az anyaghoz való kötődés csapdája, amely az embert és a világot a tudományosan igazolt szabályok és fix folyamatok struktúrájába próbálja beszorítani, mintegy „formátlanná vált forma” hálójával behálózni. Ezt a hálót az a modern gondolkodás hozza létre, amelyik miközben az anyagi lehetőségek határtalanságát sugallja az ember számára, amit természetesen a technika és a tudomány szédületes fejlődése alá is támaszt és támogat, közben az embert a bürokrácia, az előítéletek és dogmák csapdájába próbálja bezárni.

A másik szélsőség a „mindent szabad, amit lehet” vagy az „élvezd az életed” formákban jelenik meg a világban, és a fogyasztási szokások, az élvezetek, a kielégítésre váró vágyak határtalan kielégítésének sugalmazásában jelenik meg. Ez tehát az embereknek a vágyaik kielégítésének határtalanságát sugallja, azt a gondolatot próbálja bennük elültetni, hogy ne szabjanak határt vágyaiknak, hanem élvezzék ki a lehetőségeket, sőt minél többet, annál jobb. Ennek aztán az lesz a következménye, hogy az emberek nagy része szinte sohasem elégedett magával vagy az életével, mert mindig van valamilyen vágya, amit még ki akarna elégíteni, ami után majd bizonytalán elégedett lesz, most azonban a pénz vagy az idő hiánya miatt még nem az. Azután ha mégis sikerült ezt vagy azt a vágyat kielégíteni, akkor persze azonnal két újabb lép a kielégítettek helyébe, és a bűvös kör ezzel bezárult.

Viszont ha képesek vagyunk az időt és az azzal kapcsolatos problémáinkat más módon tekinteni, és a korábban már jelzett módon saját tanulásunk, fejlődésünk lehetőségeként felfogni, akkor ez a két szélsőség segítő módon is tud hatni, azáltal, hogy tulajdonképpen a következő két kérdést teszi fel az embernek:

1. Képes vagyok-e ÉN saját erőmből az előítéleteken átlépni, az értelmetlen szervezetekből és formákból kilépni, és az engem bezáró tudati határokat szétszakítani?

2. Képes vagyok-e ÉN, a saját erőmből az életemben és munkámban határokat húzni, és pl. ezáltal korlátozni vágyaim kielégítését és fogyasztási szokásaimat, vagy csökkenteni az igényeim kielégítését követő rombolást?

Az elmondottakból azt a végkövetkeztetést vonhatjuk le, hogy az idő nem pénz, hanem a tanítómesterünk, „aki” egy lehetőséget adott az ember számára, lehetőséget annak megtanulására, hogy képessé váljon a döntésre és a választásra. Most van ugyanis a történelem folyamán először lehetősége az embernek szabadon döntenie arról, hogy mivel köti össze magát a világban, hol és milyen határokat húz életében. Ezekben pedig benne van a fejlődés lehetősége. Ezért az egész idő és időgazdálkodási probléma lényegét csak akkor értjük meg, és akkor tudunk megoldásokat találni rá, ha az időt következetesen a tanítómesterünknek tekintjük, egy mesternek, aki a mai embert tudatosságra, morális értékek kialakítására tanítja, arra, hogy olyan világot teremtsen maga körül, mely az igazság, a szépség és a jószág hordozója lehet.

## SZABADULÁS A FOGSÁGBÓL

---

Tehát ha megértettük, hogy az ember idővel kapcsolatos problémái a lehetőségek végtelenné válásából keletkeztek, akkor e felismerés után az is nyilvánvalóvá válik, hogy az ember előtt ma két alternatíva áll, melyből választania kell. Az ember egyik lehetősége az, hogy tovább folytatja versenyfutását az idővel, és megpróbálja legyőzni azt. Ez természetszerűleg vezet el a stresszhez és a betegséghez, ami az emberi aktív ritmusnak a természetes passzív ritmustól való elszakadása által jelenik meg az életében. Ez történik abban az esetben, ha az ember nem tud választani a lehetőségek között, és életét teljes egészében az egyéni vágyak kieléje és az élet által felkínált lehetőségek kihasználása utáni hajszának szenteli.

A másik az, amikor az ember tudatosságának és egyéni tulajdonságainak fejlesztése által próbál meg ebből a modern kori bőség által létrehozott csapdából kiszabadulni, és elhatározza, hogy kifejleszti magában azokat a képességeket, melyek ehhez kellenek. Ha azt vizsgáljuk, hogy mit kell az embernek magában kialakítania, akkor három lényeges minőséget találunk, amire ebben a folyamatban szükség van: lemondás, sorrendbe rakás és önuralom. Ez a három együtt pedig nem jelent mást, mint annak az egyébként mindenki által jól ismert emberi tulajdonságnak a megerősítését vagy tudatosítását, amit úgy hívnak, hogy **választás képessége**. Ugyanis amikor az ember megtanul választani, akkor megtanulja azt, hogy rendet kell teremteni a vágyai között, hogy nem szabad mindent vagy túl sokat akarni, és attól, ami felesleges, meg kell szabadulni.

Ez az egyetlen út, amely az embert kivezetheti ebből a modern fogságból, és lehetővé teheti számára, hogy kiszabaduljon az idő hatalma alól. Ez az új

tudatosság által kialakuló választási képesség egyben azt is jelenti az ember számára, hogy megtanul **határokat húzni**, elfogadni és akár át is lépni. Az, aki úgy dönt, hogy nem az idő rabszolgájaként kíván élni, és képes választani, az tehát azt határozza el, hogy tudatosan akarja irányítani saját életét, csak olyan lehetőségeket akar kihasználni a végtelen kínálatból, melyek az ő értékeivel egyeznek és motivációjával harmóniában vannak, és ennek a célnak – és saját magának – a védelmében határokat hoz létre.

A választás tehát egy olyan döntés, ami egyszerre jelenti valaminek a végét és egy másik valaminek a kezdetét, egyszerűen fogalmazva, aki meghúzza határait, az időt teremti magának a saját életében.

### HATÁROKAT HÚZNI = IDŐT TEREMTENI!

Ennek értelmében az időt tehát tényleg tanítómesterünknek tekinthetjük, egy olyan pozitívumnak az életünkben, amely segíti egyéni fejlődésünket, mégpedig abban, hogy dönteni tudjunk arról, hol húzzuk meg határainkat!

Összefoglalva: ez az új világ és abban a korlátozott idő és a végtelen lehetőségek ellentéte **az embereket a döntésre akarja megtanítani**, hogy ezáltal azt az új képességet fejlesszék ki magukban, amivel az ember saját határait önmaga húzza meg. Amit több ezer éven keresztül a vallás és a technikai fejletlenség adott meg a számunkra, azt most nekünk kell magunkban kifejleszteni. Aki pedig nem tanulja meg ezt, az tönkre teszi magát. Mert ha nem vagyunk képesek dönteni és ezzel határainkat meghúzni, akkor a lehetőségek végtelensége és a csábítás, hogy szinte mindent meg tudok tenni, beszippantja az embert, és ebben a határtalanságban lassan megszűnik létezni. Az ezzel kapcsolatos döntés mindig a mi kezünkben van, mert végül is egyedül mi vagyunk azok, akik dönthetünk arról, hogy a világot a mechanizáláson keresztül még jobban a hatalmunk alá akarjuk-e gyűrti, és ezáltal mi válunk az idő rabszolgáivá, vagy pedig humanizálni akarjuk-e, azaz elfogadjuk, hogy az idő mint korlát áll előttünk, feladata pedig a tanítás.

Tehát az, amit ma népszerűen időgazdálkodásnak neveznek, tulajdonképpen csak az emberről szól, arról, hogy milyen ember vagyok, mennyire tudok döntéseket hozni a határainmról, milyen preferenciáim vannak, hogyan és hol húzom meg a határait és egyéni, aktív ritmusommal mennyire tudok a természet passzív ritmusához csatlakozni. Tehát ha kevés az ember ideje, ha ideges vagy stresszes, vagy folyton rohan, akkor nem az időgazdálkodásán kell változtatnia, hanem saját magán. Mert a probléma azt mutatja meg, hogy még kevésbé tud csak mai feladatának megfelelni, és ezen a területen még sokat kell fejlődnie. Vagyis az időgazdálkodás nem is az, aminek a mai modern világban



és elsősorban a vállalkozások világában tartják. Ugyanis *nem egy módszer*, amivel a vállalkozást még sikeresebbé lehet tenni, hanem valami egészen más. **Az időgazdálkodás valójában saját, egyéni belső értékeink tudatosítását jelenti** és azok következetes megvalósítását, vagyis az állandó szembenézést azzal, hogy mindazt, amit teszek, tudatos vagy sem.

Persze azt sem mondhatjuk, hogy ezen a területen teljesen szabadok vagyunk, és határainkat önként húzhatjuk meg. Minden pillanatban figyelembe kell vennünk környezetünket, az abban élő embereket, és csak ezek után dönthetünk határainkról. Egy olyan édesanyának, akinek kisbabája van, minden az idővel és a lehetőségei kihasználásával kapcsolatos döntésében figyelembe kell vennie a baba igényeit is, például azt, hogy a babának a saját egyéni ritmusa szerint kell enni adni. Azaz a két különböző egyéni ritmust össze kell hangolnia, miként az élet minden pillanatában több egyéni ritmust kell a saját ritmusunkkal összehangolni.

Ha a kor tanításának, kihívásának megfelelően képesek vagyunk határainkat meghúzni, és életünkbe csak azokat a hatásokat engedjük be, melyekre valóban szükségünk van, és csak azokkal a lehetőségekkel élünk, melyek harmóniában vannak a belső értékeinkkel, akkor egyszerre azt tapasztaljuk meg, amit addig legalábbis úgy gondoltuk, hogy csak a művészeknek jár: az alkotás, a teremtés örömét, és ebből fakadóan a munka örömét. Ekkor az idő ugyan nem áll meg, de mi nem érezzük múlását, átalakul olyan idővé, ami velünk, akarattunkkal harmóniában van, amit már nem kell uralnunk többé, hanem elegendő felvenni magunkba, együtt haladni vele. Döntéseink határunkról az időt emberivé teszik.

De hol kezdjük el, illetve honnan meríthetjük ma azt az erőt, ami ezen határok meghúzásához szükséges? Bizonyára sokan érzik, csak önmagunkon és belül kezdhetjük, mert csak önmagunkban találhatjuk meg azt az erőt, ami ehhez a fejlődéshez szükséges. Saját belső morális tartalékainkhoz kell fordulnunk, mert **csakis belső morális forrásainkból táplálkozhatunk** ezen az úton. A határok meghúzásához szükséges erőt a mai ember ugyanis csak belülről kaphatja meg, mert kívülről, a rohanó és stresszel telített világból csak azok a tanító kísértések hatnak rá, amelyeknek leküzdése éppen a feladata lenne.

Így aztán nem véletlen az sem, hogy szinte minden komoly időgazdálkodással foglalkozó könyv, tréning vagy előadás azzal a gondolattal kezdődik, hogy az időgazdálkodást nem lehet úgy megtanulni, mint egy iskolai tananyagot, egy tréningen csak elő lehet készíteni a talajt és a magot beleültetni. Majd ezek után, a mindennapok forgatagában, az élet kihívásai közepette folyamatosan és gondosan ápolni kell, amíg egy szép fa nem lesz belőle, melynek erős gyökerei vannak.

Sokan, ha elmennek egy időgazdálkodás tréningre, képessé válnak arra, hogy az ott hallottakat magukban élővé tegyék, és azt a fát magukban szépen felneveljék. Sok embernek azonban az élet kemény leckéire van szüksége

ahhoz, hogy változtatni tudjon szokásain, és elkezdje alkalmazni azt, amit tanítottak neki. Mert az időgazdálkodás az ember egyéni belső fejlődési folyamata, melyben lépésről lépésre ismeri fel

- azokat a határokat, melyeket saját szabad elhatározásából kell meghúznia,
- azokat a határokat, melyeket, át kell lépnie és
- azokat, melyeket el kell fogadnia.

Ez a folyamat vezet el ahhoz az erős és egészséges fához, melynek magját az időgazdálkodással kapcsolatos technikák adják, de felnevelni csak tudatos döntései által maga az ember tudja.

Vagyis jól láthatjuk, hogy az időgazdálkodás már önmagában félrevezető elnevezés, mert azt sugallja, hogy az idővel fogunk valamit csinálni, miközben az egész az emberről szól. Az embernek kell önmagát átalakítania, fejlesztenie, az időhöz való viszonyát más módon felfogni, belső értékeit tudatosítani, és a döntés képességét megtanulni. Mondhatnánk úgy is, hogy az idővel való gazdálkodás egyenlő az önmagunkkal való foglalkozással.

### **TIME MANAGEMENT = SELF MANAGEMENT**

Miközben az elmúlt 15-20 évben pont az elmondottak miatt az élre törtek az időgazdálkodással foglalkozó technikákról szóló könyvek és ma már szinte túlkínálat van az időgazdálkodási tanfolyamokban, tréningekben, mégsem sikerült a problémát megoldani. Azt látjuk, hogy a mai ember a korábbinál sokkal jobban szenved az idő fogságában. Viszont nem is várható javulás mindaddig, amíg csak technikákat oktatnak neki, olyan technikákat, melyek úgy működnek, mint amikor azt hisszük, hogy kényszerzubbonyal meg lehet gyógyítani egy dühöngő embert. Amennyiben egy időgazdálkodási tréning nem az idővel kapcsolatos emberi fejlődési feladatok megoldásában nyújt segítséget, nem a határok meghúzásával kapcsolatos döntések meghozatalát támogatja, hanem olyan technikákat tanít, melyek kizárólagos és szigorú alkalmazásától várja az eredményt, akkor ez csak annyira tud működni, mint az előbb említett kényszerzubbony. Mert a kényszeresen alkalmazott időgazdálkodási technikák mindössze két eredményt hoznak, egyrészt az embereknek, és itt elsősorban a menedzserekre gondolok, kevesebb ideje marad a kreativitásra, új ideák kidolgozására, az emberekkel való kapcsolattartásra, másrészt a megnyert időt nem pihenésre, energiapótlásra, kreativitásra fordítják, hanem újabb tevékenységekkel töltik ki, ami végül még kevesebb időt eredményez.

A tapasztalatok szerint ugyanis az időgazdálkodási technikák kizárólagos alkalmazása egyre inkább napi kényszerré, rutinná válik, majd egyre kevesebb

idő marad rá. Mindez az emberben kedvetlenséget okoz, majd sikertelenséget eredményez, és ha mégis alkalmazza őket, akkor egyre több időt igényelnek. Ez persze nem jelenti azt, hogy maguk a technikák lennének rosszak vagy hibásak, a probléma az alkalmazás kizárólagosságában van. Mert ha az ember képes belső fejlődési útján tudatosan elindulni, akkor ezen technikák alkalmazása igen jó segítséget adhat neki. Ezek lehetnek azok az irányjelzők az úton, melyek megmutatják az ember számára, hogy mit tegyen, milyen irányba menjen.

## **A PROBLÉMA MEGJELENÉSE A VÁLLALKOZÁSOK VILÁGÁBAN**

---

A 21. századi vállalkozásokban dolgozó embereknek nem csak a magánéletbeli időgazdálkodási problémákkal kell megküzdeniök, hanem még két másik súlyos nyomással is, melyek gyökere az előzőekben bemutatott problémában van. Azokra, akik a gazdasági területen dolgoznak két teher nehezedik, két-féle nyomás hat, az egyik kívülről, míg a másik belülről, a lélek rejtett szféráiból érkezik.

A belső nyomás azt sugallja a gazdasági élet területén dolgozó embereknek, hogy ma mindenkinek „maximális erőfeszítéseket kell tennie” azért, hogy a vállalkozás sikeres legyen. Ráadásul ezt úgy kell megtennie, hogy **azonnal Mindig, Mindent és Mindenkinek** el kell intézi. Ennek hatására az ember úgy érzi, hogy csakis ez a „három **m**” az egyetlen lehetőség arra, hogy mindenki elégedett legyen, külső és belső partnerei ezt várják tőle, és ezért neki is törekednie kell erre. Tovább erősíti ezt a sürgető, szorongató belső nyomást még két dolog, ami szintén belülről ható kényszer formájában jelenik meg, és amit ma szinte minden vállalkozásban dolgozó emberben megtalálunk. Az egyik a maximalizmus, a tökéletességre való törekvés. Ennek a hatása alatt az ember úgy érzi, hogy nem szabad hibázni, mert a hiba az valami rossz és büntetendő dolog. A másik pedig az érzéketlenség, amikor a munkahelyről az érzéseket száműzzük, mint olyan valamit, aminek nincsen helye egy vállalkozásban.

A mindenkire ható külső nyomás ezzel szemben a többi ember felől érkezik és fontos jellemzője, hogy megváltoztathatatlanságot sugall. Ezek a külső hatások többnyire szóban terjednek el egy közösségen, vállalkozáson belül, és ezért eredetük általában megfoghatatlan. Olyan szóban terjedő kényszerekről van itt szó, mint a „nálunk ezt nem szabad...”, vagy a „nálunk azt kell tenni, amit a főnök mond” jellegű elvárások. Ezek aztán mint az emberekben élő normák jelennek meg a mindennapok során, és mivel látszólag megváltoztathatatlanok, igen nagy nyomást fejtenek ki az emberekre. Pedig ha jobban megvizsgál-nánk őket, általában kis energia befektetéssel kiderülne, hogy nem igazak, és könnyen átalakíthatóak lennének.

E kétféle és állandóan ható nyomás hatására a gazdasági életben komoly változások következtek be, ami az elmúlt évtizedek folyamán a gazdasági szféra előtt megnyílt végtelen lehetőségekkel párosulva döntő változásokhoz vezetett. Ma azt figyelhetjük meg, hogy a gazdasági területen az élet természetes ritmusa helyébe egy azzal szöges ellentétben álló aktív ritmus lépett, pontosabban fogalmazva egy aktív ritmustalanság, melynek lényege az állandó és egyirányú változás, az állandó növekedés. A passzív és az aktív ritmus közötti harmónia felbomlása mára már olyan mértékűvé vált, hogy igen gyakran közvetlenül a vezetői látásmód, látószögek beszűkülését is okozza. Ahogyan a lovak szemellenzője, úgy hat ez a diszharmóniára épülő gondolkodás a gazdaságban dolgozó vállalkozókra és menedzserekre. Hatására aztán a mindennapok fontos és nélkülözhetetlen elemeit többé már nem képesek a valóságnak megfelelően észlelni, megfigyelni.

Ez persze oda vezet, hogy tevékenységük, döntéseik csak az így beszűkült látókörük által megismerhető tényeken alapulnak. Ezért aztán a menedzserek egyre kevésbé veszik tudomásul, hogy az a világ, amiben élünk, a ritmusra, vagy az ugrásokkal, kvantumokkal való növekedésre épül, (ami természetesen ritmikusan van jelen), és hogy a „mindig csak növekedni” elve egészséges szervezetekben sehol sem létezik, csak a betegekben. Az ilyen gondolkodás következtében a gazdaság teljesen elszigetelődött a környezetétől, annak minden igényétől, sőt még az embertől is, és a harmónia a gazdaság aktív ritmusa és a természet passzív ritmusa között felborult.

Ebből a zsákutcából csak egy újfajta vállalkozói tudatossággal és az ezáltal kialakított egyensúly megtalálásával lehet kijutni. Ebben a tudatosságban a menedzserek megtalálják az egyensúlyt, helyreállítják a harmóniát az intellektus és az érzések, az energia-leadás és az energia-felvétel között, azaz tudatosan létrehozzák az **egyensúlyt a lehetőségek és a gazdasági vállalkozások által megvalósítható dolgok között.**



Ez az egyensúly úgy jöhet létre, hogy az előzőekben leírt tudati fejlődés során az ember képessé válik arra, hogy saját, szabad akaratából a rendelkezésére álló összes lehetőség közül csak azokat használja fel és valósítsa meg, melyek környezete és embertársai javára szolgálnak. Amennyiben ez a tudati fejlődés a vállalkozások működésében így megmutatkozik, akkor az adott vállalkozás csak olyan termékek és szolgáltatások előállítására, olyan cselekedetek végrehajtására vállalkozik majd, melyek a tulajdonosok, a vezetők és a menedzserek egyéni meglátása szerint, illetve a vállalkozás sikeres működése szempontjából helyesek és szükségesek, de közben a többi ember szabadságát nem korlátozzák, és a környezetet nem károsítják. Ez annak az ősi igazságnak a megjelenését hozza a modern vállalkozások világába, amit a Templomos Lovagok annak idején úgy fogalmaztak meg, hogy:

**„nem származhat hasznom olyan dologból,  
amiből másnak kára származik”.**

A harmónia helyreállításához még szükséges lesz az is, hogy a vállalkozások által megtermelt áruknak és szolgáltatásoknak a másik ember valódi és reális igényeit kell kielégíteniük, azaz minden kérdésnek vagy problémának, amit egy vállalkozás megold, a másik emberrel, az ő igényeivel kell kapcsolatosnak lennie. Minden olyan esetben, amikor a gazdaságban a többi ember iránti érdeklődés helyébe a saját haszon lesése lép, az az egész emberi közösség egészségét károsítja.

Ez a folyamat pedig megteremti a gyakorlati lehetőségét annak, hogy az emberek kívül és belül is összekössék magukat a másik emberrel, annak autentikus lényével. Ennek következménye a szociális vállalkozók (egy néhány éve még ismeretlen, de ma már egyre gyakoribb fogalom) megjelenéséhez vezet. Ők azok az emberek, akik – miközben hagyományos vállalkozói minőségeket képviselnek – a vállalkozói többletértéket nem a vállalkozói, a gazdasági szférában teremtik meg, hanem a szociális szférában. Vagyis ez a szociális vállalkozó szellem nem más, mint az, hogy a vállalkozók egy része mára már eljutott a tudatosságnak arra a szintjére, ahol a bennük élő szellemi értékeket megpróbálják összekötni a többi emberrel és a világgal, és ezt megjelenítik abban, amit nap mint nap tesznek.

Itt vannak tehát közöttünk azok az új vállalkozók és menedzserek, akik a jelenben készítik elő az új jövőt és annak új vállalkozási formáit. Ők azok az új világpolgárok, akik a 21. század elején megtapasztalható káosz és összeomlás jeleit látva nem kedvetlenednek el, hanem abban a lehetőségeket látják, esélyt a megbomlott harmónia visszaállítására.

## AZ IDŐGAZDÁLKODÁS 3 OSZLOPA

---

Amennyiben valakiben megszületik az az elhatározás, hogy az idővel kapcsolatos rossz viszonyát átalakítja, és erőt érez magában arra, hogy önmagát átalakítsa, fejlessze, megpróbálja az időhöz való viszonyát más módon felfogni, akkor ezzel arra vállalkozik, hogy belső értékeit tudatosítja és megtanulja a választás, a határok meghúzása és a döntés képességét.

A következőkben ennek a három képességnek a fejlesztéséhez és erősítéséhez vezető úton haladóknak nyújtunk némi iránymutatást. A bemutatott 3 kivezető utat az időgazdálkodás 3 oszlopának neveztem el, mert a tennivalókkal kapcsolatos minden tettünk és elhatározásunk úgy nyugszik ezeken, mint erős oszlopokon.

### 1. A választás képessége – vagyis koncentrálj az eredményre

A sok tanfolyam által kínált időgazdálkodási technikáknak természetesen van egy pozitív hatása is, mégpedig az, hogy tudatosítják a résztvevőkben, hogy a személyes munka hatékonysága az időben az embertől függ. Ugyanakkor felismerhetik azt is, hogy miközben idejük minden pillanatát erős aktivitással töltik meg, mégis igen kevés eredményt tudnak felmutatni. Ennek oka pedig az, hogy nem képesek a fontos dolgokra koncentrálni, nem tudják a sok feladatból a valóban fontosat kiválasztani, azaz nem tudnak prioritásokat felállítani. Ebből a felismerésből született az időgazdálkodás első oszlopa.

A választással kapcsolatos dilemma lényegét egy egyszerű képben lehet bemutatni. Az utcán sétálva egyszer sok papírpénzt látunk a földön szétszóródva, a többségük 200 és 500 forintos, állapítjuk meg, amikor jobban ránézünk, észrevesszük, hogy van néhány 10.000, sőt pár db 20.000 forintos bankjegy is a földön. Melyiket kapná fel először? Milyen sorrendben gyűjtené be a pénzeket, különösen akkor, ha közben más járókelők is felfedezték a kiszóródott pénzeket? Természetesen mindannyian a legnagyobbal kezdenénk, majd pedig az alacsonyabb értékűekkel folytatnánk. Ez lenne a hatékony pénzgyűjtés egyetlen sikeres módja és valószínűleg minden ember így járna el.

Alkalmazzuk ezt az elvet az életünkben vagy a munkahelyünkön is? Magánemberként vagy menedzserként mindig a legnagyobb címletű pénzek után nyúlunk? Ott is a nagy, a jelentős dolgokkal foglalkozunk és a kevésbé értékeset átengedjük a munkatársainknak? A vizsgálatok sajnos azt mutatják, hogy sem az életünkben, sem pedig a munkánkban általában nem vagyunk képesek erre, nem tudunk a fontos, a jelentős, az igazán értékes dolgokra koncentrálni, nem tudunk prioritásokat tenni.

Ezt a tulajdonságunkat, ezt a pazarló munkavégzési módunkat a szakirodalomban a „Pareto Principle” (Pareto elv) néven ismert szabály foglalja össze, melyet Wilfredo Pareto olasz kutatóról, az összefüggés felismerőjéről neveztek el. Ezt a gyakorlati életben igen gyakran „80:20 %-os szabályként” is említik, a benne megfogalmazott összefüggés után. Ez az elmélet az emberi munkavégzés hatékonyságára jellemző összefüggéseket fogalmaz meg és kimondja, hogy az erőfeszítések koncentrálatlansága miatt

- a befektetett energia 80 %-a hozza az eredmények 20 %-át,
- és a fennmaradó 20 % energia-befektetés hozza az eredmény 80 %-át.

Bár az arány nem minden esetben pontosan 20 és 80 %, de az eredmény ehhez minden esetben megdöbbentő módon közel van, és így a szabály igen jól kifejezi azt, hogy az emberi tevékenység szinte valamennyi területén, a magánéletben, a munkahelyen, a sportban vagy a közszférában mennyire rossz hatásfokkal dolgozunk, és időfelhasználásunkban mennyire nem a lényegesre koncentrálnunk.

Amikor ezzel, vagyis a választás képességével kezdünk el foglalkozni, mindig a 80-20 %-os törvényt tartjuk a szemünk előtt, és arra a 80 %-ra koncentrálnunk, melyet eddig rossz hatásfokkal használtunk ki, mert ezen a területen vagy lényeges javulást tudunk elérni, vagy ezektől a feladatoktól meg kell szabadulnunk. Csakis ez után lesz időnk arra, hogy minden erőnkkel az értékes 20 %-os területtel kapcsolatos aktivitásunk növeléséhez kezdjünk. Ez a kettéválasztás teszi lehetővé azt, hogy az értékes, a fontos, az eredményt hozó feladatokat lássuk, tudatosítsuk magunkban.

Ahhoz, hogy ezt a szétválasztást sikerrel elvégezhessük, három dolgot kell megtennünk:

- Elsőként megkeresni azt, amit a munkánkban szívesen csinálunk. Ez segít felismerni azt, hogy esetleg időnk nagy részében olyan dolgokkal foglalkozunk, amit bár szeretünk, de nem a feladatunk. Természetesen előfordulhat az is, hogy nem szeretjük azt, ami a feladatunk és ezért igen nehezen, lassan végezzük el. Ez a lépés sokat segíthet a 80 %-os és a 20 %-os területek szétválasztásában.
- Ezután meg kell keresni a fejlesztésre váró területeinket és az erősségeinket, mert mindenkinek, aki munkáját tudatosan végzi, ismernie kell erősségeit, gyengéit. Azaz egyszer egy személyes SWOT-analízist mindenképpen csinálni kell. Amennyiben az ember képes szembesülni az ezekből következő felismerésekkel, akkor ez sokat segíthet a 80 %-os, rossz hatékonyságú terület feldolgozásában.
- Végül meg kell határozni, miként lehet a 80 %-os rész hatásfokát javítani. Ezek az egyéni fejlődési tennivalók területei, ahol az elkövetkező időben változtatásokat kell bevezetni.

Ha a szétválasztás megtörtént, akkor a tevékenység tervezése során viszonylag könnyen meg lehet határozni, hogy a felmerülő feladatok közül melyik a fontos és melyik nem. Színekkel, vagy számozással, illetve bármilyen tetszőleges módon jól sorba lehet állítani a tennivalókat, és ezzel az időkihasználás határfoka jelentős mértékben javítható.

A prioritások felállításának képessége a helyes időbeosztás alapja. Az ugyanis, hogy mennyire tudom az időmet jól beosztani attól függ, hogy mennyire vagyok képes prioritásokat tenni, illetve milyen prioritásokat választok. Ha mindig a számomra fontos dolgokkal foglalkozom, akkor soha sem vagyok elégedetlen és soha nem érzem magamat az idő szorításában. Ezen képesség kialakításában sokat segíthet az a felismerés, hogy az **első prioritás mindig az, amit éppen csinálók, ahol az adott pillanatban vagyok**, és nem az, amiről beszélek! Tehát ha az ember ezt a munkát meg akarja kezdeni, akkor először át kell tekintenie a „megcselekedett időpolitikáját”, azaz azt, amit ténylegesen csinál, és ezt utána össze kell hasonlítani azzal, amit mond, azaz csinálni szeretne.

Általában ekkor szembesülünk azzal, hogy a harmónia a szavaink és a tetteink között felborult, nem azt csinálom, amit szeretnék. Ugyancsak ezen az úton haladva jelenhet meg az emberben az a felismerés, hogy gyakran érzi úgy, hogy „most itt vagyok, erre a tevékenységre használom el az időmet, de közben azt érzem, hogy valahol máshol kellene lennem, mást kellene csinálnom.” Ennek az érzésnek sokszor valójában az a hiedelem van a hátterében, hogy ott, ahol lenni szeretnék, nélkülem nem megy a dolog, ami saját fontosságom érzéséből fakad, és amit ebben az esetben célszerű legyőzni.

Ezen az úton haladva tehát az embernek tudatosítani kell magában azt, hogy a sok lehetséges dologból mi az, ami valójában fontos a számára, és ezzel együtt megváltoznak a prioritásai is.

## 2. A határok meghúzóása – tanulj meg nemet mondani

Az embernek gyakran van az az érzése, hogy egy másik embernek nemet mondani nem udvarias dolog. Ezt tanultuk meg gyermekkorunkban és mivel mi sem szeretjük, ha nekünk nemet mondanak, ezért általában nem tudjuk elutasítani a felénk érkező kéréseket, feladatokat. Pedig a mai embernek ki kell alakítania azt a képességet, hogy udvarias és intelligens módon nemet mondjon, ha erre saját határainak védelmében szüksége van. Mert a minket körülvevő világban nem csak a lehetőségek végtelensége veszi körül határainkat, mint fenyegető veszély, hanem embertársaink is, akik olyanok, hogy ha problémáikat valaki más vállára helyezhetik, akkor azt meg is teszik. Ez pedig a nemet mondani képtelen ember számára a túlterhelés és időhiány, majd a stressz forrása lesz.



Az első és legfontosabb, hogy képessé váljunk arra, hogy mi irányítsuk az életünket, és a rendelkezésünkre álló kevés időt, melyben a munkaidő egy még kisebb szelet, kizárólag azzal töltjük ki, amit szükségesnek vélünk, és amit mi akarunk! Gondoljunk csak arra, hogy mi is a határok feladata? Egy jó határ úgy működik, hogy csak azt engedi be, amit a határt meghúzója úgy gondol, hogy hasznára van, és azt, amire nincs szüksége vagy nincs a hasznára, azt nem engedi át. Az első feladatunk tehát a határaink tudatos meghúzása és ezáltal az időnk kihasználásának tudatos kézbevétele.

Hogyan húzhatja meg egy ember a saját, egyéni határait? Igen egyszerűen, egy rövid kis szócska segítségével, amit azonban sajnos nem tanultunk meg kimondani. Ez a szócska a **nem**! A határok meghúzásának képessége szükségessé teszi a **nem** kimondásának megtanulását, mert ellenkező esetben azt veszi észre az ember, hogy a munkahelyén a munkatársai és beosztottai helyett is dolgozik, az aktív ritmus és a passzív ritmus közötti egyensúly végletesen felborult, mert a „három **m**” szabályt gondolkodás nélkül alkalmazza. Természetesen, aki nem tud nemet mondani, annak a helyzete többnyire a magánéletében sem más, ott is azt tapasztalja, hogy elvész, feloldódik a lehetőségek végtelen tengerében. Ezért aztán a határok meghúzásához szükség van arra, hogy azt a tévhitet, mely szerint a nemmel megbántunk valakit, levetkőzzük, és életünkben az **igenek és a nemek közötti egyensúlyt** létrehozzuk. Csak ez az egyensúly tudja aztán az aktív és a passzív ritmus közötti harmóniát az életünkben megteremteni.

Ahhoz, hogy az ember ezt a feladatot sikeresen elvégezze, a rendelkezésére álló időt a munkahelyén is helyesen használja fel, tudatosan kell foglalkozni ezzel a kérdéssel, és mintegy felülemelkedve rá kell nézni arra, hogy mit tesz és hogyan. Ez a felemelkedés, ez az elszakadás a napi kötöttségektől aztán mélyebb összefüggések felfedezését is lehetővé teszi, többek között az egyéni teljesítménygörbe és az egyéni ritmusok közötti kapcsolat felismerését, és a későbbiekben tudatos alkalmazását. Ez pedig elvezethet oda, hogy a saját életünkben a kezünkbe vesszük a dolgok irányítását és nemet mondunk azokra a dolgokra, melyek nem szükségesek. Ezzel egy új tudatos ritmust tudunk kialakítani, és ezáltal közeledhetünk az aktív és passzív idő egyensúlyának helyreállításához.

A nemet-mondásban segíthet nekünk az, ha tudjuk, hogy az egész világot a ritmus jellemzi, és az életfolyamatok sem tudnak ritmus nélkül létezni. Ezért fontos az embernek saját életében is egy ritmust kialakítania, olyant, ami munkáját – és természetesen magánéletét is – segíti. Így, ha képesek vagyunk azokat a dolgokat, melyek ezt gátolják vagy lehetetlenné teszik az életünkben kizárni, vagyis nem csak az energiák leadására szakítok időt magamnak, azaz például **nem** dolgozom látástól vakulásig, hanem tudatosan lehetővé teszem az energiák visszapótlását is.

Az így kialakított ritmusoknak sokféle változatát ismerjük:

- a napszakokkal kapcsolatos ritmusok, például nappal és éjszaka,
- napi ritmus a munkával és az otthoni pihenéssel,
- az évszakokkal kapcsolatos ritmusok, melyeknek mind testi, mind pedig szellemi hatásuk van,
- az egyéni ritmusok a munkavégzésben, például a 90 perces ritmus, amikor 90 perc munka után, rövid 5-10 perces szünet következik.

Ezek a ritmusok azok, melyeket figyelembe kell venni ahhoz, hogy az ember folyamatosan tevékeny maradjon. Amit ebben a fejlődési folyamatban tenni kell az nem más, mint a külső adottságok állandó és tudatos egyeztetése a belső lehetőségekkel, határokkal. A siker záloga pedig az, hogy az energia leadás és az energia felvétel szabályozott időszakai tudatosan és az egyén igényeinek legjobban megfelelő módon legyenek kialakítva.

### 3. A döntés kötelességünk

A legnagyobb időrabló az, amikor nem döntünk, amikor bizonytalanságunk és határozatlanságunk miatt fontos döntések várnak ránk, és mi ennek ellenére mégsem határoztunk. Nemcsak azért, mert addig, amíg nem döntöttünk esetleg egy munkafolyamat nem halad tovább, valami áll és vár ránk, hanem azért is, mert ameddig nem döntünk határainkról és arról, hogy mit és hogyan engedünk be az életünkbe, addig a határtalan világ a maga lehetőségeivel sokkal könnyebben tud az életünkbe behatolni.

Ha azt a kérdést vizsgáljuk, hogy miért halogatja az ember olyan nagy előszeretettel a döntéseit, azt látjuk, hogy minden egyes döntésünk egyben egy lépés a jövőbe, egy új, többé vagy kevésbé ismeretlen helyzetbe, ami félelemmel tölti el az embert. A döntés által elhatározott lépéssel ugyanis elhagyjuk azt a területet, ahol eddig az ember jól kiismerte magát, ahol cselekedni szokott és egy új, bizonytalan területre lép át. Döntéseinkkel ugyanis választ kell adnunk arra a kérdésre, hogy hogyan tovább, milyen módon és eszközökkel folytassuk a munkát, miként oldjuk meg a folyamatot megállító problémát, hol húzzuk meg határainkat. Ennek ellenére bizonytalannak érezzük magunkat még akkor is, ha ez a helyzet számos új lehetőséget rejt a számunkra.

Amikor az ember egy az időgazdálkodásával kapcsolatos döntés előtt áll, akkor ez egy bizonyos krízist jelent az életében, mert az eddig jól bevált határok többé már nem megfelelőek, nem hozzák meg a várt eredményeket, vagy valami olyan esemény lépett fel, amire az eddig bevált határok nem tudnak megfelelő választ adni. A határainkkal kapcsolatos döntéseinkkel többnyire az eddigi határainkat kérdőjelezzük meg, és egy adott új helyzethez igazítjuk, azáltal, hogy egy régin átlépünk, egy újat húzunk, vagy egy másikat fogadunk el.

Mivel egy rendkívül gyorsan változó világban élünk, és nemcsak az emberek, hanem az általuk létrehozott határok is gyorsan változnak, ezért aztán újra meg újra krízisként megélt, de valójában egyszerű döntési helyzetekkel szembesülünk. Az, hogy megoldani miként sikerül, erősen az egyéni érzelmi hatásokkal függ össze.

(A döntéseinkkel kapcsolatos kérdésekről további részleteket a Menedzserkalauz első kötetének 9. fejezetében találhat.)



## 10.

# Az értekezletek elmélete

Az egyéni tapasztalat és a kutatók felméréseinek eredményei is azt mutatják, hogy napjaink többnyire rosszul működő értekezleteinek hatásfoka tovább romlik, és a résztvevők egyre inkább értelmetlen időpocsékolásnak érzik az egészet. Ez a tapasztalat és a résztvevőkben megjelenő érzés erősíti a vágyat arra, hogy az értekezletek hatásfokát javítsuk. Ez az elvárás ugyanakkor a szervezetek működésével foglalkozó szakemberekre is nagy nyomással nehezedik, és teljes egyetértés van közöttük abban, hogy ezen a téren tenni kell valamit. Mégis, a tapasztalat az, hogy a javulás nem olyan ütemű, mint amilyen lehetne, aminek okai az emberi viselkedésben, természetben keresendők. Alapja az, hogy nagyon kevesen vannak, akik valaha is megtapasztalták azt, milyen is az, ha az ember egy „valódi értekezleten” vesz részt, hiszen életüket az átlagos vagy még annál is rosszabb értekezletek világában élték le.

Ez aztán azt is jelenti, hogy

- nincsenek ötleteik arra vonatkozóan, hogy mit is kell tenni,
- nincs képük, elképzelésük arról, hogy mi is egy értekezlet,
- mivel a szokás nagy úr, ezért sokak számára kényelmesebb folytatni azt, amit eddig tettek,
- a munkatársak zöme úgy érzi, hogy van éppen elég napi munkája és az értekezletekre nem marad energiája,
- általában a vezetők nem tudják, vagy nem akarják levonni a rossz értekezletek tanulságait, mert érzik, hogy ez a rossz eredmény többnyire az ő személyükkel is összefügg.

Mivel a gazdaság fejlődése, sőt, a 21. század elején kialakult krízis eközben abba az irányba mutat, hogy a közös gondolkodásra és a közös döntésekre várhatóan az eddiginél is nagyobb szükség lesz. Az egyetlen létező lehetőség az, ha a vezetők megértik, hogy az együttlétek hatásfokát javítani kell, és ennek érdekében megismerik annak módszereit.

Ennek a folyamatnak a javasolt lépései a következők:

0. Fel kell ismerni, hogy mi is egy értekezlet.
1. Meg kell tanítani az embereket a kommunikációra, valamint a helyes ítéletalkotásra.
2. Meg kell ismertetni az értekezleten résztvevőkkel
  - a szervezési,
  - a megtartással kapcsolatos
  - és az utána szükséges tennivalókat, technikákat.
3. Törekedni kell a modern információtechnika eszközeinek széleskörű alkalmazására.

## MI IS AZ ÉRTEKEZLET?

---

Ahhoz, hogy az értekezletek hatásfokát meg tudjuk javítani, szükség van annak felismerésére és megfogalmazására, hogy mi is az, hogy értekezlet, és mi történik egy értekezleten. Persze itt nem arra gondolok, amit egy ilyen kérdésre a gyakorlott értekezletre járók válaszolnak, azaz „kilenc ember kölcsönösen rabolja egymás idejét”, vagy „egy valaki arról beszél, ami a másik nyolcat nem érdekli”. A kérdés a valóságtól és az eddig megismert tényektől elvonatkoztatva arról szól, hogy próbáljuk megnézni, milyen kép van egy értekezlet mögött. Az így kapott válasz pedig remélhetőleg segíteni tud abban, hogy a problémákat megoldjuk.

Ha egy értekezletet a mindenki által ismert **input-output** rendszerként vizsgálunk, akkor érdekes megállapításokat tehetünk. Egy értekezleten inputnak azt tekinthetjük, amit az azon résztvevő emberek magukkal visznek, azaz a gondolataikat, az egyéni képességeiket, a kreativitásukat. Pontosan ez az, ami egy értekezlet számára az *életet, a mozgást* adja. Mindenki vett már részt olyan értekezleten, ahol az egyik embernek a napirenddel kapcsolatban elmondott *gondolatai mozgásba hozták az egész közösséget*, és az egyik gondolat követte a másikat. Ez a mozgás azonban az emberi gondolat egyik igen érdekes tulajdonságára is felhívja a figyelmet, amit bizonyára sokan meg is tapasztaltak. Az *emberi gondolkodás szétszóró hatású*, vagyis az emberek szívesen beszélnek mindenről, és igen gyorsan jutnak el olyan gondolatokhoz, melyeknek aztán az eredeti témához semmi közük. A többiek pedig az elhangzottakban felfedezett érdekes gondolatokra saját, ugyancsak érdekes gondolataikkal válaszolnak, és ezzel az értekezlet eredeti témája már feledésbe is merült.

Vagyis ezt az inputot, az emberi gondolatokat, ami az *értekezlet táplálékaént is tekinthető*, a szétszóródás és az ebből fakadó erő és mozgás jellemzi. Ez okozza az értekezletek legnagyobb problémáját és – csak úgy mellékesen megjegyezve – egyben az emberi kommunikáció legnagyobb problémáit is. Ezért

aztán, hogy egy emberi találkozás valamennyire sikeres legyen, szüksége van ennek a gondolati inputnak egy **formára**, valamilyen erőre, ami a szétszóródó emberi gondolatokat kordában tartja. Ez a szétszóródó gondolatokat rendezni képes forma pedig a **célorientált viselkedés**. Ez képes egyedül arra, hogy formát adjon, a kaoszt egy pólusra koncentrálja, és a szétszóródó figyelmet a témához visszaterelje.

Ezt a formát, az értekezleten résztvevők célorientált viselkedését kétféle módon lehet elérni:

1. Az értekezlet vezetőjének rendkívül erős akarati koncentrációja és tudatos jelenléte által. Ebben az esetben azonban amint a vezető figyelme landad, azonnal elkezdnek a gondolatok szétszóródni, és az értekezlet kezdi elveszíteni a formáját.
2. A vezető és a résztvevők közös akarati koncentrációja által, amikor az emberek kölcsönösen segítik egymást a célorientált viselkedésben. Ez természetesen a szerencsésebb megoldás, mivel nem egyetlen ember koncentrációjára épül, hanem egy közösségi akaratra.

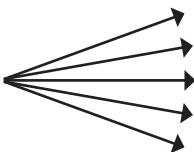

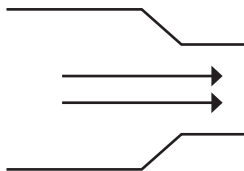
Ez a formát adó célorientált viselkedés teszi lehetővé azt, hogy az értekezletnek értelmes és a résztvevők számára hasznos outputja, eredménye legyen. De ahhoz, hogy meghatározzuk, mi is ez az eredmény, először meg kell nézni, hogy mi is történik a gondolatainkkal, melyeket beviszünk az értekezletre.

## AZ ÉRTEKEZLET, MINT INPUT – OUTPUT RENDSZER

Az értekezletre bevitt gondolatok egy szociális térben jelennek meg, hiszen az értekezleteknek ez a – közepső – része nem más, mint az emberi találkozások, az emberi kapcsolatok színtere. Az emberek behozzák az értekezletre saját gondolataikat és elképzeléseiket, majd az értekezleten egymással kapcsolatba kerülve megbeszélik azokat. Ez a közepső rész egy *szociális minőséggel* rendelkező tér, ahol az a fő szempont, hogy hogyan beszélünk egymással, meghallgatjuk-e egymást, kérdezzünk-e vagy sem, harcolunk-e egymással vagy inkább a megértésre törekszünk. Azaz az értekezleteknek ebben a szociális szférájában az egyéni emberi gondolatok találkozása, egymásra hatása és ezeken keresztül a gondolatok **átalakulása** jön létre. Az átalakulás azáltal tud létrejönni, hogy az emberek meghallgatják társaik gondolatait, összekapcsolják azokat a saját gondolataikkal, ezt magukban feldolgozzák, és ezután új gondolatokat hoznak létre.

Ha az emberek ismerik a kommunikáció törvényszerűségeit, az emberi ítéletalkotás összefüggéseit, akkor ez a közepső rész rendszerezetten és szervezett formában zajlik le, és mindvégig képes célra orientált lenni. Ez a folyamat

vezet el végül az értekezlet outputjához, a döntésekhez vagy megoldásokhoz, melyek egy adott probléma vagy kérdés esetében a tennivalókat tartalmazzák, és ezzel az egész értekezletnek értelmet adnak. Így tekintve tehát **az értekezlet nem más, mint egy átalakító folyamat, amely az emberi gondolatokat megoldásokká alakítja át.**

Input	az értekezleten	output
Az értekezletnek az emberi gondolat, az egyéni képességek és a kreativitás ad táplálékot, ugyanakkor erőt és mozgást is.	Az emberi kapcsolatok és a találkozás dominál, melynek során az ítéletek találkoznak, összekapcsolódnak, egymásra hatnak és átalakulnak.	Az értekezletnek a cél-orientáltság ad formát és a problémák megoldása, az igények kielégítésére irányuló döntések értelmet.
		
Azáltal, hogy az emberek nagyon szívesen beszélnek mindenről, ami az eszükbe jut, ez egyben egy szétszóró hatású.	A közép szociális minősége az, hogy miként hallgatunk egymásra, kérdezzünk-e és megértésre törekszünk, vagy harcolunk egymással.	Az értekezlet eredménye a közösen kidolgozott megoldás, vagy közösen hozott döntés, aminek alapján valami történni fog.
<b>Mit? – Gondolat</b>	<b>hogyan? – Érzés</b>	<b>miért? – Akarat</b>
<b>Gondolatok, Tartalom</b>	<b>Átalakítás, egymásrahatás</b>	<b>Megoldások, Döntések</b>

Amennyiben képesek vagyunk egy értekezletet ilyen *átalakító folyamatként* elképzelni, akkor jelentősen könnyebb a feladatunk, ha annak határfokáról kívánunk beszélni, hiszen egyértelmű, hogy

- erősíteni és támogatni kell a résztvevők szellemi munkáját, az értekezlet témájával kapcsolatos kreatív egyéni képességeit,
- valóban rendszert és szervezettséget biztosító ítéletalkotási folyamatot kell működtetni a gondolatok megbeszélése és egymásra hatása során,
- olyan értelmet adó, célra orientált hozzáállást kell kialakítanunk, amely elősegíti a megoldások, döntések megszületését.



Ha egy szervezeten belül már mindenki tudja, hogy miért is hívnak össze értekezleteket, és ott milyen folyamatok játszódnak le és milyen feladatokat lehet jó eredménnyel megoldani, akkor kell velük megismertetni azokat a szervezési és lebonyolítás-technikai kérdéseket, melyek az értekezletek

- összehívásával,
- lebonyolításával
- és a befejezést követő tennivalókkal kapcsolatosak.

Azok a szabályok és technikák, melyeket a következőkben ismertetek, nem kőbevésett törvények. Minden közösségnek önmagának kell kialakítani azokat a találkozási, egymásra hatási szabályokat, melyek alkalmazása mellett sikeresen tud dolgozni. Ha azonban a közösség tudatosan törekszik az így létrejött és elfogadott szabályok betartására, akkor azok mindaddig, amíg új szabályokat nem hoznak, a közösség minden tagjára nézve kötelezőek kell, hogy legyenek.

## AZ ÉRTEKEZLETEK

Általában a szakemberek elfogadják azt, hogy csak akkor van szükség értekezletre, ha:

- gyorsan és sok emberhez kell eljuttatni az információt,
- egyszerre szeretném több embernek átadni az információt,
- a téma, a probléma csoportos döntést tesz szükségessé,
- egy adott kérdésben több ember válaszára, kreatív gondolatára vagyok kíváncsi,
- vagy gyors és hatékony segítségre van szükség.

A legnagyobb az idővesztés akkor, ha nem a fenti esetekben tartunk értekezleteket, illetve ha megtartjuk őket, de nem azt a formát választjuk, amire az adott esetben szükség van. Mert ha a fenti listát nézzük, akkor lehet, hogy azonnal az jut eszünkbe, hogy nem is mindig az értekezlet a legjobb megoldás, annak ellenére, hogy kétségtelenül az emberek közötti közvetlen kommunikáció a leghatékonyabb, de ennek is többféle változata van. Van *négyszemközi beszélgetés*, az amolyan mini értekezlet, az információ átadás és eszmecsere legközvetlenebb módja, egyfajta ősképe! Valamennyire hasonló a *telefonbeszélgetés*, bár ebben az esetben a kommunikáció már nem olyan bensőséges, de még mindig közvetlen kapcsolat van a beszélők között. A bensőséges viszony valamennyire gyengül, ha a ma olyan divatos telefonkonferenciákon több ember beszél, tanácskozik. Ugyancsak a kommunikáció egyik hatékony formája a *személyre szóló üzenet*, sőt ebben a formában küldhetünk információt akár egy embernek, akár a közösség egészének. Ha névre szólóan címezzük a levelet, akkor ez még valami személyes jelleget kölcsönöz ennek a formának,

de ha körlevelet küldünk vagy egy harmadik személlyel üzenünk, akkor ez már teljesen személytelen.

Persze, ha végignézzük a fenti lehetőségeket, akkor az egyes formák között jelentős különbségeket fedezhetünk fel. A négyszemközti beszélgetésen, és így természetesen az értekezleten is, az emberek nemcsak azonnal és személyesen *válaszolhatnak, reagálhatnak az elhangzottakra*, és kifejezhetik gondolataikat és érzéseiket, hanem lehetőség van az információ szerzés teljes körére is, mert olyan információkat is megszerezhetünk, megismerhetünk, amire esetleg nem voltunk kíváncsiak, vagy nem is gondoltunk. Ebben a formában ugyanis a szavakon túl a hangsúly és a testbeszéd is mint teljes értékű információs forrás jelenik meg a számunkra.

A telefon esetében már csak a szavak és az ezekben kifejezett gondolatok kicserélésének lehetősége marad, illetve megvan még a hangsúly, ami még mindig komoly mennyiségű információt hordoz. De gyakorlatilag semmi sem marad a testbeszédéből, mivel nem látjuk egymást. Mivel a hangsúly könnyen félreérthető, sőt a testbeszéd nélkül akár félrevezető is lehet, ezért többnyire mindenki tudja, mennyire nem szabad kényes kérdéseket telefonon megbeszélni, és ha ez valami miatt mégis elkerülhetetlen, mennyi félreértés és sértődés származik ebből.

Gyakorlatilag semmit sem tudunk meg egy körlevél vagy hirdető táblára kitett üzenet során, sem a küldőről, sem pedig az üzenet hatásáról. Ebben a formában az érintetteknek sem a gondolatait, sem pedig az érzéseit nem ismerhetjük meg, a hangsúly és testbeszéd által közvetített információk mellett itt a beszéd információja is elmarad. Mire egy esetleges válasz, akár írásban vagy szóban eljut hozzánk, addigra a kérdés többnyire már aktualitását veszíti.

Tehát a fentiekben felsorolt különböző kommunikációs megoldások lényegében abban különböznek egymástól, hogy míg a személyes találkozások esetében *az egyéni gondolatokat és érzéseket akarjuk kicserélni egymással, addig a többi esetben egyszerűen csak az információt akarjuk továbbítani*. Azt, hogy mennyire jelentős a különbség az információk mennyiségében az egyes formák alkalmazása esetén jól mutatja az a vizsgálat, melyben az információ átadásában a szavak, a hangsúly és a testbeszéd információ hordozó tartalmát vizsgálták. A vizsgálat eredményéből az derült ki, hogy 100% információból a szavak az információ hordozó tartalma mindössze 8%, azaz jóval kevésbé jelentős, mint azt a köznapi gondolkodás képzeli! A hangsúly ezzel szemben jóval nagyobb részt képvisel, az összes átadott információ 54 %-át tartalmazza, míg a testbeszéd 38 %-át hordozza! Ezért nem mindegy az, hogy milyen jelentőségű témát, milyen megbeszélési formában, azaz milyen információk kicserélésének biztosításával beszélünk meg. Vagyis a formák megválasztásának egyik fontos szempontja kell legyen, hogy a *másik féltől mennyi és milyen minőségű választ, visszajelzést akarunk kapni*.

## AZ ÉRTEKEZLETEK FORMÁI

---

### Beszámoló értekezet

Amikor információt szeretnénk továbbítani a résztvevőknek, azaz nem várunk hozzászólásokat, nem kezdeményezünk vitát, hanem egyszerűen bemutattunk egy fontos eseményt, ismertetünk egy döntést és a mögötte húzódo okokat, ismertetjük a vállalat új stratégiáját vagy kereskedelempolitikáját, akkor beszámoló értekezletet kell szerveznünk.

Ez az értekezlet olyan, mint egy színházi előadás, ahol a figyelem középpontjában az információt továbbító személy áll, míg a résztvevők a közönség. Ezért bárki kapja az információ továbbításának feladatát, kötelessége jól felkészülni. Ehhez nemcsak a szónoki és előadói képességek, az érthető és világos beszéd, a helyes nyelvtani fordulatok tartoznak, hanem a segédanyagok és eszközök szakszerű használata is, mint például a flipp-chart, kivetítő, Power Point és így tovább. Ezeknél az alapelv az, hogy többet és jobban meg tudnak a hallgatók jegyezni, ha nem csak hallják, hanem látják is a dolgokat.

Gyakran rossz, kellemetlen híreket kell egy ilyen beszámoló értekezleten átadni. A menedzserek többsége húzódozik ettől a feladattól, és gyakran a szépitgetés, köntörfalazás, a valódi okok kerülgetése jellemzi a beszámolót. A szabály, mint minden esetben, ekkor is az, hogy mindig legyünk őszinték, és soha ne hazudjunk. A hazugságot a hallgatók ugyanis mindig megérzik, és ez csak tovább rontja a helyzetet. Végül pedig a beszámoló értekezlet eredeti céljával ellentétes eredményt érünk el, mert az emberek elutasítják az információkat. A cél pedig éppen az lenne, hogy a résztvevők megértsék és elfogadják a közölni kívánt helyzetet. Persze ha az emberek megértettek valamit, az még nem jelenti azt, hogy a hallgatók a végén nem tesznek majd fel kérdéseket. Ezt *az előadónak éreznie kell*, és ha szükséges, a kérdések megválaszolásával segíteni a megértési és elfogadási folyamatot!

### Eszmecsere jellegű értekezletek

Ezeket más néven ötletbörzének, vagy divatos angol nevén brainstorming-nak is nevezzünk. Az ilyen értekezleteket akkor hívjuk össze, ha elképzelések, ötletek vagy tények begyűjtése a cél, illetve új, kreatív ideákat, megoldásokat keresünk. Az ötletbörze célja, hogy a lehető legtöbb ötletet lehessen begyűjteni, minél több új megoldás jöjjön felszínre, de ezeken a találkozókon *soha sem szabad a megoldás irányába elmenni!* Az eszközökről ugyanis egy másik típusú értekezleten kell dönteni. Minden új gondolatot, elképzelést azonos értékűnek kell kezelni, és azokat összegyűjteni. A sorba rakás, az osztályozás szintén egy

későbbi időpontban vagy a végén lesz csak feladat, ezzel az ötletek áramát nem szabad korlátozni.

Fontos szerepet játszik ezeken az értekezleteken az értekezlet vezetője, akinek folyamatosan bátorítani kell minden résztvevőt a közreműködésre, gondolatainak őszinte és nyílt elmondására. Nagy veszélyt jelent, hogy azok az emberek, akik határozottabb, erőszakosabb jellemek, akik sokat szeretnek beszélni és szerepelni, átveszik a terepet, és teljesen kiszorítják azokat, akik nehezen szólalnak meg, vagy zavarban vannak mások előtt. Az értekezlet vezetőjének kell olyan hangulatot kialakítania, melyben mindenki számára azonos lehetőség áll rendelkezésre és egyértelmű, hogy mindenkinek hozzá kell járulnia a probléma megoldásához, valami új létrehozásához, miközben a résztvevők ezt nem érezhetik valamilyen kötelező tevékenységnek.

### Problémamegoldó értekezlet

Ez az értekezlet típus akkor szükséges, ha a közösségben olyan probléma vár megoldásra, amihez több ember közreműködése szükséges. Egy ilyen értekezlet megkezdése előtt azonban célszerű tisztázni, hogy mi is a probléma. Az esetek nagy részében az emberek abba a hibába esnek, hogy a problémát összekeverik a tünetekkel! Az ugyanis, amit a felszínen látunk, ami a mindennapokban a szemünk előtt van, az nem más, mint a probléma lábnyoma, tünete, de nekünk azt kell megtalálni, meghatározni, hogy mi okozza ezt a lenyomatot, ezt a látható jelenséget, miért lett a tünet olyan. Persze ez sokkal nehezebb, időigényesebb feladat, mint a jelenségek és a tények unos-untalan ismételtetése, de ha időt akarunk megtakarítani, és hatékonyan akarunk a probléma megoldásával foglalkozni, akkor meg kell keresni az okokat. Más szóval el kell jutni a probléma mélyére, az okokhoz, és ugyanakkor meg kell találni a *probléma tulajdonosát* is, hiszen minden ilyen jellegű keresés végén ahhoz az eredményhez jutunk, hogy a probléma egy személyhez kötődik.

Ha nem vagyunk képesek ezzel a kérdéssel megbirkózni, akkor csak a tüneteket javítgatjuk, ami persze azt fogja eredményezni, hogy a probléma újra meg újra megjelenik. *Peter Drucker* hasonlatával élve: a tűz újra meg újra kigyullad mindaddig, amíg a tűz okát meg nem találtuk. Tehát az őszinte és mélybeható feltárás azért szükséges és elengedhetetlen, mert ha nem tudunk őszintén és valóban leásni az okokért a mélybe, és megtalálni az emberi oldalát a felszínen látható jelenségeknek, akkor nem lehet eredményes az ezzel foglalkozó értekezlet sem.

Viszont ha képesek vagyunk a valódi problémát megtalálni, akkor azt egy kérdés formájában meg kell fogalmazni. Az értekezletnek pedig az a feladata, hogy erre a kérdésre választ adjon. Ennek első lépése egy ötletbörze jellegű

rész, amikor a résztvevők *az okok ismeretében*, a megoldáshoz vezető utat, illetve a szükséges *eszközöket* nevezik meg. Ha már számos megoldás áll a rendelkezésre, akkor a célok ismeretében és állandó szem előtt tartásával kell ezek közül kiválasztani azt a megoldást, mely a kérdésre az egész társaság számára elfogadható választ ad. Vagyis a választás kritériumait a célok adják, ezért a sikeres értekező feltételezi, hogy a közösségnek vannak megfogalmazott céljai, amiben már korábban egységre jutottak.

Ez pedig az értekező legnehezebb része, mert a résztvevők többnyire nem őszinték a saját, egyéni céljaikkal kapcsolatban, talán nem is ismerik igazán azokat, és sok más célhoz pedig érzelmileg kötődnek. Ennek következtében aztán az eszközök is különbözők lehetnek, melyeket egy adott probléma megoldására, egy kérdés megválaszolására helyesnek tartanak. Ez jelenti egyébként a probléma megoldó értekezők legfőbb veszélyét is. Amennyiben az emberek a célokhoz vagy az eszközökhöz érzelmileg is kötődnek, akkor ezért nem képesek őszintén, építő módon részt venni a munkában. Ebben az esetben ugyanis csak saját érdekeiket védik, csak saját egyéni céljaikat akarják elérni, és mindent megtesznek azért, hogy a valódi problémamegoldás – persze ha az veszélyezteti az ő egyéni érdekeiket – ne jöhessen létre. Ilyenkor minden olyan döntéssel szembeszállnak, ami az ő érdekeikkel, céljaikkal ellentétes.

Ez a hozzáállás abból ismerhető fel igen egyszerűen, hogy érveikben ritkán beszélnek tényekről, célokról vagy eszközökről, hanem inkább saját érzéseikről. Ezek az emberek hozzászólásaikban a „... szerintem ez nem jó.”, „... ezt így nem lehet megcsinálni...”, „... ezek nem jó célok...”, vagy „...ezzel ezt soha sem fogjuk elérni...” jellegű frázisokkal próbálnak meg érvelni. Persze ezek mind olyan érvek, melyek nem mondanak semmit sem az értekező tárgyát képező problémáról, illetve annak megoldásáról, hanem kizárólag magáról a beszélőről szólnak, arról, hogy ő mit is érez. De végül is ez a céljuk, hogy ne a témáról beszéljenek, hanem azáltal, hogy így megérintik a többi résztvevő érzelmi szféráját, az értekezőt viharos veszekedésévé, vitává alakítsák át. Ebben a hangulatban ugyanis – és ezt jól tudják – az őket veszélyeztető döntés soha sem fog megszületni.

Itt van az értekező vezetőjének a legfontosabb és egyben legnehezebb feladata. Úgy kell irányítani a beszélgetést vagy a vitát, hogy az a közös döntéshez közelebb vigye a társaságot, mert a *jó problémamegoldó értekező egy döntéssel végződik*. A feltörő érzelmek azonban egyszerűen lehetetlenné teszik a közös döntést, ezért a vezetőnek különösen az érzelmi kitörésekre, az érzelmi alapon hozott ítéletekre kell figyelnie. Ezzel egy időben pedig bátorítani kell a résztvevőket, aktivizálni kell őket, és olyan hangulatot kialakítani, melyben mindenki fontosnak érzi magát és a gondolatait. Ez egyébként

ennek a probléma megoldó értekezletek a másik problémája vagy veszélye, ugyanis az emberek bizonyos körülmények esetén, sajnos elég gyakran, nem hajlandók kockáztatni, mert úgy érzik, ha gondolataikat őszintén kimondják, akkor veszélybe kerülnek. Ezzel az értekezlet vezetője sajnos nem tud semmit sem tenni, mert ez már a vállalati és vezetési kultúra más területeit érintő kérdés.

Egy értekezlet vezetőjének mindig a tudatában kell tartania, hogy a megoldások, a döntések gyakran egy olyan ötletből származnak, melyet a résztvevők az értekezlet elején még elvetettek, esetleg nevetségesnek találtak, sőt egyes akkor éppen elvetett gondolatokban csak később, jóval az értekezlet után ismerik fel a jövő lehetőségeit. Ezért az értekezleteken elhangzott ötleteket – az ötletbörzéhez hasonló módon – meg kell őrizni és rendszerezni kell, hogy később mindenki által elérhető és felhasználható legyenek. Persze ezt nem az értekezleten, hanem egy erre alkalmas időpontban kell megtenni.

## Döntéshozó értekezlet

Az értekezletekkel foglalkozó irodalom a problémamegoldó értekezletek mellett néha megkülönböztet döntéshozó értekezleteket is. De ha jobban megnézzük ezt a kétféle típust, akkor azt látjuk, hogy a kétféle értekezlet lefolyása gyakorlatilag azonos, és az egyetlen különbség az lenne, hogy az első esetben az értekezletnek egy *megoldást*, a második esetben pedig *döntést* kell hoznia. Mivel a kettő gyakorlatilag azonos, mert tulajdonképpen a megoldás is egy döntés arról, hogy a problémát miként kell megoldani, a felmerült kérdést hogyan kell megválaszolni, ezért ezzel részletesen nem foglalkozom.

## A LOJALITÁS ELLENŐRZÉSE

---

Amikor egy értekezlet befejeződött, és most elsősorban a problémamegoldó, illetve döntéshozó értekezletre gondolok, akkor az értekezlet vezetőjének van egy fontos feladata, még mielőtt a résztvevőket az útjukra engedi. Ez a feladat pedig nem más, mint a lojalitás leellenőrzése. ehhez viszont az értekezlet résztvevőinek tudniuk kell, hogy mit is jelent a lojalitás. Ez nem más, mint egy korábban meghozott döntésre vagy megállapodásra való *visszaemlékezés képessége*. Azt adja meg, hogy egy ember mennyire képes igaz, becsületes és őszinte módon visszaemlékezni egy döntésre vagy megállapodásra, miközben hű marad ahhoz a szituációhoz is, ahol ez a visszaemlékezés megtörténik.

Miért fontos ennek a leellenőrzése egy értekezlet végén – merülhet fel a kérdés. A lojalitás definíciójából látható, hogy ez – azaz a visszaemlékezés képessége –

köti össze az ember szellemi múltját az abból fakadó konkrét jövőbeli tennivalókkal és az ember egyéni cselekedeteivel. Ezért a lojalitás az ember belső morális tulajdonságaival függ össze, de ugyanakkor van egy másik fontos aspektusa is, ami viszont az értekezletekkel köti össze. Ha az értekezlet nem valós kérdésekkel foglalkozik, ha nem a megfelelő kérdést beszéljük meg, ha tüneti kezelés folyik, akkor az ennek nyomán elfogadott megoldáshoz vagy döntéshez való lojalitás valamennyi résztvevőben gyenge lesz. A lojalitás ugyanis egy olyan emberi tulajdonság, amit a megtárgyalt kérdés minősége, a problémafeltárás őszintesége és mélysége is befolyásol, és ez meghatározza, hogy egy résztvevő képes-e a döntéshez hű maradni, arra a későbbiekben őszinte módon visszaemlékezni.

Ezért az értekezlet vezetőjének minden értekezlet végén, vagy akár minden döntés megszületése után, fel kell tennie azt a kérdést, hogy: „van-e bennetek elegendő erő és akarat, hogy a megbeszélés eredményeként létrejött megállapodást végrehajtsátok?” Ha a válasz igen, akkor mindenki teszi a dolgát, ha azonban van olyan, aki nemmel válaszolt, akkor jobb felülvizsgálni a megállapodást. Hiszen a nemmel válaszoló esetében felfedeztünk valamit, ami a közösségben felboríthatja az egyensúlyt, amit a lehető leggyorsabban ki kell küszöbölni.

A lojalitás leellenőrzéséhez azonban olyan bizalmi hangulatra van szükség, amelyben minden résztvevő őszintén elmondhatja a gondolatait, a retorzióitól való legkisebb félelem nélkül. Ez a hangulat egy vállalatnál a vezetőktől függ, ennek kialakítása az ő feladatuk. Ha az értekezleten hozott döntés iránti lojalitással minden rendben van, akkor megvan a remény arra, hogy a közösen elhatározott tettek megvalósuljanak.

## AZ ÉRTEKEZLETEK GYAKORLATI KÉRDÉSEI

Egy jó értekezlet nem magától születik meg, hanem attól, hogy megtervezik. Azaz az értekezlettel kapcsolatos munka már az értekezlet előtt megkezdődik, és előfordulhat az is, hogy előtte több a munka, mint az értekezlet közben. Tehát az egyik lényeges kérdésünk az, hogyan is kezdjük hozzá egy értekezlet megszervezéséhez?

A szervezésnek is van egy ésszerű sorrendje, amit célszerű betartani, és ekkor tevékenységek összefüggő láncolatát kapjuk, amely jól meghatározható lépéseket tartalmaz. Soha se gondoljuk azt, hogy a résztvevők úgyis tudják, hogy miért van az értekezlet, vagy ami még rosszabb, ha úgy véljük, a résztvevőknek tudniuk kell az értekezlet célját, és ezért aztán különös előkészületekre nincsen szükség.

*Az értekezlet előkészületi teendői a következők:*

- Meg kell határozni az értekezlet célját;
- Napirendet kell készíteni;
- Meg kell tervezni a résztvevőket;
- Szét kell osztani a napirendet;
- Csatolni vagy küldeni kell segédanyagokat is;
- Be kell rendezni a termet, a helyszínt;

Most nézzük meg röviden mit takarnak az egyes teendők.

## **A cél meghatározása**

Az első és legfontosabb teendő a cél meghatározása, mert minden értekezlet halálra van ítélve, ha cél nélkül akarjuk megrendezni. Tehát az értekezlet összehívójának fel kell tennie magának azt a kérdést, hogy „mit is akarok ezzel az értekezlettel elérni?” Amennyiben meghatározta az elérendő célokat, akkor van még egy fontos kérdés, amit tisztázni kell, mégpedig az, hogy a cél vagy célok eléréséhez szükség van-e mások véleményére vagy segítségére is. Igen válasz esetén ki kell választania azt a formát, amelyik a legegyszerűbb és a leghatékonyabb.

Ezekkel a kérdésekkel ugyanis azonnal eljutottunk oda, hogy tisztázzuk, kell-e és ha igen, akkor milyen formájú értekezlet. Ez a választásunk pedig alapvetően befolyásolja a következő lépéseinket, melyek az értekezlet típusától függően mások, egészen eltérőek is lehetnek.

A következőkben egy problémamegoldó, (és/vagy döntéshozó) értekezlet előkészületeinek lépéseit mutatjuk be.

## **A napirend elkészítése**

A napirend elkészítése annak az embernek a feladata, aki az értekezletet vezeti, mert ő a felelős a munka sikeréért. A jól megtervezett napirend logikusan felépített és egymást értelemszerűen követő témákat tartalmaz. Az értekezletekkel foglalkozó szakemberek arra vonatkozóan is adnak javaslatokat, hogy az egyes napirendi pontok hogyan kövessék egymást, tekintetbe véve azok nehézségi fokát. Egy jól felépített értekezleten a napirendi pontok sorrendje a következő:

1. Bevezetés, napirend megbeszélése, szocializálás;
2. Bejelentések (rövid, nem megbeszélendő);
3. Könnyű, egyszerű napirendi pontok;
4. Közepesen bonyolult napirendi pontok;
5. Nehéz, bonyolult témák;



6. Döntést nem kívánó, csak megbeszélésre hozott témák (például a következő értekezlet napirendi pontjai és így tovább);

7. Egy könnyű, egyszerű napirendi pont (ahogyan ezt az értekezletet befejezzük, úgy fogjuk a következőt elkezdni, mert a hangulatot az emberek viszik magukkal).

A napirend feladata az, hogy a résztvevőket végigvezesse azon az úton, amin az értekezlet összehívója menni szeretne, amit a tervezés során magában elképzelt. Tehát úgy kell tekinteni, mint egy térképen berajzolt utat, vagy egy útitervet. Ugyanakkor az a hatása is van, hogy segít a résztvevőknek egy adott témára, problémára koncentrálni, azáltal, hogy az értekezlet adott pillanataiban megadja, mivel is kell foglalkozni a résztvevőknek. A napirend elősegíti az eredményes munkát, mivel a résztvevők az értekezlet előtt kézhez kapják, és az egyes napirendi pontokkal kapcsolatos gondolkodásuk beindulhat. A *kérdések* ezt a folyamatot erősítik, azaz célszerű, ha a napirendi pontokat nem a hagyományos kijelentő formában fogalmazzuk meg, hanem *kérdés* formájában. A kérdés invitáló, felkérő hatása itt is érvényesül, és javítja a munka hatásfokát. Például egy hagyományos napirendi pont megfogalmazása: „Az ad hoc bizottság tagjainak megválasztása.” Ehelyett a „Ki legyen az ad hoc bizottság tagja?” forma a célszerűbb, mert míg az első azt sugallja, hogy egy már elkészült lista tagjaira kell szavazni, azaz nem kell gondolkodni rajta, a második verzió a résztvevők véleményét és kreatív gondolatait kéri már a napirend kiosztásakor.

A napirendi pontok fontos része az adott probléma megtárgyalására fordított idő kérdése. Az értekezlet megtervezőjének kell pontosan meghatároznia és mindenki számára egyértelművé tennie, hogy egy-egy pontra mennyi idő jut. Figyelembe kell venni azt, hogy mennyi idő szükséges a probléma bemutatásához – tekintettel arra, hogy mennyi előzetes információt tudtunk a résztvevőknek kiküldeni –, majd pedig azt, hogy mennyi idő kell a megoldás, a döntés megszületéséhez. Ha az egyes napirendi pontok időtartama előre meghatározott, akkor ezzel az egész értekezlet hossza is ismertté válik. Ennek felhasználásával a napirendben meg kell adni, hogy az adott értekezlet mikor kezdődik, és meddig tart. Általános tapasztalat szerint *nem célszerű az értekezletet két óránál hosszabb időre tervezni*, mert azon túl, hogy a résztvevők fáradtak lesznek, az idő múlásával egyre inkább a munkájukkal kapcsolatos kérdések kezdik foglalkoztatni őket.

Az értekezletek napjának és a kezdés időpontjának megtervezése is egy művészet, hiszen több célnak is meg kell felelni egy időben. Egyrészt lehetőleg ne vonja ki a résztvevőket a munkából túl hosszán és a legaktívabb időszakokban, másrészt az emberek a lehető legjobb szellemi állapotukban legyenek jelen és ha lehet, ne kelljen az egyébként is kevés szabadidőből feláldozniok.

Kényes egyensúlyi kérdés, amit minden vállalatnál egyéni módon oldanak meg, és ezért nincsenek is egységes válaszok, csak javaslatok, melyeket célszerű az időpontok meghatározásánál figyelembe venni. Ezek:

- Az emberek újdonság befogadó képessége a hét napjai közül kedden a legnagyobb és pénteken a legrosszabb, ezt ajánlatos figyelembe venni.
- Ha a döntéshozó és problémamegoldó értekezletet képesek vagyunk a bűvös két órás határ alatt tartani, akkor célszerű azt reggel, közvetlenül a munka megkezdése után megtartani.
- A beszámoló értekezletre pedig a munkaidő befejezését közvetlenül megelőző időpontokat ajánlják.

Ezek az ajánlások a munkanap maximális kihasználását és a dolgozó ember határfokának változását veszik figyelembe a munkanap során. A cél, hogy a legjobb határfokú munkaórákat, a hatékony időket lehetőleg ne zavarjuk meg.

### A résztvevők megtervezése

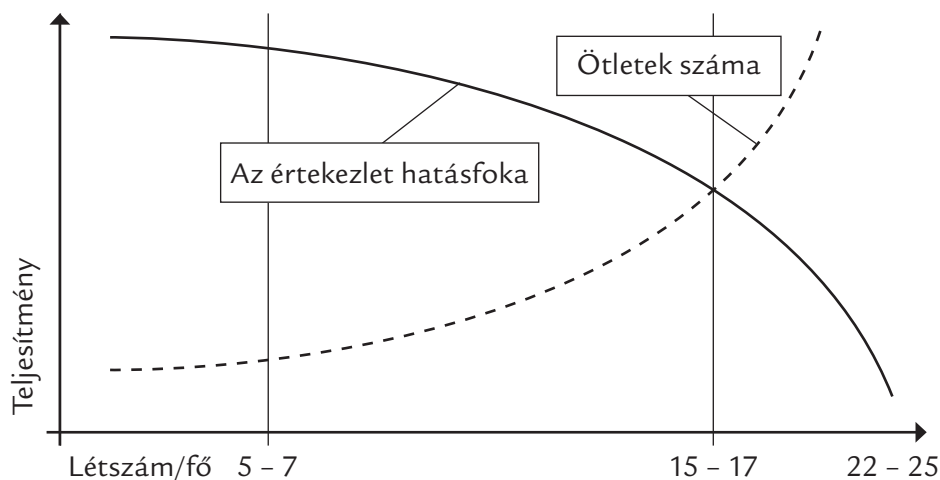
Ez a feladat nem egyszerűen egy névsor elkészítését jelenti, hanem végig kell gondolni, hogy a megbeszélésre váró témáknak kik a tulajdonosai, kinek kell az egyes napirendi pontokon szereplő kérdéseket, problémákat ismertetni, és kik azok, akik ezek megoldásában segíteni tudnak majd. Ugyanakkor azt is végig kell gondolni, hogy kik azok a kulcsemberek, akik nélkül a döntés nem születhet meg, és az ő jelenlétükről is gondoskodni kell. Inkább ne kezdjünk el egy napirendi pontot, ha a döntéshozó kulcsemberek nincsenek jelen, mintsem a napirendi pont megtárgyalása után derüljön ki, hogy nem lehet döntést hozni. Annál frusztrálóbb dolog nem igen lehet egy értekezleten, mint amikor a résztvevők úgy érzik, hogy hiába dolgoztak, a döntés valakinek a távolléte miatt mégsem születhet meg.

Minden értekezlet legbizonytalanabb tényezője az *ember*. Bármilyen értekezletet bármilyen technikai részletét pontosan meg lehet tervezni, gondoskodni lehet teremről, büféről, eszközökről és írásos anyagokról, de az *értekezlet középpontja akkor is az ember*. Ő azonban előre nem tervezhető, őt az adott pillanatban benne élő igények, érzések és – sokszor az általa sem nagyon ismert – motivációk határozzák meg, és eszerint fog viselkedni. Viszont ez mindig egy talány, egy tervezhetetlen faktora az értekezletnek.

A létszám meghatározásánál igyekezni kell a méreteket a lehető legkisebbre venni, mert a résztvevők számának növekedésével arányosan csökken a teljesítmény, és nő az időigény, illetve nő az ötletek száma, azaz a szétoszló hatás is!

Ezt az összefüggést egy koordináta rendszerben lehet ábrázolni, és ennek eredményeként kapjuk meg az egyes értekezlet típusokhoz tartozó optimális létszámot.

## AZ ÉRTEKEZLETEK RÉSZTVEVŐINEK SZÁMA



Tehát az optimális létszám a döntéshozó vagy problémamegoldó értekezleteken 5-7 fő, az ötletkérő értekezleteken 15-17 fő és a beszámoló értekezleteken 23-25 fő. Persze egy vállalat egyéni tulajdonságainak és a szervezet sajátosságainak megfelelően ezektől el lehet térni, de mindig figyelembe kell venni, hogy ennek a napirendre és elsősorban az időigényre milyen hatása van.

### A napirend szétosztása

Az értekező szervezőjének felelőssége az, hogy az eddig tárgyalt kérdéseket gondosan figyelembe véve elkészítse az értekező napirendjét, és azt még a kezdés előtt az érintetteknek megküldje, illetve ő maga szigorúan kövesse az abban foglaltakat! Arra, hogy mikor kell a napirendet megküldeni, nincs általános szabály, de abban mindenki egyetért, hogy annak a résztvevőkhöz úgy kell megérkeznie, hogy lehetőséget adjon a felkészülésre, például a kérdések formájában megfogalmazott napirendi pontokon való gondolkodásra. Ha az értekezőnek nem volt korábban már közösen elhatározott időpontja, akkor vagy a napirendi javaslattal, vagy az azt megelőző írásos tájékoztatóval lehet biztosítani, hogy azt minden résztvevő a programjába be tudja tervezni. Ha egy ilyen írásos meghívó kiment, akkor a napirendi javaslat elég, ha három, esetleg öt nappal az értekező előtt kerül a meghívottak kezébe, de ez mindig függ a napirendi pontok súlyától.

## Segédanyagok

Az értekezlet számos napirendi pontjához tartozhatnak olyan írásos információk, amelyeket a résztvevőknek még az értekezlet megkezdése előtt ajánlatos lenne elolvasni, áttanulmányozni. Ezeket az anyagokat a szervezőnek kell szétosztania, annak a kérésnek a mellékelésével, hogy a meghívottak azt tanulmányozzák át. Sokan azt ajánlják, hogy az értekezlet megkezdése előtt egy, esetleg két nappal érdemes egy figyelmeztetést, esetleg emlékeztetőt küldeni erről a meghívottaknak.

## A helyszín

Sokan lényegtelen és magától értetődő dolognak tartják az értekezletek helyszínének kiválasztását, és a szervezők igen gyakran nem is törődnek vele. Pedig a teremnek, az elrendezésnek nagyon komoly hatása van arra, hogy az értekezlet miként zajlik le.

Már önmagában az asztalok és székek elrendezése hatással van a résztvevőkre, és befolyásolja a munka határfokát. Például a színházterem elrendezést inkább a beszámoló értekezletekre alkalmazzuk, az U vagy kör alakú berendezés pedig a döntéshozó vagy problémamegoldó értekezleteknél javasolt. Ide tartozik az egyéb műszaki berendezések és szükséges segédeszközök működésének ellenőrzése, a résztvevők ellátásához szükséges üdítő italok és esetleges büfé biztosítása. Ezért aztán az értekezlet vezetőjének nem – az igen gyakran szokásos módon – utolsónak kell megérkeznie a terembe, hanem még a *kezdés előtt*, hogy az összes kellék meglétét és működését ellenőrizze.

Ha ez a hat lépés sikerrel megtörtént, akkor megkezdődhet maga az értekezlet.

## AZ ÉRTEKEZLETEK MEGTARTÁSÁNAK 10 PARANCSOLATA

---

Arra, hogy az ember egy értekezletről kilépve mit gondol, hogy az egész esetleg mindössze 90 percet 90 évnek érzékeli-e, ráadásul annak is minden pillanatát elfecsérelt időnek, arra az értekezlet vezetőjének van elsősorban hatása. Természetesen nem kizárólagosan, mert a vállalatnál uralkodó kommunikációs kultúra is befolyásolja az értekezletek sikerét, de ő az, aki tudatosságával és célorientált fegyelmezettségével még a legrosszabbnak tűnő helyzeteket is megmentheti, az értekezlet sikeres működéséhez szükséges formát fenntarthatja. A következőkben azokat a szabályokat foglalom össze, melyek az értekezletek hatékony lebonyolítását segítik, és ezért az értekezletek tízparancsolatának

tekintendők. Ezeket természetesen nemcsak a menedzserek, hanem minden értekezletre járó figyelmébe ajánlom.

### **1.) Kezdd időben!**

Egy értekezletnek mindig a napirendi javaslatban megadott időben kell kezdődnie, és természetesen befejeződnie is! A résztvevők számára a kölcsönös tisztelet és a másik személyének megbecsülése jelenik meg a pontosságban, ami egyben bizalomépítő is. Nagy hibát követ el az az értekezletvezető, aki nem kezd pontosan, hanem elkezd várni a későkre. Ezzel ugyanis azt sugallja – még ha mást mond is – hogy „lehet késni, mert úgymint megvárnak”, minek folytán azok is elkezdenek késni, akik egyébként nem tennék. Ha az emberek tudják, hogy az értekezletek pontosan kezdődnek, akkor nem késnek.

Vagyis egy mondatban összefoglalva, az értekezleten a kezdés szempontjából is annak kell történnie, amit az előzetes napirendi javaslatban meghirdettek.

### **2.) Ne feledjük, miért jöttünk össze!**

Azokban a közösségekben, ahol az értekezletek megtartásának kultúrája kialakult, ott a résztvevők számára nyilvánvaló az értekezlet alapfeladata, azaz, hogy a felmerült problémákat megbeszéljük, a lehetséges megoldásokat megkeressük, és utána döntsünk. Ennek ellenére célszerű lehet ezt a jelenlévők számára a kezdéskor összefoglalni, és csak azután áttekinteni a napirendi pontokat.

Ez a két lépés ugyanis segít a résztvevőknek abban, hogy figyelmüket az értekezletre, illetve annak témájára koncentrálják. Célszerű, ha a vezető az egyes napirendi pontok bemutatásánál röviden kitér arra is, hogy miben kell dönteni.

Van az értekezleteknek egy igen fontos eleme, amit a szakirodalom szocializálásnak nevez. Ennek a résznek az a feladata, hogy az értekezletre megérkező résztvevőket kiragadja a mindennapok stresszéből, és „lehozza” őket a közös munka számára az értekezlet témáihoz. Ezek a percek lehetnek egy mozgással, egy művészeti gyakorlattal, vagy bármilyen közösségi feladat megoldásával kapcsolatosak. Ez a szocializációs rész közvetlenül a kezdés után lehetséges.

### **3.) Ellenőrizd le a jelenlévőket!**

Minden vállalatnál van a döntéshozatalnak egy sajátos hierarchiája. A jól megszervezett értekezleteken mindenki jelen van, aki a döntések meghozatalához szükséges. Ezért a vezetőnek a kezdéskor ellenőriznie kell, hogy az egyes napirendi

pontoknál a döntéshez szükséges minden döntéshozó jelen van-e. Ha igen, úgy a napirendet meg kell tárgyalni, ha nem, akkor a témát el kell napolni.

#### 4.) Koncentrálj a napirendi pontokra!

Az emberi gondolkodás speciális jellemzőjét, a csapongó gondolatokat és az egyik témának – igen kreatív módon – egy másikkal való összekapcsolását már megismertük. De ebből következik az értekezlet résztvevőinek a legnehezebb feladata: a témára való koncentráció, az értekezlet vezetőjének pedig az a kötelessége, hogy amint valaki eltér a témától, azt figyelmeztesse, és az eredeti napirendhez visszavezesse. Mivel a szétszóródást okozó gondolattársítások, vagyis az eredeti kérdés átalakulása igen sok értékes és megbeszélendő témát hozhat a felszínre az értekezlet vezetőjének minden törekvése ellenére, ezért az is az ő feladata, hogy ezeket feljegyezze, és ha úgy látja, akkor egy következő értekezlet témájául javasolja.

Ritkán előállhat az a helyzet is, hogy a résztvevők felfedezik, hogy az eredeti kérdésben csak akkor lehet dönteni, ha a közben felmerült újabb kérdésben előbb döntenek. Vagyis szükség lehet a napirendi pont rugalmas kezelésére, amit a résztvevők közös megegyezéssel természetesen megtehetnek.

Egy értekezlet sikerének záloga a megfelelő *forma*, amiről az értekezletek elméleti kérdésénél már beszéltünk. Ennek biztosítása tulajdonképpen minden résztvevőnek kötelessége lenne, de mivel hajlamosak vagyunk erről elfelejtkezni, ezért a vezetőnek kell folyamatosan őrködni a forma felett. Persze mint mindenben, itt is az egyensúly az, ami célravezető, azaz az új gondolatok és a szigorú célraorientáltság között kell megtalálni a helyes egyensúlyt.

#### 5.) Biztosítsd minden résztvevő közreműködését!

Az értekezletek alapja, hogy valamennyi résztvevő alkotóképességét és kreativitását a maximális mértékben mozgósítja a problémák megoldására, egy megfelelő döntés meghozatalára. Vagyis egy értekezlet közösségi munka. Ez pedig csak akkor lehet hatékony, ha minden jelenlévő valódi és aktív résztvevőjévé válik. Ezért törekedni kell arra, hogy mindenki részt vegyen és részt is vehessen a munkában. Ez az értekezletet vezető személlyel és képességeivel szemben támaszt megint követelményeket. Azt várja el tőle, hogy az *értekezletnek inkább moderátora legyen, mintsem levezető elnöke*.

Mit is csinál egy moderátor? Egyrészt ellenőrzi és visszatartja a dominálni kívánó embereket, másrészt segíti és közreműködésre sarkallja a csendes embereket. Ezen kívül kérdéseket tesz fel, összegez, és ezzel megpróbálja összekapcsolni a látszólag különböző elképzeléseket, ugyanakkor figyeli az

időkorlátokat és figyelmezteti rá a résztvevőket. A megbeszélés vagy értekezlet végén összegez, és figyeli, hogy mikor érkezik el a csoport a döntéshez, elősegíti a döntést. Azaz a jó moderátor az a személy, aki kérdez, javasol, motívál, emlékeztet, örködik a forma felett, és *közben mindig semleges tud maradni*.

Az értekezlet vezetőjének különösen fontos feladata azoknak az embereknek az ellenőrzése, akik az értekezleten mindig problémát okoznak, megnehezítik a munkát, már a személyes jelenlétük által. Ezek azok a résztvevők, akik speciális tulajdonságaik következtében a legnagyobb veszélyt jelentik a minden jelenlévő aktív részvételét kívánó rendezvényekre. Ilyen típusok:

- a mindent tudó, aki mindig mindent jobban tud,
- a kérdező, aki kérdéseivel mindenkit el tud bizonytalanítani,
- az ellenkező, akinek semmi sem elég jó és semmivel sem ért egyet,
- és a passzív agresszor, aki manipulálva, rejtve küzd céljaiért, miközben a résztvevőket egymásnak ugrasztja.

## 6.) Segítsd a csoportot a döntésben!

Ha minden résztvevő a munkájában célorientáltan arra törekszik, hogy az adott napirendi pontban a döntés megszülessen, akkor ezáltal a vezető, és a résztvevők kölcsönösen segítik egymást a döntés megszületésében. Egy döntés akkor születik meg, ha a résztvevők úgy érzik, hogy kölcsönösen megértették egymás hozzászólásait és álláspontját, valamint a cél eléréséhez szükséges eszközökkel össze tudják kötni magukat.

Ahhoz, hogy senkit se érjen meglepetés, amikor a döntés pillanata elérkezett, minden napirendi pont elején, vagy az egész értekezlet kezdetekor tisztázni kell, hogy a döntés milyen módon fog megszületni, szavazással-e, vagy pedig konszenzusos döntéssel. A döntésekkel kapcsolatban fontos még azok szerepének tisztázása is, akik tartózkodtak. Ezzel kapcsolatban mindenkinek tudnia kell, hogy a tartózkodás mindig azt jelenti, hogy a tartózkodó személynek minden elfogadott álláspont vagy megoldás egyformán jó.

## 7.) Összegezzük a döntéseket!

Ha az értekezlet folyamata eljutott egy döntéshez, és ezáltal a célokat az eszközökkel sikeresen összekötötték, akkor a döntési folyamat egyik fontos elemeként a vezetőnek össze kell foglalnia, hogy miről döntöttünk, illetve ha olyan a helyzet, akkor azt, hogy miről fogunk dönteni. Az emberi kommunikáció és a mások gondolatainak megértési folyamatai ugyanis különleges helyzeteket és komoly félreértéseket tudnak okozni, ami az összefoglalással megelőzhető, mert segíti a résztvevők emlékezését és az esetleges félreértett részletek tisztázását.

## 8.) Akcióterv készítése.

Az értekezlet a döntéseket nem azért hozza, hogy a jegyzőkönyv vezetőjének legyen mit leírnia. A döntéseket azért hozzuk, hogy a közösség minden tagja tudja, hogy az adott problémával kapcsolatban *kinek, mikor, mit kell tennie*. A döntéshez tartozó akcióterv ezeket a tennivalókat rögzíti, persze azokban az esetekben, ha erre szükség van. Mert nem minden döntés kíván akciótervet.

Az akcióterv fontos kellékei:

- miről döntöttünk, tehát mit kell tenni,
- ki a döntés végrehajtásáért felelős személy,
- mi a feladat elvégzésének határideje,
- ki ellenőrzi az előrehaladást és
- mikor történik az ellenőrzés, azaz a beszámolás.

## 9.) Az értekezlet befejezésekor értékeljünk!

Az értekezlet végén célszerű egy rövid értékelő összefoglalást tartani, melynek során a résztvevők visszapillantanak a folyamatra, és röviden visszaidézik, hogy milyen döntések születtek. Célszerű ekkor olyan kérdéseket is megbeszélni, mint hogy „mennyire sikerült hasznosan eltölteni az időt”, vagy „mindenki aktívan részt tudott-e venni a munkában?”

Különösen sokat tud segíteni a vállalati értekezleti kultúra fejlődésében, ha a résztvevők az értékelés során felfedezett hibákat megpróbálják a következő értekezleteken kijavítani.

## 10.) Tartsd be az emberi kapcsolatteremtés alapszabályait!

Az értekezleteken emberek kerülnek egymással kapcsolatba és a siker ezért nagy mértékben függ attól, hogy az egyes résztvevők mennyire ismerik és mennyire képesek az emberi kapcsolattartás alapszabályait betartani.

A következőkben összefoglalok néhányat ezek közül, olyanokat, melyek az értekezleteken különös jelentőséggel bírnak.

1. Dicsérv nyilvánosan, kritizálj személyesen.
2. Soha ne gyakorolj nyomást véleményed elfogadása érdekében.
3. Az értekezlet nem a másokkal való harc színtere.
4. Az értekezlet nem kávéházi beszélgetés, hanem munka.
5. Azonnal valld be, ha tévedtél.
6. Egyszerre csak egy ember beszél.
7. Légy nyitott az új dolgokra.



8. Ha kritikát akarsz mondani, akkor azt az ötletekről vagy tényekről mondd, és ne az emberekről.
9. Kerüld az érzelmi alapú előítéleteket.
10. Beszélj keveset, és fogalmazz tömören. Ha ez nem megy, akkor a túl sok beszéd elkerülhető egy közösen bevezetett szabállyal. Ilyen esetekben vezesd be az „öt perc szabályt”, azaz minden hozzászólónak öt perce van, és ha ezt túllépte, le lehet állítani.

## AZ ÉRTEKEZLETEK UTÁN

A jól előkészített és sikeresen lebonyolított értekezlet még csak fél siker, mert a tettek az értekezlet után, kinn az életben következnek – persze, ha a résztvevők megteszik őket. Soha sem szabad alulbecsülni azt a veszélyt, hogy a résztvevők az értekezletről visszatérve a mindennapi munkába esetleg elfelejtik, vagy egyszerűen már nem tartják olyan fontosnak azt, amiről az értekezleten megállapodtak. Azaz az előzőekben tárgyalt lojalitás fontossága most mutatkozik meg, és itt tapasztaljuk meg, hogy ki és milyen erővel tud visszaemlékezni a döntésre és a vállalt feladatokra. Az értekezlet értelmének fenntartása, hatásfokának javítása, valamint a visszaemlékezés elősegítése érdekében fontosak azok a lépések, melyeket a befejezés után kell megtenni.

### A jegyzőkönyv szétosztása

Az értekezleten jegyzőkönyvet kell vezetni. A jó jegyzőkönyv nem minden hozzászólás szó szerinti lejegyzésével készül, elegendő csak az egyes napirendekkel kapcsolatban felmerült fontosabb gondolatokat, javaslatokat tartalmaznia. Egy jegyzőkönyv legfontosabb eleme, ezért feltétlenül tartalmaznia kell a megbeszélésekből született megoldásokat, a közösen hozott döntéseket. Ha szavazással született meg a döntés, akkor célszerű a szavazati arányokat is rögzíteni és azt, hogy ki szavazott mellette és ellene.

Amennyiben akcióttervet is készítettek az értekezleten, akkor annak minden pontját részletesen le kell írni a jegyzőkönyvben. A jegyzőkönyvet a befejezés után lehetőleg azonnal el kell készíteni, és az érintetteknek egy-egy példányban megküldeni.

### Archiválni kell a dokumentumokat

Az értekezlet összes anyagát így a napirendet, a meghívót, a jegyzőkönyvet és minden segédanyagot archiválni kell. Ez segíthet később vitás kérdéseket

eldönteni, új munkatársakkal a döntéseket megismertetni és minden olyan esetben, amikor a korábbi értekezletek egy-egy témája ismét napirendre kerül.

### **A történeteket folyamatosan ellenőrizni kell**

A siker érdekében a menedzsereknek célszerű egy olyan ellenőrzési rendszert kialakítani, melyben az értekezleten hozott döntések végrehajtását ellenőrzik. Segíthet nekik ebben az, ha egy felelőst bíznak meg, akinek feladata a határidők figyelése és az illetékes személyek figyelmeztetése. Ezek az emberek aztán a vezetőknek és az ellenőrzéssel foglalkozó értekezleteknek jelentenek.

## 11.

# A jövő és a menedzsment

### A KÉT IDŐÁRAM

---

Az első és legfontosabb, amit a jövővel kapcsolatban meg kell értenünk az, hogy **az ember két időáramban él**. Bár ez a gondolat ellentétes azzal, amit megszoktunk, amit az ok-okozati gondolkodás alapján eddig megtanultunk, illetve ismerni véltünk, de nem ellentétes azzal, amit nap mint nap az életünkben és munkánkban megtapasztalunk.

Az egyik időáram a múltból jön, ez az az idő, amiben napi tudatosságunkkal élünk, amiben megtalálható mindaz, ami a minket körülvevő világban létezik. Ez az az idő, amit jól ismerünk, amit a tudomány kutat, melyben minden történésnek az oka, az azt megelőző időben van, és ezáltal okává válik valaminek, ami majd meg fog történni. Az ok-okozati világban ez az idő létezik.

Ezzel szemben van egy másik időáram is, ami a jövőből közelít felénk. Ez csak akkor érthető meg, ha az ember el tud szakadni az ok-okozati gondolkodástól, és az események értelmét kutató, vizsgáló gondolkodással fordul a történetek felé. Az ember napi tudatosságában akkor jelenik meg ez az idő, amikor teljesen aktív módon cselekszik, és magának a jövőbe egy célt tűz ki. A célok kitűzése az a gondolkodási forma, ami ilyen visszafelé ható módon működik, Ezt csak azért nem ismerjük fel, mert az előző gondolkodásba olyan mértékben bele vagyunk gyökerezve, hogy csak ez létezik a számunkra.

Pedig, és ezt a gyakorló vállalkozók tapasztalatból jól ismerik és tudják, hogy a jövőből tényleg jön valami felénk, ami pedig nem más, mint a fejlődés, a tanulás, a változás lehetősége. Mivel ez a második időáram az emberi tudatossággal van összefüggésben, ez hozza meg számunkra a tudati fejlődést, és ugyanakkor ez ad teret az emberi jövőképek számára is. Ez a második időáram egy belső emberi átalakulást hoz, mely által új morális értékeket hozhatunk létre.

A két időáram az emberrel számára nagy kihívást jelent, mert mindkettőben tudatosan és egy időben kell jelen lennie! E két időáram egységet alkot, együtt van jelen, és középpontjában áll az ember. Hogy mit is jelent ez, azt úgy lehet a legkönnyebben megérteni, hogy minden múlttal kapcsolatos kérdésnek

van egy a jövőre irányuló párja. Hiszen minden tudatos vállalkozói tevékenységet, melyet a múltban végeztünk, egy kérdés kísért végig, annak a keresése, hogy „mit is akarunk tevékenységünk eredményével a jövőben elérni” vagy aszerint, hogy milyen a morális világunk: „mire akarom használni”. És természetesen ugyanígy minden vállalkozói tevékenységet, ami a jelenben történik, de a jövővel kapcsolatos, egy másik kérdés kísér, azaz „milyen megismerésen, milyen tényeken alapszik a tevékenységgel kapcsolatos döntésem?”

Vagyis, ha tudatosságunkat fejlesztjük, és képessé válunk a múlt mellett a másik, a jövőből érkező időáramban is felébredni, akkor felismerhetjük azt is, hogy mire akarja tanítani, rávenni az embert a világ, milyen lehetőségeket hordoz, és mindabban, ami velünk történik, milyen jövő akar megmutatkozni. A jövővel való tudatos kapcsolat, a második időáramban való felébredés elsősorban a menedzserek, a vezetők feladata, mert ők azok, akik a jövővel, az onnan érkező lehetőségekkel össze vannak kötve, akiknek fel kell ismerniük, hogy milyen lehetőségek rejlenek a jövőben, milyen célok akarnak megvalósulni, majd meg kell keresniük az ehhez szükséges eszközöket.

## HOGYAN JÖN AZ ÚJ A VILÁGBA?

---

Amikor az ember a jövővel foglalkozik, bizony gyakran felmerül az a kérdés, hogy miként lehet azt, ami a későbbiekben majd jövő mutatkozik meg a számunkra, most a jelenben tudatosítani, összefoglalni és megvalósítani. Hogyan lehet víziókat, jövőképeket, stratégiai célokat a jelenben létrehozni, olyanokat, melyek egy másik, jobb jövőhöz tartoznak, és amelyeket az összes érintett lelkesen és határozottan meg is akar majd valósítani.

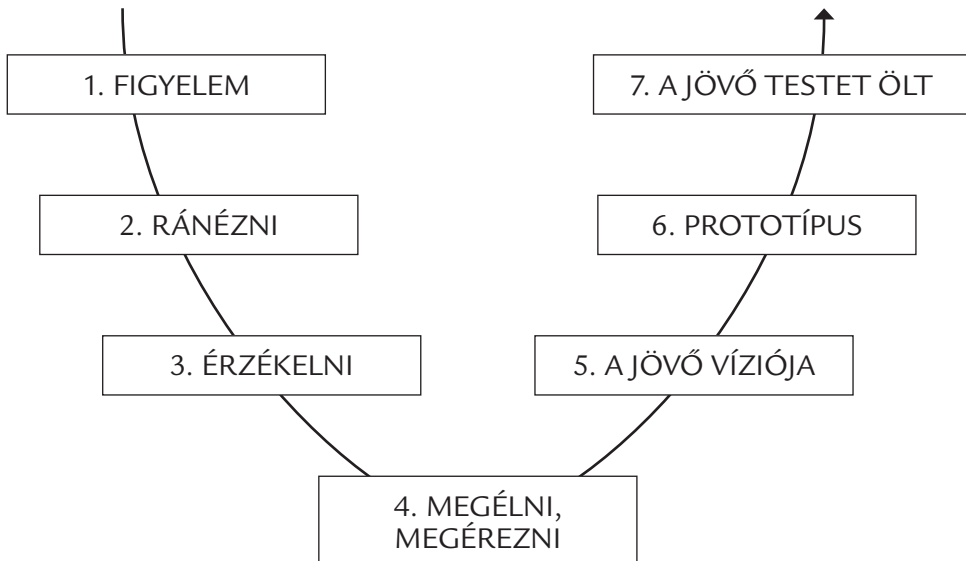
A klasszikus és racionális stratégiakészítési módszerek itt gyorsan elérkeznek határaihoz, melyeket csak akkor lehet átlépni, ha az ember kreatív szellemi erejét is be tudjuk kapcsolni a folyamatba. Ez ma az egyetlen út, hogy a vállalkozásokban uralkodó, múlt-orientált szemléletmód fogságából az emberi gondolkodást kiszabadítsuk, és lehetővé tegyük az adott helyzetben rejlő lehetőségek, a jövő potenciáljának felismerését. Ennek a kidolgozására és a vállalkozási munka szolgáltatása állítására adott megbízást több nagy amerikai vállalat az MIT (*Massachusetts Institute of Technology, USA*) kutatóinak. A *Claus Otto Scharmer* professzor által vezetett kutatócsoport behatóan foglalkozott a témával, és több éves kutatásuk eredménye egy presencing néven bemutatott modell lett.

Ez a modell **az emberi megismerési tevékenységet vizsgálja a jövőben rejlő potenciál felismerésére vonatkoztatva**. Kimondja, hogy azáltal, hogy igen gyakran beleragadunk a múltba, és régi gondolkodási és viselkedési mintáink rabjaivá válunk, képtelenek vagyunk a világgal együtt lélegezni, érezni a fejlődést.

A jelenben a jövő lehetőségeinek a felismerése ezért csakis az ember szellemi aktiválásával és gondolkodási szokásainak átalakításával valósulhat meg. Amennyiben képessé válunk a tanulásra, nyitottá tudjuk tenni magunkat a világ felé, akkor ez lehetőséget teremt arra, hogy tetteinkkel formáljuk, alakítsuk a jövőt. A kutatók hét olyan új minőséget neveztek meg, melyek kialakítására tudatosan törekedni kell, ezek:

1. a **figyelem** átalakításával és erősítésével ki kell lépni az eddigi szokásokra épülő cselekedeteinkből (Paying Attention & Downloading),
2. elszakadni attól a szokásunktól, hogy **mindent megmagyarázunk**; mindenre van egy előítéletünk, és képessé válni arra, hogy minden helyzetre nyitottan és előítélet-mentesen tudjunk **ránézni** (Suspension & Seeing),
3. az érzéseket átalakítani, hogy ne érzelmeink alapján reagáljunk minden minket ért hatásra, hanem érzéseinket mintegy „átprogramozva” azok egy új lehetőség felismerésére szolgáló, új érzékszervünké váljanak, vagyis képessé váljunk a jövő **érzékelésére** (Redirection & Seeing),

## HOGYAN JÖN AZ ÚJ A VILÁGBA



4. a saját akaratumkat felszabadítani és kinyitni, hogy ezáltal az akarati szféránkban **megérezzük, megéljük** az érzéseinken keresztül felismert jövő impulzusát (Letting go & Presencig),

5. majd alkotó fantáziával megengedni az ideák születését, melyek megmutatják, hogy **milyen is lesz a jövő** (Letting come & Crystallizing Vision),
6. az új jövőért szükséges konkrét tennivalókat és az új realitás **prototípusát** kidolgozni (Prototyping),
7. új eljárásokat, folyamatokat és struktúrákat létrehozni, melyekben az új jövő **testet tud öltetni** (Embodying).

Mivel a jelenben a jövő lehetőségeinek felismerése ma a vállalkozások sikerének záloga, ezért ez a hét lépés a vezetés művészetének központi kérdésévé vált. Ez a látásmód teszi lehetővé a jelen helyzet teljes értékű megértését és a jövő művészi formálását is.

A *Presencing* modellel leírt folyamat, ha jól megnézzük nem más, mint az ember három részének, a **gondolat (1 és 2) – az érzés (3, 4 és 5) – és az akarat (6 és 7)** szférájának átdolgozása, átalakítása. Ha ezen a három szférán folyamatosan dolgozunk, akkor ez lehetővé teszi egyrészt a régi rutinok, ismétlődő minták felismerését és elkerülését, másrészt pedig egy olyan szabad teret tud bennünk létrehozni, mely alkalmas lehet az új befogadására, a világba történő lehozatalára. Akit a téma jobban érdekel, annak javaslom, hogy a 2004-ben megjelent *Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society* című könyvet tanulmányozza, szerzők: *Peter M. Senge, C. Otto Scharmer, Joseph Jaworski, Betty Sue Flowers.*

## MIÉRT KELL A JÖVŐVEL KAPCSOLATBA KERÜLNI?

---

A piac és a piaci viszonyok változásai ma a vállalkozásokat arra kényszerítik, hogy minden energiával a piaci részesedésük megtartásáért küzdjenek, illetve ha lehetséges részesedésüket növeljék. **Ez a törekvésük csak és kizárólag a jövővel való tudatos kapcsolattal valósítható meg**, vagyis tudatosan készített **stratégiákra** van szükség. Miközben ezt szinte minden vállalkozó tudja, mégis ha körülnézünk azt látjuk, hogy bizony hiány van az ilyen stratégiákban. Tőlünk nyugatra is azt tapasztaljuk, hogy igen sok az improvizáció, és sokan a korábban sikeres spontán stratégiáikat követik még ma is, abban reménykedve, hogy továbbra is sikeresek lesznek. Ez a hozzáállás a jövőhöz azonban igen sok veszélyt rejt magában, mert nem biztos, hogy ami jó volt eddig, az jó lesz ezután is. Mert amennyiben a spontán stratégiák az idők folyamán megmerevedtek és dogmákká, törvényekké alakultak át, akkor bizony nem tudnak hatni még akkor sem, ha egyébként a vállalkozásnak szerencséje van, és a régi stratégia még sikerre vezetheti.

Egy valódi és tudatos stratégia három tényező kombinációjából jön létre, ezek a

- vevők kívánságainak, igényeinek együttese,
- a cég képességeinek összessége, és
- a piaci, gazdasági környezet.

Ha jól megnézzük, akkor azt látjuk, hogy az ilyen stratégia nem más, mint **a múlt képességeinek és tapasztalatainak** különleges egymásra hatásából keletkezett felismerés a jövővel kapcsolatban. Éppen ezért a jó stratégia egy egyedi dolog, csak arra a vállalkozásra illik, amelyikre készítették, másra nem húzható rá. De a múlt csak az egyik fele a valódi stratégia készítéséhez szükséges alapanyagoknak, bár igen fontos fele. Mégis gyakran tapasztaljuk, hogy a múltnál sok vállalkozás és menedzser le is ragad és a ma annyira jellemző **múlt-orientált gondolkodási modell hatására**, vállalkozása stratégiája alatt a múltbeli viselkedés szabályosságait, következetesen jellemző vonásait érti.

A múlt tapasztalata önmagában nem elegendő, egy valóban sikeres stratégiához **szükség van a JÖVŐRE is**, a vállalkozás vezetői és munkatársai által érzékelt és megélt jövőbeni gazdasági, piaci lehetőségek beépítésére is. Különösen nehéz ez abban az esetben, ha a menedzserek nem képesek a bevezetőben bemutatott módon való gondolkodásra és tudatosságra a jövővel kapcsolatban, és megismerési tevékenységük átalakítására.

## A STRATÉGIÁK FAJTÁIRÓL

A stratégia (először a görög hadvezérek által használt fogalom volt) végülis a **tervbe vett lépések sorozatát jelenti**, azaz azt jelenti, hogy valaki megtervezi a jövőjét, és azt a szándékai szerint alakítja. Ha egy vállalkozás az elkészített tervet meg is valósítja, a tervbe vett lépéseket végrehajtja, akkor ennek a szervezetnek a viselkedésében szabályosságok lesznek fellelhetőek. Ez a stratégia-követésnek az eredménye, és ezért az ilyen stratégiát **véghezvitt, megcselekedett stratégiának** hívjuk.

De miután egyetlen terv sem tud szabályos mintát létrehozni, ugyanis a szándékolt stratégiák többnyire nem a terv szerint valósulnak meg, ezért az sem biztos, hogy minden szabályosság, amit egy vállalat viselkedésében és működési folyamataiban felfedezünk, feltétlenül tudatos tervezés eredménye. Egy szervezetben ugyanis lehet jelen szabályosság anélkül is, hogy az bárkiben is tudatosulna. **Ezt szintén megcselekedett stratégiának hívjuk**, annak ellenére, hogy a kétféle megcselekedett stratégia természetesen minőségileg erősen különbözik egymástól. Mert az első egy tudatosan megtervezett és elhatározott döntés következtében létrejött folyamat eredménye, vagyis **szándékolt stratégia**, míg a második a folyamatban résztvevők és az azt irányítók szándéka ellenére és tudatos beavatkozása nélkül jött létre, vagyis **spontán stratégia**. Tehát azt látjuk,

hogy a stratégia nem feltétlenül és minden esetben tudatos emberi beavatkozás eredménye, mert spontán módon, tudattalanul is kialakulhat.

Miközben tehát a stratégia alkotásról többnyire úgy beszélünk, mint egy tudatos folyamatról, azaz először gondolkodunk, és utána cselekszünk, látnunk kell azt is, hogy az életben elképzelhető (és jelen van) a másik változat is, amikor a cselekvés váltja ki a gondolkodást, és a cselekvés nyomán születik meg a stratégia. Ezt az utóbbit a vállalkozások világában dolgozók gyakran átélik, például amikor az értékesítők egy vevő-látogatáson vannak, váratlanul a partnernek valami nem felel meg, valami mást akar. Ekkor, ha az értékesítő elég ügyes, a partnerrel közösen kidolgozhat egy új megoldást, majd vizsztatérve az irodába, a kollégákkal közösen végrehajtják azokat a változtatásokat, amiket a partnernél megbeszéltek. Egy-két ilyen kör után általában létre is jön a megállapodás. Ez, amit most leírtam, igen fontos folyamat egy vállalkozás életében, aminek a jelentőségét gyakran maguk a résztvevők, sőt, a menedzserek sem ismerik fel. Mi is történt valójában? A folyamattal valami új jelent meg a cég életében, például egy új termék jött létre, ami egy új piacra vezeti be a céget. Ezzel egy időben pedig nemcsak létre jött, hanem meg is valósult egy új – spontán – stratégia.

Egy nagyobb szervezetben jó néhány szint elválaszthatja a vezetőket az üzletkötőktől vagy a fejlesztőktől, akik ebben vagy az ehhez hasonló folyamatokban állandóan részt vesznek. Azokban a vállalkozásokban, ahol a stratégia alkotás kizárólag a vezetők feladata, ott az üzletkötőknek és a fejlesztőknek ezeket a szinteket meg kell győzniük arról, hogy az, amit ők javasolnak vagy be akarnak vezetni, időszerű, és a vállalkozás számára fontos. **Ahol ez sikerül, ott az új stratégiák a piac hatására alulról jönnek, szivárognak be a cégbe.**

Ahol az alsó szinteknek nem sikerül a vezetők és a felettük álló szintek meggyőzése, persze ott sem vesznek el a tapasztalatok. Csak az ilyen esetekben az üzletkötők, fejlesztők, a piaccal közvetlen kapcsolatban álló munkatársak elkezdik kialakítani saját egyéni stratégiájukat. Ez pedig olyan, hogy alkalmazkodik a piac, a partnerek igényeihez, csak a vállalkozás vezetői közül senki sem veszi figyelembe, mert ez többnyire ellentétes a vezetés által meghirdetett, szándékolt stratégiával. Ezért aztán gyakran meg is büntetik ezeket a munkatársakat. De az új stratégia a vezetés akarata ellenére is beszivárog és megvalósul, csak éppen senki nem tanul belőle. Általában egy ilyen vállalkozásban csak akkor kérdezik meg ezeket a „renitens” munkatársakat, ha a vállalat aktuális tervezett stratégiája csődöt mondott, és a vezetés lázasan keres valami új megoldást. Ez jól alátámasztja azt a korábbi állítást, hogy a stratégia kialakításának nem kizárólagos eleme a tervezés, hanem fontos része a jövő kívülről érkező jeleinek megismerése is, mert a stratégiát nem csak kialakítani lehet, hanem az a jövőből érkező kívánások hatására önmagától is kialakulhat egy szervezetben.



Ezért aztán az igazán jó, cégre szabott, **tudatos stratégiák is önmagából a vállalkozásból keletkeznek**, a vezetés és a cég valamennyi dolgozójának együttműködéséből jönnek létre. Ahhoz, hogy ez megtörténhessen, a vezetés által beindított tudatos folyamatra van szükség, mely a felülről lefelé és az alulról felfelé irányuló kommunikáció elvét alkalmazza. Persze kellene még más elemek is a sikerhez, mint intuíció, jó és kreatív ötletek illetve munkatársak. De ezeknek mind belülről kell jönniük, mert igen ritka esetben sikerül egy vállalatra kívülről jó stratégiát készíteni. A külsős tanácsadók által kialakított stratégiák gyakran nem illenek bele az adott vállalat viselkedési és munkakultúrájába, és ezért nemcsak az alkalmazásuk, hanem már megértésük is gondot okoz, mert a jó és működő stratégiák csak akkor jönnek létre, ha azokat minden résztvevő **megértette**, és ezen túlmenően az **belsőjében élővé is vált**.

Ha ezt a két lépést, a megértést és az élővé válást, nem tudjuk megvalósítani, akkor a stratégia csak szándéknyilatkozat marad, és ezekből lesznek azok a papírok, melyek újra meg újra körbemennek az egész vállalaton, de változást igen keveset vagy egyáltalán nem okoznak. Az emberek a megértés és élővé tétel nélkül egyszerűen nem vesznek róluk tudomást, mert egy olyan stratégiát tartalmaznak, mely többnyire a vállalkozás vezetői szintjein, a gondolkodónak tekintett részben alakult ki, és ott fenn csak azt várják, hogy a munkatársak lenn azt gondolkodás nélkül hajtsák végre.

Az eddigiek alapján a menedzsereknek azt a régi, elképzelést, mely szerint a stratégia alkotást és végrehajtást elkülönítjük egymástól, mert **feltételezzük, hogy a gondolat független a cselekedettől, és mindig megelőzi azt** – el kell felejtenünk, ez az elképzelés ma már nem időszerű! Mindezek ellenére a szervezetek növekedésük egy pontján még ma is megpróbálják elválasztani egymástól a gondolkodást és a cselekvést. Történik ez annak ellenére, hogy a szervezetben a **cselekvő rész** (példánkban az üzletkötők) rendelkeznek a legfontosabb stratégiai információkkal, hiszen munkájuk során közvetlenül találkoznak a jövővel, a vevők igényeivel, a piaci viszonyokkal. Ez az információ azonban haszontalan, ha az üzletkötő nem tudja átadni annak, aki a vállalati stratégia kialakításáért felel, mert erre nincs megfelelő belső folyamat, idő, vagy csak egyszerűen nem érdekel senkit sem. Azaz a vállalkozás nem tudja tudatos stratégiáját a jövőből feléje érkező információkhoz igazítani.

Ezért be kell látnunk, hogy a helyes és jól működő stratégiák **nem valahol felül születnek, hanem a gondolat és a cselekvés, az elme és a kéz összehangolt együttműködése által jönnek létre**. Ahol ezt nem vesszük figyelembe, ott a stratégiák állandó kudarcait figyelhetjük meg. Ezért a stratégiai tervezésnek két lábon kell állnia, ezek a tudatos tervezés és a spontán folyamatok. A stratégia ennek a kettőnek az egyensúlyából kell kialakuljon, mert az egyik szélsőség, a tisztán tudatos tervezés kizárja a tanulás, a fejlődés lehetőségét a szervezetben,

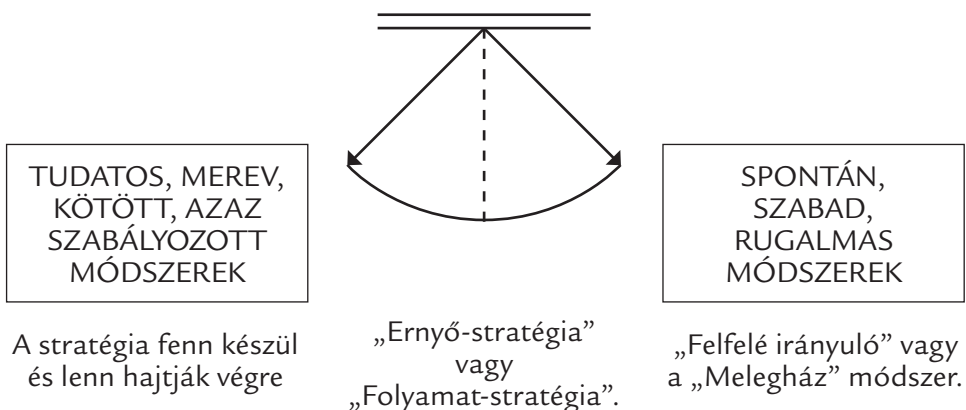
míg a másik szélsőség, a tisztán spontán stratégia kizárja a vállalkozás irányíthatóságát. Bárhogy szeretnénk, nem létezik sem tisztán tudatos, sem pedig tisztán spontán stratégia! Mert egyetlen szervezet sem lehet olyan felkészült, hogy mindent előre kidolgozzon, és a folyamatos tanulás szükségességét figyelmen kívül hagyja, és ugyanígy senki sem lehet annyira rugalmas, hogy mindent a véletlenre bízjon, és lemondjon az irányítás eszközeiről. Vagyis ez a két stratégia egy-egy szélsőség és a valós életben született és megvalósított stratégiák ezek között helyezkednek el. Tehát az igazán sikeres stratégia egy egyensúly, harmónia e között a két szélsőség között.

## A KÖZÉPÚT A JÖVŐ TERVEZÉSÉBEN

Most nézzük meg, melyek azok a módszerek melyek ezt a kívánatos középutat, harmóniát biztosítani tudják, azaz hogyan lehet a tervezést és az irányíthatóságot a rugalmassággal és a szervezeti szintű tanulóssal egyesíteni.

Az egyik ilyen középút, a két szélsőséget harmóniába hozó stratégia az úgynevezett **ernyőstratégia**. Ennek alkalmazása esetében a felső vezetés csak általános irányelveket fogalmaz meg, és a részletek kidolgozását a szervezet alacsonyabb szintjeire hagyja. Ezáltal ez a stratégia mindkét szélsőséget tartalmazza, harmonikusan magában egyesíti, mert **tervezett irányelveiben**, például megmondja, hogy milyen termékeket kell előnyben részesíteni, milyen árréssel szabad a termékeket előállítani, de **spontán** részleteiben, mert nem határozza meg, hogy a termék konkrétan milyen legyen.

## EGYENSÚLYI STRATÉGIÁK



Ez egy **tervezett módon spontán** stratégiakészítés, mert a tervezési folyamatokat alakítják úgy, hogy a stratégiák az irányelveknek megfelelően megszülethessenek.

Jó példa erre az egyensúlyt teremtő stratégiai tervezésre az IBM, ahol a 360-as sorozatú számítógépek kifejlesztése ilyen ernyőstratégián alapult, a folyamatban a felső vezetés csak az általános irányelveket, követelményeket fogalmazta meg egy új számítógép családról, a részleteket ezután az alsóbb szinteken dolgozták ki.

Hasonlóan megtervezett módon spontán stratégia a **folyamat-stratégia** is, amikor a vezetés csak a stratégia alkotás folyamatát irányítja, és a tartalom kidolgozását teljes egészében a résztvevőkre bízta.

A stratégia szempontjából fontos felismerni két másik ellentét pár, a dinamizálás és stabilizálás, azaz a változás és az állandóság szerepét, mert ha nem tudjuk elválasztani időben e két alapvető minőséget egymástól, akkor a stratégiánk könnyen elbukik. A folytonos újítók, az igen kreatív vezetők ugyanis szinte soha sem állnak meg egy elképzelésnél, nem tudnak egy jelentős témát, vagy stratégiát sem kiaknázni. Az ő munkájukból ugyanis hiányzik az elhatározás, a meghatározottság és a rendszeresség. Azok, akik pedig nem képesek változni, újat bevezetni, maguk akadályozzák meg a stratégiák megvalósulását.

Vagyis a stratégia alkotás három ellentét pár feloldását, egyensúlyának megteremtését jelenti. A jövővel harmonikus viszonyban élő és dolgozó menedzserek ugyanis a gondolat és a cselekedet, az irányítás és a tanulás, az állandóság és a változás szinte művészi megformálásával hozzák létre cégük egyedi és tudatos stratégiáját. Ez pedig az ellentétek feloldásán keresztül a jövő tudatos formálását is jelenti.

## A STRATÉGIAI VEZETÉS

A fentiek alapján jól látható, hogy a jövővel kapcsolatban álló, helyes stratégiai vezetés nem a változások ösztönzéséről szól, hanem inkább annak a felismeréséről, hogy **mikor jön el a változás ideje**. Ez pedig azt várja el a menedzserektől, hogy előre észrevegyék azokat a pillanatokat, azokat a pontokat, amelyekben a jövő megmutatkozik, és az új belépni kívánkozik.

Hogy mennyire nehéz is ez, azt kitűnően mutatja a *Volkswagen* példája. A VW vezetése az 1960-as és '70-es években régi szerelme, a bogárhátú modell bővületében élt, a szigorúan felülről készített, tudatos stratégiái nem vettek tudomást a piac változásairól. A tömegtermelésre ráállt cég bürokratikus berendezkedése még segítette is a stratégiákat elkészítő vezetők személyes elszakadását az élettől, és a megmutatkozó jövőtől. Végül a vállalat a csőd szélére

került, és csak igen komoly és kemény változások után tudott rátalálni a harmóniára, az új tervezési stílusra, és az új modellre.

Tehát egy szervezetnek megfelelő vezetéssel képessé kell válnia a múlt feldolgozására ahhoz, hogy a jövőben jobban boldogulhasson, mert **a stratégia művészi megformálása a múlt, jelen és jövő természetes szintézisén nyugszik**. Ebben a folyamatban fel kell ismerni azt is, hogy **a jövő valósága gyakran a jelen aberrációjában is gyökerezhet!** Vagyis a vezetőknek ahhoz, hogy felismerjék a tényleges lehetőségeiket, le kell szokniuk a dolgok jó vagy rossz kategóriába sorolásáról, és sok ma még „őrült” ötletet és elgondolást is mint értéket kell a fiókjukban tartani mindaddig, amíg azok megvalósításának ideje el nem érkezik.

Ha ezekkel mind tisztában vagyunk, akkor következhet a stratégia alkotás programszerű végrehajtása, a stratégia elemeinek formális kidolgozása, de ebben a folyamatban arra feltétlenül vigyázzunk, hogy a formális tervezés ne a régi stratégia újrafogalmazását hozza, vagy a versenytársak szolgai követésére korlátozódjon.

## FOLYAMATOS STRATÉGIAÉPÍTÉS

---

Pontosan azért, hogy az egyedi és tudatos stratégia harmónikusan illeszkedjen, és a közösség valamennyi szintjén élővé is válhasson, célszerű, ha a vállalkozás egy **ügynevezett folyamatos stratégiaépítési folyamatot tart fenn**. Ez a folyamat erősen hasonlít a tervezéshez, hiszen itt is egy erre a célra létrehozott, többnyire kibővített vezetői kör ül össze, és alkotja meg a cég első, tudatos stratégiáját. Ez a folyamat három részből áll, az első lépés a diagnózis, majd ezt követi az elhatározás, hogy mit tegyünk, és az egész a tettekre váltásról szóló megállapodásokkal zárul le.

De az így kialakított stratégiát nem kőbevésett törvényként, hanem változó, alakítható nyersanyagként kell tekinteni, melyet az év folyamán általában 1-2 alkalommal, az év végén pedig feltétlenül az egész vállalkozás áttekint. Ennek során közösen értékelik az eseményeket, és a felállított diagnózis alapján újabb elhatározásokat hoznak, és ezek megvalósításáról további megállapodásokat kötnek. Ezáltal válik a stratégia élővé, így lesz a vezetők rendszeres munkaeszköze, és így tudja a vállalkozás sikereit szolgálni. Ez a folyamat a tanuló, fejlődő vállalat képe, amelyik képes arra, hogy

- megbeszélje, mit akar csinálni,
- majd megteszi azt, amit megbeszélt,
- végül pedig megbeszéli, hogy mit csinált,

és tanulva a körfolyamat során lezajlott eseményekből újabb megállapodásokat köt arról, hogy a jövőben mit is tegyen.

Ez egy már általunk jól ismert felfelé emelkedő spirál formájában ábrázolható, ami az emberi tudatosság fejlődésének képét rajzolja elénk, mely úton haladva az emberi közösségek fejlődő és megbízható szervezetekké válnak.

## A JÓ STRATÉGIÁBÓL ERŐ ÉBRED

A jó és egyensúlyban lévő stratégiának két hatása van. Egyszer van egy **belső hatása**, ami akkor jön létre, ha egy vállalkozás a stratégiakészítés során a megfelelő folyamatokat hozza létre, olyan módszereket alkalmaz, melyek a spon-tán és a tudatos stratégiákat harmonikusan illesztik be a folyamatokba, és azok együtt tudnak és érvényesülni. Ebből az együttes hatásból erő ébred, egy olyan erő, amelynek mágikus hatása van, mert úgy működik, mint egy **önmagát megvalósító profécia**. A közösen létrehozott stratégia ugyanis a vállalkozás valamennyi dolgozója számára egyértelművé teszi azt, hogy a cég merre halad, mi az iránya a tevékenységnek, és ez – miután élővé vált mindenkiben – cél-orientáltságot, motiváltságot és kreatív erőket hoz létre. Ennek pedig az lesz a hatása, hogy amit így közösen elhatároztunk, az bizony nagy mértékben meg is fog valósulni.

Ezzel ellentétes hatásokat tapasztalunk azokban a közösségekben, ahol a stratégia alkotás nem az egyensúlyra törekvés szellemében folyik. Ezt már az emberek hangulatán azonnal megérezzük egy olyan vállalatban, ahol nincsen tudatos, közösen és két irányban kialakított stratégia, ahol az emberek előtt nincsen jövőkép, ahol mindig éppen azt csinálják, ami a vezetőknek az eszébe jut. Ezek azok a vállalkozások, ahol a munkatársak rosszked-vűek, demotiváltak, és mivel teljesen elvesztették az orientációjukat, már csak a pénz az egyetlen, amihez igazodni tudnak. Ahol nem jön létre a harmónia, ott a pénz szeretete és a pénz utáni vágy uralkodik a közösségben, esetleg az a hangulat, amit belső felmondásnak nevez a szakirodalom. A két közösség közötti alapvető különbség a stratégia által adott célorientáltság meglétéből illetve hiányából ered.

A belső hatásokon túl a jó stratégiának van még egy **külső hatása** is. A vevők, a partnerek, a beszállítók nem szeretik azokat a vállalkozásokat, ahol nincs jövőkép, ahol ad hoc módon változtatgatják a célokat, a megállapodásokat. Valódi bizalom csak azokkal a vállalkozásokkal szemben tud kialakulni, ahol világos az irányvonal, ismert a cél, és ahol következetesen meg is valósítják azt, amit elterveztek. Ebben az esetben a partnereik be is tudják építeni azt a saját stratégiájukba, mert tudják, mire számíthatnak.

A jó stratégiák külső és belső hatásai együtt fogják a vállalkozást a sikerek felé vezetni, a piaci pozíciók megerősödését és a piaci részesedés növekedését eredményezni.

## 12.

# A változások menedzselése

### A KÉTFÉLE NÉZŐPONTRÓL

---

A változások kérdésével egy olyan témához érkeztünk, amely az egyik legnehezebb terep a menedzserek és vállalkozók számára. Ugyanis egy emberi közösségben, így egy gazdasági vállalkozásban is, a vezetők és a közösség által kidolgozott és bevezetni kívánt stratégia tulajdonképpen nem jelent mást, mint a szervezet minden szintjén változások gerjesztését és azok levezetését. Ez ma minden vállalkozó számára egyértelmű. De mégis úgy tűnik, hogy éppen ez az átalakulás a legnehezebb, mármint, hogy a stratégiából változásokat tudjanak a közösségek létrehozni.

Ha átérezzük, hogy a stratégia azonos a változásokkal, akkor már csak egy lépés kell ahhoz, hogy belássuk azt is, hogy a stratégiának tulajdonképpen **két oldala van!** Két, minőségében és feladataiban teljesen eltérő területe, melyeket a siker érdekében azonos fontosságúként kell kezelni.

1. a módszerek, amit előszeretettel neveznek hard oldalnak is,
2. és az emberek területe, amit soft oldalnak hívnak.

**A módszerek területe** az, amit többnyire jól ismerünk, amivel sokat foglalkozunk, és ide tartozik maga a teljes stratégia, minden meghatározott tennivalójával és megfogalmazott feladataival, illetve ide tartoznak azok a folyamatok, struktúrák és események is, melyeket a végrehajtás érdekében hozunk létre.

**Az emberi oldalhoz** sorolják azokat az elemeket, melyeket a menedzserek általában kevésbé fontosnak tekintenek, többnyire azért, mert nem ismerik fel az emberi tényező jelentőségét egy változási folyamat során. Így aztán természetes, hogy elhanyagolják a

- vezetési kultúra,
- a vállalati kultúra,
- az együttműködés és csoportképződés,
- a fejlődéshez való hozzáállás,
- a küldetés, az alapelvek

szerepét, pedig ezek minden közösségben végbemenő változás alapvető és nélkülözhetetlen elemei.

Tehát minden vezetőnek, aki azt akarja, hogy a – közösen vagy egyénileg – kidolgozott stratégiák vállalata minden szintjét átható változásokon keresztül megvalósuljanak, akkor a stratégia mindkét oldalát, a kemény és a lágy oldalhoz tartozó elemeket is egyaránt jól kell ismernie, sőt kezelnie. Aki stratégiákat akar megvalósítani, annak mindkét területen egyaránt otthonosan kell mozognia.

Ezzel szemben a stratégiák és változások valósága egészen más. Ami nem véletlen, mert a feladatok és a képességek ilyen széles körét látva, nem csodálkozhatunk azon, hogy a vezetők többnyire csak az egyik területen mozognak otthonosan és a másikat egyszerűen elhanyagolják. Ezért ma a változásokat elindító döntések már az indulás pillanatában többnyire halálra vannak ítélve. *Jacob Boonstra* professzor, a változásmenedzselés területének kiváló szakértője és kutatója szerint, az esetek 70%-ában a változási folyamatok soha sem jutnak el oda, ahová a tervezés pillanatában elképzelték. A professzor, aki jelenleg az amsterdami egyetemen dolgozik, egy az EU-t felölelő széleskörű vizsgálat és felismerés adataira alapozza véleményét.

Mi lehet ennek az igen magas bukási aránynak az oka? A professzor válasza erre elég egyszerű és egyértelmű: szerinte a sikertelenség oka, hogy a mennyiségi szemléletű és profit központú nyugati kultúra a vállalkozások világában is azt a gondolkodási modellt alakította ki, mely szerint a problémákat, a feladatokat is lépésről-lépésre haladva kell megoldani. Ez a gondolkodási modell ma olyan erővel hat, hogy a nyugat-európai vállalkozások szinte mindegyikében hasonlóan gondolkodnak. Ez pedig a változásmenedzselés területén azt a téves képzetet okozza, hogy elég ha valamit, például egy változási folyamatot elindítok, és az eredmény majd magától bekövetkezik, a beindított folyamat következtében. A mai vezetőknél ez a gondolkodási és vállalatvezetési modell divatos, mert ők szeretnék egyszerűnek látni a világot. Ezért aztán a modern menedzserek előszeretettel használják az erre a gondolkodásra épülő változásmenedzselési modelleket, melyek csak a módszerekre épülnek és a folyamatok, illetve az események megtervezésén alapulnak.

Vagyis a vezetők a változásmenedzselés módszereinek oldalán maradnak és akarva vagy akaratlanul, de megfélemlenek az emberi oldalról. Az igen nagyarányú sikertelenség ezáltal érthetővé válik. Azokat a modelleket, melyek erre az – egyoldalú – gondolkodásra épülnek a szakirodalomban **TERVEZETT VÁLTOZÁS** /angolul: PLAN-ORIENTED CHANGE/ névvel fogják össze. Ma szinte megszámlálhatatlan ilyen modellt ismerünk, ami persze nem véletlen, hiszen ha egy modell nem sikeres, akkor a tanácsadónak egy másikkal kell az első próbálkozás hibáit kiküszöbölni. Aztán ha ez sem sikeres, akkor...



## A TERVEZETT VÁLTOZÁSMENEDZSELÉSRŐL

Azok a mai folyamatok, melyek a tervezett változásmenedzselés körébe tartoznak, lényegében mind három lépésből állnak. Ennek oka, hogy szinte kivétel nélkül *Kurt Lewin*-nek, a rendszerek dinamikus egyensúlyáról (angolul: *The Systems Concept of Homeostasis*), szóló elméletén alapulnak. Ennek az elméletnek az volt a fő, és a mai napig is ható megállapítása, hogy az emberi közösségekben létrejövő változási folyamatok három fő részre bonthatók. Ezek:

1. az olvadás (angolul: *unfreezing*),
2. a változás (angolul: *changing*),
3. és a visszafagyasztás (angolul: *re-freezing*).

Mint látható ennek a modellnek a kiindulópontja és a végpontja is a stabilitás, egy-egy stabil állapot, ami számos esetben és igen sok vállalkozás számára létfontosságú. Ezzel a módszerrel viszont nem lehet kezelni azokat a változásokat, amikor a szervezet már a változási folyamat beindulásának pillanatában is olvadt, azaz instabil állapotban van. Hasonlóan nehéz azokat az eseteket kezelni, amikor a változás célja pontosan az, hogy a szervezet a projekt végén olvadt, azaz szabad, kötetlen, kreatív állapotba kerüljön és folyamatosan abban is maradjon.

A Lewin-i gondolkodás tehát azon az egyszerű elven alapszik, hogy a változási folyamatot előre megtervezett módon, tények illetve analízisek eredményeire kell felépíteni. Az emberekben eközben fellépő érzésekkel vagy érzelmi reakciókkal pedig nem foglalkozik különösebben, egyrészt mert nem tudja kezelni, másrészt pedig, mert az vállalnál az érzéseknek nincsen helye.

Természetesen, minden hiányossága ellenére ennek a három lépéses modellnek is megvan a létjogosultsága, és igen sikeresen lehet vele változási folyamatokat megtervezni és kezelni. Sőt célszerű minden olyan esetekben használni, amikor:

- stabil és előre jelezhető folyamatokkal dolgozunk,
- egyértelmű és egyszerű problémákat kell megoldani,
- rövid idő alatt kell a feladatokat elvégezni, a változásokat bevezetni,
- viszonylag kis létszámú csoport érintett a változásokban,
- technikai vagy strukturális problémákat kell megoldani.

A tervezett változási menedzselési módszernek vannak további jellemzői is, melyek minden esetben érvényesek. Ezek a következők:

- általában felülről indulnak,
- projektcsoportokat hoznak létre, melyeket szakértők irányítanak,
- a figyelem középpontjában mindig egy probléma megoldása áll,
- formalizálásra, stabilizálásra és egyszerűsítésre törekednek,
- gazdasági és műszaki eredményesség áll a középpontban.

Ezek alapján a *Kurt Lewin* elméletére épülő és ma széles körben elterjedt és alkalmazott tervezett változásmenedzselés lényege végül is úgy foglalható össze, hogy

- **fent kigondolt stratégiák** alapján,
- **lent változásokat** hoztak létre.

A lewin-i alapokra épülő három lépéses modell jellemzőinek ismerete létfontosságú minden vezető és menedzser számára. Ezek nélkül nem is lehet az organikus változásmenedzselés területére lépni. Az organikus gondolkodás ugyanis nem elveti, hanem magába foglalja és tartalmazza a lewin-i módszer elemeit, mint egy alapot, amit aztán az organikus, emberközpontú, szemlélet elemeivel kiegészítve alkalmaz. A következőkben itt bemutatott három lépés nem a módszer, hanem az egyes lépések jellemzőinek összefoglalása és az azok során elvégzendő feladatok általános ismertetése. Aki a lewin-i változás elméletről többet kíván megtudni, annak javaslom a hatalmas mennyiségű irodalom tanulmányozását.

## 1. fázis: Mobilizálás (felolvasztás)

Ez az első lépés, a változásra felkészítő fázis. Ekkor a vezetőknek az a feladatuk, hogy egy „**ébredtő hívást**” küldjenek a rendszernek és arra kérik, hogy ébredjen fel a stabilitás „Csipkerózsika álmából”. Ezzel egyidejűleg pedig tisztázzák, hogy milyen változások és hol szükségesek. Mondhatnánk úgy is, hogy a vezető feladata, hogy megnézzék mi is szükséges ahhoz, hogy az elmúlt időszakban felmerült problémákat, az észlelt piaci változások által okozott belső és külső feszültségeket stb. megoldják. Ez a lépés a vezetők és a közösség tagjai közötti kommunikáció által valósul meg, melynek során a vezetőknek az a feladatuk, hogy meggyőzzék munkatársaikat arról, hogy változásra van szükség, mégpedig olyanokra, melyek őket is érintik majd.

Ahhoz, hogy ez a folyamat sikerrel záruljon, szükség van arra, hogy az emberek megértsék a változás okát és lényegét, de talán még ennél is fontosabb, hogy elfogadják azt. Ebben sokat segíthet, ha az elfogadott, elismert munkatársakat és szakembereket sikerül megnyerni a célnak és sikerül bevonnak őket a folyamatba. Ez segíthet annak demonstrálásában, hogy a cél komoly és fontos, a változás elengedhetetlen.

Az 1. fázis lépései összefoglalva tehát a következők:

1. A változás szükségességének felismerése.
2. A szervezet felébresztése a stabilitásból.
3. A kulcsemberek megnyerése.
4. A változás szükségességének kommunikálása.
5. A változás által érintett emberek bátorítása.

6. Hajlandóság kialakítása az emberekben arra, hogy a változási folyamat elindulhasson.

Amit egy menedzsernek az 1. fázisban meg kell vizsgálnia:

- Rendelkezésre áll-e az a vezetői kör, illetve a források, eszközök, melyek a folyamat beindításához és levezetéséhez szükségesek?
- Teljesen tisztában van-e a lehetőségekkel és veszélyekkel?
- Talált-e bármilyen szervezeti vagy kulturális akadályt, ami a folyamat sikerét veszélyezteti?
- Ha igen, akkor mit tett ennek feloldása érdekében?

Ha az első fázisban sikerült a változásra való igényt az emberekben felkelteni és a kulcsembereket a folyamat mellé állítani, illetve az akadályokat leküzdeni, akkor a folyamat a 2. fázisba léphet. Ugyanis ekkor áll rendelkezésre a sikeres változás három legfontosabb eleme:

- Vezetők, akik képesek hajtóerejévé válni a változási folyamatnak.
- Egy vállalkozás, ami megértette a változás szükségességét és
- Egy vállalkozás, ami hajlandó a változásra egy értelmes cél érdekében.

Ez a három dolog ugyanis az alapja a tervezett változásmenedzselési folyamatoknak.

## 2. Fázis: Tervezés és kivitelezés (Változás)

A Lewin-i modellben általában a második fázis két részre, mégpedig két egymástól jól elkülöníthető lépésre bontható.

### 2/1. Tervezés.

Lewin a 2. fázis első és legfontosabb részének és tulajdonképpeni lényegének azt tekinti, hogy sikerüljön a felső vezetés szintjén valódi mozgást, lendületet, akaratot létrehozni. Ugyanis hiába hoznak létre teameket a munkatársak bevonásával, ezeknek a tényleges működésére van szükség, amit szerte a vezetők biztosítanak. Maga a folyamat fentről lefelé halad, és először a felső vezetői teamekben kell a stratégiákat megfogalmazni, hogy onnan ezt egy alacsonyabb vezetői szintnek adják át. Ebben a folyamatban és a felülről érkező útmutatások alapján végül minden „vállalati szint” vagy részleg elkészíti a maga stratégiáját, de oly módon, hogy az teljes mértékben kapcsolódjon a felülről érkezett stratégiákhoz.

Ennek a felülről lefelé haladó folyamatnak az eredményeként végül elkészül az akcióterv, melyeknek a következő kérdésekre kell választ adnia:

1. Milyen lesz az új folyamat?
2. Ki lesz a folyamat tulajdonosa?
3. Hogyan kapja és miként használja az információkat?

4. Milyen új struktúra, és szervezet jön létre a változási folyamat eredményeként?
5. Hogyan lehet majd az eredményeket:
  - a. ellenőrizni és
  - b. mérni?
6. Ki lesz a felelős a hibákért, az eltérésekért és az esetleges hiányos információkért a változási folyamat során?

A tervezés során számos lényeges dolgot figyelembe kell venni, hiszen egy látzólag egyszerű, kis változás is komoly következményekkel járhat. Munkahelyek szűnhetnek meg, vagy jöhetnek létre, vezetői kompetenciák változhatnak, csoportok részlegként olvadhatnak össze, vagy alakulhatnak át, hogy csak néhányat említsék. Az emberek azonban minden esetben érintettek lesznek ebben és

- **félelmeik az újtól**, az ismeretlentől,
- más kollégákkal való **együtműködéstől való viszolygásuk**,
- új munkafolyamatokban való részvétellel szembeni **ellenállásuk** nagymértékben befolyásolja a változás sikerét és eredményességét.

Ezért már a tervezés időszakában azzal kell számolniuk a vezetőknek, hogy az emberek egy részében – a kezdeti, mobilizáló szakasz ellenére is – **ellenállás jön létre**. Különösen azokban, akik valamilyen okból a változási folyamat „vesztésének” érzik magukat. Ennek feloldására *Lewin* azt javasolja a vezetőknek, hogy a munkatársakat is be kell vonni a tervezési folyamatba, mert akkor úgy érzik, hogy hallhatják a hangjukat és van beleszólásuk a vállalat működésébe és saját személyes sorsukba. Az ügyes vezetői megoldások és a változást támogató jó tréningek végül azt eredményezhetik, hogy az ellenállás leküzdése és a változások lényegének megismerése után az egész folyamat WIN-WIN (nyertes-nyertes) megoldásokká alakulhat át a vállalat és a munkatársak között.

Ezzel párhuzamosan a vezetőknek van még egy lényeges tennivalójuk. Biztosítani kell azt, hogy rendelkezésre álljanak azok az eszközök, melyekkel az akciótervben megfogalmazott feladatok megoldhatók. Eszközök nélkül ugyanis a legjobb terv is csak írott malaszt, egy egyszerű szándéknyilatkozat marad.

- A 2. fázis első szakaszának, a TERVEZÉS-nek a lépései tehát a következők:
1. Teamek létrehozása, felülről lefelé haladva. Ezek egymásra épülve meghatározzák az új folyamatokat, új struktúrákat, az első fázisban megfogalmazott célok érdekében.
  2. A teamek meghatározzák az új célokat melyek irányába a vállalat jövőben haladni fog illetve a szükséges eszközöket, amelyek felhasználásával a vállalat a jövőben működni fog. Hosszú és rövid távú célok, vevő érdekek, konkurencia várható reakciója, kommunikációs terv stb.
  3. Végül ezekből létrehoznak egy víziót, egy jövőképet, ami már most megmutatja, miként fog a vállalat majd a jövőben működni. Ez jó útmutató lehet a folyamatban érintett többi munkatárs számára is.

## 2/2. Kivitelezés.

Amikor a tervezés elkészült, befejeződött, akkor érkezett el a folyamat a **valódi változások beindításának** küszöbéhez. Most indulhatnak meg azok az apró, lágy lépések, amelyek fokozatosan az addig alkalmazott folyamatok, struktúrák megváltozását eredményezik majd. Persze mindez úgy és olyan módon kell megtörténnie, hogy közben az **addig folyó folyamatok még továbbra is működni tudjanak**, hiszen az esetek túlnyomó részében nem lehet a munkát csak azért leállítani, mert valamit megváltoztatunk.

Ebben a helyzetben a változás létrehozásával és megtörténtével kapcsolatban a vezetőknek következő kérdéseket kell szem előtt tartani:

1. Folyamatosan figyelni, analizálni kell azokat a rendszereket, melyek a változásban részt vesznek. Figyelni kell a szervezet működését, a munkafolyamatokat és az emberi kapcsolatokat, azért, hogy ha valami probléma jelenik meg, akkor azt azonnal orvosolni lehessen.
2. Alapelvként be kell vezetni, hogy „ha valami nem működik, akkor azonnal keress helyette valami mást!” Ha bárki hibát talál az eredeti elképzelésben, vagy menet közben derül ki, hogy annak egy része nem valószínűsíthető meg, akkor azonnal át kell tervezni az egész változási folyamatot. Ez érintheti a szervezetet, az eszközöket, az embereket stb. Jó segítséget nyújtanak az áttervezéshez a célirányos értekezletek és csoportmunkák, esetleg tréningek.
3. Vegyél részt a változás megvalósításában. Minden érintettnek aktívan közre kell működnie a változási folyamat megvalósításában és a kitűzött cél elérésében.

Fentiek megvalósításával remény van arra, hogy a folyamat 2. fázisa sikeresen befejeződjön. Ez persze hosszabb ideig tartó folyamat eredménye, ami csak a vezetők kitartása mellett lehet sikeres. Ennek a szakasznak van egy veszélye, mégpedig az, hogy a hosszú idő alatt a vezetők lelkesedése kialszik. Ebben az esetben nem csak a tervezett változás nem valósul meg, hiszen a folyamat nem megy végig, hanem veszélybe kerül a 3. fázis megvalósítása is. Erre ugyanis – ilyen esetben – már nem marad energia. Pedig ha nem gondoskodunk az új folyamatok befagyasztásáról, akkor a szervezet szépen lassan, szinte észrevétlenül, visszatér a régi rutinokhoz és a régi megszokott folyamatokhoz. Vagyis a változás nem következik be, a befektetett munka hiábavaló volt. Az ilyen szervezetekben a munkatársak többnyire nem is szeretik a változásokat és minden ilyen irányú elképzelést azzal utasítanak el, hogy már sokszor megpróbáltuk, de soha nem sikerült.

Ezért a vezetőknek ki kell tartaniuk a 2. fázis végéig, ami tulajdonképpen a változásokat dokumentálásával fejeződik be és ezt követően lehet továbblépniük a vállalattal és az egész változás menedzselési folyamattal a 3. fázisba.

### 3. fázis: A változások fenntartása (Befagyasztás)

Ha kitartott az erő és lelkesedés eddig a pontig akkor a vezetők számára már csak a feladat maradt hátra. Azt, amit létrehoztak, a vállalkozás új működését meg kell őrizni és **fenn kell tartani**, mégpedig egy **stabil, időtálló formában**. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, két dologra van szükség:

1. mindenkinek értenie kell az új stratégiát és viselkedését, és munkavégzését ennek megfelelően kell alakítania,
2. az alapvető folyamatnak igazodnia kell a stratégiához.

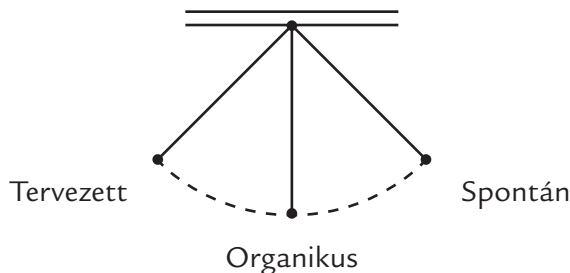
Ez pedig, ha egy kicsit jobban megnézzük, akkor nem jelent mást, mint a dolgok új módon történő irányítását, menedzselését. Vagyis nem csak a munkatársaknak kell más módon dolgozniuk, hanem a felső- és középvezetőknek is ki kell alakítaniuk az új folyamatok új módon történő irányítását. Ennek egyik lehetséges eleme, hogy a vezetők minden értekezletükön foglalkoznak a bevezetett változások fenntartásának kérdésével. Teszik ezt olyan módon, hogy ez egy állandó vezetői rutinná váljon. Ennek során elsősorban azt kell vizsgálni, arról kell információkat kapni, hogy a változások mennyire maradnak fenn, mennyire épültek bele a vállalati kultúrába és ezen túlmenően természetesen azt is, hogy miként befolyásolták a vevői elégedettséget, a termék minőségét, a munka hatékonyságát.

Ugyanakkor folyamatosan fenn kell tartani a kommunikációt is, ez ugyanis nem egy egyszeri és a bevezetéshez illetve mozgósításhoz kapcsolódó dolog. A munkatársakat rendszeresen tájékoztatni kell a változások eredményéről, és azok hatásáról. Ezen a területen a személyes kommunikáció ér a legtöbbet. A személyes kommunikáció során a munkatársak is elmondhatják saját tapasztalataikat, élményeiket. Ez utóbbi pedig segíthet abban, hogy a számszerűsíthető adatok és a munkatársak véleményéből a változási folyamat tovább fejlődhessen, valami új kiindulópontja lehessen. Végül ez teremti meg a lehetőséget annak, hogy a változást „bekössük” a szervezetbe, és a befagyasztást, az új folyamatok stabilitását létrehozzuk.

Ezekből a lépésekből áll tehát egy tervezett változásmenedzselési modell. Talán a folyamat bemutatása közben nem csak bennem, hanem másokban is megfogalmazódott az a gondolat, hogy itt valami nem stimmel. Érdekes módon a változásmenedzselés vezető szaktekinétye, *John Kotter* professzor, aki 1972 óta foglalkozik a Harvardon a tervezett változásmenedzseléssel és a téma egyik legnagyobb szaktekinétye ma a világon, egy 2002-ben elhangzott előadásában maga is kétségeinek adott hangot. Azt mondta, hogy: *„engem is igazán meglep az a tény, hogy bár számos vezető alkalmas arra, hogy megértse a módszert és az alkalmazandó eszközöket, de arra, hogy ezekkel mozgásba is hozzák a szervezetet, sajnos nagyon sokan nem képesek.”*

Igen, a módszer, az eszközök intellektuális megértése és alkalmazása még önmagában nem elegendő ahhoz, hogy változás egy szervezetben létrejöjjön. Hiába lelkesedik egy vezető egy neki bemutatott új módszerért, ha a szervezet elutasítja a változást, ha nem engedi megtörténni. Ez pedig teljes joggal kérdőjelezi meg ennek a módszerekre és eszközökre épülő, változásokat felül-ről lefelé gerjesztő **TERVEZETT** változásmenedzselési módszerek kizárólagos alkalmazását.

De mi is az, ami hiányzik? Mi is valójában a probléma a tervezetten lezajló változási folyamatokkal? Ahogyan azt korábban már említettem, nem magában a tervezésben van a hiba, hiszen ezt az organikus szemlélet is használja. A hiba abban van, hogy ez a módszer egy szélsőség kizárólagosságát hirdeti és ezáltal nem ad lehetőséget az egyensúlyra. Ebben a szemléletben felborult az egyensúly, hiszen egy teljes és harmonikus változási folyamathoz szükség van még a kreatív, alkotó emberi gondolkodásra, a szabad, a környezet elvárásaihoz spontán módon igazodó folyamatokra is. Azaz, ha a korábban már részletesen tárgyalt, arisztotelész-i ingát vesszük, akkor az inga egyik oldalán a tervezett, a másik oldalán a spontán változás van, és az emberi, a harmonikus változás közepén található, ami magában egyesíti mindkét szélsőséget. Ilyen közép az **organikus gondolkodás**, és organikus változás menedzselés.



## AZ ORGANIKUS GONDOLKODÁS ÉS A VÁLTOZÁS

Nem véletlen, hogy *John Kotter* új utakat kereső gondolataival egy időben megjelent a világban a változásmenedzselés egy új formája, az **ORGANIKUS VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS** is. Ez több dologban is különbözik a *Kurt Lewin* féle elmélet alapján létrehozott módszerektől. Egyszer abban, hogy a vállalkozásokat nem rendszereknek, hanem élő szervezetnek tekinti, ennek lényege, hogy a szervezet is egy élőlény, melynek változási, fejlődési folyamatai is az élőlényeknél megfigyelhető módon játszódnak le. Ebből már jól látható az alapvető különbség a mechanisztikus szemléletmóddal szemben, hiszen a **TERVEZETT**

gondolkodás a rendszert stabilnak tekinti, míg az ORGANIKUS gondolkodás egy **változó, élő közösségnek**, és mindkettő ennek megfelelően tervezi, építi fel és hozza létre a változási folyamatokat is.

Az organikus változásmenedzselés olyannak úgy tekinti a szervezetet, mint például egy magot, amelyben benne van a fa teljes „terve” és minden jövőbeli formája, de nincs benne semmi sem azok közül a válaszok közül, melyeket majd növekedése és élete során ad környezete hatásaira, kihívásaira. Azaz olyannak, amelyik harmonikusan egyesíti magában az előre tervezett és a nem tervezhető, illetve nem várt környezeti hatásokra spontán módon reagáló változásokat.

Az organikus gondolkodásnak van még egy másik fontos eltérése a mechanisztikus gondolkodással szemben. Ugyanis ez a vállalatban belüli ellenőrzési és hatalmi rendszereket, az élő szervezetek működésének megfelelően, inkább a közös érdekekre épülő, és az embereket összekötő vertikális hálózatként tekinti. Ezekre a rendszerekre pedig az együttműködés és a konzultáció a jellemző, az utasításokon és a főnök beosztott viszonyokon alapuló hierarchikus rendszerekkel szemben. Ez a belső minőség és az ebből keletkező hangulat hozza létre azt az állapotot, melyben az alsó szinteken a változás iránti vágy és a fejlődés igénye természetessé válik, és a munkatársak minden ezzel kapcsolatos gondolatukat nyugodtan el is mondják vezetőiknek.

Ez aztán természetesen a változások gerjesztésében és létrehozásában is különbséget jelent. Az ilyen közösségekben a vezetés az előzőekben ismertettétől, LÁGY oldalhoz tartozó elemre fókuszál. Ezen túl pedig teljes mértékben tisztában van azzal is, hogy az ő feladata egy stratégia megvalósításánál „mindössze” annyi, hogy tervezetten olyan helyzeteket hozzon létre, melyben az alsóbb szinteken a változás elindulhat. Ezért az organikus gondolkodás szerint a változásmenedzselés nem más, mint olyan eljárások, eszközök és technikák gyűjteménye, melyekkel

- a vezetés által – tervezetten – jóváhagyott célok érdekében illetve folyamatokban az alsóbb szinteken dolgozó munkatársak változási folyamatokat hoznak létre, a vezetéssel való állandó kommunikáció és kapcsolat-tartás közben,
- továbbá az emberekben változási folyamatokat lehet generálni.

Ezek alkalmazásával jut el majd a közösség egy újabb céljához vagy fejlődési fokozatához és így válik aztán érthetővé az is, hogy az úgynevezett ORGANIKUS VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS miért nem a tervezésre koncentrál. Itt ugyanis a vezetés folyamatosan arra figyel, hogy **hol, mikor és milyen irányban kell változtatni**. Ez a vezetés feladata! Ezt pedig a mindenkor események figyelésén és elemzésén keresztül éri el. Mivel maga a változás iránti igény többnyire magától a szervezettől érkezik és nem a vezetéstől, ezért aztán ebben



a helyzetben a vezetés feladata többnyire csak az marad, hogy ezt a változási igényt felismerje, és/vagy elfogadja, majd a folyamat beindulását megtervezzék és jóváhagyja.

A dolognak ilyen formában történő megvalósítása jelenti az organikus változásmenedzselés egyik legnagyobb kihívását. Azt ugyanis, hogy a vezetők által eddig megszokottakkal ellentétben a változási folyamatnak most csak az iránya ismert, és az eredménye majd csak a folyamat során alakul ki. Ezért aztán az induláskor a cél és az elért eredmény csak nagy vonalakban kerülhet felvázolásra. Ez pedig egy olyan speciális helyzet és annyira eltér a tervezett modellek hierarchikus folyamataitól, hogy ezt a vezetők többsége ma még nehezen tudja befogadni és kezelni.

### **Mi is történik?**

A felső vezetés tehát egy organikusan működő szervezetben arra figyel, hogy hol, mikor és milyen irányban kell változtatni. Azaz a vezetők folyamatosan elemzik az eseményeket és figyelik, hogy a szervezettől milyen jelzések érkeznek a változásra. Amikor egy ilyen igényt felismernek, akkor elemzik azt és döntenek arról, hogy elfogadják vagy sem. Amennyiben egy változási igényt a vezetés elfogadott akkor a következő lépés az, hogy a változási folyamatot megtervezzék, majd pedig annak beindulását jóváhagyja. A felső vezetői jóváhagyás követően egy olyan folyamat indul be a vállalatnál, ami gyakorlatilag az alsóbb szinteken zajlik, és a lényege az, hogy a vevői és piaci igényekre érzékennyé vált munkatársak önmaguk keresik meg a válaszokat azokra a kérdésekre, amelyek felmerültek. Vagyis elindulnak a cél irányába és élő módon, fokozatosan, kis lépésekkel alakítják át a folyamatokat és a szervezetet, a vevők és a piac mindenkori válaszainak megfelelően.

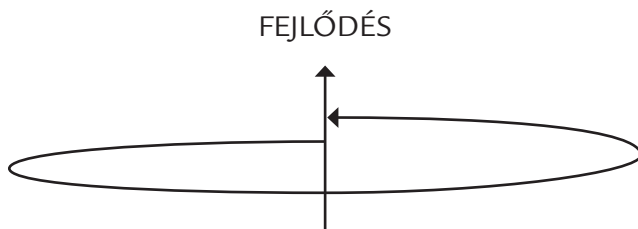
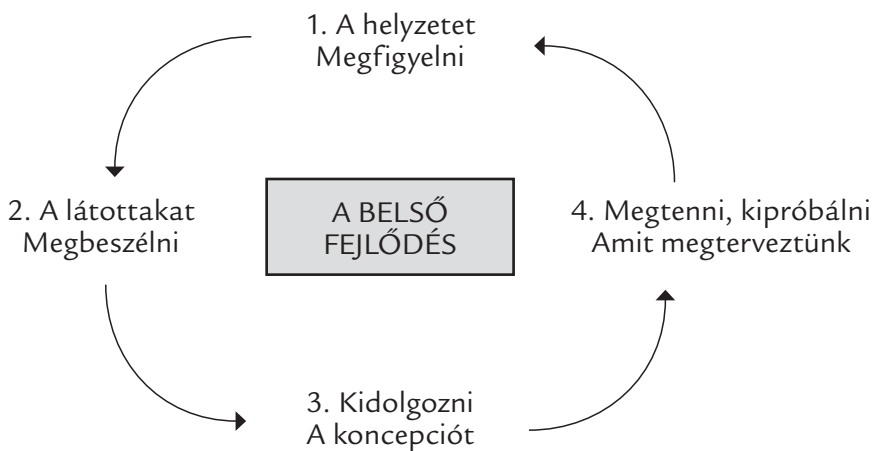
Persze a vezetők feladata a folyamat beindításával nem ér véget, a munkatársakat nem hagyhatják magukra ezekben a folyamatokban. A vezetésnek intenzíven részt kell vennie a megvalósításban, mégpedig oly módon, hogy

- irányt mutatnak és a változás igényét fenntartják,
- a folyamat eseményeit figyelemmel kísérik,
- a folyamat fennmaradását ellenőrzik és támogatják,
- a célok megvalósulását ellenőrzik,
- az esetleges eltéréseket korrigálják,
- rendszeresen kiértékelő megbeszéléseket tartanak,
- a szükséges eszközöket és erőforrásokat biztosítják.

Azt, ami egy ilyen organikus változásban végső soron megtörténik, egy körfolyamattal lehet a legjobban leírni, amit a korábbi fejezetekben is használtunk már. Ez egy olyan önmagában záródó körfolyamat, azonban oldalról nézve felfelé

emelkedő tendenciát mutat. Ebben a felfelé emelkedő spirálban mutatkozik meg a vállalat – mint élő szervezet – fejlődése. Mivel az élet egyik fontos jellemzője a ritmus, ezért a folyamat sikeréhez sokban hozzájárulhat az, ha sikerül ennek a négy lépésből álló folyamatnak egy állandó ritmust adni. Sőt, ha a vezetők és a munkatársak képesek ezt a ritmust beépíteni az életükbe, akkor ez elvezethet egy tanuló, önmagát fejleszteni képes szervezet kialakulásához.

Mint a fentiekből is látható az ORGANIKUS VÁLTOZÁSMENEDZSELÉS nem egy eszköztár, előre meghatározott módszerek gyűjteménye, hanem maga az élet. Egy olyan organikus folyamat, amikor mindenki mozgásban van és csak menet közben derül ki, hogy mi is a következő megteendő lépés. Ez a módszer valójában inkább egy látásmód, ami az élet természetes fejlődését követi és amelyben egymással harmóniában van a vezetés, azaz a tervezési tevékenység, és a beosztottak tevékenysége, azaz a spontán reagálás a környezet kihívásaira. Ezekben a folyamatokban a vezetés az iránymutatáson és a változás igényének fenntartásán túl, magának a változásnak a végrehajtását a munkatársakra bízva és csak támogató, ellenőrző funkciót tölt be.



A módszer természetesen igen nagy hasonlóságot mutat a stratégia alkotás integrált módszerével, amikor a spontán és a tervezett stratégia alkotási folyamatok együtt jelennek meg. Ez nem véletlen, hiszen azonos gondolkodáson alapulnak és az organikus változásmenedzselés tulajdonképpen egy folyamatosan fenntartott stratégia alkotás és egy változásmenedzselési folyamat kombinációja.

Azokban a közösségekben ahol ezt a formát választják, ott ennek a folyamatnak számos pozitív következményével lehet és kell számolni. Ezek a következők:

- a dolgozóknak is – mint korábban a vezetőknek – két feladatuk lesz és a napi munka, vagyis a stabilitás megőrzése mellett ők is foglalkoznak a fejlődés, azaz a változás, a dinamizálás kérdéseivel,
- az alsó szinteken ezáltal megerősödik a kezdeményezőkétség,
- a változás folyamatosan, szinte észrevétlenül történik meg,
- az új folyamat beépül a szervezetbe,
- költségtakarékos, mert kevesebb a hiba, és a veszteség azonnal láthatóvá válik,
- ha valami nem jó, azonnal le lehet állítani,
- az emberek öntudatra ébrednek és fontosnak érzik magukat.

Ha egy közösség képes az organikus szemléletet a változások területén is magáévá tenni, akkor egy olyan új, kísérletező és vállalkozási szemléletű vállalati kultúra alakul ki, melynek lényege és állandó eleme a folyamatos belső fejlődés és változás, amely alkalmazkodik a piaci és vevői igények állandó változásához.

Talán mindenki számára jól látható, hogy a változásmenedzselésnek milyen szoros összefüggése van a szervezetek tanulási folyamataival. Egyrészt azért, mert csak azokban a szervezetekben lehet pozitív változási folyamatokat létrehozni, generálni, melyek képesek tanulni. Más szavakkal kifejezve, egy szervezeten belül létrejövő változás mindig az emberek és általuk a szervezet tanulási folyamatainak eredménye. Azokban a szervezetekben, ahol mind az egyének, mind pedig a szervezet képes tanulni, ott az egész folyamat egyetlen kérdés formájában fogalmazható meg. A kérdés, ami ezekben a közösségekben állandóan és élő módon mindig jelen kell legyen, a következő: **„melyek azok a folyamatok, milyen az a tudás amire szükségünk van annak érdekében, hogy mind mi, az egyének, mind pedig a szervezetünk fennmaradjon és folyamatosan fejlődhessen?”**

Az ilyen vállalkozásokban az emberek túlnyomó részének természetes igénye azzal foglalkozni, hogy miként lehet olyan változási folyamatokat bevezetni és fenntartani, melyek harmóniában vannak az egyéni értékekkel és a közösség küldetésével. Persze mindig, minden közösségben vannak emberek, akik nem tudnak, nem akarnak tanulni, változni. Ezeket az embereket – általában 15-20 %-ot – elveszítjük az organikus változási folyamatok generálásából és ezen folyamatokban való aktív részvételtől is. De ez az arány még mindig

kedvezőnek mondható, hiszen a TERVEZETT VÁLTOZÁSOK hierarchikus folyamataiban a résztvevők ellenállása és szembeszegülése a felülről érkező „parancsokkal” szemben még ennél is jóval nagyobb arányú.

## A változást segítő légkör és belső kultúra

Azokon a helyeken, ahol a közösségnek még nem igénye a folyamatos fejlődéssel foglalkozni, ott a vezetőknek kell ezt az igényt felkelteni, felébreszteni. A vezetőknek kell először annak érdekében tenni, hogy az emberekben a változás iránti vágy és hajlandóság felébredjen, hogy a vezetéssel együttműködve majd ilyeneket generáljanak és végigvezessenek. Itt van igazán nagy jelentősége azoknak az elemeknek, melyeket az elején LÁGY oldalként soroltam fel. Az ORGANIKUS szemléletű változásmenedzselés éppen ezért kiemelt fontosságot, és a KEMÉNY oldal szabályaival és eszközeivel azonos jelentőséget tulajdonít a LÁGY elemeknek a vállalaton belül. Ismétlésül ezek:

- a vezetési kultúra,
- a vállalati kultúra,
- az együttműködés és csoportképződés kérdései,
- a fejlődéshez való hozzáállás,
- a küldetés és a vezérelvek.

Pontosan e nagy jelentőségük miatt, most nézzük meg, hogy mit is takar illetve tartalmaz ez az öt terület.

### 1. Vezetési kultúra

Ez a vállalati kultúrával együtt az a terület, ami a LÁGY oldalhoz tartozik, de minden következménye a másik oldalon, a KEMÉNY oldalon mutatkozik meg. Nehéz a vezetési kultúráról röviden és összefoglaló módon beszélni, de egy dolgot minden vezetőnek tudnia és látnia kell. Mégpedig azt, hogy a vezetők gondolkodása és szellemisége olyan módon meghatározza az egész vállalat minden dolgozójának gondolkodását és szellemiségét, mintha egy gondolati „ernyő” vagy „sátor” alatt élne és dolgozna mindenki. A vezetés felülről ható gondolati kisugárzása ugyanis áthatja az egész szervezetet és alapvetően meghatározza annak gondolkodását. Azaz egy vezető felelőssége saját gondolataival szemben igen nagy. A változásmenedzselés oldaláról nézve a vezetési kultúra minden probléma kulcsa.

Az, ahogyan a vezetők gondolkodnak a változásról, annak szükségességéről, bevezetésének módszereiről, ugyanis pontosan megjelenik a folyamatokban. A legnagyobb hiba, amit egy vezető elkövethet az, hogy úgy gondolja csak ő tudja, mit kell fejleszteni, megváltoztatni, és nem tulajdonít olyan jelentőséget a változási folyamatnak, mint amilyen az valójában. Itt persze nem arról

van szó, hogy egy vezető mit mond, hanem arról, hogy mit érez belül. Ugyanis ez az ami a testbeszédében és a hangsúlyán keresztül pontosan megjelenik és amit a munkatársak érzékelnek. A legkomolyabb változási szándékot sem veszi senki komolyan, ha a kettő – szavak és testbeszéd – nincsenek összhangban egymással. A vezetés szintjén őszintén elhatározott és végig kísért változási folyamatoknak van csak esélyük arra, hogy a kívánt célba érjenek. A vezetőknek jól látható módon a változási folyamat minden fázisában meg kell jelenniük és lehetőleg aktívan és támogató módon részt venni a munkában.

A legnagyobb vezetői kihívás ma az, hogy ha megértjük és belátjuk, hogy a változást az emberben kell elindítani, nem elég a felszínen, módszerek, rendszerek, struktúrák és folyamatok világában otthon lenni. Ki kell alakítani, ki kell fejleszteni azt a képességet is, hogy a vezető egyidejűleg a mélyben, a felszín alatt is tudjon dolgozni. Ez azt jelenti, hogy a vezetőnek foglalkoznia kell a szervezetet alkotó ember életének és munkájának összefüggéseivel is. Ez az elvárás azonban már drámai módon eltér a hagyományos vezetési módszerektől és az előzőkben ismertetett tervezésen alapuló elméletektől, de ezen túlmenően még egészen más képességeket is kíván meg. Ez pedig gyakran félelemmel tölti el a menedzsereket, akik sokkal jobban szeretnék a dolgokat egyszerűbbnek látni annál, mint amilyen bonyolult is valójában. Az ideális az lenne ha előre tervezhető és könnyen kezelhető lenne minden változási folyamat.

Mindez amiről eddig beszéltem végül szoros kapcsolatban van az emberekben élő emberképpel, amit az első kötetben már részletesen kifejtettem. Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy **vezetési kultúra** nem más, mint annak megmutatkozása, hogy **milyen emberkép él a vezetőkben**, azaz hogyan és milyen módon gondolkodnak az emberről, az emberrel kapcsolatos folyamatokról.

## 2. A vállalati kultúra

Közvetlenül a vezetési kultúra után következik a változásokkal kapcsolatos kérdések sorában a vállalati kultúra. Hiszen a vezetők vezetési kultúrája mellett a vállalati kultúrának van a legnagyobb hatása a változási folyamatok sikerére. Ennek oka persze az, hogy a vezetési kultúra a vállalati kultúrának az egyik része. Ugyanis a vállalati kultúra két részből tevődik össze:

1. a vezetők vezetési kultúrájából, és
2. a munkatársak munkakultúrájából.

A vezetési kultúra lényegét már ismerjük, és az ehhez kapcsolódó második elem pedig nem más, mint a munkatársak reakciója erre. Azt mutatja, hogy milyen módon, milyen minőségben válaszolnak a vezetőkben élő emberképre. Vagyis a vállalati kultúra a vezetési kultúra és a munkatársak munkakultúrájának egymásra hatása. Mondhatnánk úgy is, hogy a vállalati kultúra

nem más, mint a vezetők és a munkatársak közötti együttműködés minősége. Ebben egyrészt az mutatkozik meg, hogy a vezetők a bennük élő emberképpel hogyan, milyen módon dolgoznak együtt munkatársaikkal, vagyis miként tudnak a fejlődés és változás irányában nyitott és motivált közösséget létrehozni, folyamatokat fenntartani. Másrészt pedig az, hogy erre a vezetői emberképre a munkatársak milyen módon reagálnak, azaz milyen morális alapokon állnak.

Azt hiszem mindenki előtt nyilvánvaló, hogy egy rossz és negatív emberképpel élő és dolgozó vezetőnek is lehetnek együttműködő és sikeres munkatársai, sőt sikeres közössége is. Azaz nem minden esetben a vezetési kultúra az, ami a közösséget sikerre vezet, hanem találkozunk olyan esetekkel is, amikor a munkatársak morális alapállása olyan, hogy a vezető magatartása és vezetési kultúrája **ellenére is** sikeresen és jól dolgoznak és nem engednek az ösztönös reagálásnak, a szembeszegülés belső kényszerének.

Számos elmélet készült, melyek közül egyesek ezen alapokon, mások pedig e gondolatok mellőzésével próbálják meg a vállalati kultúra kérdéseit magyarázni, illetve rendszerbe foglalni. Célunk most nem ezek bemutatása, hanem az olvasó figyelmének felhívása a vállalati kultúrára, mint a sikeres közösség egyik fontos elemére. Hiszen ez annyira természetes és annyira láthatatlanul, tudattalanul van jelen, hogy a vezetők igen gyakran nem számolnak vele, egyszerűen elfelejtkeznek róla. Pedig ha változtatni akarunk, akkor ez egy olyan terület, amit nem szabad kihagyni.

A munkakultúra területén még van egy fontos kérdés, mégpedig az, hogy milyen hatása lehet a közösségre és a közös munkafolyamatokra néhány munkatársunknak, elismert szakembereknek. Azok az emberek, akik már régóta dolgoznak egy közösségben, akiknek nagy az elismertségük vagy sokan adnak a szavára, igen komoly befolyással vannak a munkakultúrára és ezen keresztül arra, hogy a többiek hogyan dolgoznak, miként viselkednek a folyamatokban. Ezeknek a figyelmen kívül hagyása, súlyos problémákat okozhat a változási folyamatok eredményességében is. Éppen ezért a munkatársak munkakultúráját befolyásoló minden kérdéssel, komolyan és a súlyának megfelelő módon kell foglalkozni, még akkor is, ha ez az emberek belső tulajdonságaival van kapcsolatban és ezért nem tartozik a modern menedzsment kedvenc területei közé.

### 3. Az együttműködés

Egy közösség életében az emberi találkozások, az emberek közötti kapcsolatok azok, melyek megteremtik egy egészséges és együttműködő emberi közösség alapjait. Ez rendkívül fontos a változási folyamatokban, mert együttműködés nélkül nincsen változás sem. Ezzel kapcsolatban egy fontos tényt le kell szögezni: azt, hogy egy közösség tagjai mennyire együttműködők, azt elsősorban

**a vezetési és vállalati kultúra minősége határozza meg.** De még ez sem képes teljes mértékben ellensúlyozni azt az erőt, ami ma még minden emberre jellemző – az egoizmust. Ugyanis az egoizmus az, ami alapjaiban meghatározza az egy adott közösségen belüli együttműködés fokát. Az, hogy az alkalmazott vezetési módszerek és stílus mennyire adott teret ennek és mennyire engedte eluralkodni az emberek egyéni önzését, és ez mennyire tudott a vállalati kultúra részévé válni – ez határozza meg, hogy mennyire lesznek a munkatársak együttműködők, illetve magányos harcosok.

Az egoizmus ellen csak egyetlen módon lehet sikerrel fellépni, mert csak a valódi – emberi – találkozások képesek annak jelenlegi mértékét csökkenteni. Így aztán a vállalatok vezetésének az együttműködés biztosítása és fokozása érdekében olyan helyzeteket és hangulatot kell teremteniük, melyben a munkatársak – és a vezetők maguk is – képesek lesznek valóban találkozni egymással és objektív módon felismerni azt, hogy mi a másik ember képessége és hozzájárulása a közös eredményhez. Az ily módon létrehozott valódi találkozások gyógyító erővel bírnak a közösségben és ezáltal élen járnak az önzés csökkentésében. Van még egy másik elem is, amivel csökkenteni lehet az önzés erőinek hatását egy közösségben, mégpedig az egymásrautaltság felismerése által. A kölcsönös egymásrautaltság felismeréséből ugyanis olyan erő keletkezik, mely egy kicsit kiemeli az embert abból az ingoványból, melyben belesüllyedve él és azt hiszi, hogy csakis az ő elképzelései, ötletei a jók és helyesek.

Az ilyen belső úton járó közösségek aztán képesek lesznek kifelé fordulni és érdeklődést mutatni egy külső dolog, kezdeményezés iránt. Szépen lassan elmúlik az az érzés az emberekben, hogy csak önmaguk a fontosak, csak az általuk kigondolt ötletek a jók. Az ilyen embereket aztán már érdekli a csoport többi tagjának munkája és annak eredménye, és ezek a csoportok lassan érdeklődéssel fordulnak a többi csoportok felé is. Ez a folyamat tovább erősíthető a közösség minden tagjában élő küldetés megfogalmazásával és az ennek megfelelő működéssel. Az önzés erőinek ily módon történő fokozatos visszaszorítása következtében befogadóvá, nyitottá váló emberek mind az új kezdeményezéseket, mind pedig a változási folyamatokat örömmel fogadják. Érdeklődés és tisztelet alakul ki az emberekben a másik ember és annak gondolatai iránt.

Persze nem minden ember képes ezen új minőségek kialakítására, az önzés erőinek visszaszorítására. Így aztán mindig lesznek olyanok, akik csak saját magunkra tudnak gondolni, akik semminek sem tudnak örülni, akik nem akarnak változni. Ezek az emberek aztán mintegy falat képeznek a közösségen belül az együttműködésre hajlamos emberek között és jelentős mértékben megakadályozzák az érdeklődésen és az egymás iránti tiszteleten alapuló kapcsolatok kialakulását. Ezért a vezetőknek minden változási folyamat előtt elemezniük kell az érintett munkatársakat, azok szociális állapotát és lehetőleg

kerülni kell, hogy a negatív hozzáállású munkatársak kapjanak kulcsfeladatot, illetve túl sok ilyen ember kerüljön vezetői beosztásba.

#### 4. A fejlődéshez való hozzáállás

A vállalati kultúra egy fontos része a fejlődéshez való viszonyulás és tulajdonképpen azt mutatja meg, hogy a közösség tagjainak vannak-e kérdései a világgal, a világ eseményeivel kapcsolatban. Kialakult-e a közösségben annak a kultúrája, hogy kérdéseket tegyenek fel önmaguknak vagy társaiknak. Miért csináljuk a dolgokat éppen úgy, ahogy most tesszük? Létezik-e esetleg valami jobb vagy hatékonyabb megoldás? Mit hoz a jövő? Az ilyen kérdések a közösség és az ember fejlődésének alapfeltételei.

Miért mondtam, hogy ez a vállalati kultúra része? Azért, mert azok a vezetők, akikben negatív emberkép él, nem szoktak kérdezni, és ha kérdeznek is, az sem igazi kérdés. Tehát azokban a közösségekben, ahol a vezetés nem alakítja ki tudatosan a kérdés kultúráját, ott a fejlődéshez való hozzáállás is negatív lesz. Pedig a mai modern korban csak azok a közösségek lehetnek sikeresek, tudnak túlélni, ahol kialakult a kérdéseknek ez az új kultúrája, ahol a munkatársak és a vezetők együtt keresik az újabb válaszokat, melyek az addigi folyamatok, struktúrák jobbítását, fejlesztését szolgálják.

Persze a munkatársi oldalon sem vagyunk egyformák és mindig vannak közöttünk olyanok, akik nem akarnak kérdéseket feltenni sem maguknak sem pedig a világnak. Ők a régi válaszkultúra hívei, akkor érzik jól magukat, ha valaki megmondja nekik mit kell tenni. Ezért valódi önálló kezdeményezést nem szabad várni tőlük, de azt tudnunk kell, hogy ők ezáltal elutasítják a fejlődést. Így aztán a változási folyamatokat azokra a munkatársakra kell építeni, akiknek kérdéseik vannak és maguk is a fejlődési folyamatok kezdeményezői.

#### 5. A küldetés

A küldetés megfogalmazása a tudatos vállalkozások eszköze arra, hogy a munkának értelmet adjanak. Változások kezdeményezése és végigvezetése is szoros kapcsolatban van/lehet a küldetéssel, mert lehetővé teszi minden munkatárs számára, hogy lássa, érezze a közösségében zajló folyamatok, változások értelmét és célját. Az élővé vált küldetés segít összekötni a közösség tagjait a fejlődési folyamatokkal, csökkenti az ellenállás mértékét, és a sikertelenül végződött próbálkozások arányát, mert olyan mint egy vezérlő csillag, ami mindig ott lebeg az emberek szeme előtt, irányt mutatva nekik.

A vezetés feladata, hogy a munkatársakkal közösen megtalálják a munkájuknak értelmet adó küldetést és ezt oly módon tegyék meg, hogy az mindenki számára élővé tudjon válni. Ha ez megtörtént, akkor az esély arra, hogy a fejlődési, változási folyamatok sikeresek lesznek, erősen megnövekedhet.



## 13.

# Bizalom, a 21. század vezetési módszere

### 1. A BIZALOMRÓL NAPJAINKBAN

---

Első hallásra a bizalommal kapcsolatban általában az a gondolat merül fel, hogy ez egy egyáltalán nem fontos és az embert közvetlenül nem is érintő kérdés. De ha jobban megnézzük a dolgot, az életünk tele van ki nem mondott, fel nem ismert, ezáltal öntudatlan bizalmi helyzetekkel.

A mindennapi életünk általában azzal kezdődik, hogy bízom abban, hogy a vekker akkor szólal meg, amikor fel kell kelnem, hogy a csapból folyik a víz és meg tudok mosakodni, hogy az autóm elindul és beérek az irodába, hogy a kollégáim ott fognak ülni az asztaluknál, hogy mindent ott találok, amit előző este hagytam. A végtelenségig sorolhatnám azt, amikben és akikben bízunk életünk során. Olyan sokrétű és sokféle ez a bizalom a mai technikai civilizációban, hogy az ember többnyire nem is képes ezeket a bizalmi kapcsolatokat tudatosítani magában. Csak akkor tudatosul egy-egy terület, amikor az ember a valóságban valami mással találkozik, mint amiben bízott. Ha reggel bejön az irodába és nem találja meg azokat a dolgokat, amiket előző este még otthagyt. Ilyenkor erősen megrendül az ember bizalma embertársaiban. De ha a feleségem megcsal, a vekker nem szólal meg, a vonat késik, a bank nem utalja át a pénzemet, a péknél nem lehet kenyeret kapni, akkor is hasonló bizalmi válságot él át az ember és csak ilyenkor veszi észre azt, hogy mennyi mindenben bízik is valójában.

Ha ezek az esetek csak egyediek és a feleségem csak egyszer csalt meg, a péknél máskor mindig van kenyér és a vonatok általában pontosak, akkor az ember gyorsan elfelejti elégedetlenségét és azzal vigasztalja magát, hogy a kivétel erősíti a szabályt. De abban az esetben, amikor az események nem tekinthetők egyedieknek, amikor

- a pénzem vásárlóereje fokozatosan csökken az erős infláció miatt és ezzel együtt a megélhetésem is labilis, akkor a jövőbe vetett bizalmam kérdésessé válhat;

- ha a bűnözés olyan erőssé válik, hogy már nemcsak a szomszédhoz törtek be, hanem hozzám is, akkor naiv bizalmam az emberekben megtörik;
- amikor tudom, hogy milyen veszélyes és káros a szervezetünkre a sok vegyszerrel nevelt, és génmanipulált élelmiszer, akkor bizalmam a boltokban kapható élelmiszerekkel szemben megszűnik, még akkor is, ha azokra azt mondják, hogy nem károsak;
- ha egy partnercégünk sorra, rendre pontatlanul szállít és még a számláinkat is késve fizeti ki, akkor megrendül a bizalmunk benne, és kételkedni kezdünk a menedzserek képességeiben és szándékaiban;
- ha valamelyik kollégám fontos információkat szisztematikusan elhallgat előlem, akkor bizalmam szép lassan elmúlik vele szemben és bizalmatlanság lép a helyébe.

Ha most végiggondoljuk, hogy milyen sokrétű módon van jelen mindennapi életünkben a bizalom és milyen látható és láthatatlan, felismert vagy öntudatlan folyamatok sokasága zajlik le vele kapcsolatban mindennapi életünkben, akkor talán azt is látjuk és érezhetjük, hogy milyen fontos hatása van a bizalomnak a gazdasági, a politikai és szociális életben, mennyire fontos szerepet játszik ezek egészséges működésében.

De a világnak az a része, amiben a menedzserek mozognak, a gazdasági szféra is a bizalommal és annak különféle vonzataival van tele. Miközben sajnos azt kell mondanunk, hogy ma a gazdaság egy bizalmi válságot él át, pontosabban a „bizalmi skizofrénia” állapotába került. Miért, kérdezheti joggal mindenki. Azt jól látjuk, hogy ma a gazdasági életre mind szervezeteken kívül, mind azokon belül a munkamegosztás a jellemző. Ez a munkamegosztás kölcsönös függőséget hoz létre a piac résztvevői között és csak akkor valakivel tudok együtt dolgozni, ha bízom benne. Éppen ezért a gazdasági, vállalkozási területen ennek a témának különös jelentősége van és itt természetes lehetőség van bizalmi kapcsolatok kialakítására.

De ugyanakkor a piacgazdaság ma érvényes elmélete és gyakorlata ezzel pontosan szemben áll és éppen ez okozza a skizofréniát. Ez az elmélet a piacot, azaz a gazdasági életet, mint küzdőteret definiálja, ahol természetesen minden konkurens egy potenciális ellenség, akit a piaci részesedésért folytatott harcban le kell győzni. Így aztán a cégek az információkat elferdítve adják tovább, szándékaikat, terveiket elrejtik, a műszaki újításokat titkosan kezelik. Természetesen ilyen körülmények között a piaci résztvevők között bizalmi kapcsolat nem tud kialakulni. A bizalmatlanság a menő. Viszont ha egy vállalat a piaci partnereivel szemben a bizalmatlanságra épít, akkor ez a hangulat lassan elkezd a vállalaton belül is uralkodóvá válni, és fokozatos átalakulást hoz. Az emberek egész énjét átjárja a bizalmatlanság szelleme és ezáltal megváltoznak a vállalaton belüli emberi kapcsolatok is. A bizalmatlan ember pedig

egyedül marad és nehezen illetve egyáltalán nem alkalmas az együttműködésre. Az üzleti életben dolgozó emberek számára éppen ezért a bizalom rendkívüli fontossággal bír. Hiszen arra hívja fel a figyelmünket, hogy felelősségünk nem csak a vállalatban belüli bizalmi kapcsolatok kialakítására terjed ki, hanem teljes módon mi felelünk a partnereinkkel kialakult, illetve kialakításra kerülő bizalmi kapcsolatokért is. Ez pedig azt jelenti, hogy az egyes emberek által kialakított bizalmi kapcsolatok határoznak meg mindent: a családot, a vállalatot, a gazdasági és politikai élet hangulatát és viszonyait, sőt még azok eredményességét is.

A piacgazdaságra is olyan jellemző bizalmatlanságnak van egy igen érdekes tulajdonsága. Mégpedig az, hogy ahol a bizalmatlanság megjelenik és teret nyer, ott lassan megjelenik és fokozatosan megerősödik az ellenpólusa is: a vak, feltétlen bizalom. Ez pedig a lila köd, a valóságtól való elszakadás, amikor bárki, bármikor, bármit mond, azt azonnal és örömmel fogadják és soha senkinek nem jut eszébe elgondolkodni rajta. Mielőtt még valaki azt gondolná, hogy ez minket a gazdasági életben dolgozó és racionális embereket nem érint, javasolom, hogy gondolkozzanak el a mai politikai élet eseményein és a politikusok ígéretein. De ha valaki azt mondja, hogy ő a politikával nem foglalkozik, akkor ott van a tudomány. Hány embernek jut eszébe megkérdőjelezni a tudományos haladás által elért „csodálatos” eredményeket, miközben pedig a mezőgazdaság, az orvostudomány, a közlekedés eredményei magukért beszélnek. Nem beszélve a közgazdaságtan hatalmas fejlődéséről, melyek az egész világot válságba taszították. Ebből a néhány példából is jól látható, hogy a feltétel nélküli bizalom vakságot okoz.

Ez a vakság az egyik oka annak, hogy nem vesszük észre felelősségünket mindenért ami minket körülvesz, és nem látjuk meg, hogy a két szélsőség – a bizalmatlanság és a feltétel nélküli bizalom – között pedig ott van **az emberi megoldás, a bizalom**. Ha azt akarjuk, hogy emberi kapcsolataink működjenek, hogy vállalatunk – ahol dolgozunk – sikeres legyen, hogy mindez rendezett és biztonságos szociális és politikai környezetben történhessen, akkor fel kell vállalni felelősségünket és tennünk kell a bizalmi kapcsolatok kialakításáért.

Mi okozza ezt a bizalmi krízist? A kérdés mélyre ásva ennek két okát fedeztem fel:

1. Az ipari forradalom minden látszólagos eredménye ellenére egy nagy problémát is okozott. Mégpedig azt, hogy működésével az emberben pont a kreativitást és a szellemi szabadságot nyomta el, ölte meg. (Ma egyfajta önkéntes szellemi rabszolgaságban élünk!) Ez így van akkor is, ha az a jólét, amit mindez hozott, mindenki számára elérhető oktatást és kulturális szolgáltatásokat teremtett meg. Az emberből így kiölt rész aztán automatikusan az emberek elégedetlenségéhez és a megszokott politikai

és gazdasági rendszerekkel, hatalmi struktúrákkal szembeni ellenállásához, bizalmatlanságához vezetett.

2. Ugyanakkor, az ember, az emberi tudatosság fejlődése is pontosan erre az időre érte el azt a fokot, amikor az ember kezdett elválni közösségtől, amiben addig élt és lassan tudatosulni kezdett benne az a dolog, hogy embertársai ugyanazt a valóságot másképpen élik meg, másképpen reagálnak rá. Ezzel aztán fokozatosan nőni kezdett a távolság az emberek között, egyre jobban eltávolodtak egymástól a régi közösségek tagjai.

Ha most rátekinünk ezekre, akkor jól láthatjuk az egész bizalmi probléma két alappilléret. Az önálló és szabad életre született ember és vele szemben a többi ember és a hatalmi struktúrák. Ez a különválás és különállás jellemzi a mai világot. Amikor ÉN az igényeimet vagy szükségleteimet csak és kizárólag egy másik ember kárára tudom kielégíteni. A többi emberek csoportjának és a hatalom érdeke látszólag ellene van az én érdekeimnek. És ez a látszólagos érdekellentét a másik ember szándékaival szemben bennem gyanút ébreszt, ami a bizalmatlanság melegágya. Ahogyan így az emberek eltávolodtak egymástól, miközben a növekvő jólét fokozatosan megfosztotta őket kreativitásuktól és szabadságuktól, úgy erősödött bennük a félelem, a kétség és ezzel együtt a bizalmatlanság. Az erősödő bizalmatlanság következtében a másik ember gondolatai, érzései, cselekedetei már nem voltak magától érthetőek és egyre inkább erősödött a félelem: Mit titkol ez az ember előlem? Mik a valódi indítékai? Mi is van a háttérben? Ez a folyamat egyenesen vezetett oda, ahol ma tartunk. Ennek vagyunk ma szenvedő alanyai magánéletünkben, munkánkban és a szociális, politikai életben. De a helyzet nem reménytelen. Az egyes ember a maga felelősségét felismerve, hatalmas dolgokat tehet, és igen sokkal járulhat hozzá a helyzet megváltoztatásához, javításához.

## **2. A BIZALOM ÉS AZ EGYMÁSRAUTALTSÁG**

---

A témával kapcsolatban az egyik legfontosabb annak felismerése, hogy a bizalom gyakorlásának legjobb lehetősége azokon a területen van, ahol az emberek szorosán kapcsolódnak egymáshoz, mind emberi, mind szakmai, mind pedig társadalmi területen, ahol a hatalom és az ellenőrzés intenzív erővel van jelen. Vagyis a gazdasági életben, a vállalkozások világában. Azonnal nyilvánvalóvá és érthetővé válik ez a kijelentésem, ha a gazdasági életet a kölcsönös egymásrautaltság oldaláról tudjuk nézni, ami a mai szinte teljesen globalizált világban minden eddiginél erősebb.

Mindenki ismeri ma az egész világot behálózó globalizáció következtében létrejött összefonódást, ami kicsiben megtalálható a vállalati struktúrákon belül is.

Ez pedig nem más, mint egy erős egymásrautaltság. Nézzünk csak meg egy közepes- vagy nagyvállalatot, ahol a feladatok szerinti specializálódáson túl (beszerzés, értékesítés, gyártás, tervezés, kalkuláció stb.) lehetnek még területi vagy más elvek szerinti specializálódások is. Ezek a különvált területek aztán számtalan alterületre bonthatók le és ezen keresztül egy bonyolult, sokszor szinte átláthatatlan, de ugyanakkor minden pontjában a másik minden pontjával összefüggő szervezet jön létre. Ezáltal ma kicsiben és nagyban a kölcsönös egymásrautaltságnak egy olyan szorosan összefüggő hálójával találkozunk, ami a modern kor emberében nem tudatosult és ezért előtte eddig szinte rejtve volt.

Ennek a kölcsönös egymásrautaltságnak pedig két iránya van. Az egyik a vertikális, a leginkább felismert és tudatosult egymásrautaltság, amikor a beosztott függ a vezetőjétől. Ennek az egymásrautaltságnak azonban van egy másik oldala, amit ma különösen a vezetők szeretnének elfeledni vagy elfeledtetni, mégpedig az, hogy a vezető is ugyanolyan mértékben függ a beosztottjától, mint fordítva. Ez a két irányú függőség létezik és jelen van függetlenül attól, hogy ezt a kölcsönös függést látják-e az emberek vagy sem, illetve a vezetők a saját függőségüket érzik-e vagy sem.

A másik függőség a horizontális, ami a vállalatnál a különféle munkát végző csoportok, részlegek vagy osztályok között van. Amikor az egyik részleg teljes ráutaltságban van a másik részleg munkájára, mert csak akkor tudja például a szerelő részleg a munkát elvégezni, ha megfelelő időben, az éppen akkor szükséges anyagot megkapja. De az anyagbeszerző hasonlóképpen függ az üzemtől, mert ha a szerelőktől nem kapja meg a szükséges információt arról, hogy mit és mikor kell beszerezni, akkor ő sem tudja a munkáját elvégezni.

Ezen az egyszerű példán keresztül nehezen érzékelhető az a bonyolult és minden területre és részletre kiterjedő egymásrautaltság, ami a mai gazdasági életre jellemző, de talán ad egy kis ízelítőt belőle. Viszont be kell látnunk, hogy ebben az egymásrautaltságban élő világ gazdaság ma már nem tudna működni, azaz a gazdaság nem tudna létezni a kölcsönös bizalom nélkül. Illúzió lenne ugyanis azt gondolni, hogy mindent meg lehet oldani szabályokkal, ellenőrzéssel, vagy előírásokkal. Nem lenne elég a világ összes pénze sem, ha például fizetéssel próbálnánk a megfelelő motivációt ennek az egymásrautaltsági hálónak a működéséhez előteremteni, miként nem alkalmas erre a hatalomtól, a büntetéstől való félelem sem. **Csak egyetlen út van arra, hogy az emberek ebben az egymásrautaltsági hálóban élni és dolgozni tudjanak, ez pedig a bizalom.**

Azt lassan már elfogadott ténynek tekinthetjük, hogy a vállalatok vezetői és dolgozói belátják, hogy milyen erős egymásrautaltságban élnek és dolgoznak például a szállítóikkal, a szolgáltatóikkal, a nagykereskedőikkel. Sőt egyre többen látják ezt az egymásrautaltságot a partnereikkel, a vevőikkel kapcsolatban

is. De sajnálatos módon nem nagyon látják be azt, hogy a vállalaton belül is jelen van ennek egy sajátos formája. Az elkövetkező időszaknak kell meghoznia azt a fajta realizmust, melynek segítségével majd mindenki belátja és elfogadja, hogy ma már mindannyian egy világgazdasági hálózat egymással igen szoros egymásrautaltságban élő és dolgozó tagjai vagyunk. A vállalatok valamennyi rendű és rangú beosztott és vezető munkatársaival együtt, és ez alól nem kivétel senki sem.

Miért olyan nehéz ezt belátni? Először is azért, mert felelősséggel jár. Felelősséggel, amit a mai emberek nem szívesen vállalnak fel, másodszor pedig azért, mert az embertől nagyfokú tudatosságot és éberséget kíván meg. Nem lehetne többé éber alvóként dolgozni és élni, ha tisztában lennénk azzal a tényvel, hogy milyen hatása van cselekedeteinknek a vállalat többi dolgozójára vagy a vállalat egészére. Akkor még nem is beszéltünk arról, hogy milyen ez a hatás a többi vállalatra, beszállítóra, partnerekre, sőt az egész világra.

Ugyanis ha hajlandóak vagyunk ezt a felelősséget magunkra vállalni, akkor hirtelen felnyílik a szemünk, és akkor észrevesszük, hogy mindaz a sok és agyon reklámozott folyamat, amit a világ ma ámulattal néz: a konkurensok összeolvadása, többségi részesedések megszerzése a beszállítóknál, saját értékesítési hálózatok kiépítése, az agresszív reklámhadjáratok, erős lobbizás a politikában, a szakszervezetek megvesztegetése, ez semmi másra nem alkalmas, mint arra, hogy az emberekben a felelősség érzetét lecsökkentse, illetve annak felvállalását lehetetlenné tegye. Mert ezeken keresztül a világot ma irányító tőkés csoportok a saját érdekeiket védik és hatalmukat igyekeznek konzerválni, még akkor is, ha ezzel romba döntik a világot és csődbe viszik az emberiséget.

Ha felnyílik a szemünk, akkor ebben a képben látni fogjuk a saját állapotunkat is, azt ahogyan mi mindannyian ebben a kölcsönös egymásrautaltságban viselkedünk, dolgozunk. Látni fogjuk a saját morális állapotunkat és szembeesülünk azzal a morális erővel, amire szükség lenne ahhoz, hogy a vállalati élet és ezen keresztül az egész gazdasági élet egészséges és virágzó lehessen. De ehhez még arra van szükség, hogy mindannyian először is felismerjük és utána felvállaljuk azt a felelősséget, ami minket terhel és utána megfeleljünk annak.

Erre a felismerésre és felvállalásra a gazdasági élet területén van a legjobb lehetőség. Az első igazi példák is erről a területről származnak, így az egyik legjobb példa az úgynevezett „just-in-time” rendszer. A világ nagy gyárai néhány évtizeddel ezelőtt még a bizalmatlanság elvére voltak berendezkedve. Nem bíztak abban, hogy a beszállítók akkor és annyit szállítsanak amennyi a folyamatos gyártáshoz szükséges. Ezért aztán nagy raktárkészleteket tartottak fenn és ezzel persze a beszállítókat nem is motiválták a kellő pontosságú szállításra.

A folyamat egymást erősítette és igazolta. Ekkor a japánok úgy döntöttek, szakítanak a régi gyakorlattal és a bizalomra építenek. Az eredmény közismert, a just-in-time rendszert ma már számtalan nagy gyártó alkalmazza. A szállítók pedig a beléjük helyezett bizalmat meghálálva, pontosan szállítanak. Ezzel elkerülhető lett egy hatalmas inproduktív tőkelekötés, ami a raktárkészletek feleslegessé válásának következménye.

Vagyis ha valaki felismeri a bizalmatlanság bűvös körét és az egymásrautaltságon keresztül ennek a mindenkire káros hatásait, akkor ha felvállalja az ebből fakadó egyéni felelősséget, tehet valamit a helyzet kijavítására, bizalmi légkör kialakítására. De addig ezt az egymásrautaltságot úgy is tekinthetjük, mint **egy keresztet**, amit ma a gazdasági élet résztvevői együtt cipelnek a vállukon, hasonlóképpen ahogyan Jézus vitte azt a Golgotára menet. Minket, mai embereket csak **a bizalom és az abból adódó felelősség felvállalása** menthet meg, mentesíthet azon szenvedések alól, amit a bizalom hiánya miatt ma a gazdaságban és a világban megélünk.

## Bizalmi kérdésekkel élni

Mivel mindaz amiről eddig beszéltünk inkább elmélet, ezért most nézzük meg, mit is kell a gyakorlatban tenni azért, hogy bizalmat adjunk illetve kapjunk. Amikor ezt a kérdést vizsgáljuk, akkor először egy érdekes ellentmondásra hívnám fel a figyelmet. Közben a mai emberek nagy felháborodással veszik tudomásul azt a tényt, hogy nem bíznak bennük, nekik maguknak nincsen meg a bátorságuk ahhoz, hogy bizalmat szavazzanak meg embertársaiknak. Sokszor az az érzésem van, hogy nem is igazán tudnak bízni az emberekben, mert félnek. Félnek, és ezért inkább hatalmat szeretnének a másik felett, ellenőrizni és irányítani a másikat. Ezért aztán a mai embert a bizalommal kapcsolatban nehezen lehet megszólítani.

De ebben a hatalommal és bizalmatlansággal teli sötétségben azért van némi kis fény, egy-egy pillanat, amikor talán a hatalmi harcok kilátástalanságától elfáradva úgy érezhetjük, hogy egy emberben vagy szervezetben azért mégis meg lehet bízni. Ez sokszor csak egy belső érzés és nem átgondolt, tudatos megfontolás. De ez gyakran minden bizalommal kapcsolatos eddigi gondolatunkat átértelmezheti és új megvilágításba helyezheti. Ez az új megvilágítás lehet aztán az, ami az embert elindítja azon a hosszú úton, aminek a végén a bizalom és a felelősségvállalás új morális értékévé válik benne. Ez egy nehéz és buktatókkal terhes út, ahol sokszor elbukunk és sok próba vár ránk. De amit az elején, mint gondolatot fogalmaztunk meg, az a végére életünk valóságává és részévé válik.

## Bizalommal a bizalmatlanság és a vak hit között

Az emberben a bizalom felépítésének folyamata mindig két szélsőség, két véglet között zajlik. Az egyik véglet a bizalom teljes hiánya, a bizalmatlanság, ez az ellenőrzés és a hatalom területe, a másik véglet pedig a túl sok bizalom, a feltétel nélküli bizalom vagy vak hit, ahol nincs ellenőrzés, minden és mindenki szép és jó. Az ember, amikor valakivel szemben bizalmat épít ki, mindig e két véglet között mozog. Most nézzük meg, hogyan is zajlik ez a folyamat.

Amikor egy ilyen folyamat elkezdődik, például egy vezető új munkatársat vesz fel és neki bizalmat ajándékozik, akkor általában először egy kisebb teret, szabadságot biztosítunk a számára. Egy új munkatárs számára lehetővé tesszük, hogy egy kisebb költségvetéssel gazdálkodhat, bizonyos eszközöket korlátozottan használhat, munkaidőben mozgása korlátozott stb. Már ez is nagy bátorságot követel meg a vezetőjétől, hiszen teljesen a sötétben tapogatózik. A másik még semmit sem tett, semmivel sem igazolta, hogy ő erre a szabadságra, bizalomra érdemes, hogy a lehetőséggel – amit kapott – élni tud. Ha szigorúan vesszük, akkor ebben a pillanatban, amikor a bizalomnak még nincsen alapja, akkor az új munkatársat beállító vezető részéről még szinte csak vak hitről, feltétel nélküli bizalomról beszélhetünk csak. Ugyanis még a legjobb felvételi beszélgetések és tesztek sem képesek az új munkatársról minden, különösen morális, információt megadni. Azt pedig végképpen nem, hogy ez az ember méltó lesz-e a bizalmunkra vagy sem. Azaz a bizalmat adó ember, a vezető ebben a pillanatban az egyik szélsőség oldalán van. Ez önmagában még nem probléma, problémává akkor válna, ha ott is maradna.

Eközben a másik félnek két lehetősége van. Vagy él vagy visszaél a lehetőséggel amit kapott. Most nézzük azt az esetet, amikor a megelőlegezett és megkapott bizalom, szabadság fellelkesítheti ezt az embert és ezért elhatározza, hogy megfelel ennek a bizalomnak, és a másikat nem hozza kellemetlen helyzetbe, hogy csalódnia kelljen. Az új munkatárs ilyenkor olyan módon kezd el dolgozni, hogy az, amit csinál megfelel annak az elvárásnak, amit a másik fél – új vezetője, főnöke – vele szemben támasztott.

A jó vezető azonban nem híve a vak hittel való munkavégzésnek, tudja, hogy az ellenőrizetlen szabadságból előbb vagy utóbb csak bajok származnak, és azt is tudja, hogy ebből az állapotból kiléphessen, újdonsült munkatársát ellenőriznie kell. Vagyis a bizalmat adó vezető most tudatosan átlendül a másik oldalra és most az ellenőrzés, a bizalmatlanság oldalára lép. Amikor a vezető, aki munkatársát a bizalommal megajándékozta, kiértékeli az eseményeket, és ellenőriz, akkor egy olyan dolgot csinál, ami ugyanis a bizalmatlansággal kapcsolatos. De jelen esetben a két fél ezt az eseményt nem bizalmatlanságként éli meg, hanem a bizalom kiépítésének fontos fázisaként! Az az ember ugyanis,

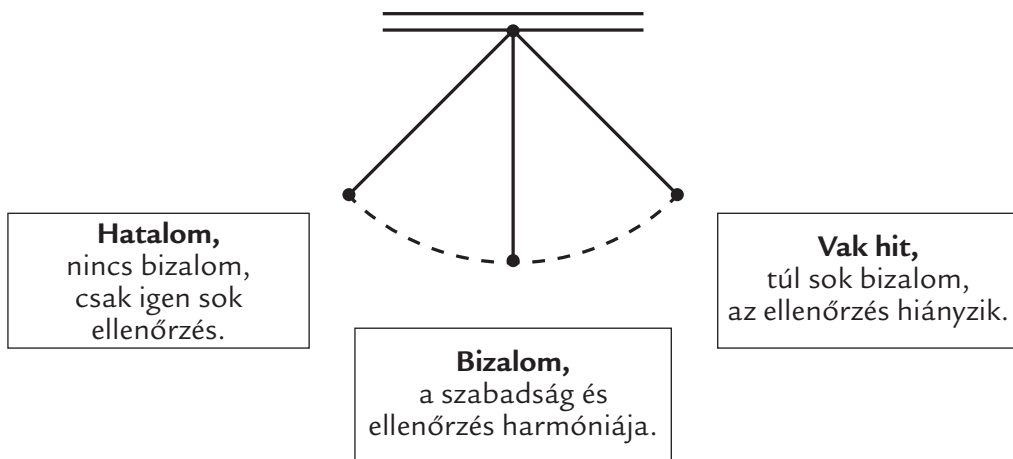


aki bizalmat képes adni a másik embernek, az az ellenőrzés folyamatát nem hatalmi aktusként éli meg, mert tudja, hogy a bizalom kiépítésének folyamatában az ellenőrzés elengedhetetlen és ezért ezt is tudatosan, segítő és kommunikatív módon fogja fel. Ennek hatására a munkatárs is egy újfajta élményt él át, mégpedig azt, hogy egy kiértékelés vagy ellenőrzés is lehet mentes a hatalomtól és a két fél egyenrangú megbeszélésévé válhat.

Az ellenőrzés pozitív eredményei után a vezető visszatér a másik oldalra, a feltétel nélküli bizalom oldalára és azt mondja a munkatársának, hogy menj és végezd a dolgod a megbeszéltek szerint. Látja ugyanis, hogy mennyi, esetleg több bizalmat, nagyobb szabadságot lehet adni a kollégának, például nagyobb költségvetéssel gazdálkodhat, kibővített eszközhasználatot biztosíthat a számára. Azaz, ismét szabadságot ad neki, minek nyomán a folyamat pedig tovább halad az útján. A munkatárs pedig a pozitív élmények hatására továbbra is felelősséggel él a számára adott lehetőségekkel, sőt a munkavégzésében kapott szabadsága kreativitásának kibontakoztatására ösztönzi őt. Ez megint egy olyan lépés követi, amit mindkét fél tesz a bizalom irányába. A következő megbeszéltek alkalommal ismét leülnek és kiértékelik az eltelt időszak eseményeit, azaz ismét megnyílik a lehetőség az eredmények visszacsatolására, ellenőrzésére. Ennek a folyamatnak a során a vezető egyre nagyobb szabadságot ad munkatársának, egyre többet bíz rá, egyre nagyobb bizalommal viseltetik iránta. És az a kis bizalom, ami az elején elkezdett épülni, most erős pilléreként álló építménnyé válik, a bizalom hidjává, a két embert összekötő erős kapocssá alakul át.

Fantasztikus folyamat, ha az ember tudatosan átéli és irányítja. Amikor látja hogyan reagál a másik a bizalom által adott nagyobb szabadságra, miként ismeri fel és vállalja az ezzel kapcsolatos nagyobb felelősséget. Mert nagy felelősség van mindkét fél vállán, amikor valaki bizalmat ad a másiknak, vagy bizalmat kap valakitől. Ugyanis jól látható mennyire mindkét félen áll, hogy mi lesz belőle. Aki kapta a bizalmat az szabadon maga dönt arról, hogy mit kezd vele, mire használja. Aki adta, annak pedig ott van a felelőssége, hogy mekkora szabadságot biztosít és hogyan, mikor és milyen mélységig ellenőrzi a másikat.

Olyan ez a dolog, mint egy kötéláncos vagy egyensúlyozó művész mutatványa. Megy a kifeszített kötélen az egyik végétől a másikra és közben az egyensúlyát úgy tudja fenntartani, hogy hol az egyik – a bizalmatlanság –, hol a másik – a feltétel nélküli bizalom – irányába lendül ki. Ez a ritmikus mozgás zajlik le minden esetben akkor, amikor a bizalom kialakítását akarjuk elérni. Leginkább azonban a már ismert arisztotelész-i inga mutatja meg a bizalom kialakulásának útját és a két szélsőség, a bizalmatlanság és a vak hit közötti állandó és ritmikus mozgást.



Ez egyben nagyon jól megmutatja azt is, hogy a szélsőségek mennyire nem „rosszak”, csak a szélsőségekben való elakadás a rossz. Ugyanis az, aki például az egyik oldalon valami miatt fennakad, az csak úgy tud ebből a helyzetéből kilábalni, ha a másik oldal erőit veszi igénybe. A hatalomban és a szabadságot megőelő ellenőrzésben elakadt társaink csak a feltétel nélküli bizalom erőinek segítségével tudnak ebből a helyzetből kilépni. Miként a vak hit rózsaszín ködében élő emberek is csak az ellenőrzés és hatalom erőinek segítségével tudják magukat lehozni a földre és életükben a harmóniát helyreállítani.

Tehát látnunk kell, hogy vannak az életben olyan helyzetek, amikor a szélsőségeknek helye van. Például gondoljunk csak arra, hogy felépül egy híd, egy többemeletes épület és amikor az első használói birtokba veszik, amikor rálépnek a hídra, vagy felmennek az emeletre, csak a feltétel nélküli bizalom ad nekik erőt. Máskülönben senki sem merne rámenni egy új hídra, vagy bemenni egy új épületbe. Ezekben az esetekben a feltétlen bizalom bennünk azokban a szabályozó és ellenőrző rendszerekben alakul ki, amik egy épület vagy más szerkezet felépítését szabályozzák, ellenőrzik. De ez sem általános, mert gondoljunk csak arra, hogy mennyi és milyen modern ellenőrző rendszer működik egy atomerőműben, mégis milyen bizalmatlanság van ezzel szemben világszerte az emberekben. De említhettem volna a génmanipulációt vagy a vegyszeralapú gyógyszereket is. Pedig azok a cégek, amelyek ezeket csinálják, mindent megtesznek annak érdekében, hogy termékeikkel, szolgáltatásaikkal szemben bizalmat ébresszenek.

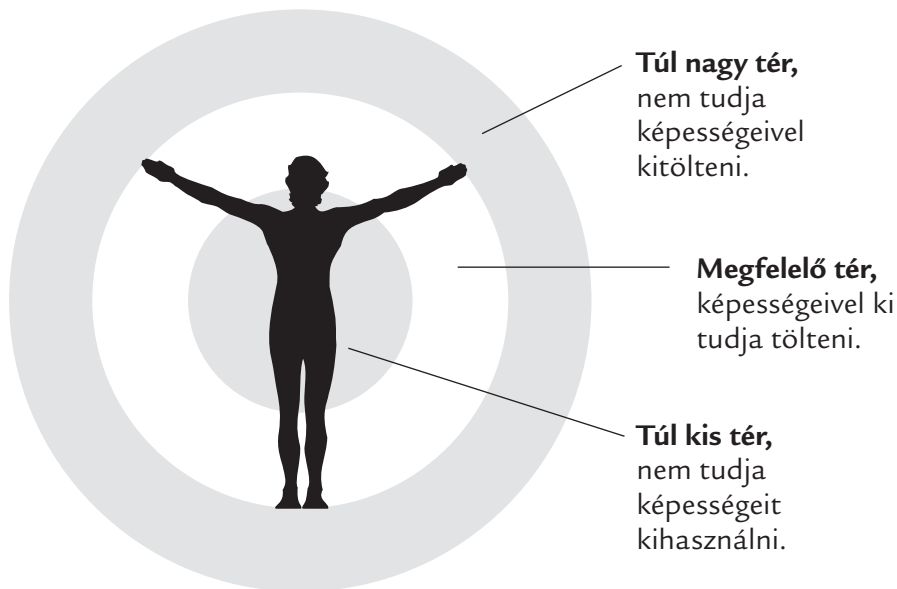
Egy tudatos ember életében ez az inga állandóan mozgásban van, soha nem áll le, mert pontosan tudja, hogy az inga mozgása a harmonikus élet és a biza-

lom alapja. Ezt minden esetben tudja, akkor is ha ő adja a bizalmat és akkor is ha ő kapta valakitől. Ha az inga leáll vagy lelassul, akkor ezzel tulajdonképpen valamelyik szélső állapotában ragad be, és mindkettő betegséget okoz, a bizalom megszűnését és átalakulását vak hitté vagy a másik szabadságát elnyomó hatalommá. Az első esetben váratlan hibák és emberi csálódások lesznek az eredménye, a másik esetben pedig a munkatársak motivációjának csökkenése és elapadása. Mindkettő a hatékony és eredményes vállalati működés kárára történik.

Mi is történik tehát akkor, ha valakit a bizalmunkkal ajándékozunk meg? Az történik, hogy tulajdonképpen egy szabad teret hozunk létre, ahol a másik cselekedni tud és megvalósíthatja az akaratát. Ez a tér persze sokféle lehet, a szabadság mértéke is változhat, lehet benne több-kevesebb korlát, de a lényeg az az, hogy ha valakinek bizalmat adok, akkor **az én akaratomat visszataratom, visszafogom és ezzel hozom létre a szabad teret a másíknak.**

Persze még akkor is, ha az inga állandó mozgásban van és a bizalommal megajándékozott fél nem él vissza azzal a szabadsággal, amit kapott, elkövetkezik egyszer az a pillanat, ami ennek a folyamatnak egy természetes végét jelent. Nem a bizalomnak, hanem az általa adható szabadságfoknak. Ez azt jelenti, hogy a feleknek egy adott ponton szembesülniük kell azzal, hogy a bizalom egy határhoz érkezett el és ez a pont a bizalmat kapott személy képességeivel függ össze. A magyar nyelv is használ olyan fordulatokat, melyek azt mutatják, hogy a bizalom egy tér, aminek határai vannak. Jól ismertek olyan kifejezések, mint „határtalan bizalom” vagy „bizalmam végső határára értem”. Ezért a bizalmat úgy kell tekinteni, amivel egy behatárolt teret hozunk létre, amiben a bizalom ki tud alakulni. Ennek a térnek a határait annak kell meghúznia, kijelölnie, aki a bizalmat adta.

Aki a bizalmat adta ugyanis az a felelőssége, hogy miközben a bizalmi kapcsolat fejlődik és létrejön, meg kell ismernie a másik ember képességeit, határait, meg kell éreznie, mekkora szabadsággal tud élni, dolgozni, anélkül, hogy az túlterhelné őt. Egy jó vezetőnek pontosan meg kell határoznia azt a szabad teret, amit munkatársa ki tud tölteni képességei által, mert ez összefügg azzal a szabadságfokkal, amit munkatársának adhat. Ehhez viszont pontosan ismernie kell a munkatársak képességét, tudását, szellemi és fizikai tulajdonságát. Ezek a képességek határozzák meg ugyanis, hogy egy ember mekkora szabadsággal tud élni, mekkora teret tud kitölteni. Ez a folyamat zajlik minden nap főnök és beosztottak között, amikor a felettes meg akarja ismerni és be akarja határolni azt a teret, amit a munkatársának adhat, miközben gyakran az érintett munkatárs más teret látna megfelelőnek.



Ez a tér persze a másik féltől is függ. Mert amikor valaki bizalmat kap és elkezd dolgozni, akkor minden szellemi, fizikai tulajdonsága, képessége, tudása befolyásolja azt, hogy milyen bizalmi teret tud kialakítani maga körül. Ha ezt a teret folyamatosan növelni tudja, akkor is elérkezik egy pont, amikor tudása és képessége akkori határaihoz ér és ekkor már a bizalmi tér további növelése nem segíti sem őt, sem munkája hatékonyságát. Az ember felelősége ott van, hogy ismernie kell vagy kellene saját határait. Ha ezt nem ismeri vagy rosszul ismeri, akkor konfliktusok alakulnak ki és elégedetlenség jelenik meg nála. Több szabadságot akar magának, mint amennyivel képes lenne élni. Az egészséges helyzet az, hogy egy ember ismeri és tudja milyen feladatok ellátására alkalmas, mekkora teher elviselésére képes, vagyis milyen szabadságfok mellett tud sikeresen és hatékonyan dolgozni.

## A bizalom és az ember

A bizalmat állandóan gondozni, ápolni kell, rendszeresen foglalkozni kell vele. Egy hasonlattal élve a bizalom olyan, **mint egy virág**, soha sem szabad elhanyagolni. Nem szabad azt hinni, hogy ha valakinek a bizalmát elnyertük, akkor ez örökre szól. Az ingának állandóan mozgásban kell lennie! A bizalom ápolására pedig egyetlen dolog alkalmas, az emberi kapcsolat, a személyes találkozás, a kommunikáció. Az igazi bizalomépítő az, amikor az embernek alkalma nyílik a másikkal egy kis őszinte beszélgetésre. Ezen beszélgetés során ugyanis

nem csak a bizalommal kapcsolatos ellenőrzés történhet meg, hanem lehetőség nyílik az elvárások, elképzelések, célok kicserélésére és megtárgyalására is. A ki nem mondott elvárások és a ki nem mondott kérdések léte egy kapcsolatban a vak hit kategóriájába tartozik és mint ilyen a bizalom nagy ellensége. Amikor pedig nincsen közös elképzelés, nincsen közös cél és az együttműködés közös alapjai is hiányoznak, akkor ez az állapot bizonyos fajta vaksághoz vezet, mely aztán nagyon gyorsan átlendítheti az embert a másik végletbe, a bizalmatlanságba. Ezen pedig csak az őszinte, emberi kommunikáció segíthet.

A bizalomnak van még egy másik emberi aspektusa is, mégpedig az, hogy bizalmat csak egy másik embertől lehet kapni. Igen gyakori az az eset, amikor valaki úgy érzi, hogy neki nem adnak megfelelő bizalmat, vagy hogy egyáltalán nem kap semennyit. Miközben ő pedig úgy érzi, hogy minden elvárásnak meg tudna felelni. Ilyen esetekben az ember számára az lenne az igazi megoldás, ha bele tudná képzelni magát a bizalmat adó helyzetébe és meg tudja magától kérdezni: mit tud ő rólam, az én képességeimről, ami alapján engem az általam elvárt bizalommal meg tudna ajándékozni? Mit is látott meg belőlem, mit hallott rólam esetleg másoktól? Ha képes ezeket a kérdéseket őszintén végiggondolni és meri vállalni a válaszok felelősségét is, akkor az esetek nagy részében arra az eredményre jut az ember, hogy ő tulajdonképpen a másiktól vak hitet, feltétel nélküli bizalmat vár el. Ez pedig nem egy korrekt eljárás. Minden embernek végig kell mennie azon a nehéz úton, amin embertársai, partnerei a maguk bizalmát fel tudják építeni. Mert a bizalmat nem lehet kikövetelni, azt **csak kapni lehet**.

Az ember felismerve ezt a tényt és az ebből fakadó felelősségét képessé válhat munkája és cselekedetei által képességeit a másik embernek bebizonyítani. Amikor egy ember a másik ember elvárásainak megfelel és képességeivel a rendelkezésére álló szabad teret ezek szerint tölti ki, akkor a két ember között a bizalmi kapcsolat kezd kialakulni. Az előzőekben már ismertetett folyamat során a két ember között egy kapcsolat jön létre, amit úgy is el lehet képzelni, mint egy kis **hidat**, ami a két embert egymással összeköti. A bizalom hídját hozza létre a két ember között ez a folyamat. Ennek az alapjai, pillérei a megálapodás pillanatában lettek lefektetve és most a két embert köti össze. Azt, aki a bizalmat adta és azt, aki a bizalommal helyesen élt. Ez a híd mindaddig áll fenn, amíg az emberek a bizalmi kapcsolatok korábban bemutatott szabályai szerint élnek és vannak kapcsolatban egymással. Amint azonban bármelyik fél ezeket a fent ismertetett szabályokat elfelejtí vagy elhanyagolja, úgy ez a híd repedezni kezd és az idő múlásával összeomlik.

Az ember feladata tehát folyamatosan az, hogy olyan helyzetet hozzon létre, amiben ezt az ajándékot megkaphatja a másiktól. Ezt a helyzetet, a bizalom alapját pedig csakis a viselkedésünkkel, tetteinkkel, szavainkkal tudjuk létrehozni.

Mégpedig azzal, hogy bizonyítjuk képességeinket, betartjuk ígéreteinket, törekszünk a közös célok elérésére, segítjük társainkat és minden olyan dolgot megteszünk, ami morális szempontból szükséges és igazolható. Ebből alakul ki aztán az **az alap**, amire a bizalom hídja felépülhet, amire a másik az ő bizalmát alapozhatja. Valójában a fenti hasonlatban, melyben a bizalmat egy híddhoz hasonlítottam, ami az embereket egymással összeköti, a pilléreket a morál képezi.

Ez mindenesetre azt is megmutatja, hogy a bizalom kialakulásában az emberi tartás, az emberi viselkedés is fontos szerepet játszik. Mondhatnánk azt is, hogy ez mutatja, a bizalom egy **morális kérdés**. A bizalomnak és a hatalomnak ugyanis azonos a kötődése az emberi akarathoz, csak éppen ellenkező előjellel. Mert amíg a rosszul alkalmazott hatalom a másik ember akaratát akarja megtörni, szabadságát elvenni, addig a bizalom egy olyan teret hoz létre, amelyben a másik az akaratát szabadon megvalósíthatja. Ez morális kérdés, mert teljes egészében az akaratunkkal függ össze. Hiszen amikor valakit a bizalmunkkal ajándékozunk meg, akkor az történik, hogy akaratunkat visszatartjuk, visszafogjuk és ezáltal hozunk létre azt a szabad teret, ahol a másik szabadon cselekedni tud és megvalósíthatja az akaratát. Ebben van a bizalom lényege és ezért mondhatjuk, hogy a bizalom nagy ellensége a hatalomnak az a formája, amikor az akarat káros formájában jelenik meg. A hatalom önmagában nem lenne rossz, ha az ember önmaga felett használná és nem mások felett gyakorolná! De a mai formája, a mai bizalmatlanságra épülő hatalmi struktúrák sajnos egy rossz irányú akarat kifejezői, mert ez a hatalom ellenőrizni, megtörni, legázolni és leigázni akar másokat. Azaz ebből az akaratú erőiből hiányzik a morális motiváció.

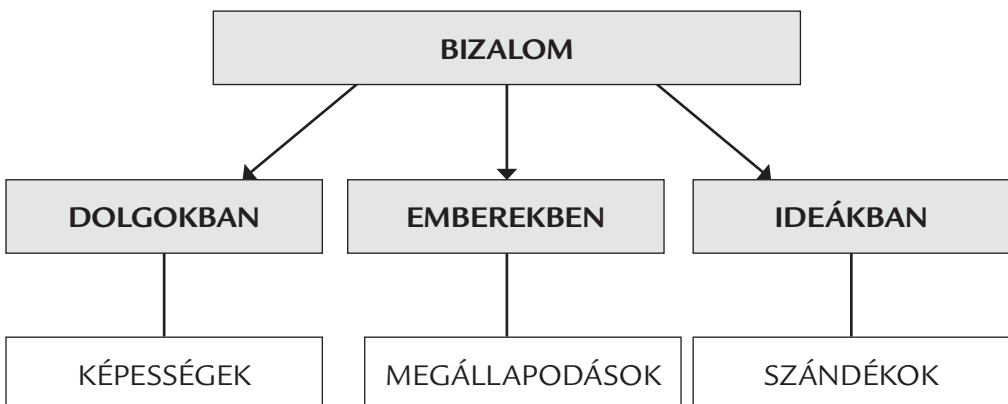
A bizalom ezért a jövő nélkülözhetetlen vezetési módszere, de ugyanakkor tudnunk kell róla, hogy veszélyes dolog is, mert **sebezhetővé** teszi az embert. Ugyanis az, aki a bizalmat ajándékozta, függővé válik attól az embertől, akinek a bizalmat ajándékozta. Ez utóbbi pedig, mint tudjuk, és sajnos gyakran meg is tapasztaljuk, igen sok mindent tehet a neki ajándékozott bizalommal. Saját javára használhatja, megszegyenítheti az ajándékozót, vagy visszaélhet vele. Ezért van kapcsolat a bizalom és a félelem között. A bizalom ugyanis azzal a bizonytalansággal jár, hogy az ember fejében ott fog motoszkálni a gondolat: mit is fog tenni a másik azzal a térrel, azzal a szabadsággal, amit neki ajándékoztunk. Az emberben joggal merül fel az a kérdés, hogy képes lesz-e a másik a teret megfelelően kitölteni és az eredeti megállapodásnak megfelelően cselekedni, dolgozni benne? Ezért aztán ahhoz, hogy bizalmat ajándékozzunk valakinek, ahhoz a menedzsereknek **bátorságot kell kifejleszteni magukban**. Ez a bátorság egyébként az a tulajdonság, amire a jövőben a vezetők esetében egyre nagyobb szükség lesz.

Persze joggal merülhet fel mindenkiben az a kérdés, hogy miért állít minket az élet folyamatosan ilyen bátorságpróbák elé? Miért kell nekünk ma újra meg újra bizalmat kialakítanunk? Véleményem szerint azért kell ezt a próbát kiállnunk, a bizalmat újra meg újra magunkban kialakítanunk, mert ez az emberi szabadság kiindulópontja. Azé a szabadságé, amiben az ember saját sorsát a kezébe tudja venni, amiben a világhoz való viszonyát, a szociális életét, a környezetet saját szabad akarata szerint tudja formálni, de soha sem mások kárára. Amikor az ember alkalmassá válik egyéni felelősségének felismerésére mindazokban a dolgokban, amelyek körülveszik, amikor hajlandó lesz ezt a felelősséget felvállalni és ennek következtében tenni is. Amikor a gazdaság, a kultúra és a politika felelősségüket felismert és felvállalt emberek belső bátorságából és bizalmi erőiből táplálkozik. És ehhez mi kellünk!

Ehhez fel kell ismerni, hogy a mai ember felelőssége a mindennapok apró dolgaiban, a mindennapi élet tetteiben rejlik, ott, ahol találkozik, összeütözközik más emberek tetteivel: hivatalokban, munkahelyeken, a közlekedésben, a családban, a közértben stb. Az élet minden területén és minden pillanatában vizsgálunk és vizsgáljuk bizalmunk ereje is, és ezek a helyzetek folyamatosan bátorságot követelnek tőlünk. A mi felelősségünk, hogy kialakítjuk, létrehozuk-e őket vagy nem.

### 3. A BIZALOM HÁROM IRÁNYA

A bizalom megértésében fontos annak a vizsgálata, hogy melyek azok az irányok, amerre a bizalom irányul. Három ilyen tudunk felismerni, melyek az ember hármas felépítésével kapcsolatosak, hiszen a bizalommal, mint teljesen emberi képességgel kapcsolatban, az emberből kell kiindulni.



Mint tudjuk, az ember egyszer egy anyagi, fizikai lény, másodszor egy szociális lény, harmadszor pedig egy szellemi lény. Ebből következik aztán az is, hogy bizalmunknak is három iránya lehet és bízhatunk anyagi dolgokban, bízhatunk az emberekben és bízhatunk szellemi dolgokban. A következőkben nézzük meg egy kicsit részletesebben ezt a három irányt, hogy magyarázatot adhassak arra a hármasságra, melyet az ábra tartalmaz és bemutathassam, hogy a képességek, megállapodások és szándékok hármassága mit is takar, és hogyan kapcsolódik a bizalomhoz.

### **Bizalom anyagi dolgokban**

A bizalomnak ez a területe szinte fel sem merül az emberben, nem is nagyon gondol arra, hogy az anyagi dolgokkal kapcsolatban is lehet illetve kell az embernek bizalmi viszonyokat kialakítania. Pedig életünk nagy része abból áll, hogy dolgokkal, tárgyakkal találkozunk, ezekkel dolgozunk és közben nem is vesszük észre, hogy mennyiféle ki nem mondott és tudattalan bizalmi viszony jelenik meg ezekben a találkozásokban. Már gyermekkorunkban elkezdődik ennek az anyagi világba vetett bizalomnak a kialakulása, miközben ismerkedünk, barátkozunk az anyagi dolgokkal. Felőttként ez a folyamat tovább halad, amikor tanulásunk során újabb és újabb technikai, műszaki dolgokkal ismerkedünk meg, amikkel szemben a megismerési folyamat eredménye képen bizalmat alakíthatunk ki. Ez aztán mindenkinél más és más szintet érhet el és például mesterembereknél egészen magas fokú lehet. Egy jó asztalos, egy kovácmester vagy egy nagy tudású villanyszerelő olyan mértékig ismerheti és bízhat az általa felhasznált anyagokban, hogy számukra semmiféle váratlan esemény nem történhet. Tapasztalatai, ismeretei alapján közvetlen bizalmi kapcsolat alakulhat ki az anyag és az ember között.

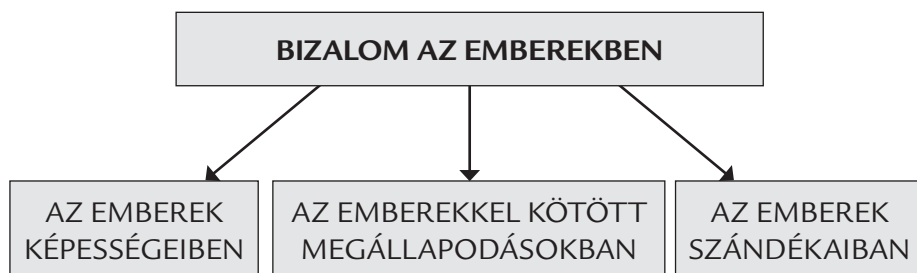
Az a kapcsolat, ami ezek során az ember és az anyagi világ között kialakul, a későbbiekben, mint az ember képességei lesznek láthatóak. Tehát amikor az emberek képességeiről és az ezekben való bizalomról beszélünk, akkor tulajdonképpen erről, az anyagi világgal kapcsolatban kialakult bizalmi kapcsolatról beszélünk. Mert ez nyilvánul meg az emberek képességeiben. Abban, hogy hogyan tudta az élete során a megismerési folyamatát az anyagi dolgokkal kapcsolatban megélni és milyen eredménye lett ennek. Amikor tehát bizalmat adunk valakinek, és úgy érezzük, hogy képességeivel alkalmas bizonyos feladatok elvégzésére, akkor tulajdonképpen az anyagi világgal kapcsolatos megismerési folyamatát ítéljük meg és az anyagi világgal kapcsolatban az élete során kialakult bizalmi kapcsolatáról mondunk ítéletet.



## Bizalom az emberekben

Ez a bizalmi kérdés súlypontja és egyben középpontja, mert a bizalmi kérdések mindig emberekkel kapcsolatosak és az emberi kapcsolatokban, a szociális, a közösségi élet során jelentkeznek. Mivel a bizalom három irányú, ezért az emberekkel kapcsolatos bizalom is három irányú kell legyen. Próbáljuk meg ezt a három területet, most az emberi kapcsolatok szempontjából megvizsgálni és a következőkben nézzük meg egyenként őket.

**Bizalom a képességekben.** Ezen a területen az emberekben való bizalom tulajdonképpen szakmai irányú. Bízom abban, hogy valaki, valamilyen feladatot jól el tud végezni, egy munkatársamnak egy adott képessége van stb. Itt viszont a bizalom-bizalmatlanság már morális kérdéssé válik, mert ha én valakinek, valamilyen feladatot nem adok oda, mert úgy érzem, hogy nem tudja megoldani a problémát, megfelelően megcsinálni a feladatot, akkor egy emberrel kapcsolatban döntöttem. Azt pedig már tudjuk, hogy minden az emberekkel kapcsolatban hozott döntésünk morális kérdés. Ezért az ilyen jellegű döntéseket ennek megfelelően kell kezelni és csak megfelelő mérlegelés után dönteni.



**Bizalom a szándékokban.** Az előzővel szemben a másik oldalon áll az emberek szándékaiban való bizalom. Ez szintén morális jellegű bizalom, hiszen a másik ember lényével, gondolkodásával, motivációjával és moráljával kapcsolatos. Ha én bízom valakinek a szándékaiban, akkor ez azt jelenti, hogy bízom abban, hogy az a valaki személyes érdekeit a közösség érdekeinek rendeli alá, vagyis személyes információit nem használja fel, nem él vissza velük, hivatali hatalmát nem saját javára használja fel, a célok eléréséhez rendelkezésére bocsátott pénzt nem magára költi el, a megkapott feladatokat és a megállapodásokat nem saját érdekei szerint értelmezi.

Ez az a terület egyébként, ahonnan ma a bizalommal kapcsolatos minden probléma ered. Minden ember meg van ugyanis győződve arról, hogy az ő

szándékai jók és helyesek. De eközben megfélekedezik arról, hogy a többiek csak a cselekedeteit látják és véleményüket a tettek mögött munkálkodó szándékról, a cselekedetek és nem a szavak alapján mondják ki. Néha döbbenetes, hogy mennyire nem vagyunk tisztában azzal, milyen nagy a különbség a szavaink és tetteink között.

Ezért ma egy kettős világban élünk. Ez a világ ugyanis az általános gazdasági és kereskedelmi szemléletében az egyéni érdekek gondolkodás nélküli kielégítését sugallja. Ezzel egy időben közösségekben is élünk és dolgozunk, ami pedig azt várja el tőlünk, hogy vevőorientáltak, környezetbarátok, emberbarátok legyünk, segítsünk és szolgáljunk. Óriási különbség van a két szemlélet között és nekünk kell eldöntenünk, melyik pillanatban mit csinálunk. Ez a választás mutatja meg valójában, hogy milyen szándékokkal élünk és vagyunk jelen a világban.

**Bizalom a megállapodásokban.** Ezzel a területtel kapcsolatban a legfontosabb megállapíts az, hogy **az egész szociális és közösségi élet az ígéretekben, a megállapodásokban testesül meg.** Ugyanis az emberek közötti kapcsolatokban, abból, hogy csak beszélgetnek egymással, még nem keletkezik semmi erős kötöttség. De amikor lezárják a beszélgetést, amikor egy megállapodás jön létre két ember vagy embercsoportok között, akkor az igazi kötést, kapcsolatot hoz létre közöttük. A magyar nyelv ezt csodálatosan kifejezi abban, hogy két ember megállapodást köt egymással. Vagyis a kötés, kötődés már azonnal benn is van. Ettől a pillanattól kezdve a két ember vagy csoport függ egymástól, akár tudják, akár nem. A két ember vagy csoport között egy elvárás jön létre, ami erős kötést jelent.

Ebből következik a közösségi élet egyik legfontosabb törvénye, hogy **minden olyan társadalom, közösség beteg, ahol a megállapodásokat nem tartják be,** ahol az ígéreteken következmények nélkül át lehet lépni. És mi sajnos ezen téren nem nagyon büszkélkedhetünk. Ma az emberek nem veszik komolyan a megállapodásaikat, az ígéreteiket. Az a könnyedség, ahogyan elfelejtjük megállapodásainkat amit másokkal kötöttük vagy ahogyan átlépünk a másoknak és a magunknak tett ígéreteken, az már ijesztő. Szomorú az is, hogy egyáltalán nem érezzük ennek a súlyát, nem érzünk lelkiismeret furdalást, hanem teljesen természetesnek vesszük. Elfelejtjük a személyes kötődést azzal, akinek az ígéretet tettük. Nem gondolunk arra a kötésre, ami kötünk és a partnerünk között, a megállapodással létrejött. Ebben pedig jól megmutatkozik, hogy az a bizalomhiány, ami ma általánosan fellép, miattunk van, azaz a közösségünk meggyógyítása a mi felelősségünk.

## Bizalom a szellemi dolgokban

Annak ellenére, hogy ez a mai világ látszólag a gyakorlatias és anyagi gondolkodást támogatja és az ideológiákkal szembeni bizonyos ellenszenvet mutat, mégis mindenhol, lépten-nyomon a szellemi dolgokba vetett bizalommal találkozunk. Persze igen sokféle és változatos formában, sokszor ráadásul tudatlan módokon. Mert végső soron a leggyakorlatiasabb és az anyaghoz leginkább kötött emberek is csak egy elmélethez, egy szellemi termékhez ragaszkodnak, és abban bíznak. Mert szellemi területen az emberi bizalom mindig egy elgondolásra, egy szellemi termékre épül.

Pontosan ilyen az is, amikor az ember a bizalmát egy értékesítési vagy termelési elméletbe veti és ezt próbálja vállalkozásában megvalósítani. Ez is csak szellemi termék, ami az emberi tevékenységen keresztül valósul meg, jelenik meg a világban.

Hasonló területe a bizalomnak, amikor egy társadalmi és szociális elméletben bízunk meg. Ilyen lehet például a demokráciában való bizalom, vagy bármilyen politikai vagy gazdasági megoldásban, formában való bizalom. Ide tartozik a közösségekben és azok működésében való bizalom is. Ezek is az emberi tevékenység során valósulnak meg és helyes vagy helytelen voltukat nem az emberek érzelmi alapon hozott ítéletei, hanem a megvalósulás eredményei alapján lehet eldönteni. Így például a liberális gondolkodás helyes vagy helytelen voltáról nem a politikusok és az ehhez szorosan kötődő szakemberek véleménye alapján kell eldönteni, hogy az a világnak kell vagy nem, hanem például a 2008 óta a világban zajló események alapján. A gazdasági válság és az egész világot behálózó krízis tényei ugyanis az emberek személyes érdekeiktől függetlenül, pontosan bemutatják, hogy egy szellemi elgondolás vagy eszme alkalmazása milyen eredményt okoz a világban. Az eredmények mindig magukért beszélnek.

Az, hogy egy ember valójában milyen dolgokban hisz, milyen szellemi elméletben van bizalma az az egyéni fejlődéstől függ. De amikor az ember egy adott elméletet már alkalmazni kezd, és a gyakorlatban meg is akar valósítani, akkor ez már szorosan összefügg az ember szándékaival. Ugyanis a szándékainkban az mutatkozik meg, hogy mit is akarunk a világban létrehozni, milyen módon akarunk a világban hatni. És a szándékok is, mint a bizalom, hárompólusúak lehetnek. Amikor az embert csak saját személyes érdekei és hatalomvágya vezeti, és minden eszmét csak ennek szolgálatára választja ki, illetve amikor az ember azokat az eszméket hirdeti, hogy nincsen szükség semmire sem, a dolgok majd maguktól fognak megváltozni és megjavulni, hiszen az emberek alapvetően jók, akkor mindkét esetben szélsőségek rabja. Ez pedig, mint tudjuk és láttuk egy közösség életében nem jó, ez minden esetben csak

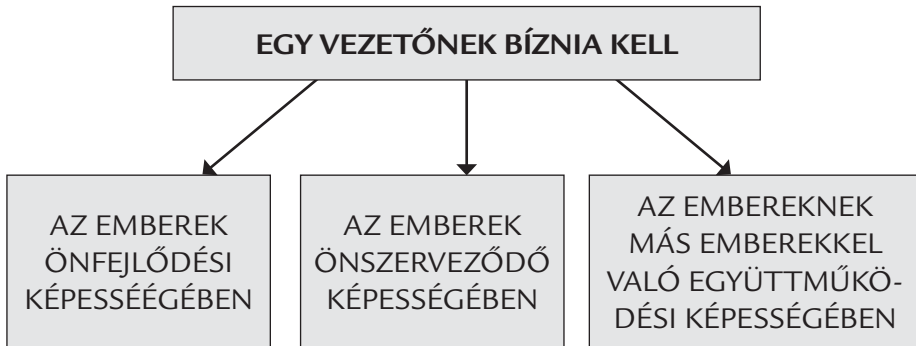
betegséget és rossz működést okoz. Ezekben az esetekben azt kell mondanunk, hogy az emberek szándékai a közösség szempontjából nézve károsak és rosszak. Csak azokat a szándékokat tekinthetjük a közösség és az ember számára hasznosnak és előremutatóknak, melyek az emberi közép minőségéből indulnak ki, melyek a két szélsőség közötti harmóniát tekintik a megoldásnak és azok összekapcsolásából akarnak egy új minőséget létrehozni. Olyan minőséget amely a közösség tagjainak fejlődését és továbblépését akarják biztosítani és ezt az egyéni érdekek elé helyezik.

#### **4. A GAZDASÁGI ÉLET, MINT A BIZALOM GYAKORLÓTERE**

---

A fejezet elején azt írtam, hogy a bizalommal kapcsolatban az egyik legfontosabb annak felismerése, hogy a bizalom mindennapi gyakorlásának legjobb lehetősége a gazdasági életben, a vállalkozások világában van. Azaz a gazdasági élet lehet az előbb elmondottak gyakorlóterepe, ahol az egymásra utaltságból fakadó kényszer azokat is ráveszi a bizalmi kapcsolatok kiépítésére, akik önmaguktól soha nem is akartak volna bizalmi kapcsolatokat kialakítani sem munkatársaikkal sem pedig partnereikkel. Éppen ezért van a gazdasági, vállalkozási területen a bizalmi kapcsolatok kialakításának különös jelentősége és speciális lehetősége.

Az egyik legfontosabb terület ahol a bizalomnak jelentősége van az a vezetői képességek területe, ahol a bizalom minőségének alkalmazásával a vállalat működési kérdéseivel kerülünk szoros kapcsolatba. A hármas tagozódású vállalati rendszeren belül ugyanis a bizalom az a vezetői eszköz, mely a három alrendszer hatékony és sikeres működéséhez szükséges feltételeket biztosítani tudja. Hogy hogyan, ezt a következőkben röviden bemutatom. Az egyéni képességek alrendszerében, a szellemi területen a vezetőnek ki kell fejlesztenie magában az emberek önfejlődési képességében való bizalmát, ahhoz, hogy a szellemi alrendszer szabad működése biztosítható legyen. Ha ez nem sikerül neki, akkor a vállalat szellemi valóságában a vezető bizalmatlansága egy hierarchikus rendszer kialakulásához vezet. Azaz ha a vezető nem bíz a munkatársak fejlődési képességében és az azok által generált fejlődésben, akkor hamarosan és sokszor szinte észrevétlenül, parancsuralmi rendszer alakul ki a vállalatnál.



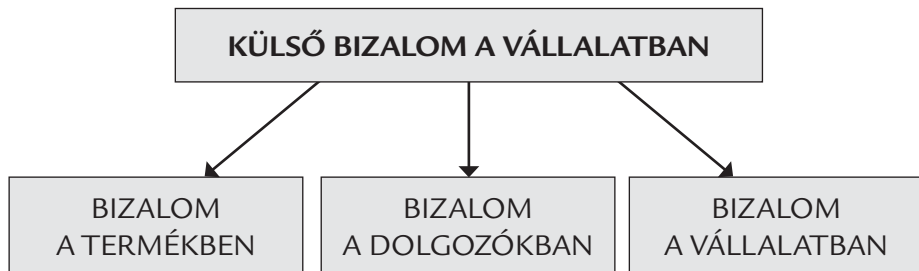
A szociális kapcsolatok alrendszerében a vezetőnek az emberek önszerveződési képességében való bizalmat kell kifejlesztenie magában. Ez szükséges ahhoz, hogy a szociális alrendszer egészségesen tudjon működni és az egyenlőség elve megvalósulhasson. Ha a vezető ezt a bizalmat nem tudja kialakítani magában, akkor bizalmatlansága az emberekkel kapcsolatos helyzetek megítélésében okoz komoly problémákat és egyenlőtlenségekhez vezet illetve hatalmi harcok kialakulását eredményezi.

A vállalat gazdasági valóságban, a gazdasági kapcsolatok alrendszerében a vezetőnek az embereknek más emberekkel való együttműködésében való bizalmat kell kialakítania magában ahhoz, hogy a gazdasági alrendszer sikeresen tudjon működni. Egy értékesítéssel foglalkozó vállalkozás esetében a vezető bizalmatlansága ugyanis értékesítési kényszer kialakulásához vezet és egy olyan patológikus helyzet áll elő ennek következtében, amikor a munka, az eladás már nem öröm és a másik ember igényeinek kielégítése, hanem kényszer, ami aztán igen sok stresszt eredményez.

De nem csak a vezetőnek kell a bizalmat a vezetési technikák élére vennie, hanem az egész vállalatnak és minden dolgozónak fel kell ismernie fontosságát. Ha már egy értékesítéssel foglalkozó vállalkozást említettem az előző példában, akkor a következőkben nézzük meg, hogy milyen szerepe van a bizalomnak a gazdasági életben, egy értékesítéssel foglalkozó vállalkozás szemüvegén keresztül. Azaz, hogyan jön létre és alakul a bizalom egy vevő-eladó viszonylatban, termékek értékesítése során. Ez az ugyanis az, ami a menedzsereket általában a legjobban érdekli, hogy a vállalatukkal partneri kapcsolatban lévő másik vállalat és annak dolgozóinak bizalma hogyan alakul, és ez miként befolyásolja termékeik forgalmát.

## Bizalom vállalatok között

Két vállalat közötti bizalom is háromirányú lehet, hasonlóképpen az eddigiekhez, ugyanis lehet bízni a partner vállalat termékeiben, lehet bízni a partner vállalat dolgozóiban és lehet bízni magában a partner vállalatban is. Most nézzük meg sorra ezeket a területeket és próbáljuk meg kiemelni a jellemzőiket.



**Bizalom a termékben.** A termékben való bizalommal kapcsolatban, többnyire saját tapasztalataink alapján is, azt mondhatjuk, hogy ez alakul ki a leggyorsabban és ezzel találkozunk a leggyakrabban. Egy vevő, aki egy terméket megvásárolt és kipróbált, illetve kedvező üzemelési tapasztalatokat szerzett róla, az ennek következtében olyan erős bizalmat érezhet a termék, pontosabban annak gyártója iránt, hogy szinte reménytelen vállalkozás egy másik gyártmányú termék megvásárlására rávenni. Teljesen mindegy ilyen esetekben, hogy az üzletkötő a másik gyártmány kedvezőbb műszaki megoldásaira hivatkozik, vagy valami más paraméter és tulajdonság bemutatásával próbálkozik, a felhasználóban élő bizalom által létrehozott erős kötődés következtében az embert nem lehet változtatásra rávenni.

Sok esetben még az üzletkötők által oly gyakran hivatkozott ár sem tud döntő lenni a kérdésben. Mi is játszódik le ebben az esetben? A vevőben, aki egy vállalat adott, sokszor fontos és jól jövedelmező posztján ül, a félelem saját egzisztenciális jövőjét illetően és a bizalmatlanság minden új dolog iránt, olyan hozzáállást alakít ki, amiben ő csak abban bíz, amit már ismer, amit már kipróbált. Amivel neki nem voltak problémái. Ritkán, de az jöhet ilyenkor segítségünkre, ha kiderül, hogy a vevő által korábban megvásárolt termék, mégsem váltotta be a hozzá fűzött reményeket, voltak vele mégis apró problémák. De ebben az esetben a vevőben megrendült a bizalom az adott terméktípussal kapcsolatban, és az így kialakult bizalmatlansága azonban igen sokrétű és különféle mélységű lehet. Egyáltalán nem biztos, hogy minden esetben értékesítési előnyt jelent.

Speciális eset az, amikor a vevő olyan terméket akar vásárolni, amit korábban még nem használt, azaz egyetlen márkával kapcsolatban sem alakult ki bizalmi viszonya. Ez a mai világban nem könnyíti meg az értékesítéssel foglalkozó munkatársak helyzetét, mert akár több tucat azonos műszaki színvonalú ajánlatot is be lehet szerezni, ezért a bizalmi kapcsolat kialakításában nem a műszaki megoldás fogja a főszerepet játszani. Persze még mielőtt valaki azt gondolná, hogy akkor nem is kell semmit sem tudni a termékről, azt ki kell ábrándítanom. Mert a mai világban, amikor a vevőinket teljes mértékben ki kell szolgálni, akkor szinte már el is vesztette a bizalmat az, aki a bemutatkozáskor nem tud a termékről és az azzal kapcsolatos műszaki kérdésekről beszélni. A műszaki, szakmai tudás ugyan nem bizalomépítő elem, de e nélkül nincs bizalom.

Fontos tudni, hogy az erős bizalmi kapcsolat, egy termékkel kapcsolatban erős érzelmi kötődést is jelent egyidejűleg a márkához. Olyan erő ez, mint amilyent a focirajongóknál tapasztalunk meg. Amikor valaki például a Fradinak drukkol és szinte vak minden más csapattal szemben. Ez az erős érzelmi kötődés akkor is kialakulhat, ha tárgyalópartnerünk ezt nem mutatja ki, ha ez a tárgyalások alkalmával ezért nem kerül a felszínre. Nekünk kell megérezni, megtalálni. De vigyázat! Az érzelmi kötődés nem mindig ahhoz a márkához termékhez van, amit az illető vállalat használ! Gyakran találkozni olyan helyzetekkel, amikor a munkatársak, mint a kedvenc csapatukról beszélnek egy termékről, miközben a vállalatnál egy másik fajtát használnak.

***Bizalom a dolgozóknál.*** Ha a termékekkel kapcsolatos bizalmi kapcsolatok ilyen erősek tudnak lenni, illetve ennyire nehezen megváltoztathatóak, akkor bizony nem marad más választás, mint a személyes szinten kialakuló bizalommal dolgozni. Sajnos itt mindig van keresnivalónk! Ki nem találkozott még olyan vevővel, felhasználóval, aki egy konkurens cég üzletkötőjére vagy munkatársára nem panaszkodott. Ez pedig azt jelenti, hogy az emberek mindig segítenek megoldani a problémákat.

Általános az a helyzet, hogy sem az üzletkötők, sem pedig a vevőkkel kapcsolatban lévő többi munkatársak nem ismerik fel felelősségüket a bizalmi kapcsolatok kialakításában és fenntartásában. Ha mégis felismerik, akkor meg azt nem tudják, mit kell tenni érte. Így aztán, az esetek nagy részében az értékesítők és a vállalat vevőkkel kapcsolatban lévő munkatársai a maguk gyarló és önző módján találkoznak partnereikkel, magukkal cipelve félelmeiket és bizalmatlanságaikat. És ha mindezek ellenére mégis sikerült az első üzletet nyélbe ütni, mert a termék jó és tulajdonságai megfelelnek a vevői igények kielégítésére, akkor a termék leszállítása után elengedi magát az üzletkötő és nincs tovább kontroll a viselkedésében. Vagyis nem ápolja a törekeny bizalmi kapcsolatot, mint egy virágot, nem foglalkozik a bizalmi kötés fenntartásával és erősítésével.

Ez pedig törvényszerűen annak gyengüléséhez fog vezetni és a partnerrel való összeütközést vonja maga után. Így aztán érthető, hogy miért alakul ki olyan gyorsan az a bizalmi válság, ami aztán a következő alkalommal besegíti egy másik cég üzletkötőjét és annak a cégnek sikerül nyernie annak ellenére, hogy az első cég termékével tulajdonképpen nem volt semmi gond.

De ki lesz az a másik cég, aki bejut egy ilyen esetben, vagy ki lesz az az üzletkötő, aki nyerni fog akkor, amikor új terméket fognak vásárolni. Természetesen az nyer, aki minden lehetőséget kihasználva bizalmi kapcsolatot tud létrehozni azokkal a döntéshozókkal, akiknek a kezében az ügy nyugszik. Azt már leírtam, hogy milyen dolgok határozzák meg az emberek közötti bizalmi kapcsolatokat, és amikor ezt az ember hallja, vagy elolvassa, akkor magában még esetleg bólogat is hozzá. Igen, tényleg ez az. De amikor aztán elmegy a következő vevőlátogatásra, semmit sem tud megvalósítani belőle, vagy jobb esetben majdnem semmit. Miért, ha ez a dolog olyan magától értetődő? Azért, mert ehhez emberi tulajdonságok belső felismerésére, majd pedig megváltozására, átalakítására van szükség. Ahhoz, hogy valaki megismerje önmagát, hogy lássa, hogy ő szerény-e vagy sem, nyitott vagy éppen zárt személyiség, ahhoz önismeretre és nagy belső erőre van szükség. Ma a bizonytalanság és félelem korában ez az erő sajnos hiányzik belőlünk. Pedig az lesz sikeres, akiben egy kicsivel több van ezekből, aki valamivel többet tud megvalósítani a bizaloméberesztő lépésekből – önmagában.

Így aztán az üzletkötők és kereskedők hiányzó önismerete és félelme a belső változásoktól segíti a bátrabbakat ahhoz, hogy újabb helyeken legyenek sikeresek és hogy a partner ne legyen velük elégedetlen. Nem véletlen az a mondat, amit gyakran hallani üzletkötői körökben: „A vevőt nem megszerezni, hanem megtartani a művészet.” Van aki ezt a szervizre és az egyéb utólagos szolgáltatásokra egyszerűsíti le – persze ezek is fontosak, de az emberi kapcsolatok minősége, a kezdődő bizalmi kapcsolat fenntartása és állandó erősítése a döntő. Különösen nagy a jelentősége ennek Magyarországon, ahol az emberek sokkal erősebben érzelmi oldalról közelítik meg a vállalati dolgokat. Egy bizalmi kapcsolat pedig erős érzelmi kötődést hoz létre a két fél között.

Persze bizalommal élni és bizalmat kapni ez egy emberi tulajdonság és nem egy üzletkötői technika. Ezért is nem tanítják. Ezt mindenkinek magának és magában kell kialakítania és akkor nem csak az üzleti kapcsolataiban hat, hanem minden emberi kapcsolatában. Bizalmat adni és kapni, és a kapott bizalommal élni nagy felelősség és igen nagy tudatosságot kíván. Nem lehet reggel felkelve elhatározni, hogy én ma 8-tól 4-ig alkalmas leszek a bizalomra, mert ez egy emberben élő tulajdonság, ami benne van éjjel-nappal. Csak fel kell ismernünk milyen állapotban van és ha szükséges dolgozni kell rajta.



**Bizalom a vállalatban.** A vállalat nem más, mint egy kisebb vagy nagyobb emberi közösség, ami egy adott üzleti cél megvalósítása érdekében jött létre. De ezt a célt csak emberek között kialakuló kapcsolati rendszereken keresztül tudja végrehajtani, elérni. Korábban már kifejtettem azt a kérdést, hogy ma még a kisebb vállalatok is komoly specializálódáson mentek keresztül és ez az emberek különállósági érzését csak erősíti. Mi van akkor, ha az emberek egy közösségen belül különállónak érzik magukat? Bizony nem sok jó! A szervezeti különválás azt az érzetet kelti bennünk, hogy nekik bizony mások a céljaik, mások a feladataik is. Ami bizonyos mértékig persze igaz, mert a könyvelő könyvel, a szervizes meg szerel, de ez a vállalati célok legalsó, specializált szintje. A különválásnak ez az érzése sokszor még azt is okozza, hogy egy vállalatnál, ami mondjuk fő profiljában kereskedik, értékesítéssel foglalkozik, lehetnek olyan dolgozók, akik azt hiszik, hogy nekik nincsen kontaktus a partnerekkel. Persze lehet, hogy nem mennek naponta több vevőlátogatásra, de ez még nem jelenti azt, hogy nincs kapcsolatuk a vevőikkel. Esetleg közvetlenül nincsen. De közvetve egy vállalat minden dolgozójának igen nagy hatása van a vállalattal szemben kialakuló bizalmi kapcsolatra, még akkor is, ha soha nem látja a partnereket.

A dolgot úgy lehet elképzelni, hogy az üzletkötők és a szervizesek kint vannak az első vonalban, napi kapcsolatban a vevőikkel. Ha nekik sikerül bizalmi kapcsolatot kialakítani, akkor megkezdődhet a bizalmi kapcsolat kialakulása a vállalat felé is. Az üzletkötő hozza létre azt a pillért, amin ez a bizalmi híd nyugodhat, de hogy az milyen lesz és egyáltalán létrejön-e, az már a vállalat többi munkatársától függ.

Nézzünk meg egy jellemző esetet az életből. Például valaki a vállalatnál, egy üzletkötő az egyik partnerének valami extra szolgáltatást ígér, például speciális engedményt az egyik berendezésre vagy szolgáltatásra, mert úgy látja, hogy ezzel meg lehet nyerni a partner bizalmát és el lehet nyerni a megrendelést. A partner nem bízik ebben az ígéletben és meg is mondja az üzletkötőnek, hogy véleménye szerint ismerve a bonyolult bürokratikus mechanizmust, nem fog sikerülni az extra engedményt elérni. Ha az üzletkötő sikeresen elintézi a dolgot és a partner megkapja az ígért engedményt, akkor ezzel két dolgot ért el egy csapásra. A partner bizalma ezáltal személyében jelentős mértékben megnőtt, de ezzel egy időben a partner bízni kezd az üzletkötő mögött álló szervezetben is. Ezért aztán hatalmas felelősség nyugszik mindenki vállán, mert egyszer az üzletkötőknek tudniuk kell, mit lehet, szabad ígérniük, másrészt a többi kollégának – a lehetőségeken belül természetesen – mindent meg kell tennie annak érdekében, hogy amit egy üzletkötő ígért, az lehetőleg teljesüljön. Persze a nagyobb felelősség az üzletkötők vállán nyugszik és ha visszaélnék

a szabadságukkal az ígéreték területén, akkor azt a szabad teret amiben dolgoznak, le kell csökkenteni.

Milyen az együttműködés, milyen segítőkész hangulat uralkodik a vállalaton belül, a munkatársak között, hogyan tudnak összedolgozni, nyitottak-e és meglátják-e ha a másíknak szüksége van valamire, ezek azok a kérdések amik befolyásolják ezt a bizalmi folyamatot. Ha van olyan, aki elbújik, aki nem látja, hogy a többieknek milyen sok a dolguk, vagy nem érdekli a másík gondja, problémája – ha ilyen emberek ülnek a vállalatnál, akkor bizony bármilyen jó kapcsolatot alakított ki az üzletkötő a partnerével, a vállalattal szemben a bizalmi kapcsolat nem fog kialakulni. De ha mindenki a közösség tagjának érzi magát, ha mindenki átlátja felelősségét a vállalat sorsával és megítélésével kapcsolatban, ha hajlandó lemondani saját egyéni érdekeinek érvényesítéséről kollégái kárára, akkor viszont a vállalattal szemben gyorsan és erős bizalom alakul ki.

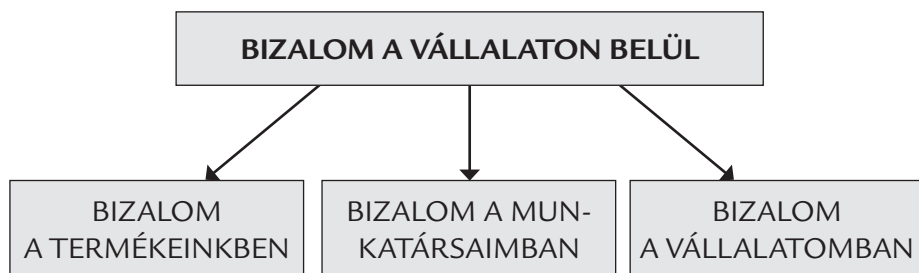
Ebből a példából is látszik, hogy a vállalat minden dolgozójának milyen nagy a felelőssége abban, hogy a partnerek bizalommal viseltetnek-e a vállalat iránt. Tehát levonhatjuk a tanulságot, hogy az üzleti életben a bizalom is több irányú, emberek és szervezetek felé is irányulhat. Az emberek felé irányuló bizalom kialakulásának és erősségének felelőssége az egyes embereken van, míg a szervezet, a vállalat felé irányuló bizalom felelőssége az összes dolgozó vállán nyugszik. Persze a szervezetek felé irányuló bizalom nem csak az ígéreték pontos teljesítésén múlik. Befolyásolja ezt sok egyéb tényező is, mint például a vállalaton belüli szellemiség. Lehet, hogy egy partner számára egy vállalaton belül kialakult szellemiség olyan mértékben vonzó, hogy egyéb más kérdések hibás vagy rossz színvonalú teljesítése ellenére is nagy bizalommal van a céghez.

A most bemutatott három területből egy-egy területen a bizalmat megszerezni viszonylag könnyű, vagy könnyűnek tűnhet. De egy-egy terület önmagában semmit sem ér. A vállalat akkor tudja vevőit megtartani, hosszú távú és tartós kapcsolatot velük kialakítani, ha a három terület közül mindegyiken sikerül a bizalmi kapcsolatot kialakítani és fenntartani.

## **Bizalom a vállalaton belül**

Ez amiről eddig beszéltünk, nem volt más, mint a vállalat és a külső világ között kialakuló bizalmi viszonyok. De a vállalat önmaga is egy kis világ, emberi közösség, amiben természetesen bizalmi viszonyok működnek, alakulnak ki. A vállalaton belüli bizalom is háromszintű lehet, mert egy munkatárs bízhat a cége termékeiben, bízhat a munkatársaiban és bízhat a vállalatában. A következőkben ezt a három bizalmi kapcsolatot fogom elemezni.

A vállalat által forgalmazott termékben, vagy nyújtott szolgáltatásban való bizalom alapozza meg a vállalatnál dolgozók teljes tevékenységét. Miért mondom ezt? Azért, mert gondoljátok csak el, milyen hatalmas önbizalomra és erőre van szüksége annak az üzletkötőnek, aki egy olyan termékkel szemben akar partnerében bizalmat kelteni, amiben ő sem bíz! Biztosak lehetünk benne, hogy a nem verbális kommunikáció útján, a partner tökéletesen megérzi ezt és az üzletkötő legnagyobb meglepetésére, hiába küzd, próbálkozik, nem fog sikerülni a dolog.



Hogyan lehet egy termékkel szemben bizalmat kialakítani? Olyan dolog ez, mint a kisgyermek és a világ kapcsolata. Amikor a gyerek megszületik nem ismer semmit és az első hét évben, az őt körülvevő anyagi dolgok megismerésén keresztül jut el a fizikai világgal szemben érzett bizalomhoz. Ugyanígy vagyunk ezzel mi felnőttek is. Amikor egy új munkahelyre kerülünk, vagy a vállalatunk új, addig nem ismert termékeket kezd el forgalmazni, akkor nekünk is meg kell ismernünk azt. A termék minden tulajdonságával, felhasználásával és működésével minden részletével és a termékhez kapcsolódó minden információval rendelkezünk kell. Ez persze kétirányú felelősség, mert egyszer a munkatársaknak akarniuk kell a termék megismerését, másodszor pedig a vezetőknek meg kell teremteni az alkalmat erre a megismerési folyamatra. Ez a megismerési folyamat vezet el aztán a bizalomhoz a termék iránt, ami mindennapi munka alapját képezi.

A másik bizalmi terület a munkatársak közötti bizalom. Ez miként az emberek között kialakuló bizalom, amit már korábban részletesen bemutatam, háromszintű: bizalom a képességekben, bizalom a megállapodásokban és bizalom a szándékokban. Így az emberek közötti bizalom természetét ismerve, már könnyebben meg tudjuk fogalmazni azt, mi is a teendőnk ezen a területen. Arra bizonyára emlékeznek, hogy a bizalom az egy olyan érdekes dolog, amit nem lehet kikövetelni, azt csak kiérdemelni lehet, azt csak megkapni lehet. Tehát, ha mi azt szeretnénk, hogy kollégáink bízzanak bennünk, akkor olyan

emberi tulajdonságokat kell magunkban erősíteni, melyek a bizalom ajándékozásához szükséges feltételeket megteremtik. Melyek voltak ezek? A szerénység, nyitottság, érthető világos beszéd, relatív megközelítés – vagyis minden, ami emberi viselkedés és magatartás területén pozitív tulajdonságnak számít. Ha ezt a fajta viselkedési módot, életfilozófiát felvállaljuk, ha képesek vagyunk egy moralitással árhatható életstílust megvalósítani, akkor megteremtjük azt az állapotot, amire kollégánk a bizalmukat elhelyezhetik.

Ha a kollégák közül mindenkinek sikerül ezzel a viselkedéssel, emberi tarrással áthatott életet élni, akkor még azt kell tudnunk, mire van szükség ahhoz, hogy az így elkészített alapokra, bizalmunkat egymás iránt kölcsönösen ráhelyezzük. Ehhez szintén emberi tulajdonságok szükségesek, mert az őszinte, megértő és segítő szándékú személyes kapcsolatok kialakítása vezet el ahhoz, hogy kollégánkkal szemben bizalmi kapcsolatunk kialakuljon és ebben a legfontosabb: a személyes kapcsolat. Ez alatt pedig nem elsősorban a munkakapcsolatot értem, hanem az érdeklődést a másik iránt, mint ember iránt.

Sajnálatos módon igen nagy az ígérekhez való viszonyulás sokfélesége. Az ideális természetesen az lenne, hogy mindenki betartaná valamennyi ígéretét és bizalommal lehetnénk minden ígéret iránt, de ma még nem ez a helyzet. Nem hiszem, hogy van olyan ember, aki nem szegett volna meg, felejtett volna el még egy ígéretet vagy megállapodást. Sajnos ez ma általános kondíció és ezért el kell fogadnunk, hogy mindenki hibázik ezen a területen. De ha bizalommal fordulunk társainkhoz, csak akkor tudjuk ezt a területet fejleszteni.

Nagy a sokszínűség az emberi szándékok területén, de mindaddig amíg a szándékok előre visznek, amíg javítani, jobbítani akarnak, addig bizalomra méltóak. A gonosz, sötét szándékok viszont nem méltók a bizalomra és fel kell ismerni őket, hogy változtatni lehessen rajtuk.

Az utolsó terület a bizalom a vállalattal szemben. Mivel a vállalat nem más, mint az emberek közössége, ezért a vállalattal szemben olyan bizalom alakul ki, amilyent az emberek egymással szemben kialakítanak. Ez olyan mint egy alap, felette áll az az idea, amiért a vállalat megalakult, az az eszme, amit megkíván testesíteni, az a mód, ahogyan a világban megjelenik. Vagyis a vállalat **küldetése**. Ezzel szemben a dolgozók erős bizalmat érezhetnek és ez az ideával való bizalmi kapcsolat pedig elősegítheti az emberek egymás közötti bizalmának kialakulását is.

# A hatékony vezetői értékelésről

## A KÉRDÉSKULTÚRÁRÓL

---

Az a lehetőség, hogy egy kérdés tudatosuljon és utána azt szavakba öntve kimondjuk csak az embernek, gondolkodó és beszélő lényeknek adatott meg. Csak az embernek vannak kérdései és csak ő tudja kimondani őket. Az állatoknak, hasonlóképpen az emberhez, ugyan vannak igényeik, de ezek csak az ösztönök által vezérelt cselekedethez vezetnek: egy hatás és az arra adott válasz: egy reagálás. Ez jellemzi az állatokat. Viszont az embernek megadott az a csodálatos lehetőség, hogy ha valamilyen hatás éri, akkor az erre adott válasz ne egy reagálás legyen, hanem több annál, egy tudatos válasz. Ehhez azonban szükség van arra, hogy az ember a válasz elé még egy kérdést is elhelyezzen. Mert az ember, persze ha akarja, képes arra, hogy megvizsgálja egy hatás mit is akar tőle, mit akar elindítani benne, miért is akarja megtenni azt, amit a hatás szeretne elérni. Tehát a tudatos ember nincsen kiszolgáltatva az őt ért hatásoknak, mint az állatok, mert lehetősége van azt megismerni, annak következményeit kielemezni és ennek fényében dönteni a válaszról.

Ma a világban rendkívül sok hatás ér bennünket, különösen sok a gazdaság, a vállalkozások területén dolgozókat és ezek a hatások az embernek ezt a kérdés-feltevő képességét szeretnék vizsgáztatni. Azért történik mindez, hogy az ember képessé váljon egy hatalmas, mondhatnánk királyi tett megtételére. Ugyanis ha az ember egy adott hatás után elkezd gondolkodni és kérdéseket tesz fel magának, ha az ember képes arra, hogy a benne felmerülő vágyak hatására mozgásba lendülő automatizmust egy pillanatra megállítsa, és ebben a pillanatban egy kérdést tegyen fel magának, akkor fejlődésének egy magasabb szintjére érkezett. Olyanná lett, aki a vágyak lehúzó erejét le tudja győzni, és ebben az ember egy pillanatra szabadabbá válik. De ha nem képes ellenállni a vágyakból és érzésekből fakadó automatikus cselekvési kényszernek, akkor bizony egy alacsonyabb szintre süllyed le, ahol a hatást az azonnali reagálás követi és ez a cselekedet mindennek nevezhető, csak szabadnak nem.

Ebben a tudatossági fejlődésben a gazdaságban és vállalkozások világában élők járnak az élen. Egyre kevésbé hatékony és ezt azonnal meg is mutatják a számok, ha egy menedzser érzéseinek és vágyainak engedve vezeti vállalatát, dönt pénzügyi vagy személyi kérdésekben. Így aztán az is egyre nyilvánvalóbb, hogy a munkatársakkal való kommunikáció, így a végzett munka kiértékelése is új formákat igényel, ha a vezető azt akarja, hogy szabadon gondolkodó és motivált munkatársakkal dolgozzon együtt. Így aztán érthetővé válik, miért mondják sokan, hogy a gazdaságból kell a másik két szféra felé a gyógyító erőknél érkezniük, egy új kommunikációs kultúra meghonosítása által.

Új minőségekre van szükség az emberi kapcsolatokban, mert az ami a mai világban az emberek közötti kapcsolatokra még jellemző, az már nem felel meg a modern és tudatára ébredt embernek. A mai világot és abban kommunikációt úgy lehet jellemezni, hogy az egy válasz kultúra. Egy válasz kultúra, amikor az emberek és közösségeik csak válaszokat adnak és nem tesznek fel valódi kérdéseket egymásnak. Nem kíváncsiak arra, hogy ez a válasz érdekes-e az embereket vagy a világot. Ezt a válasz kultúrát jól ismerjük mindannyian, mert ma a világ tele van olyan emberekkel és cégekkel, akik az igazság monopol tulajdonosainak tartják magukat. Ők azok, akiknél az ő igazságukkal tele vannak a polcok és mindenkinek adnak belőle, akár kéri, akár nem, és ezért válaszaikat kérdés nélkül átnyújtják mindenkinek. Ezzel a jelenséggel széles körben találkozunk ma a világban mindenhol, ahol a problémák a vezetés, a hierarchiák, a struktúrák és a hatalom körül merülnek fel, azaz elsősorban a gazdaság, másodsorban a politika területén.

Azért mondtam, hogy elsősorban a gazdaságban, mert a mai piacgazdaság az nem más, mint a termelés uralma a fogyasztás felett. A tőke hatalmas urai tekintik magukat a mai kor modern teokráciájának és ezzel együtt az egyedüli helyes válaszok tulajdonosának. Majd erejüket és hatalmukat arra használják fel, hogy válaszaikat rákényszerítsék a fogyasztókra. Ma a kutató laboratóriumokból olyan válaszok áradata jön az emberek felé, melyre a kérdéseket ők fel sem tették. Elég ha a génmanipulált növényekre, a vegyszeres élelmiszerekre, a katonai kutatásokra gondolunk, hogy csak néhányat említsek a sok közül. Ezért aztán a termelők egyes marketing fogásokkal igyekeznek felkorszácsolni az emberek igényeit, rávenni őket arra, hogy a válaszokat mégis elfogadják, hogy újabb és újabb termékeiket eladhassák. Az ilyen elvekre épülő gazdaság és globalizáció aztán minden kulturális és emberi értéket elnyom és eltöröl. A tőke urai pedig úgy tesznek, mintha ők tudnák egyedül, hogy mire van szüksége az embernek és a világnak.

Ez a válasz kultúra olyan mértékű és annyira beleivódott az emberbe, hogy egymástól sem tudunk kérdezni. Mára az ember eljutott oda, hogy még kérdéseiben is a saját véleményét mondja el, így aztán már érthető, hogy nem

tud nyitott kérdéseket feltenni. Ha mégis találkozik valakivel és azt kérdezi tőle, hogy „szia, hogy vagy?” vagy „mi van veled?” – a kérdést akkor sem gondolja őszintén, és ezért nem is vár választ rá. Ez a jelenség nem csak a mindennapi életben, hanem a vállalkozások világában is felismerhető és tetten érhető. Tesszük mindezt azért, mert a mai ember annyira önálló, szabad lényként él a világban, hogy teljes egészében elfoglalja őt a saját véleménye, ítélete és e közben nem tud ráhangolódni, megnyílni a másik ember felé. Ezért aztán még kérdéseinkben is saját ítéleteinket, gondolatainkat vagy elvárásainkat fogalmazzuk meg és ezzel lezárjuk a teret köztünk és beszélgető partnerünk között.

Persze ez nem jelenti azt, hogy ki kell dobni ezt a régi válaszkultúrát, hiszen az nem rossz, csak korszerűtlen! Korszerűtlen, mert nem felel meg a mai világ és a szabad ember által támasztott követelményeknek. Ahhoz, hogy a fejlődést szolgálhassa, át kell alakítani és létre kell hozni azt az új kultúrát és az ehhez kapcsolódó új irányítási, vezetési és szervezési módszereket, amelyek megfelelnek az új kultúrának. Ez pedig a kérdésre épül, ezért kérdés kultúrának nevezzük.

Az organikus működés alapjait jelentő valódi emberi kapcsolatokhoz csak akkor jutunk el, az emberek felé való nyitás, az őszinte érdeklődés kialakítása a másik ember felé csak akkor képzelhető el, ha képesek vagyunk valódi figyelemmel fordulni a másik felé. Ez a nyitás és érdeklődés pedig a feltett kérdésekben mutatkozik meg. Kérdésekben, melyekre valóban választ is várunk.

## KÉRDÉS A KÖZÖSSÉGEK BEN

Napjainkban az emberek életük jelentős részét egymással beszélgetve, közösségekben élik le. A közösségi kommunikáció minősége és határfoka nagymértékben attól függ, hogy a kérdéskultúra kialakult-e és a kérdés képes-e szerepét a közösségben, az emberek között betölteni. A kérdésnek három alapvető feladata és funkciója van egy közösségben, a kommunikáció során:

A jó kérdés egy beszélgetésben **rendet teremt és irányt ad** neki. Rendet teremt a gondolatainkban azáltal, hogy segít eldönteni a résztvevőknek, mi tartozik a témához és mi nem. Ezen túlmenően irányt mutat abban az értelemben, hogy egy jó kérdés azt is megmutatja, milyen irányban kellene a beszélgetésnek haladnia, mi a kommunikáció célja. A kérdés adja a beszélgetéshez szükséges világosságot, azt a fényt, ami a gondolatainkban bevilágítja a problémát. Éppen ezen keresztül működik a rendszerező funkciója is. Erre az élet számos területén nagy szükségünk van, amikor információk áradata önt el bennünket vagy ahol az asszociációkra, asszociatív gondolkodásra van szükségünk.

Különösen jól lehet használni a kérdésnek ezeket a tulajdonságait, amikor egy beszélgetés kaotikussá válik, azaz elvész belőle a rend és az irány. Ilyenkor az eredeti kérdés újra fogalmazásával kell próbálkozni, mert könnyen lehet, hogy az nem volt elég egyértelmű, esetleg túl nagy területet ölelt fel, és több kérdést is tartalmazott. A kérdéssel való munkával aztán a rend és az irány ismét helyreállítható és a megbeszélés a cél felé tovább haladhat.

Egy jó kérdés ezen kívül még **teret és keretet ad** a beszélgetésnek, vagyis a kapcsolati szférában is szabályozó szerepet tölt be. Egy olyan teret hoz létre, melyben emberek nemcsak dialógusba kerülhetnek egymással, hanem még kapcsolatteremtő hatása is van. Ez a tér azáltal tud kialakulni, hogy én egy kérdés felmerülése után visszatartom magamat az akaratom megfegyelmzése által és teljes mértékben átadom a megszólalás lehetőségét a társaimnak. Ilyen esetekben aztán nem csak az érdeklődésünkkel ajándékozunk meg a másik embert, hanem a kérdésen keresztül szabadságot is adunk neki. A nyitott kérdésekben ugyanis a másik embernek adott szabadság jelenik meg, mert ebben a térben ő szabadon megnyilvánulhat, azáltal, hogy mi visszafogjuk magunkat a megszólalástól. Ebben a kérdés által kialakított térben aztán az emberek találkozhatnak egymással, kicserélhetik tapasztalataikat, véleményüket, elmondhatják érintettségüket és érzéseiket. Ennek hatására ebben a térben az emberek között egy kapcsolat alakul ki, egy olyan kapcsolat, amit tulajdonképpen a kérdés hozott létre. Ez pedig elvezet az emberi közösségek második, kapcsolati szférájába, ahol az emberek kapcsolódnak egymáshoz.

Ebben a szociális térben, mint azt korábban már láttuk, jelen vannak az érzések is, és ezek kölcsönzik egy beszélgetésnek azt a hőt, amitől a tér mindkét fél számára kellemes lehet. Gyakorlatilag ez a hő hozza létre a felek között a kapcsolatot. Amikor ugyanis valakinek kérdést tesznek fel, valódi kérdést, amit ő szabadon megválaszolhat és azt érzi, hogy partnere őszintén érdeklődik a válasz iránt, akkor a megkérdezettben egy belső jó érzés, hő keletkezik. Ez a hő hozza létre a kérdésnek ezt a kapcsolatteremtő funkcióját.

Az, hogy a tér mindkét fél számára kellemes legyen, az élet minden területén alapvető fontosságú, nem csak a magánéletben, hanem a munkahelyen és a partnerekkel szemben egyaránt. Hiszen ma mindenkinek az a vágya, hogy őt is emberszámba vegyék és őt is megkérdézzék. Azaz egy igazi, jól megfogalmazott kérdés miközben a gondolatokban rendet teremt és szabadságot ad a másik félnek, ezzel egy időben olyan gesztusnak is tekinthető, amelyik összekapcsolja az embereket. Tehát a kérdésnek van még egy kapcsolatteremtő gesztusa is. Ez a kapcsolat lesz a biztosítéka annak, hogy ha majd a kérdést mindenki a saját oldaláról megvizsgálta és ezzel a problémát megvilágította, akkor majd a lehető legjobb válasz születik meg.



Ha aztán egy beszélgetés ennek ellenére mégsem hatékony, mert ez a különleges tér a beszélgetőpartnerek között nem alakul ki, akkor ennek több oka is lehet. Lehet, hogy az emberek nem akarnak kapcsolatba kerülni egymással, ilyen esetekben általában a legjobb kérdés sem tud segíteni, illetve lehet, hogy a kérdést nem úgy tettük fel, hogy az a résztvevők aktív közreműködését hozta volna, ezért meg kell próbálni újrafogalmazni.

Egy jól megfogalmazott kérdés az ember akarati szférájával is kapcsolatba kerül, és itt azt a funkciót tölti be, hogy az emberekben **mozgást hozzon** létre. Ugyanis a jó kérdésnek motiváló hatása van. Egy jó kérdés bevonja az embert a problémába és annak részévé teszi, miközben a megoldás megtalálásában meghagyja a teljes szabadságát. És éppen ez a két tényező a motiváltság alapja. Ezen a minőségén keresztül hat a kérdés az emberi akarati szférájára. Ez az akarat végül az, ami az erőt kölcsönzi a beszélgetéshez. Azt az erőt, ami a beszélgetés dinamikájában jelenik meg. Ez a dinamizáló funkció ma igazán jól megfigyelhető, nem csak saját beszélgetéseink, tárgyalásaink során, hanem például a marketing munkában, hol a vevők, a fogyasztók kérdései (igényei) dinamizálják, hozzák mozgásba a termelést.

Ezért aztán ha az ember azt tapasztalja, hogy egy beszélgetés elvesztette az erejét, a dinamikáját, más szóval leült, akkor ezen két dolog segíthet. Egyrészt meg kell vizsgálni, hogy a résztvevők szabadsága nem sérült-e. Ha nem sérült, akkor csak az eredeti kérdés felelevenítése, esetleges újrafogalmazása segíthet. Ugyanis gyakran előfordul, hogy az eredeti kérdés a beszélgetés során elveszti az erejét, elmúlik az aktualitása, más és fontosabb kérdések merültek fel vagy csak egyszerűen a résztvevők megadták rá a választ. Ilyen esetekben a beszélgetés dinamikája, a résztvevők motiváltsága jelentős mértékben lecsökkenhet, megváltozhat.

Mindezeket a hatásokat ismerve egy 21. századi menedzsernek legfőbb munkaeszközévé kellene tennie a kérdést, hogy annak valamennyi szférára gyakorolt pozitív hatását kihasználhassa és így vállalkozása az egymással kapcsolatban álló és motivált emberek közösségévé válhasson. Most nem kívánom a kérdés valamennyi tulajdonságát és egy közösségre gyakorolt összes hatását részletesen elemezni, de egyetlen igen fontos területet mégis részletesen szeretnék bemutatni, mégpedig a kiértékelő beszélgetéseket. Ugyanis amennyiben egy menedzser a következőkben bemutatottakat ezeken a beszélgetéseken alkalmazni tudja, akkor nagy esélye van arra, hogy kommunikációja az élet és a munkavégzés egyéb területein is átalakul majd. Ez pedig nagy segítséget és lendületet adhat a munkatársak, a vállalkozás minden tagjának összekapcsolásában, az organikus működés kialakulásában.

## A KÉRDÉS TULAJDONSÁGAI ÉS A KOMMUNIKÁCIÓ MINŐSÉGE

---

A vállalatok, gazdasági jellegű közösségek egyik legfontosabb és a munkatársak motivációjára legnagyobb hatással lévő eseménye az úgynevezett kiértékelő beszélgetés, melyeket a tudatos menedzserek rendszeresen, évente akár több alkalommal is lefolytatnak munkatársaikkal. Ezeknek a beszélgetésnek az a különlegessége, hogy a benne résztvevő felek általában nem egyenlőként jelennek meg, és ezt ráadásul még a beszélgetés elnevezése szinte sugallja is. Egy ilyen beszélgetés során ugyanis az egyik fél kiértékeli a másikat és ebből következik, hogy az értékelő fél az értékelt felett áll. A köznapi értelmezés szerint az értékelő felelőssége és feladata, hogy a munkatársának megmondja, hogy milyen, mit csinált jól vagy rosszul, és milyenné kell válnia. Ezzel a beszélgetés azonnal vét a hármas tagozódású vállalati rendszer egészséges működéséhez szükséges három minőség közül az egyenlőség minősége ellen. Ebből pedig egyenesen következik, hogy így soha nem is tud megfelelni eredeti céljának. Az ilyen egyenlőtlen ségen alapuló beszélgetéseket terápiás beszélgetéseknek nevezik, amikor az egyik fél a terapeuta, és az ő feladata az, hogy felállítsa a diagnózist, megmondja a másiknak, hogy mi a baja és mit kell tennie. Ez az a beszélgetés ami az életben naponta lezajlik az orvosi rendelőkben, amikor a beteg az orvosával találkozik. Ebben a felállásban a terapeuta bizony tényleg felette áll a betegnek.

Egy 21. századi vállalatnál, amikor két tudatos embernek közösen kell kiértékelni a munkát, akkor az emberi találkozásoknak ez a régi formája már nem időszerű és ezért nem is hozza a várt eredményt. Hiszen az értékelt munkatárs nem beteg és a menedzser nem terapeuta! Ezért egy másik formára van szükség. Egy olyan találkozásra, amiben a felek felismerik a kérdés és jelentőségét, egymásra utaltságukat és azt, hogy a kiértékelő beszélgetés célja tulajdonképpen segítő szándékú. Ez pedig csak a másik ember iránti szeretetteljes érdeklődés útján lehetséges. Amennyiben kommunikációinkban és emberi kapcsolatainkban ezt a minőséget szeretnénk létrehozni, akkor arra van szükség, hogy öt feltételt egyszerre és egy időben megvalósítsunk. Ezek a következők:

1. a másik irányába szeretetteljes érdeklődést kialakítani,
2. a beszélgető partnerünknek szabad teret adni,
3. kifejleszteni magunkban a bátorságot, hogy a térben jelen tudjunk lenni,
4. tudatosság és előítélet-mentes megfigyelés az egész beszélgetés során,
5. képesség a térbe ritmikusan ki- és belépni.

Mit is jelent egy beszélgetés során a szeretetteljes érdeklődés? Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy feltétel nélkül, előítélet-mentesen elfogadjuk a másikat. Tehát azonos hullámhosszon és nyitottan közeledem a másik felé, miközben nem várom el tőle azt, amit én sem tudok megtenni vagy amit nekem kellene

megtennem. Ezek együttesen tudják aztán az embert a valódi előítélet-mentes megfigyelés állapotába hozni. Ha ezt a minőséget kialakítottuk magunkban, akkor vállalkozhatunk kiértékelő beszélgetésre.

A szabad térről és annak hatásáról már beszéltem, így érthető, hogy a szükséges szabad teret a hallgatás tudja létrehozni. A valódi meghallgatással lehet megadni a másik ember részére azt a szabad teret, amiben ő meg tud nyilvánulni. Vagyis a modern menedzsereknek meg kell tanulniuk hallgatni, meghallgatni másokat. Eközben persze a hallgató részéről még szükség van a testbeszéd pozitív jeleire is, melyek megértését jeleznek a beszélő felé. Ezt nevezik aktív hallgatásnak, ami egy beszélgetés során úgy működik, mint egy katalizátor. Még a leghallgatagabb embert is szólásra serkenti és olyan élményeket ad, amit nem is várt az ember.

Azonban nem elég szeretetteljes érdeklődéssel és hallgatással létrehozni ezt a szabad teret. Ebben állandóan jelen is kell lenni. Ez azonban nem a fizikai jelenléteket jelenti, hanem az általános gyakorlattól eltérően azt, amikor a hallgató gondolatai nem a saját ügyes-bajos dolgai és problémái körül forognak, hanem kizárólag a másik szavai számára nyitottak, csakis arra koncentrálnak. A hallgató fél teljes belső világát az tölti ki, ami a másiktól feléje áramlik. Ehhez a jelenléthez pedig bátorságra van szükség. Mégpedig azért, mert ha érdeklődéssel és hallgatással egy teret egyszer létrehozunk, akkor azt fenn kell tartani akkor is, ha valami váratlan esemény vagy kellemetlen dolog jelenik meg benne. Márpedig ez könnyen és gyakran előfordul. Nem lehet, nem szabad visszalépni akkor sem, ha a katalizátorhatás következtében a beszélgető partner annyira megnyílik, hogy már nem csak a témáról, hanem olyan dolgokról is elkezd beszélni, amire partnere nem is számított. Aki a másikat valóban és őszintén meg akarja hallgatni, annak mindent meg kell hallgatnia és mindenre fel kell készülnie, még akkor is, ha itt most „csak” egy munkakapcsolatról van szó.

A tudatosság és az előítélet-mentes megfigyelés a kiértékelést végző vezető tulajdonsága, ennek a képességnek benne kell kialakulni. Mindkettő komoly belső munkát igényel, azaz a menedzserek belső fejlődésével függ össze és különösen az előítélet-mentesség kialakítása ütközik sok nehézségbe. Miért nehéz? Azért, mert ha belehallgatunk a gazdasági élet szereplőinek beszélgetéseibe és tudatosan megfigyeljük, akkor azt láthatjuk, hogy a hétköznapokban az emberek úgy gondolják, hogy a helyes ítélet az, amikor egy dologról elmondják véleményüket. Azaz amikor úgy nyilatkoznak, hogy „... ez jó.” vagy „...ez rossz...”, „... ez tetszik...” vagy „...nem tetszik...”, „...ez szép...” vagy „... ez csúnya...”, és sorolhatnánk még a hasonló előítéleteket, amit nap mint nap, rendre mint ítéletet mondunk ki. Miért nem valódi ítélet ez? Azért, mert amikor valaki ilyen módon fejezi ki a véleményét, akkor nem tesz mást, mint arról

nyilatkozik, hogy mi az, ami az ízlésének megfelel és mi az, ami nem. Azaz nem a tárgyról vagy a témáról nyilatkozik, hanem saját magáról. Ezt pedig a szakirodalom előítéletnek nevezi, amikor a kijelentések inkább az ember belső érzelmi világára, a beszélőre jellemzőek, és azt árulják el, hogy az illető például milyen módon elkészített levest szeret, milyen színvilágot kedvel, de semmit sem árulnak el magáról a témáról! Mert például az, hogy finom, az semmiképpen sem egy leves tulajdonsága. Vagyis ahhoz hogy sikeres kiértékelő beszélgetéseket vezethessen, minden menedzsernek meg kell tanulni, hogy nem a saját érzéseiről, hanem a megfigyelt embert jellemző valódi tényről beszéljen és alkosson ítéletet. Ehhez az embernek fel kell ismernie magában az érzelmek, érzések által befolyásolt, és azokkal átszótt előítéleteket, és meg kell próbálnia ezeket valódi ítéletekké átalakítani.

Ez lesz aztán az alap és ez dönti el, hogy miként folyik le és milyen is lesz az egész kiértékelő beszélgetés. Mert csak az előítélet-mentes megfigyelésből fakadó helyes ítélet tud segíteni a másik ember fejlődésében, csak erre alapozva tud elhangozni egy „gyógyító kérdés vagy gondolat”. Viszont ha ez a tulajdonság nem alakult ki, akkor többnyire vagy nem történik semmi sem, vagy a felek megmaradnak a terápiás beszélgetések szintjén.

Végül a ki- és belépés, a térrel való ritmikus együttlélegzés képességére van szükség. Ez az a minőség ugyanis, ami segít a vezetőnek felismerni azt, mikor kell belépnie a beszélgetésbe és beszélni, és mikor kell kilépni, visszalépni és hallgatni. Az első esetben a vezető önmagát adja, saját gondolatait mondja el, míg a második esetben szinte egygyé válik beszélgető partnerével, amikor hallgatja azt. Ez a ritmikus ki- és belépés egyébként a mai – kiértékelő – beszélgetések egyik fő zsákutcája, mondhatnánk elsőszámú csapdája is. Azt általában jól tudjuk, hogy amikor találkozunk valakivel, akkor mindazt, ami bennünk van, nagy előszeretettel öntjük rá a másik emberre. Ez a tulajdonságunk, az embernek egy antiszociális tulajdonsága. Mert az, aki beszél, tulajdonképpen el akarja hallgattatni partnerét, elveszi annak szabadságát és azt, ami benne van, rá akarja kényszeríteni a másik emberre. A másik pedig ezzel szemben többnyire nem tehet semmit. Különösen igaz ez azokra a „beszélgetésekre”, amikor a másik – bizonyos hierarchikus viszonyok miatt – csak hallgató lehet, mert neki nem áll módjában elzárni a csapot, leállítani a rázúduló szöözönt. A mai világban hol mi „öntünk”, hol ránk „öntenek” – ez mai életünk természetesnek tűnő ritmusa, amelyben mindig az viselkedik antiszociálisan, aki beszél! Ez pontosan megfelel annak a felfogásnak, ami ma, az orvos és beteg viszonyban gondolkodó menedzsereknél általános. Ők ugyanis úgy gondolják, hogy egy menedzser akkor viselkedik megfelelően, ha beszél.

Ezzel szemben abban, aki hallgatni tud, aki képes akaratának megfeszítésével beszélési vágyát visszafogni, abban szimpatikus erők élnek és jelennek meg,

egyszerűen csak azáltal, hogy képes volt visszafogni magát és átadni a teret a másik embernek. Ez lesz az ember új szociális képessége és tulajdonsága, aminek a jövőben a kérdéskultúra kifejlődése által kell elterjednie.

De miként a szélsőségek általában, nem csak a túl sok beszéd antiszociális, hanem a túl sok hallgatás is! Aki nem szólal meg, aki teljesen átadja magát a másik szavainak és a másik gondolatainak, az szép lassan elvesztheti önmagát. Ezáltal nincs jelen a beszélgetésben, megfosztja társait és közösségét is saját értékes gondolataitól. A megoldást most is a szélsőségek összekapcsolása jelenti. A beszéd és a hallgatás ritmikus váltakozása, a beszélgetésbe való ritmikus belépés és kilépés teszi a beszélgetést valódi segítő beszélgetéssé, olyanná, amely megteremti a feltételeket ahhoz, hogy egy valódi gyógyító gondolat jelenhessen meg a beszélgető partnerek között. A nyitás-zárás, a kiáradás-befogadás, a kilépés-belépés állandó, ritmikus és tudatos váltakozása tesz egy beszélgetést élővé és teszi lehetővé a felek valódi találkozását.

Tehát látjuk, hogy minden olyan kiértékelő beszélgetésnek nulla lesz az eredménye, amikor a vezető úgy érzi, hogy neki kell a diagnózist felállítania és azt a „betegnek” elmondania, és ezért úgy viselkedik, mintha egy terápiás beszélgetésen lennének. Ebben az esetben ugyanis a másik fél úgy érzi, mintha megtámadták volna, valódi értékeit semmibe vennék, ezért természetes módon védekezni kezd a támadás ellen. Mivel egy terápiás jellegű kiértékelő beszélgetésen a munkatárs „a csapat nem tudja elzárni”, ezért védekezésként önmagát zárja el a „csapból áradó” szavak és azok jelentése, értelme elől. Bár hallja, amit főnöke mond neki, de nem érti, az nem tudatosul benne. Egy ilyen esetben tehát soha sem jut el a szavak értelme a lélek mélyébe, ahol tulajdonképpen a főnök eredeti szándékai szerint is, a változásoknak történniük kellene. Mert az ember természetes tulajdonsága, hogy a róla mondott negatív ítéletekkel szemben védekezik!

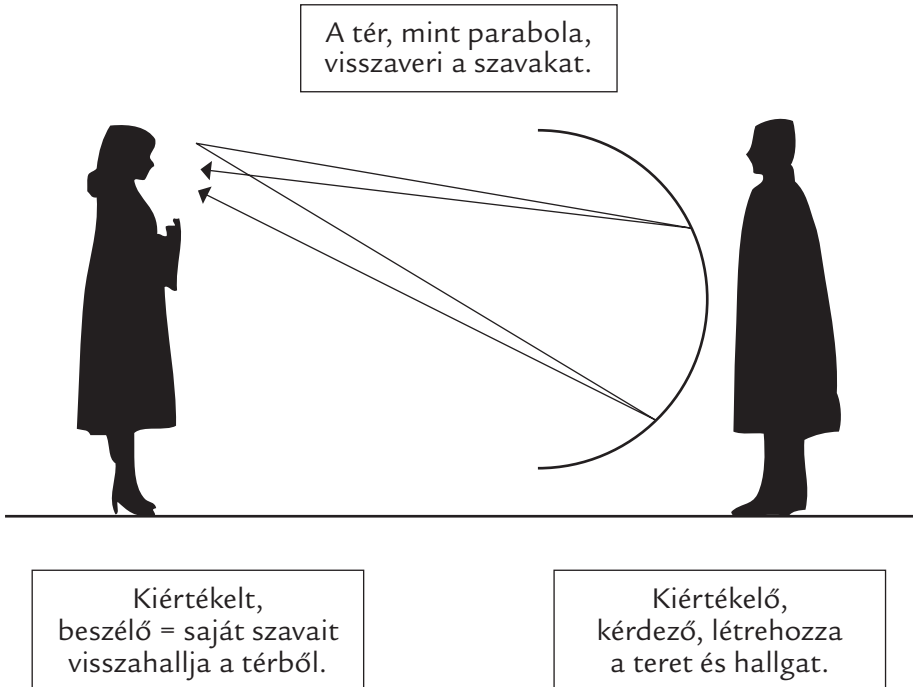
## AMIT MÉG A TÉRRŐL TUDNI KELL

Ahhoz tehát, hogy ne csupán hatástalan ítéleteket mondjunk a másik embernek, ami után minden marad a régiben, hanem a kiértékelő beszélgetések valódi eredménye is legyen, a kiértékelő beszélgetést a munkatársat valóban segítő beszélgetéssé kell átalakítani. Ehhez nem csak fel kell ismernünk, hanem tudatosítani is kell magunkban azt, amit korábban már bemutattam, hogy a beszélgetés egy térben jön létre. Mégpedig a kiértékelést végző ember által tudatosan kialakított térben, amit a hallgatásával tud megteremteni. Ha tehát egy beszélgetést tudatosan úgy alakítunk, hogy kihasználjuk a kérdés

térteremtő tulajdonságait, akkor az így létrehozott térnek különös tulajdonságait figyelhetjük meg.

Először is, két ember beszélgetése esetében kialakuló teret a beszélgető partnerek között kell elképzelni. Azt is tudjuk, hogy nagyobb csoportok esetében a kialakuló tér körülveszi a csoportot, mint egy burok. Ahhoz, hogy valaki egy beszélgetésben jól érezze magát, hogy a benne megjelenő gondolatokat nyugodtan ki tudja mondani, erre a térre van szüksége, erre a szabad térre, ahol korlátozás nélkül megszólalhat, gondolatait kimondhatja, kifejtheti. Másodszor egy ilyen bensőséges beszélgetésben azt látjuk, hogy nem is a másikra kell figyelni, hanem arra a térre, ami közöttük kialakult. Mivel egy semleges tér soha sem lehet veszélyes, ezért ettől a tértől nem is kell félni. Sőt, ha a térre figyelünk, akkor már nem zavar a másik ember jelenléte sem. Végül pedig a teret nem lehet manipulálni. Tehát ha a beszélgetés során észreveszek valamit, akkor azzal nem tudok visszaélni.

Ha a kiértékelést végző igazán figyelemmel hallgatja a kérdésére adott választ, akkor a figyelemével létrehozott tér úgy viselkedik, mint egy kelyhet, befogadja a másik által mondottakat. Úgy is el lehet képzelni, mint egy kelyhet, ami nem csak befogadja a beszélő szavait, hanem azáltal, hogy üres, szinte várja is azt. De nem csak befogadja, hanem bizonyos pillanatokban vissza is veri azt úgy, mint egy parabola antenna. Ezért parabola hatásnak is nevezhetnénk azt a jelenséget, amikor a beszélő tulajdonképpen nem is a másiknak mondja amit mond, hanem saját magának. Amikor a térbe kimondott szavak erről a paraboláról visszaverődve visszatérnek a beszélőhöz, és ő azokat nem mint saját szavait hallja meg. Amikor az ember egy kérdés hatására a problémáiról beszélve, azzal kapcsolatban a saját szavait így kívülről meghallja, akkor többnyire ezekben felleli a megoldást is, vagy hogy mit kell megváltoztatni, esetleg másképpen tenni. A parabola hatás következtében pedig már nem a vezetőnek kell kimondani azt, hogy mi a helyes és mi a helytelen, hanem a vezető kérdései és hallgatása által létrejött térben ezeket a beszélgető partner saját magának mondja ki. Miután az ember saját szavait soha nem érzi sértőnek vagy támadónak, az így meghallott gondolatok ellen soha nem kezd védekezni, ezekkel szemben soha nem zárkózik be. Vagyis egy kérdés és az azt követő aktív hallgatás által létrehozott térből a beszélő számára visszhangzó gondolatokban a beszélő megtalálhatja a változás és fejlődés feladatait is. Azt, amit a vezető hiába is tud, soha sem tudta volna tudatosítani benne. Tehát most jól látjuk a beszéd és a hallgatás közötti különbségeket. Ebben a felállásban látjuk, hogy az ad igazán, aki kérdez és aki hallgat! A kérdésével előkészíti azt a kelyhet, ami aztán hallgatása által válik teljessé, és ezen a kettőn keresztül válik a beszélő befogadóvá, vevővé.



## LÉPÉSEK, AMIKET MEG KELL TENNI

Amennyiben valakiben megszületik a szándék arra vonatkozóan, hogy ezt a parabola hatást maga is létrehozza és annak jótékony hatását és az abból fakadó előnyöket élvezze, akkor számos tennivalója van. A következőkben ezeket a tennivalókat foglalom össze, a teljesség igénye nélkül.

### 1. Felkészülés

Az előzőekben már beszéltünk arról, hogy a hó a kapcsolatok és a találkozások egyik fontos eleme. Ahogyan két embert össze tud kapcsolni, ugyanúgy el is tudja őket távolítani egymástól, tehát a kiértékelő beszélgetésre való felkészülés fontos eleme a tér felmelegítése. Ehhez tartozik, hogy a tudatos vezetőnek ismernie kell az egyes kollégájához, munkatársához való viszonyát, a kapcsolat hőfokát és ennek megfelelően kell készülnie az értékelő megbeszélésre. A következő táblázatban bemutatom, hogy az emberi kapcsolatok hőfokskálája milyen szinteket tartalmaz.

Emelkedő hőfok, egyre forróbb a kapcsolat

LILA KÖDBEN, ELSZAKADVA A VALÓSÁGTÓL	Vak hit és imádat, forró rajongás, túl meleg szeretet.	SZIMPÁTIA
EMBER, A FÖLDÖN ÁLLVA	Meleg együttérzés, megértő egység, azonosság, langyos semlegesség.	EMPÁTIA
A KONFLIKTUS KARMAIBAN	Hűvös távolságtartás, hideg ellenségesség, állandó konfliktus és szenvedés.	ANTIPÁTIA

Csökkenő hőfok, egyre hidegebb a kapcsolat

### Az emberi kapcsolatok hőfokskálája

A tér felmelegítése két részből áll, mégpedig a külső és a belső feltételek biztosításából. Az elsőben, a külső feltételek biztosításában az az ősi tudás jelenik meg, hogy a fizikai feltételek és igények alapvetően meghatározzák egy beszélgetés minőségét és eredményességét. Akár az éhség, a szomjúság, a fáradtság, a hideg vagy meleg, illetve a környezet hangulata és a terem berendezése is befolyásolja azt, hogy milyen lesz a beszélgetés hőfoka, vagyis milyen kapcsolatot sikerül kialakítani.

A ma oly divatos mobiltelefonok kikapcsolása, a székek elrendezése, a helyszín megválasztása (iroda vagy tárgyaló), mind-mind a külső feltételek közé tartoznak. Ezekkel az értékelést végzőnek kell törődni, mégpedig olyan mértékig, hogy ezek mind a jó beszélgetést és egy aktív tér kialakulását segítsék elő. Ezt követi a belső feltételek biztosítása. Itt a fő kérdés az, hogy én, aki értékelek, most milyen hangulatban, lelki állapotban vagyok? Feszült, ideges és stresszes vagyok és az egész beszélgetést egy felesleges nyűgnek, egy kívülről rám kényszerített formaságnak tekintem. Vagy pedig őszintén érdeklődöm munkatársam problémái, kérdései iránt és kész vagyok egy segítőkész beszélgetésre. Olyanra, amelyben képes leszek azt is meglátni, megérezni, hogy milyen állapotban van a másik. Csak az utóbbi nyugodt és nyitott lelki állapot tud hatékony és valóban segítőkész beszélgetést létrehozni.

Az előkészítés minősége tehát döntő, ugyanis amikor az értékelésre a munkatárs belép a szobába, amikor kinyitja az ajtót, akkor már többnyire eldőlt, hogy milyen lesz a beszélgetés. Már eldőlt, hogy minden készen-e áll ahhoz,



hogyan szabad tér alakuljon ki a beszélgető partnerek között és egy valódi segítő beszélgetés alakulhasson ki vagy maradnak a felek a régi sablonoknál és ismét egy falat húznak fel egymás közé a beszélgetés során.

## 2. A tér felmelegítése

Tehát ha az előkészületek befejeződtek, az értékelendő munkatárs megérkezett, akkor az értékelő és értékelt személyben élő érzelmek kíséretében és jelenlétében tulajdonképpen meg is kezdődhetne a kiértékelő beszélgetés. Pontosan azért, mert tudjuk, hogy nem csak az értékelést végzőben, hanem abban is, akit értékelnek, erős érzelmek vannak jelen, célszerű ennek feloldásával kezdeni. Ezért jó ha valami semleges, pozitív, de nem az értékeléssel kapcsolatos témával kezdjük a beszélgetést és már ebben a fázisban is engedjük partnerünket beszélni. Ha beszélhet, akkor ezzel leengedi a feszültségét és feloldódhat. Tehát a szabad tér már az elején is pozitívan hat és segít a felmelegedésben.

## 3. Tények tudatosítása

Amikor úgy érezzük, hogy sikerült a belső tér felmelegítése és a sokszor tapintható feszültség valamennyire feloldódott, akkor következhet az értékelés és annak pontjainak megbeszélése. Természetesen, ha hatékony és segítő beszélgetést szeretnénk, és azt akarjuk, hogy a probléma megoldásában munkatársunk együttműködjön, akkor az eddig tárgyalt kérdéskultúra alapelvei szerint kell a beszélgetést lefolytatni. Mert a tények és problémák tudatosításának mai egyetlen hatékony és eredményes módja a kérdésekkel történő tudatosítás. Amikor az értékelő, tudatosan alkalmazott kérdésekkel elvezeti beszélgető partnerét odáig, hogy maga mondja ki azt, amit ő, mint értékelő, bár tud, de mégsem akar kimondani. Egy kérdéssorral elvezeti a kiértékelte munkatársat egy beszélgetésbe, egy olyan feltáró útra, ahol a kiértékelte maga fogja a saját problémát kimondani.

Ennek a technikának egyik lehetséges és sikeres formája az, amit az ismert filmhős után *COLUMBO-módszernek* neveztem el. Mi ez a módszer? Az, hogy ő soha senkinek nem akart semmit sem megmondani, vagy eladni. Az egyetlen, amit viszont mindig tesz az, hogy folyamatosan kérdéseket tesz fel, ráadásul igen egyéni formában. Columbo úgy kérdez, hogy abban benne van az ő látszólagos bizonytalansága és összes kétsége, miközben mindig lehetőséget kínál a másik embernek, hogy segítsen neki megoldani a problémát. Ez alatt pedig rendkívül tudatosan és célratörően, csakis a feladatára koncentrál, amit a partnere azonban éppen az előzőek miatt nem vesz észre, nem érez. Ez, amit az ő esetében láthatunk nem más, mint annak az emberi tulajdonságnak

a kihasználása, hogy az emberek utálják, ha megmondanak nekik valamit, viszont a saját gondolataikat szeretik. Columbo tehát nem tesz mást, mint a kérdések mesteri alkalmazásával megengedi a másinak, hogy az meggyőzze saját magát egy dologról! Ezt kell tennie annak a vezetőnek is, aki egy munkatársát kiértékeli és szeretné, ha ennek a beszélgetésnek kézzel fogható, valós eredménye is lenne.

Persze nem ez az egyetlen módszer, melynek alkalmazásával sikert lehet elérni ezeken a beszélgetéseken. Minden kérdésre épülő módszer jól alkalmazható és eredményre vezethet. Így az értékesítők által alkalmazott kikérdezési technikák is kitűnő segítséget nyújthatnak a vezetőknek abban, hogy hogyan lehet kérdések tudatos alkalmazásával egy embert egy adott úton végigvezetni és a kívánt célt nála elérni, úgy, hogy közben semmiféle kényszert nem érez és szabadságát teljes mértékben tiszteletben tartjuk. Aki komolyan szeretne ezzel foglalkozni, annak ajánlom, hogy tanulmányozza ezeket a technikákat és gyakorolja be őket. A siker nem marad el.

Ha jól vezettük a beszélgetést, akkor azt tapasztaljuk majd, hogy miközben partnerünk beszélt, mi többnyire csak hallgattuk őt. Közben pedig kérdéseinkkel finoman irányítottuk, hogy merre haladjanak gondolatai, aktív figyelésünkkel fenntartottuk azt a teret, melyben a parabola hatás következtében a saját szavait visszhangozva meghallotta és ezáltal tudatosulhatott benne, hogy hol és milyen problémája van. Ebben az esetben nekünk csak nyugtázni kell ezeket a felismeréseket és támogatni az azok megoldására vonatkozó gondolatokat. A tények ilyen formában történő tudatosítása azonban még nem elegendő.

#### 4. Az érzelmek feltárása

A kiértékelést végző vezetőnek ugyanis még az is a feladata, hogy megismerje és feltárja munkatársa érzelmeit. ez azért szükséges, hogy ezáltal megértse, hogy mi és miért zajlik le a másik ember lelkében. Ennek a szintnek a megvalósításához nagyfokú empátiára van szükség, ami azonban nem a másik ember érzéseinek átvételét jelenti. Az empátia a beleérzés képessége, amikor az ember úgy tud ráhangolódni a másik érzéseire, hogy közben nem vész el benne! Aki rá tud hangolódni a másakra, az képes arra, hogy olvasson benne és erről visszajelzéseket adjon. Ennek formái lehetnek például: „úgy látlak, mint aki mindig az árral szemben úszik” vagy „...mint aki súlyos zsákot cipel”. Ezek az allegorikus képek, esetleges művészi megfogalmazások sokat segítenek abban, hogy a visszajelzést a másik fél elfogadja. Ha az értékelést végző ügyes, akkor most jelenhet meg először a gyógyító gondolat, a tényként felismert probléma megoldási javaslata. Például „le kellene tenni a zsákot”, vagy „nem fárasztó ez az örökös árral szembeni úzás?”

Ha a partner elfogadja javaslatunkat, akkor lehet a következő szintre lépni. Sajnos az értékelések során szinte azonnal ugranak a tények szintjéről a tennivalók szintjére, ami természetes módon gyakran érzelmi blokádot eredményezhet, ami akadályozza a tettek gyakorlati megvalósulását.

## 5. A tennivalók szintje

Ha most nem esünk bele abba a csapdába, hogy miután a beszélgető partnerünk felismerte és kimondta a problémát, sőt egyet is értett abban, hogy „le kellene tenni a zsákot”, hogy ezzel felhatalmazva érezzük magunkat arra, hogy megmondjuk, ezt hogyan kell megtennie vagy mit is kellene tennie, akkor érdekes élményben lehet részünk.

Ha továbbra is nyitottak és figyelmesek vagyunk, és a szabad teret fenn tudjuk tartani, akkor ez azt eredményezheti, hogy a beszélő számtalan lehetőséget kezd el felsorolni arra, hogy miként tudja „a zsákot levenni a saját hátáról”. Mivel ezek az ő saját gondolatai és ő maga mondja ki azokat, ezért egyrészt semmi ellenérzése nincs velük szemben és nekünk csak az a feladatunk, hogy orientáljuk partnerünket a lehetősége között és megerősítsük abban, ami a legjobbnak tűnik a mi számunkra is. Ha a lehetőségek felismerésében segítségre van szüksége, akkor több – minimum három – utat javasoljunk neki és engedjük, hogy ő válasszon ezek közül. Amikor választott, akkor segítsünk neki kimondani azt, hogy mi lesz az első lépés, amit ez után meg fog tenni, és milyen apró lépésekkel fog a probléma teljes megoldásához eljutni.

Amit most leírtam egy – az ember mindhárom szféráján keresztül haladó – kiértékelő beszélgetés volt, melynek során ez a folyamat több esetben is lejátszódhat, attól függően, hogy az adott munkatársnak mennyi és milyen súlyú problémája van. Elképzelhető azonban az is, hogy a közös tényfeltárás után, először az egyik, majd pedig a másik témában indulunk el az érzelmi és az akarat szint feldolgozására. Mindennek, mint egy ritmikus, állandóan hullámzó, élő beszélgetésnek kell megjelennie, beszélgető partnerünknek nem szabad semmi mesterkéltséget éreznie, mert manipulációnak érzi és azonnal blokkol. A valódi kiértékelő beszélgetés pedig nem manipulálni, hanem segíteni akar a másik embernek fejlődésében, munkájában és életében.



## 15.

# A vezetés tudománya – egy új tudatosság megteremtése

### A TUDATOS MENEDZSMENT

---

A tudományos vezetéselmélet gyakorlati és elméleti alapjait *Taylor* fektette le 19. század végén. Ezzel a korábbi fejezetekben már részletesen foglalkoztunk. Akkor még el kellett telnie egy-két évtizednek ahhoz, hogy a rendszer teljes mértékben elfogadottá és a vezetők tudatában meggyökeresedetté váljon, viszont mára a vezetéselmélet, mint tudomány az ipar és a gazdaság teljes körében a munka és a vezetés tudományának szerves részévé vált. Ez aztán nem csak jelentős anyagi gyarapodást, hanem hatalmas fejlődést is eredményezett. Ugyanilyen látványos azonban a dolog fonákja is: mára a technokrácia már-már megfojtani látszik az egyéniséget. A szervezetek számára öncéllá vált önmaguk fejlesztése, és igyekeznek annyira tökéletessé és igényessé válni, hogy lassan nem marad hely bennük az emberi lények számára. Milyen átalakuláson kellene a tudományos vezetéselméletnek a XXI. század hajnalán átmennie, hogy új minőségek alkalmazásával pozitív irányba terelje a vezetéselmélet fejlődését?

Az eddigi fejlődés folytatását a vezetéselmélet használatával kapcsolatos tudatosságunk fejlődésétől lehet remélni. A tudományos vezetéselmélet fejlődése azt jelentette, hogy a dolgokat – az úttörők ösztönösségét felváltva – a menedzserek elkezdték tudatosan alkalmazni. Ezért a vezetési elméletek fejlődésében megteendő következő lépés egyben egy új tudatosság küszöbének átlépését is jelenti, mert amire a 21. század kezdetén tevékenykedő vezetőknek szükségük van, az egy új tudatállapot. Ez persze nem fog a menedzsment körülvevő körülményekből automatikusan megszületni, és a gyógyszertárakban sem kaphatunk problémákat megoldó „menedzsment tablettákat”. Bizony magának a vezetőnek kell majd eljutnia ide, tudatos erőfeszítéssel. Miközben mindenki szabadon dönthet arról, hogy hajlandó-e felismerni e cselekedet szükségességét vagy sem. De az biztos, hogy csak egy megváltozott tudatossággal

lesz képes az ember megteremteni a vállalkozások egészséges működéséhez szükséges új formákat és a 21. századi kihívásoknak megfelelő új társadalmi rendet. A következőkben ezért a vezetői tudatosság és a szervezetek kapcsolataival fogok foglalkozni.

Tudatosság alatt a következőkben azt a tudatállapotot értem, amelyben egy ember bizonyos értékek mellett elkötelezi magát, összeköti magát az érzéseiben, amelyeket aztán szavakba öntött gondolataiban, illetve véghezvitt cselekedeteiben következetesen képvisel. Vagyis ebben az értelmezésben a tudatosság azt jelenti, hogy az ember gondolataiban és tetteiben az általa felvállalt érték állandóan az első helyen áll és folyamatosan – állandó realitásként – van jelen.

A hármas tagozódású szervezetek kérdésével a könyv előző fejezeteiben már részletesen foglalkoztam és nagyon remélem, hogy ezáltal az olvasóban átfogó és érthető kép tudott a három alrendszerből álló szervezetről kialakulni. Ezt a szervezetnek nevezett jelenséget az organikus gondolkodókön kívül persze számos szakember is leírta már, mérnökök, szociológusok és közgazdászok. Mindannyian a maguk tudatossága és irányultsága szempontjából nézve a dolgot. Ezzel a kérdéssel a könyv utolsó fejezetében még részletesebben foglalkozom. Azt azonban már itt ki kell emelni, hogy az organikus gondolkodásnak ez a megközelítése, mely az emberek tudatosságát, az embereknek a szervezethez való hozzáállását és az ebből fakadó szervezet-tudatosságot tekinti lényeginek, még a mai napig is újszerű a vezetéselméletekben. A következőkben *Dr. Lex Bos*<sup>1</sup> munkájára és gondolataira támaszkodva nézzük meg ezt a szervezet-tudatosságot és annak részeit.

## **A SZELLEMI ALRENDSZER ÉS A GONDOLAT-TUDATOSSÁG**

---

A szervezet-tudatosság is, miként maga a szervezet, három elemből tevődik össze. Az első a gondolat-tudatosság, mely a szervezet szellemi alrendszerében jelenik meg. Lényege az, hogy az ember, mint a szervezet alkotója és része, milyen tudatossággal van jelen a szellemi alrendszerben és milyen értékek vezetik őt és gondolatait. Azt tudjuk, hogy egy szervezet minden tagjának, így természetesen a vezetőiknek is, alá kell vetniük magukat a természeti törvényeknek. Ezeket a törvényeket az ember úgy érzékeli, mint a természeti jelenségekkel esetlegesen összefüggő magyarázatokat, mivel többnyire nem jelennek meg láthatóan a szemünk előtt. Viszont gondolatként testet ölhetnek

---

<sup>1</sup> Lex Bos az NPI (Holland Pedagógiai Intézet, Zeist) munkatársa és tanácsadója volt haláláig, és mint ilyen, az organikus gondolkodás egyik úttörőjeként és neves képviselőjeként ismert.

az emberi gondolkodás folyamatában, miként a kézműves vagy a tudós esetében is. Hiszen mindketten egyaránt gondolkodás-orientáltak, de amíg a kézműves a munkája során a természeti törvényekkel inkább a keze rutinjával, mint a gondolkodásával szembesül, addig ez egy tudósnál pont fordítva van. A közös viszont az, hogy egyikük sem a jelenségek elszigetelt vagy átmeneti aspektusaira koncentrál, hanem az állandóként felismert vonásokra. Amint ezek a gondolatok az emberi tudat részévé válnak, vagyis a gondolatainkban tudatosulnak, azonnal kialakul bennük a gondolat-tudatosság egy fejlettebb szintje és ez „magasabbrendűvé” teszi az embert. Ezáltal tudjuk formálni a természetet, és tudjuk ember által átalakítottá változtatni. Aztán általa teremtünk belőle gépeket, gyártási folyamatokat, információ-feldolgozó berendezéseket és mindenféle rendszereket. Ezen a megismerési úton haladva az ember fokozatosan tudatosabbá válik, és kialakul gondolat-tudatossága. Egyébként ezen vonások felismerése és a kezelésükre való képesség az, amit szakértelemnek nevezünk.

A gondolat-tudatosságában ilyen módon felébredő ember lelkében azonban ekkor többnyire megjelenik egy kérdés: „vajon én valóban a belső lényünknek megfelelően foglalkozom a jelenségekkel?” Mert belül a lelke mélyén érzi, hogy a fent említett természeti törvények ugyan igazak és reálisak, de ezek a szabályszerűségek (a mechanikáé, a kémiáé, az elektromosságé stb.) csak az élettelen dolgokra vonatkoznak, azaz nem tudják a teljes valóságot leírni. Modern tudatunk mára odáig fejlődött, hogy ezen elvont és élettelen fogalomkörben már kristálytiszta tudunk gondolkozni. Épp ebből következik, hogy már a lehetetlen határát súroló technikai találmányok is megalkothatóak.

Viszont ma az emberi lélek mélyében megfogalmazódó kérdés alapján érezzük azt is, hogy az élő anyag területén egy másfajta és magasabb rendű tudatosságot kell a jövőben kifejlesztenünk, mert ezen a területen más törvényszerűségek érvényesek. Mivel az organikus gondolkodás az emberek által létrehozott szervezeteket is élőnek tekinti, ezért ez a magasabb gondolati-tudatosság erre a területre is vonatkozik. Hogy a szervezeten belüli élő és dolgozó emberek gondolkodása és gondolkodás-tudatossága milyen mértékig képes erre a kérdésre helyes és kielégítő választ adni, az attól függ, hogy ők mit értenek egy emberi közösség alatt, mit értenek a valóság azon része alatt, amelyet szellemi alrendszernek nevezünk, és miként tudják tudatosságukba az élő és élettelen világot, annak törvényszerűségeivel együtt bevonni.

## A SZOCIÁLIS ALRENDSZER ÉS A SZABÁLY-TUDATOSSÁG

---

Miként az emberek szellemi szférájában és ezáltal a szervezet szellemi alrendszerben is jelen van és működik egy gondolat-tudatosság, úgy a szervezetek szociális alrendszerében dolgozó emberekben is munkál egy – másfajta – tudatosság, a munka végzése közben. Milyen tudatosság is ez?

Egy szervezet napi élete egy vállalatnál emberi csoportokban zajlik. A csoportokat alkotó embereknek vannak a többiekhez képest jogaik és kötelezettségeik, várakozásaik és csalódásaik, erő- és tekintélyi viszonyaik, szimpátiáik és ellenszenveik. Ezek azok a viszonyok egy szervezeteken belül, melyek a szociális alrendszert kitöltik. Ezek közül némelyek formálisan és jogilag is rögzítettek, mások viszont íratlan szabályokon, viselkedésmintákon, szokásokon alapulnak. Ebben az alrendszerben aztán némely csoportok harmóniában, mások konfliktusban élnek egymással, a jogokat és kötelezettségeket egyesek jogosnak és igazságosnak, mások diszkriminatívaknak érzékelik. Ezek a csoportok az együttműködésük során egymásra is hatnak és formálják egymást: megállapodásokkal és szabályokkal, normákkal és törvényekkel.

A múltban ezeket a szabályokat a szervezet élén álló szűk csoport határozta meg, ma azonban az emberi tudatosság fejlődésével elérkezett az idő ahhoz, és ezt szinte minden vezetési elmélet így javasolja, hogy az emberekre és csoportjaikra vonatkozó formális és informális szabályok kialakításában az emberek és a csoportok is vegyenek részt. Szabályok ugyanis ma csak akkor érvényesülnek, ha az érintett csoportok és személyek kidolgozásukban részt vettek. Az pedig, hogy ezek közül a szabályok közül mi minősül helyesnek és igazságosnak, ma már nem a szokásokon vagy tudományos igazoláson múlik, de nem is a jólét vagy a szükségletek szintje határozza meg. Azt, hogy mi minősül helyesnek, azt az embereknek az egymással kapcsolatos viszonyaikra vonatkozó érzéseik határozzák meg. *Lex Bos* szerint ezért a szociális alrendszer rendkívüli mértékben hasonlít egy csapatjátékhoz, ahol szintén vannak posztok és kapcsolatok, és vannak az emberek által megalkotott szabályok, amelyeket a játékosok elfogadnak. Sőt egy csapatjátékban igen magas szintű a játékosok szabály-tudatossága, mert tudják, hogy a győzelemhez ezek betartása szükséges. Ezért az organikus gondolkodás a szervezet egészséges és sikeres működésének zálogául a szociális szférában kialakuló szabály-tudatosságot tekinti. Ahol nincsenek szabályok vagy azokat nem tartják be, az a szervezet nem tud hatékonyan, a siker reményében működni. Tehát a szociális alrendszert, mint a szervezet egyik alrendszerét, az organikus szemlélet alapján állva, most nem a hagyományos értelemben vizsgálom, vagyis nem az „emberek és csoportok az ő kölcsönös viszonyaikban” formában jelenítem meg, hanem mint a valóság



azon részét, amely az emberek gondolkodásának terméke, és amelyet maguk az emberek alakítanak.

Az, hogy egy szervezetben belüli emberek gondolkodása milyen mértékig irányul a fentiek szerinti értelmezésben a kapcsolataik rendezésére és a szabályok kialakítására az attól függ, hogy ez a szabály-tudatosság milyen mértékben alakult ki bennük. Egyébként ez a szabály-tudatosság határolja körül a szervezetben belül a valóság azon részét, amelyet szociális alrendszernek nevezünk.

## **A GAZDASÁGI ALRENDSZER ÉS A SZOLGÁLTATÁS-TUDATOSSÁG**

---

Amikor gazdasági célú szervezetekről beszélek, akkor célorientált szervezetekre gondolok, melyek a globális munkamegosztás részei. Ebben az esetben az egyes vállalkozások teljesítménye és a társadalomban betöltött szerepe rajtuk kívülről személyek szükségleteivel van összefüggésben. Nyilvánvaló, hogy a pék nem mind maga eszi meg a kenyerét, hanem azért süti, mert arra a pékségen kívüli embereknek van szükségük. A kőműves másoknak építi a házat, az autógyár által gyártott autóknak csak kis részét fogják a gyár munkásai vezetni, és az iskola padjaiban nem csak a tanító gyerekei ülnek. Ma már nem önfenntartó közösségekben élünk, hanem egy globalizált és munkamegosztáson alapuló világban.

Más szóval a 21. században már csak olyan gazdasági szervezeteket tudunk létrehozni, melyeknek céljai azokon kívüliek. Persze ez nem jelenti azt, hogy ma lehetetlen önös célok alapján működtetni egy gazdasági vállalkozást. Erre számos példát ismerünk napjainkból, ezekből most csak néhányat említek. Az ipari részvénytársaságokat öncélúan használhatják azok a részvényesek, akiket a maximális nyereség elérésének célja vezérel. De hasonlóan öncélúak egy szervezetben azok az alkalmazottak, akik visszaélnak helyzetükkel a bérmaximalizálás kikényszerítése érdekében. Persze a oktatási és kulturális intézményeket – iskolákat, egyetemeket – is fel lehet használni öncélúan, például dogmák gyártására és bemagoltatására.

Mindezek ellenére arra az egyszerű következtetésre kell jutnunk, hogy a XXI. században az egyes gazdasági szervezetek létjogosultsága a fogyasztók igényeinek kielégítésén alapul. Végső soron tehát a fogyasztó a valódi munkaadó. A gyártóknak viszont ebben az esetben nem belső profitcentrumaik vannak, hanem csak költségcentrumaik, mert egyedül a fogyasztó által végrehajtott cselekvés révén térülhetnek meg ezek a költségek. Ha egy szervezet mindezek alapján tevékenységét a fogyasztó igényeiből vezeti le, akkor fokozatosan kialakul tagjaiban egy újfajta tudatosság, amit szolgáltatás-tudatosságnak nevezünk.

Ezen az úton haladva az emberekben felmerül egy másik kérdés is, mégpedig az, hogy „hogyan lehet megtudni, hogy kinek, hol, mi az igénye, amelynek kielégítése céljából másokra szorul?” A válasz erre rendkívül egyszerű és összetett is egyben: „fel kell deríteni.” Vagyis a választ nem lehet elmélyült gondolkodással dolgozószobák vagy laboratóriumok mélyén megkapni, hanem csak megismerés útján és utánajárással. Csak így láthatjuk és hallhatjuk meg, hogy hogyan élnek az emberek, mi történik velük, amikor szórakoznak, vásárolnak vagy megbetegednek, mit csinálnak a szabadidejükbe és hogyan mennek munkába. Csak így tudhatjuk meg azt is, hogy egy-egy közösségnek mire van szüksége, mi hiányzik egy város infrastruktúrájából és mi tarthatja ott a fiatalokat stb.

Arra a gyakran feltett kérdésre tehát, hogy a 21. században milyen gazdasági vagy szellemi eredményekre van szükség, nem az általánosan érvényes gondolatok, és általában érvényes törvények kutatásával találjuk meg a választ, hanem a tényleges, és bizonyos értelemben egyedi jelenségek megfigyelésével, megismerésével. Ezalatt a tényleges személyeket, a konkrét problémákkal foglalkozó csoportokat értem, konkrét földrajzi helyeken és konkrét időben. Ezen keresztül világossá válik, hogy milyen jellegű ez az új szolgáltatás-tudatosság: egy kifelé, a külső jelenségekre, azon belül is az emberek és csoportjaik problémáira irányuló tudatosság. Az pedig, hogy egy szervezetben dolgozó emberek gondolkodása milyen mértékig irányul a fentiek szerinti értelmezésben a másik ember problémáira, az határozza meg, hogy mit értenek a valóság azon részén, amelyet gazdasági alrendszernek nevezünk. A gazdasági alrendszert, mint a hármas tagozódású szervezet harmadik alrendszerét tehát most nem a haszon, vagy a tőkeellátottság oldaláról szemléljük, hanem inkább, mint a vállalati valóságnak azon részét, amely az emberek gondolkodásának terméke, és amelyet ők alakítanak ki.

Globalizált világunkban ma olyan gazdasági rendszerben élünk, amely a munkamegosztás eredményeként állandó kölcsönös függőséget és egymásrautaltságot okoz a világgazdaság valamennyi résztvevője között. Ezt a tényt a 2008-ban indult gazdasági válság azok számára is láthatóvá tette, akik esetleg nem akarták vagy tudták felismerni azt. Az organikus szemlélet számára a kölcsönös függőség és egymásrautaltság alapján egyértelmű az is, hogy a gazdasági élet egyáltalán nem a verseny elvén alapul, amint a darwini küzdelem, és a legerősebb fennmaradásának elve sugallja számunkra, hanem az emberek testvériségén, a másik ember problémáira való érzékenységen és egymás kölcsönös támogatásán! Csakis ezen elv alapján tud a mások problémáinak érzékelésére irányuló szolgáltatás-tudatosság megfelelőképpen fejlődni.

Persze ez a szolgáltatás-tudatosság nem csak a külső kapcsolatokban fontos. Alapvetően lényeges a vállalkozások belső kapcsolatai szempontjából is.

Hiszen minden egyes részleg gyártó-fogyasztó kapcsolatban áll a többi részleggel. Mindegyik félkész termékeket produkál, úgymint alkatrészeket, információkat, tanácsokat, szolgáltatásokat, anyagi forrásokat stb. Egyiknek sincs önmagában célja, ezért ennek a szolgáltatás-tudatosságnak ki kell terjednie az egész szervezetre, mindenkire, akik függnek tőle.

## A VEZETÉSI FOLYAMATRÓL

---

Egy szervezet vezetésének többé-kevésbé az ad irányt, hogy a vezetők, menedzserek milyen módon szemlélik vállalatukat, azt a közösséget, aminek az élén állnak és mennyire voltak képesek magukban, az előzőekben részletesen bemutatott három féle tudatosságot, kialakítani. Mert ez a kettő, a szemlélet és a tudatosság, adja az alapot a vezetési folyamat természetének elképzeléséhez. Az organikus szemlélet talaján állva egy szervezet vezetését olyan folyamatok egységének tekinthetjük, amelyek célja a korábban már részletesen megismert három alrendszer szinkronba hozása. Mégpedig olyan módon, hogy a döntéshozatal folyamán az egyes szférákat jellemző tudatosság megnyilvánulhasson. Ezáltal a vezetés kapcsolatokat teremt az alrendszerek között és az egésznek új, saját identitást ad.

Ezen vezetői aktivitás következtében kérdések és fejlődési célok fogalmazódnak meg a vezetőkben és a szervezetben. A szellemi alrendszerben az a kérdés fogalmazódik meg, hogy „mely területeken szeretnénk szakmailag javulni, és mely ötletek, elméletek és koncepciók lehetnek érdekesek számunkra?”. A szociális alrendszerre vetítve az a kérdés jelenik meg a vezetőkben, hogy „milyen játékot érdemes játszani, milyen szabályokat kell betartanunk, milyen normáknak és értékeknek kell fontosságot tulajdonítanunk?”. Végül a gazdasági alrendszeren belül arra a kérdésre keresik a választ, hogy „mely fogyasztói csoportok, mely problémáinak megoldását tűzzük ki célul magunk elé?”.

A menedzsment feladata azt is biztosítani, hogy a szervezet tagjainak tudatában ne fejlődjenek ki káros párhuzamok. Ugyanis nincs összhangban a realitással az, ha egyszerre próbálunk ellentétes nézőpontok alapján gondolkodni, tehát egyszerre akarunk termelés- és ember-orientáltak lenni (*Blake*), céltudatosan és csoportmegtartásra törekedve élni (*Lewin*), illetve ember- és tárgy-központról viselkedni.

## A VEZETÉS HÁROM ASPEKTUSA

---

Ha a vezetés problémái kerülnek terítékre, akkor a kérdést mindig három oldalról lehet vizsgálni. Így aztán az elméletek, melyek a vezetői feladatokkal és képességekkel foglalkoznak, végül is mindig visszavezethetők az ember hármass felépítésére. De minden vezetői képesség az ember három eddig már több alkalommal is tárgyalt területéhez tartozik. Mert sehol sincsen másról szó, mint arról, hogy milyen képességeket és tudatosságot kell egy embernek, aki vezető beosztásban dolgozik a szellemi, a szociális, és az akarati (morális) területen kifejlesztenie magában.

Így aztán, ha az eddig megjelent – könyvtárakat kitöltő – szakkönyveket tanulmányozzuk, akkor az azokban fellelhető elméletekben mindig felismerhetjük, hogy az ott szereplő képesség éppen az embernek melyik részéhez kapcsolható illetve ezek a képességek a vállalat mely területein, szféráiban hasznosulnak. Az egyszerűség kedvéért ezért a három szférán keresztül haladva nézzük meg, milyen típusú vezetőkkel találkozunk és milyen feladatokat kell egy vezetőnek ellátnia és milyen képességeket illetve tudatosságot kell egy vezetőnek magában kifejlesztenie.

A vezetők egyik csoportja az, amikor a vezetői funkció elsősorban egy bizonyos fajta munka végzésével kapcsolatos. Ebben az esetben a vezető elsődlegesen szakember, azaz feladata elsődlegesen a vállalat szellemi szférájában van. Funkciója betöltésénél ezért kreativitása, tudása, képességei, technikai tapasztalata a meghatározó, ebben az esetben tudatossága a szellemi szférára irányul, ezért egyfajta gondolat-tudatosság. Ma a vállalatok egyre több munkatársa, és nem csak vezetője válik ilyen „professzionális” munkaerővé, és így tevékenységük többnyire már túlnyúlik a vállalat keretein.

A vezetők másik csoportja esetében a vezetői funkció elsősorban az emberekkel, emberek csoportjával kapcsolatos, ezeknek a viszonyaival és kapcsolataival függ össze. Ekkor a vezető feladata elsődlegesen a vállalat szociális szférájában van, és vezetői funkciója elsősorban az emberek csoportjához és azok működéséhez kötődik. Ebben az esetben a szakirodalom úgy fogalmaz, hogy ezt a funkciót egy valódi vezetőnek (angolul: leader) kell betölteni. Egy valódi vezetőnek az a feladata, hogy motiváljon másokat, odafigyeljen a továbbképzésükre, fejlődésükre, fejlessze a köztük élő csapatszellemet, gondolzza emberi kapcsolataikat. Ugyanakkor ő gondoskodik arról, hogy mindenki számára világosak legyenek a munkaviszonyával és munkavégzésével kapcsolatos körülményei, mint a fizetése, a jogai és kötelezettségei, a csoportban elfoglalt pozíciók és az előléptetés lehetőségei. Tudatossága ebben az esetben a szociális szférára irányul, ezért egyfajta szabály-tudatosság.

A vezetők harmadik esetében, a vezetői funkció elsősorban egy bizonyos projekttel vagy feladattal lehet kapcsolatos, ahol a vezetői funkció egy projekt véghezvitelére vagy utasítás teljesítésére irányul. Ilyenkor beszélünk menedzser jellegű vezetőről. Egy menedzser ösztönzi, kontrollálja és figyeli a projekt előrehaladását. Tudatossága az igényekre irányul, ezért egyfajta szolgáltatás-tudatosság. A menedzser cselekedeteit ezért áthatja a költség, a minőség és a határidő iránt érzett felelősség. Munkáját a vállalaton kívüli elvárások, a fogyasztók különféle csoportjainak igényei határozzák meg, vagyis hatalmát a fogyasztóktól kapja.

Ezzel persze nem akarom azt mondani, hogy egy vállalaton belül három különféle vezető létezik, de arra mindenképpen fel akarom hívni a figyelmet, hogy a szakemberek, valódi vezetők és menedzserek esetében nem csak az elvégzendő feladatok és a tudatosságuk különbözőek, hanem az azok sikeres végrehajtásához szükséges képességek is. Ezeket a különbségeket pedig azért is szeretném tudatossá tenni, hogy ezzel segítsék abban, hogy egy-egy szervezetben belül meg lehessen vizsgálni, hogy a vezetés mely aspektusai nem érvényesülnek eléggé, milyen téren van még szükség további fejlődésre, esetleg a vezetés mely területei túlhangsúlyozottak. Vannak olyan elképzelések is, melyek szerint e három fajta vezetőt valamiféle csúcsetetőnek kellene összefognia, aki a három alrendszer fölött áll. A valóságban azonban minden vezető munkájában folyamatosan jelen van, illetve jelen kellene legyen mindhárom elem, mindhárom tudatosság. A különbség csak a hangsúlyokban van, hiszen bármely személy lehet egyszerre gondolat-, szabály- vagy szolgáltatás-tudatos. A kérdés csak az, hogy melyik aspektus fejlődik ki benne erősebben. Ezért azt javaslom, hogy egy csúcsetető beállítása helyett inkább azt kellene elérni, hogy a három terület kontrollálja egymást.

Az organikus szemlélet alapjain állva ebből az is következik, hogy a vezetésnek, a menedzsmentnek még egy úgynevezett integrációs-tudatosságot is ki kell fejlesztenie magában, majd ezt működtetnie kell a vállalaton belül. Ez a szervezet sikeres működéséhez és fejlődéséhez szükséges. Ennek az integrációs-tudatosságnak a szakemberek, vezetők és menedzserek napi munkája során kell kialakulnia, a gondolat-, szabály- és szolgáltatás-tudatosság mindennapi, zavartalan és akadálytalan találkozásai, esetleg összeütközései során.

Mivel az előbb említett mindhárom terület igen sok feladatot és témát tartalmaz, ezért a következőkben, egy kicsit a részletekben is elmerülve, nézzük meg a szellemi, a szociális és a gazdasági alrendszerben egy vezető feladatait, mindazt, amit tudatosságával át kell fognia.

## A VEZETŐ A SZELLEMI ALRENDSZERBEN – A SZAKEMBER

---

A szakember vezető számára a szellemi szféra képességei a legfontosabbak, és mint professzionális vezető, elsősorban ezek fejlesztését és fenntartását tartja legfontosabb feladatának. Egy ilyen szakember vezető jól tudja, hogy a kreativitás a legfontosabb érték egy vállalkozás számára, amit egy munkatárs adni tud, ami értéket és nyereséget termel. De azt is jól tudja, hogy csak a szellemi szféra szabadsága képes a kreativitást egy rendszerben ébren tartani és ezen keresztül az egész közösség állandó fejlődést biztosítani. Viszont ahhoz, hogy a kreativitás fennmaradjon motivációra van szükség, amit csak a bizalommal élő vezető képes fenntartani a vállalatban, mert a bizalommal lehet a szellemi szféra szabadságát biztosítani. Ezt a kérdést a bizalommal foglalkozó fejezetben már részletesen megtárgyaltuk, ezért most nem foglalkozom vele újra részletesen, csupán arra kívánom a figyelmet ismételten felhívni, hogy nem csak a szellemi szféra működése, hanem az ipar, a világgazdaság mai fejlettségi állapota is megköveteli a vezetőktől a bizalmat, a bizalommal való élés művészetét.

Egy szakértő menedzser ma pontosan tudja, hogy ma mindenki függ mindentől és mindenkitől, a politikától, az infrastruktúrától, az oktatástól, az alvállalkozóktól és így tovább a végtelenségig. Ebből azt is látja, hogy ebben nem vezethet eredményhez a harc, az örökös küzdelem, mert csak elveszett energiák keletkeznek a nyomában. A lehetséges út a függőség valódi felismerése és ennek a helyzetnek a kezelése. Ez azonban egy újfajta, horizontális struktúrát és gondolkodást kíván meg tőlünk, ami pedig csak a bizalomra épülhet. Ez az út azonban egy belső fejlődést követel meg a vezetőktől, mert bizalommal élni, az valami más, mint amit most gyakorolnak. Mert a bizalommal élő vezető már nem manipulál senkit, nem használ fel senkit rossz célokra. A vezetőknek egy új belső lelki erőt: bátorságot kell kifejleszteni magukban, mert ez kell a bizalommal való élethez. Ezzel tudják legyőzni a félelmet, és tanulhatnak meg bízni munkatársaik önálló fejlődési képességében.

Egy szakember vezetőnek, aki a vállalkozás szellemi szférájában tevékeny azonban ennél még többet kell tennie. Azt is tudnia kell, hogy hová akar eljutni, milyen célokat akar elérni. Itt nem is annyira az elvont elméleti dolgokról van szó, hanem a gyakorlati tennivalók szintjére lebontott dolgok összességéről. Az én véleményem arról, hogy miként lehetne egyszerű, rövid formában megfogalmazni azt, hogy mi ezen a területen a vezető feladata az, hogy egy vezetőnek művészi módon kell bánnia azzal a képességével, hogy miként tudja a saját küldetését a közösség alsóbb szintjei számára is érthető, elfogadható és lelkesítő módon megfogalmazni, átadni.

Ez a feladat azt jelenti, hogy a vezetőnek erőfeszítéseket kell tennie annak érdekében, hogy az ő általa látott cél, a munkatársakban is élővé váljon, mégpedig anélkül, hogy minden nap újra meg újra figyelmeztetni kellene őket arra. Ez az örökös sulykolás egyébként az amerikai módszer, ahol a vezetők állandó feladatuknak érzik a célok, a céltudatosság fenntartását, mert nem bíznak abban, hogy munkatársaik önállóan is képesek erre. Európában ez a módszer egyébként sem működik, az európai ember mentalitása és kultúrája tiltakozik ez ellen az eljárás ellen. Úgy érzi, hogy az örökös sulykolás elveszi, elvonja a figyelmét a célhoz való megérkezés tennivalóiról, és ezért állandóan bosszankodik, mert igazán nem érti, nem tudja mit is akarnak tőle.

Ezt az egész gondolatot úgy lehet jól elképzelni, ha a vállalkozást egy hajórajznak fogjuk fel, egy flottának, amelyik egy adott célt akar elérni. A vezetés, aki a vezérhajón utazik, tűzi ki a célt, de általában csak a cél elérésében érdekelt, és nem nagyon érdekli, hogy a hajók hogyan, milyen úton jutnak el oda. Ennek aztán gyakran az lesz az eredménye, hogy az, ami az úton történik, mivel az a célnak alárendelt, ezért nem fontos dolog.

De a szakértő vezetés nem csak azért felel, hogy célba ér-e a flotta, hanem azért is, hogy milyen állapotban érik meg a legénység és a hajók. Ma a vezetők többségénél azt látjuk, hogy a szakmai vezetés miközben elsősorban a célokban érdekelt, mégis rendszeresen foglalkozik azokkal az egyszerű és bonyolult problémákkal, ami az egyes hajókon történik. De sajnos már csak akkor, amikor végzetes baj van, és a hajók illetve a legénység állapota veszélybe sodorhatja a célba jutást. Ezt a vezetői stílust nevezzük egyébként tűzoltásnak, melynek fő jellemzője, hogy csak a felszínen mozog és nem foglalkozik a problémák keletkezésének valódi okaival. Így aztán a tűz újra meg újra meggyullad, a problémát nem sikerül megoldani. Ennek a problémának és ellenmondásnak a feloldására javasolják azt, hogy a szakértő vezetés foglalkozzon a célokkal és a középvezetésnek adja át azt a területet, hogy mi történik a hajókon. Persze az abszolút merev szétválasztás itt sem teljesen célravezető, mert ez esetben szinte csak a véletlennek köszönhető az, hogy az egész flotta épségben célba ér. Mint mindig most is a két szélsőség között kell megtalálni a helyes egyensúlyt.

Azaz a szakértő parancsnoknak is törődnie kell bizonyos mértékig azzal, hogy mi történik az egyes hajókon, ismernie kell a legénység állapotát és azt, hogy „hogyan vannak”, „mit csinálnak” és „merre tartanak”. Azok a parancsnokok, akik nem törődnek ezekkel a kérdésekkel, tulajdonképpen rabszolgáknak tekintik a legénységet, az evezősöket. Persze ilyen módon is sikeresen célba lehet juttatni egy hajót, ugyanúgy mint a szabad emberekkel. A kérdés csupán az, hogy a hajót célba juttató embereket rabszolgáknak tekinteni mennyire időszerű dolog a XXI. században. Egyébként azoknak a parancsnokoknak kell állandóan sulykolniuk a célokat a legénységbe, akik rabszolgáknak

tekintik őket, mert ugye egy rabszolgától mégsem várható el, hogy benne a célok élővé váljanak és lelkesedjenek értük.

Azoknak a szakértő parancsnokoknak pedig, akik az evezősöket szabad emberi lényeknek tekintik, ki kell alakítaniuk magukban azt a képességet, hogy miként kommunikálják a célokat a legénység felé. Mégpedig úgy, hogy az az emberekben élővé tudjon válni. Szabad emberek esetében a célok állandó sulykolása csak értetlenséget és felesleges bosszúságot okoz, mert ezek az emberek tudják, hogy mit kell tenniük és mi a feladatuk, és mint már tárgyaltuk, a célok örökös ismétlése elveszi a figyelmüket a célba érkezés tennivalóiról.

Azaz a szakértő vezetőknek azt a képességet kell állandóan fejleszteniük, hogy a célokat megfelelően kommunikálják. Ehhez pedig arra van szükség, hogy figyeljek arra, miként hozzuk létre a közös célokat. Egy küldetést nem szabad kitalálni, felülről parancsba adni, hanem a közös múltra, az élő folyamatok eredményeire támaszkodva közösen kell megfogalmazni, mintegy kiemelni a szervezetből. Törődjek azzal, hogy hogyan lehet az embereket érzékennyé tenni arra, amit mondanak, miként tudják az emberek érdeklődését felkelteni, a figyelmüket megragadni és az általuk mondottakra irányítani. Igyekezzenek olyan helyzeteket létrehozni, ahol az emberek egyéni céljait, küldetésüket össze tudják kötni a közösség céljaival, küldetésével, mert ha egy ember meg van győződve egy gondolat helyességéről, akkor az fokozatosan élővé válik benne, és ezeket aztán átadja a környezetének is. Ezáltal fokozatosan átalakítja a környezetét. Vagyis egy vezetőből elinduló változás fokozatosan az egész közösség változását okozza, eredményezi majd. Így a szellemi szféra egészséges működése felett örökdő szakértő vezető cselekedetei által az egész vállalat, az egész közösség átalakulását generálja.

## **A VEZETŐ A SZOCIÁLIS ALRENDSZERBEN – VEZETŐ, AKI EMBEREKET VEZET**

---

A vezetőnek ebben a szférában van a legbonyolultabb és leginkább összetett feladata. Ugyanis most együttműködő munkatársakból álló rendszer kialakítását kell biztosítani. Ez sokkal több annál, minthogy az ember szervez. A szervezés lehet ugyan az alapja ennek a munkának, de annál jóval több, hiszen ide tartozik még az emberi konfliktusok kezelése, a kommunikáció, a munkavégzés, és a másiktól való megnyilatkoztatások minősége, egymás munkájának értékelése, a tárgyalások formája és légköre, valamint minden, ami a vállalatban belül, mint minőség jelenik meg. Ezért a szociális területen, tehát annak a vezetőnek, aki embereket vezet, egyszerre több tulajdonságokat is ki kell fejleszteni magában: legyen **egyensúlyozó művész** és a **dialógusok mestere**.



Az egyensúlyozó művész tudja, hogy ha valaki egy vállalattal, azaz egy élő szervezettel foglalkozik, akkor minden tevékenysége az étellel van kapcsolatban. Ez azt jelenti a számára, hogy ezen keresztül egy vezető az élet alapvető jellemzőjével, a ritmussal áll állandó kapcsolatban. Miután egy vállalatot is élő szervezetnek tekintünk, ezért egészséges és eredményes működéséhez a ritmust és az egyensúlyt állandóan fent kell tartani. Egyensúlyt kell fenntartani az egész szervezetet jellemző állandó és ritmikus változásokban. A legfontosabb területek a következők:

Egyensúly a **bizalmi feladat és a kereskedelmi feladat**, azaz

- a mire vagyok képes és a mire van igény között,
- a létesítés és az elpusztítás (felhasználás) között,
- a beszéd és a hallgatás között, mert ez a helyes kommunikáció alapja.

Egyensúly a **konzolidáció és az innováció** között, azaz

- az ellenőrzés és az áttörés,
- a múlt folytatása és a változás között,
- a struktúra, a kötöttség, a szabályok és a káoszt között, mert az új dolgok általában a káoszból indulnak ki,
- a probléma megoldás két lehetősége – szélsősége – között,
- a javíthatni, helyreállítani,
- a becserélni és a karbantartani valamint
- az átalakítani a rendszert és a valami újat bevezetni, fejleszteni, módosítani között.

Ez a vezetői tevékenység olyan, mint egy kötéláncos munkája, mert ha a kötélen az egyik oldalra kibillen az egyensúlyából, akkor a másik oldalra súlyosítja le a rúdját, azaz a mások oldali szélsőségből meríti az egyensúly helyreállításához. Persze az egyensúly teljesen egyéni dolog, ezt nem lehet mérni, mert minden embernél és közösségnél más és más, sőt az egyes fejlődési folyamatok állomásai is más egyensúlyt kívánnak meg.

Az aránytalanságokat csak a két szélsőség közötti dialógus útján lehet megismerni, és ennek során az emberek véleményét, érzéseit kell megismerni. Ebben sokat segíthet az, ha a vezetőben kialakul egy belső egyensúly, ami mint egy belső érzékszerv figyelmezteti arra, ha az egyensúly a cégben valahol felborult. Egyszerűen fogalmazhatnánk úgy is, hogy a jó vezetőben egy belső harmónia van, ami aztán kisugárzik belőle és így körülötte is megjelenik.

A vezető egyensúlyozó művész feladatának a szociális szférán belül komoly szerepe van, mert már maga a szféra is egy fajta közép a két másik szféra között. Ez egyfajta egyensúlyi hely, ahol az dől el, hogy mennyi struktúra, mennyi szabály szükséges ahhoz, hogy a szellemi aktivitás még megmaradjon és közben a gazdasági munka is rendben történjen. A vezetőnek ezen felül még a múlt és a jövő között is egyensúlyoznia kell, sőt ahhoz, hogy a hosszú távú és rövid távú célok is megvalósuljanak, ehhez is egyensúlyt kell létrehoznia.

Egy komoly vezetői dilemma jelenik meg abban a feladatban, hogy a tudást, az emberi kapacitásokat átalakítsa vevők által is értékelt termékekre, szolgáltatásra. A dilemma lényege, hogy a szellemi alrendszer hajlamos egy centrifugális erő hatására szétszóródni, sokféle irányban elindulni, és ezért igen nagy szükség van egy központosító, fókuszáló (centripetális) erőre is a vállalatoknál. Ez az erő a szociális szférából érkezik és feladata, hogy a szétszóródó erőket egy problémára koncentrálja.



### A gondolatok szétszóródása

A gondolatok előbb említett szétszóródását több tényező is okozhatja. Az egyik a hobbizmus, mint egy emberi minőség, amikor arról beszélek, amit szeretek, élvezetek, és nem arról, ami a probléma. A másik a specialisták uralma a vállalton belül, a professzionális minőség túlsúlyba kerülése, amikor a bonyolult műszaki megoldások alkalmazása feleslegesen történik, amikor a munka saját szakmai büszkeségünk és nem a vevő igényei miatt jön létre, Végül a harmadik ok a munkamegosztásban megjelenő öncélúság, ami a valóságtól való elszakadást okozza. A vezetőnek ilyen esetekben, helyes ítéletalkotással és a szabályok konkrét megfogalmazásával kell középen állnia, és ezek segítségével kell egy fókuszáló, koncentrááló erőt létrehoznia a közösségen belül. Egy olyan erőt mely képes a gondolatok szétszóródását megakadályozni és a szakmai hiúság, a részlegek ellentéte és önzése ellenére olyan kvalitásokat a középpontba állítani, melyek által a szervezet képessé válik az üzleti tevékenység, a cég identitásának meghatározására, meg tudja mondani, mi az üzleti tevékenység célja.

Továbbá meg tudja határozni az alapfolyamatokat, és meg tudja határozni a folyamat felelőseit. Ez utóbbi nem egy funkciót takar, mert ez a személy egy folyamat tulajdonosa, egy folyamat része. Ez a folyamatlátás azért fontos, mert az emberek függőlegesen kialakított és képességek alapján elkülönülő struktúrákban dolgoznak, de ezek a struktúrák önmagukban nem képesek a vevői igények kielégítésére. Erre csak a folyamatok képesek. Ennek a folyamatnak az alkotó eleme a felelősséggel dolgozó ember, aki miközben a függőleges struktúra tagja, ugyanakkor a vízszintesen működő folyamatok része is.

A vezetőnek ezen kívül még a dialógus mesterének is lennie kell. Egy olyan mesternek, aki képes a megfelelő szavakat, a megfelelő időben, a megfelelő embernek megmondani. Ez pedig már nem is mesterség, hanem egy művészet, amit a vezetőknek magas színvonalon művelnie kell. Erre a képességére azért van szükség, mert egy vállalton belül a dolgok túl összetettek ahhoz, hogy egyedül meg lehessen őket oldani, ezen kívül még az emberek szeretnének részt venni az őket érintő döntésekben, és a többi emberre is szükségünk van a saját kreativitásunk még jobb kibontakoztatásához. Azaz egy egészségesen működő közösségben a kommunikáció, a beszélgetés új kultúrájára van szükség.

Ha a vezető meg van győződve ennek fontosságáról, akkor ezzel hozzájárul a vállalton belül egy új kérdés kultúra kialakulásához. Ma, amikor egy válasz kultúrában élünk, amikor többnyire válaszokkal vagyunk körülveve, olyanokkal, amelyeket valójában nem kért senki, akkor ez a lépés igen fontos. Át kell alakítani a válasz kultúrát kérdés kultúrává. Ez, mint az előző fejezetben is láttuk, egy igen nehéz folyamat, mert minden vezető és munkatárs belső átalakulását, a másikkal szembeni nyitottságát követeli meg. De hatása igen komoly

és jelen esetünkben az egyirányú, általában felülről lefelé irányuló kommunikációt, kétoldalú, vízszintes kommunikációvá alakítja át.

Ha a vezető törődik ezzel a feladattal, akkor felfedezheti, feltárhatja a valódi kommunikáció belső törvényeit, a valódi beszélgetés feltételeit. Felismerheti, hogy mi segíti elő a beszélgetések kialakulását, és ezzel a vállalaton belül egy belső kommunikációs hálózatot létrejöttét segítheti elő. Ez aztán megteremti az önmagát szervező csoportok kialakulásának feltételeit. Ezek olyan csoportok, melyekben a vezetőknek nem kell szinte semmibe sem beleszólniuk, hanem a csoport tagjai maguk intézik a saját belső életüket. De ennek az alapja és előfeltétele a belső kommunikáció kialakulása.

A dialógus, a kommunikáció tehát azon túl, hogy folyamatokat teremt, még közelebb is hozza egymáshoz az embereket, ezáltal egy szociális teremtő erőként jelenik meg a közösségekben. De a kommunikáció nem csak teremt, hanem gyógyít is. Ugyanis a szociális kapcsolatok gyógyításának legsikeresebb módja a kommunikáció. Vagyis a vezető e képességével és tudatosságával a két legfontosabb minőséget segíti megjelenni a közösségben.

A szociális szférában tudatossá váló vezetőben ez a két minőség, feladat az egyensúlyozó művész és a dialógusok mestere napjainkban már egyre inkább együtt jelenik meg. A 21. századi vezetélmélet jól ismeri azt a fogalmat, hogy a vezető coachá válik. Akkor történik ez meg, amikor egy tudatos vezető belátja, hogy meg kell felelnie a kor elvárásoknak és ennek hatására fel tudja vállalni a coach szerepét. Magyarországon napjainkig még nem alakult ki ennek a coachingnak nevezett fejlesztési formának a kultúrája. Pedig egy coach nem más, mint az az ember, aki vezetőként ismeri, hogy miként tudja fejleszteni, támogatni munkatársát annak érdekében, hogy az a legjobb képességeit kifejlessze magában. Az ilyen vezető tudatában van annak, hogy mit is tud adni munkatársainak, és egy olyan tanácsadóvá válik, aki a hozzá fordulókat személyre szólóan készíti fel egy feladatra, segít nekik a problémákat megoldani, a változásokat megtenni, egy adott pontról továbblépni, és ezen túl egyszerűen csak mellette van, folyamatos támogató háttérként.

Ez talán ma még a legnehezebb vezetői feladatok közé tartozik. Mert azt a szociális képességet, hogy valaki támogathassa saját középvezetőit illetve beosztottait, még ki kell alakítani. Ez a magatartás aztán példamutatás is lehet az egész közösség számára, mert csak ott lehet elvárni valódi érdeklődést az emberekből egymás iránt, ahol ez a csúcson is megvan.

## **A VEZETŐ A GAZDASÁGI ALRENDSZERBEN, MINT MENEDZSER**

---

A gazdasági valóság, azaz a külső kapcsolatok területén mint láttuk, a vezetőnek valódi menedzserré kell válnia, olyan emberré, aki irányítja akaratát, miközben megfigyeli a világot, aki kérdéseket tesz fel, hogy azokon keresztül felismerje az igényeket, aki kapcsolatot tart a világgal és gondozza a cég hírnevét, azaz menedzseli a folyamatokat.

Ez egy olyan lényegi pontja a gazdasági alrendszernek, amit az új szolgáltatástudatosságból fakadó új orientációval, új alapelvekkel lehet csak felváltani. Ezek pedig a vállalatnál dolgozó emberek új morális és etikai hozzáállásából tudnak kibontakozni. Az így kialakuló új gazdasági alrendszer néhány jellemzőjét a következőkben összefoglalom.

- A vevőben és az ő igényeiben gondolkodik, és az ő valós, valódi érdekeiből indul ki, mert tudja, hogy csak ez tud igazi találkozást a kínálat és az igény között létrehozni. Ilyen pozitív példák, amikor közös marketing kutatásokat használnak a névtelen piaci felmérések, vagy a „customer panels”-ek helyett.
- Nem az „én termékem”-ben gondolkodik, nem önző, hanem a piacra figyel és a vevői valódi igényeit látja egy. Ez az modern terminológia szerinti úgynevezett „needsystems”-ben való gondolkodás a vevőt, mint egy olyan embert látja, aki komplex tevékenységet végez. Ez a szemlélet már a vízszintes gondolkodás megjelenése a gazdasági szférában
- Figyel a közösség szociális igényeire.
- Öszinte PR és hirdetési tevékenységet folytat, azaz nem manipulálja a vevőket.
- Konstruktív visszajelzéseket ad a többi alrendszernek, azaz a kutatás/fejlesztésnek az igényekről, a pénzügynek a többletérték nagyságáról és az azzal kapcsolatos számokról, a vezetésnek a motivációiról, a pénzügyi és gazdasági folyamatokról.

A menedzserek azok a vezetők, akik össze vannak kötve a jövővel, az ő feladatuk a helyes dolgok megtalálása, miközben a jelenben élnek és dolgoznak, és igyekeznek a dolgokat helyesen csinálni. Azaz egyensúlyozó művész minőségük segítségével itt ki kell kialakítani azt a harmóniát, melyben élő kapcsolatban van a napi realitással, a napi teendővel, mert ez segít neki abban, hogy ne szakadjon el az élettől, a mindennapok valóságától. Ugyanakkor elegendő ideje marad arra is, hogy a jövővel, a vállalat dinamizálásával is foglalkozhasson, és semmi esetre se szakadjon el a céloktól és a közösség jövőképtől.

Ma a vezetőknek, amikor mint menedzserek dolgoznak, egyik nagy problémája, hogy nem tudnak rendszerek nélkül dolgozni. Ezért aztán ma a világban a különféle menedzsment rendszerek divatja hódít, amelyekről azonban már

a megjelenésük pillanatában szinte mindenki tudja, hogy ugyanolyan sikertelenek lesznek, mint az előzőleg használt rendszerek voltak. Ezekre az automatizált, rendszerezett módszerekre azonban nagy szükség van, mert csak ezek alkalmazásával tudnak a menedzserek a modern ember számára biztonságos talajon mozogni: a felszínen, az okozatok, a tünetek világában. Ezek a technikák és módszerek azok, melyek megóvják a menedzsereket attól, hogy az emberi mélységekbe be kelljen hatolnia. Mert egy menedzser az emberi folyamatok mélységeibe csak akkor tud behatolni, ha képes magában az ember iránti őszinte érdeklődést kialakítani, és egy valós közösségképet magában élővé tenni. Ezek pedig többnyire hiányoznak a gazdasági feladataikat előtérben tartó és vevői igényekre koncentrááló menedzserek kelléktárából.

Erre a képességre pedig akár akarjuk, akár nem, ma mindenképpen szükség van. Ugyanis a sikeres működéshez nem elegendő ha a menedzserek az okozatok, a tünetek világában jól mozognak, hanem el kell jutni a mélységekben, rejlő valódi okokhoz és ebben a világában is jól ki kell ismernie magát. Az egészben a nehéz és drámai az, hogy totálisan eltérő tulajdonságokra, képességekre van szükség a két területen. A felszínen megismert módszerek nem tudják az emberi mélységeket elérni, ha mégis, akkor ott nem tudnak maradandó változásokat létrehozni. Ez által érthetővé válik, hogy miért nem sikeresek az olyan technikák, mint a total quality management vagy a change management. Ezek a hagyományos és a felszínen, a tünetek világában sikeres módszerekkel akarnak a mélyben hatni, és ezért már az indulás pillanatában kudarcra van ítélve. Hasonló sors vár a competence management nevű új módszerre is, amit ma mint egy új gyógyírt üdvözölnek egyes vezetők. De miután ez sem az emberi fejlesztésében, az ő képességeinek magasabb szintre emelésében segít a vezetőknek, nem kell nagy jóstehetségnek lenni ahhoz, hogy lássuk, hamarosan eljön az idő, amikor ezt is egy újabb módszer váltja majd fel.

Aki ezt a két feladatot, a felszínen és mélyben is otthon lenni, művészi megfogalmazásban akarja megismerni, annak javaslom *Ayn Rand: Az ősforrás* című könyvét, ami magyarul a Path Kiadónál jelent meg 2002-ben. Ez az írás azt mutatja be, hogy mekkora bátorság kell ahhoz, hogy az ember valóban független legyen, és jó tanácsokat ad arra vonatkozóan, hogy milyen képességeket kellene egy jó menedzsernek kifejleszteni magában.

Persze nem a management rendszerek a rosszak vagy hibásak, hanem az ember, aki ezeket a rendszereket saját fejlődési hiányosságait eltakaró pótlékként használva ezáltal elszakad a valóságtól, és szépen lassan hozzászokik ahhoz, hogy a rendszert figyelje és ne az embert. Így aztán szép lassan olyan adatokat kap, melyeknek semmi köze a valósághoz. Ezért aztán csak olyan rendszereket célszerű és szabad használni, bevezetni, melyek az embert szolgálják, és az emberrel együtt fejlesztették ki. Ilyen azonban ma még sajnos

kevés van, mert a mai divatos módszereket a tanácsadók először kifejlesztik és utána mesterségesen hoznak létre iránta keresletet, majd ha elbukott, akkor kezdődik az egész folyamat előlről.

Azok számára, akik nem akarnak elszakadni a valóságtól, az emberektől egy igen egyszerű és jól alkalmazható módszert ajánlok: a sétáló vezetést (angolul: management by walking around). Ez az emberi menedzsment módszer a vezető számára azt biztosítja, hogy őt is mindig látják és ő is mindent lát, azaz érezheti, hogy mi történik a szervezetben. Mindössze annyit kell tenni, hogy néha körbesétálni a cégnél, nem azért, hogy féljenek tőle, hanem azért, hogy ezzel az embereknek azt üzenje: engem érdekel, mi van veletek, mi történik ebben a közösségben, és ha kell segítek. E közben még példamutatásra is lehetőség van, például felvenni a szemetet stb. Korábban egy vállalatot egy hajórajhoz hasonlítottam, most ezzel a példával élve azt mondom, hogy ez a feladat olyan, mint amikor a kapitány körbemegegy a hajón és a szeme sarkából érzékeli minden matróz fizikai és érzelmi állapotát. Érzi, hogy ki milyen erőnlétben van, kinek mire van szüksége és kit kell pihenni küldeni, kit kell motiválni és kit kell figyelmeztetni. Ezzel egy séta alatt teljes képet tud kapni az egész legénységről, tudja, hogy milyen eredményeket lehet az emberekkel elérni, vagyis hogy mire számíthat. Ez pedig a gazdasági alrendszer sikeres működésének egyik záloga.

**Végül és az eddigieket szinte összefogva a vezetőnek azt kell felismernie, hogy minden dolog kulcsa az ember!** Ez a feladat az ember helyes felismerését kívánja meg a vezetőktől, azt, hogy a munkavégzés szempontjából az őt megillető helyre helyezzük vissza. Tudatosítani kell magukban azt, hogy az ember a kulcsa mindennek, mert a vezető is, és az egész vállalkozás az ember által, az emberrel és az emberért dolgozik.

## EGY-EGY FAJTA TUDATOSSÁG DOMINANCIÁJA

---

Persze a három féle tudatosság és a három alrendszerben felismert rengeteg feladat elvégzése nem jár mindig sikerrel és előfordulhat, hogy a szervezet egyoldalúnak látjuk, csak egyfajta lelkiállapotot ismerünk fel benn, és a három tudati megközelítésből egyet vagy kettőt ideiglenesen legyengítve vagy elhanyagolva találunk. Ebben az esetben arról van itt szó, hogy a vezetőknek, menedzsereknek megvan a lehetőségük arra, hogy olyan részeket illeszteni egy rendszerbe, amelyek annak nem szerves, lényegi elemei. Ha a vezető

erőssége és így tudatállapota a szolgáltatásorientált-tudatosságnak felel meg, a szervezet pedig ahol dolgozik egy szellemi alrendszer, akkor a világ úgy érzékeli ezt a hiányt mint „technokrácia”. Ez azt jelenti, hogy az emberek közti érintkezés jelenségeit vagy az egyén reakciót (természetesen a gazdasági rendszer, a társadalomtörténet, a politikai élet eseményeit is) úgy próbáljuk megmagyarázni, hogy az élettelen jelenségekre érvényes törvényeket és eszközöket alkalmazzuk rájuk. Ezáltal tulajdonképpen az történik, hogy a szervezet – és így a társadalmat is – egy nagy technológiai rendszer vonatkozásában értelmezzük. Ekkor tehát az emberi tényezőket is pusztán technikai nézőpontból tudjuk megközelíteni. E gondolkodás terméke egy egydimenziós technikai monokultúra lesz.

Hasonlóképpen a gazdasági alrendszerbe is beilleszthetünk olyan dolgokat, amelyek annak nem lényegi részei; például amikor a javak és szolgáltatások áramlásába bekapcsolódnak olyan javak, mint a termőföld, a tőke, a gyártási jogok vagy a franchise jogok, mintha csak székek vagy asztalok lennének. Vagy amikor arról beszélünk, hogy a munkabérek alakulását vagy a munkaerőpiacot a kereslet és a kínálat határozza meg ugyanúgy, mint egy pár cipő árának alakulását.

Ugyanúgy, ha túlságosan átadjuk magunkat ennek a gazdasági monokultúra szemléletnek, akkor hajlamosak vagyunk úgy tekinteni az emberi viszonylatokat, mint valamiféle bartelügyleteket, még akkor is, ha a kereslet oldalon immateriális javak állnak, mint a szeretetvágy, a hűség, a tekintély, a biztonság, vagy néhány szavazat a következő választáson...

Amit megteszünk kicsiben, azt meg tesszük nagyban is. A fentiek mintájára ugyanis a társadalmi rendszerünkbe is beilleszthetünk olyan dolgokat, amelyek annak nem lényegi részei. Ez történik akkor, amikor megengedjük, hogy politikai szempontok érvényesüljenek a termelés vagy a fogyasztás szabályozására irányuló döntésekben, vagy a technikai-tudományos jellegű kérdésekben. Egy cégen belül, de egy tágabb felállásban is, felborulhatnak az egyes emberek és csoportok közötti viszonyok, ha a politikai jellegű megfontolások az élet minden területén felülkerekednek.

## **A TUDATOSSÁG MEGZAVARÁSA**

---

A fent leírt tudatállapotokat kétféle módon lehet befolyásolni. Egyrészt össze lehet zavarni a tudatot, másrészt gátolni lehet a tudatosság fejlődését. Gátolja a gondlatorientált-tudatosság fejlődését az, ha nem készülünk fel arra, hogy szisztematikusan tanuljunk a tapasztalatainkból. Minden egyes tapasztalat feltárhat valamit a jelenségek mögött rejlő törvényekből. Néha zavarba ejtő



látni, hogy a menedzsereknek mennyire kevés idejük és igényük van arra, hogy tanuljanak az őket érő élmények sokaságából.

A gondolatorientált-tudatosságot ugyanakkor összezavarhatja, ha az egyén úgy próbálja meg kiértékelni önnön tapasztalatait, hogy átsiklik azon tény fölött, hogy azokat ő maga is formálta. Más szavakkal: az érzékelését esetleg eltorzíthatja valami tudatalatti előítélet. A megfogalmazott végkövetkeztetései így végül nem mások, mint tudományos formába öntött előítéletek. Lehet, hogy az emberi viselkedést úgy tekinti, mint egy olyan rendszer működésére adott választ, amelyben az emberek élni kénytelenek, de amelyet nem maguk formálnak. Így a gondolatai és tudományos végkövetkeztetése nemigen árulhatnak el semmit magukról az emberekről, hanem inkább a rendszerre vonatkoznak, amelyre a megfigyelt emberek reagálnak.

Ez a jelenség volt az, ami – a természettudományoknál maradván – arra a kijelentésre vezette *Heisenberget*, hogy a kísérleti fizikus végső soron a saját eszközeit figyeli meg! De ezeknek a megszorításoknak és zavaroknak a felismerése és megértése már egy lépéssel közelebb visz a „gondolattudatosság” kifejlesztéséhez.

A szabály-tudatosság is összezavarható és gátolható. Például, ha a csoportok egyike elfeledkezik arról, hogy a játék a cél, nem a győzelem. Ha ez bekövetkezik, hamar elveszti játék jellegét. Jó példák erre a vállalatok nemzetközi színtéren zajló erőpróbái. A szabály-tudatosság fejlődése megakad, ha eluralkodik az a szemlélet, hogy a játékot tudományos alapon is lehetne játszani. Kutatás és kísérletezés útján – így szól az érvelés – tudományos alapon lehetne kidolgozni a legalkalmasabb szabálygyűjteményt, és akkor azt kellene bevezetni. Ámde ekkor megint megszűnne a játék. A rendszer, az ötlet és a doktrína rideg és képzelet nélküli élménnyé változtatnák az életet. A közösségi tudat aktív játék-tudatosság révén való fejlesztése ugyanis egy olyan kreatív tevékenység, mely élénk szervezeti, társadalmi és politikai képzelőerőt is kíván.

Végül a szolgáltatás-tudatosság is összezavarható, sőt gátak emelkedhetnek fejlődése elé. Összezavarodik azzal, ha az érzékelést végző személy nem érdeklődik igazán a mások problémái iránt. Lehet, hogy csak a saját problémái foglalkoztatják: az eladási mutatók, a tőke megtérülési ráta és a piaci részesedés. Ő valójában – sarkítottan fogalmazva – csak azt figyeli meg, hogy a fogyasztó hogyan reagál az ő reklámkampányára, azzal már nem törődik, mik a valódi problémái. A szolgáltatás-tudatosság fejlődése viszont megakad, ha a termelés tervezése annyira központosítottá válik, hogy szem elől tévesztjük a fogyasztót. A statisztikák és a teljesítménynormák vették át az uralmat. A piac absztrakt, személytelen dologgá vált, ami személy szerint senkit nem foglalkoztat, amiért személy szerint már senki sem felelős. Az egyetlen olyan szituáció, amelyben a szolgáltatás-tudatosság megfelelően működhet akkor áll elő, mikor

a termelésért és elosztásért felelős egyének felismerik a köztük lévő kapcsolatokat, és közös megegyezés alapján irányítják a javak áramlását a tágabb gazdasági rendszerben. Ezt a folyamatot bármely állami beavatkozás, vagy a tőkejavak birtoklásán alapuló egyéni érdek felboríthatja.

## ÖSSZEFOGLALÓ

---

Azt láttuk, hogy egy szervezet – sőt tágabb értelemben a társadalom egésze is – egy háromrétegű organizmus, amelyet három alrendszer egymásra hatása jellemez. Ezek a szellemi, a szociális és a gazdasági alrendszerek, melyek olyan valóság részei, amely minden emberi közösséget jellemez és annak állandó alkotórésze, de tudatosságunk számára csak az emberek gondolat-, szabály- és szolgáltatás-tudatosságának kifejlődésével jöttek létre. Mert mindaddig, amíg az emberekben ez a három tudatosság nem fejlődik ki, addig erről a három alrendszerről csak beszélni tudunk, azokat igazán átélni és kezelni nem vagyunk képesek.

Azt is bemutattam, hogy a szervezet kiegyensúlyozott fejlődésének egyik első alapköve az, hogy felismerjük az egyensúlyt fenyegető erőket. A tudatosság zavartságát elsősorban az „én” túlhangsúlyozása, a szubjektivitás előtérbe kerülése idézi elő. A gondolat-tudatosság esetében ez a saját gondolatok és preferenciák kivetítésében nyilvánul meg; a szabály-tudatosság esetében abban, hogy meg akarjuk verni a rendszert, meg akarjuk nyerni a játékot; a szolgáltatás-tudatosság vonatkozásában pedig a mások iránti érdeklődés hiánya az oka.

Láttuk, hogy az egyensúly is felborulhat. Mégpedig azért, hogy a három alrendszer bármelyike megpróbál a másik kettő fölébe kerekedni. Ilyenkor a szervezet, miként a társadalom is, fokozottan vagy technikaivá, vagy átpolitizálttá, vagy pedig kommercializálttá válik. Hogy ez bekövetkezik-e vagy sem, az nagymértékben az eddig tárgyalt és leírt tudatviszonyok fejlődésének kiegyensúlyozottságától függ.

Végül rámutattam, hogy a tudatosság fejlődését a személyes részvétel lanyhasága is gátolhatja. A gondolattudatosság esetében ez azt jelenti, hogy nem összegezzük a saját tevékenységünkéből fakadó tapasztalatainkat; a szabály-tudatosság esetében azt, hogy objektív, rajtunk kívülálló szabályok után kiáltunk; a szolgáltatás-tudatosság vonatkozásában pedig a központosítás és a statisztikák fetiszizálásának formájában jelenik meg.

## 16.

# A tudatosság és a három kapu

### ÚJ ERŐK BEVEZETÉSE A KÖZÖSSÉGEKBE

---

A 21. század első, az egész világot megrázó gazdasági és pénzügyi válságból éppen hogy kezdünk kilábalni, miközben a szakemberek és tudósok arra figyelmeztetnek bennünket, hogy ne örüljünk ennek, mert eddigi életünk így már nem folytatható tovább. Új utakat kell keresni, új formákat kell találni, hogy a túlnépesedő Föld még hosszú ideig az emberek biztonságos lakóhelye tudjon maradni. Ebben a helyzetben szinte minden emberben felmerül a kérdés, mit is tudok én tenni, egyszerű ember, (kis)vállalkozó, amikor körülöttem olyan nagy a világ, és olyan sok a probléma. Mert egy ember az őt körülvevő óriási gépezethez képest olyan kicsinek és tehetetlennek érezheti magát. Úgy tűnhet, hogy ma mindent a nagyhatalmú és az egész világot átfogó üzleti vállalkozások határoznak meg. Úgy tűnhet, hogy a mai modern világban a hatalom és a politika befolyásol és dönt el mindent. A kérdés ennek ellenére mégis az, hogy tud-e az egyén valamit tenni a nagyhatalmú központokkal szemben.

Ez a megközelítés egyébként a „kevés pénz, kevés hatalom – sok pénz, sok hatalom” oly széles körben elterjedt dilemmáját mutatja. Ezzel szemben talán egy illúzióknak tűnhet, ha azt mondom, mélységesen meg vagyok győződve arról, hogy az egyes embernek is lehet pozitív hatása a többségre. Mert a fenti, széles körben elterjedt gondolkodásban csak a mennyiségi szemlélet hatása mutatkozik meg. A mennyiségi törvények azonban csak az anyagi világban érvényesek. Amiről viszont én beszélek, amiben én bízom, az a minőség hatása. Határozottan állítom, hogy mindaddig, amíg csak mennyiségi módon tudunk gondolkozni addig melankolikus, nyomott, depressziós és kedvetlen emberek leszünk, mert csak az anyagnak és a gravitációs erőknek a hatása alatt állunk.

Gyógyulásunkhoz ezért elsőként azt kellene tudatosítani magunkban, hogy mind az emberi kapcsolatok, mind a szociális élet lényege a minőségben van. A szociális viszonyok nem azonosak az anyagi világgal. Itt ugyanis a morális, a lelki és a szellemi erők is jelen vannak. Ha az ember képes ezt magában tudatosítani, akkor kialakulhat benne a bizalom az iránt, hogy a kis dolgoknak,

az eltérő minőségeknek is nagy jelentősége és hatalmas ereje lehet. De ahhoz, hogy az ember ezt a realitást be tudja fogadni, tudatosságával egy magasabb szinten kell lépni. El kell képzelni, át kell élni azt, hogy az emberi közösségekre a gravitáció mellett egy másik erő is hat, mégpedig a korábban már megismert levitáció, mely a szociális életnek könnyedséget kölcsönöz, hatékony és egészséges működést biztosít.

Ez a dolog egyébként úgy működik, mint a kenyérben az élesztő. Hiszen ha a kenyérmasszába egy pici élesztőt teszünk, akkor ez legyőzi a gravitáció erejét és a tészta általa akár a többszörösére is duzzad. Ezt az élő szervezeteknél és vállalkozásoknál is rendre megtapasztaljuk, amikor egyes folyamatokban igen kis mennyiségű, de eltérő minőségű hatások, az egészre kiterjedő komoly változásokat hoznak létre, és akár az egész szervezetet is átalakítják. Így válik aztán érthetővé, hogy kis mennyiségekből is komoly átalakító és gyógyító erők jöhetnek létre.

De a gyógyító erők egy közösségbe csak akkor tudnak beáramlani, ha az utat szabaddá tesszük előttük. *Lex Bos* előadásaiban ezt egy képpel próbálta érzékeltetni és azt mondta, hogy az embernek kell tudatosságával a kaput kitérni előttük. Ezt a kaput az embernek kell elkészítenie, mert ahogyan azt az első kötetben már részletesen megvizsgáltuk, a gyógyító életerők mindig az emberi tevékenység hatására áramlanak be a közösségek különböző szféráiba.

A következőkben, a fenti kép alapján be fogom mutatni, hogy mely minőségek tudnak egy közösségben ilyen kapuként funkcionálni és azt is, hogy miként lehet ezeket a kapukat elkészíteni. Ismertetem azokat a vezetői eszközöket, melyek közösségekben és szervezetekben alkalmasak ezen, virtuális kapuk elkészítésére és azokat, melyek a három szférában a kapu szerepét betöltik.

## A HÁROMFÉLE TUDATOSSÁG

---

Mielőtt azt a kérdést vizsgáljuk meg részletesen, hogy mit tekinthetünk kapunak egy vállalkozás életében, röviden elevenítsük fel, hogy az eddig fejezetekben tárgyaltak alapján egy szervezetet hogyan is képzelhetünk el. Idáig arra a következtetésre jutottunk, hogy egy szervezet – és természetesen tágabb értelemben véve a társadalom egésze is – egy háromrétegű organizmus, amelyet három alrendszer egymásra hatása jellemez. Ezek a szellemi, a szociális (jogi) és a gazdasági alrendszerek. Azt is láttuk, hogy a szervezetek három alrendszere mindig az emberi tudat termékeként jelenik meg. Ebből nyilvánvalóan következik, hogy egy vállalat vagy egy szervezet nem egy objektív fogalom, hanem mindig attól függ, hogy miként jelenik meg – a szervezeten belüli – az emberek tudatában. Ezt a felismerést jól mutatták és teljes mértékben

alátámasztották a szervezetek fejlődésével és működésével kapcsolatosan felismert összefüggések is.

A következőkben azt kívánom bemutatni, hogy ezek az alrendszer egy olyan valóság részei, amely az emberek tudatosságának fejlődésével jöttek létre és ezért csak tudatosságunk fejlődésétől lehet remélni az eddigi fejlődés folytatását, a gyógyító erőket beengedni képes kapuk megnyitását. Mégpedig egy olyan tudatosság kialakulásával, mely a három alrendszerben különféle minőségeket hordoz:

- a szellemi alrendszerben a gondolat-tudatosságnak,
- a szociális alrendszerben a játék-tudatosságnak,
- a gazdasági alrendszerben a szolgáltatás-tudatosságnak

kell kialakulnia ahhoz, hogy a gyógyító erőket be lehessen áramoltatni egy közösség mindhárom alrendszerébe.

Jelen értelmezésben a tudatosság azt jelenti, hogy egy közösségben egy adott dolgot – az úttörők ösztönösségét felváltva – tudatosan alkalmazunk. Így a gyógyító erőket a közösségekbe beengedő három kapu kitárása felé megtett minden egyes lépés egyben egy új tudatosság küszöbének átlépését is jelenti. Ehhez a 21. század első éveiben tevékenykedő vezetőknek egy új tudatállapotra van szükségük, ami viszont soha sem fog a menedzsert körülvevő körülmények eredményeképpen automatikusan megszületni, de a gyógyszertárakban sem árulnak rá „menedzsment tablettákat”. Magának a vezetőnek kell eljutnia ide, mégpedig tudatos erőfeszítéssel. Ma minden ember szabadon dönthet afelől, hogy hajlandó-e felismerni egy cselekedet szükségességét. Senki sem fogja kényszeríteni rá. De függetlenül attól, hogy egy vezető megteszi-e ezt a lépést vagy sem, felismeri-e a cselekedetek szükségességét vagy sem, az új, egészséges szociális formákat csak a megváltozott tudatosság és az általa megnyitott kapukon beáramló gyógyító erők képesek megteremteni.

A szervezet fentiek szerinti szemlélete többé-kevésbé irányt mutat a modern és tudatos vezetési folyamatok természetének elképzeléséhez is. A szervezetek vezetését ugyanis olyan folyamatok egységének kell tekintenünk, amelyek célja a fent említett három alrendszer szinkronba hozása, hogy a döntéshozatal folyamán mindhárom fajta tudatosság megnyilvánulhasson. Ez az összegző aktivitás olyan tudatosságot kíván, amelyet így talán leginkább **integráló-tudatosságnak** nevezhetünk.

Ez a tudatosság kapcsolatokat teremt az egyes alrendszerek között és az egésznek új, saját identitást ad, a tudatos választás elemének hozzáadásával. A szellemi alrendszerben ez fogalmazódik meg: „mely területeken szeretnénk szakmailag javulni, mely ötletek, elméletek és koncepciók lehetnek érdekesek számunkra?”, a szociális alrendszerre vetítve pedig azt jeleníti meg, hogy „milyen játékot érdemes játszsanunk, milyen szabályoknak és értékeknek kell

fontosságot tulajdonítanunk?”. Végül pedig a gazdasági alrendszeren belül éppen ennek a választási lehetőségnek a megjelenése adja meg a választ arra a kérdésre, hogy „mely fogyasztói csoportok, mely problémáinak megoldását tűzzük ki magunk elé?”.

A menedzsment feladata pedig azt biztosítani, hogy a szervezet tagjainak tudatában ne fejlődjenek ki káros párhuzamok. Nincs összhangban a realitással az, ha egyszerre próbálunk ellentétes nézőpontok alapján gondolkodni, tehát egyszerre termelés- és ember-orientáltan (*Blake*), céltudatosan és csoportmegtartásra törekedve (*Lewin*), kereskedőként és technikusként, ember- és tárgyközpontúan (*Menschbezogen und Sachbezogen*) viselkedni.

Az olvasó ebből esetleg arra a következtetésre is juthat, hogy az lenne a helyes, ha e három fajta vezetői minőséget valamiféle csúcsvezető fogná össze, aki a három alrendszer fölött áll. A valóságban azonban minden vezető munkájában mindig jelen van mindhárom elem, a különbség csak a hangsúlyokban van. Ugyanis bármely személy lehet egyszerre gondolat-, játék- és szolgáltatás-tudatos, a kérdés csupán az, melyik vonatkozás fejlődik ki benne a leg-erősebben.

Csúcsvezető helyett inkább a három területnek kell egymást ellenőriznie. A menedzsment tehát ebben a felfogásban egy olyan integráció-tudatosság kifejlesztését és működtetését jelenti, amely a szervezetnek, mint egésznek, a sikeres fejlődéséhez szükséges. Ennek az integráció-tudatosságnak a szakemberek, vezetők és menedzserek napi munkája során kell kialakulnia, a gondolat-, játék- és szolgáltatás-tudatosság zavartalan és akadálytalan működése és ezzel együtt járó mindennapi összeütközései során. Más szóval, egy szervezet fejlődésének adott útja alakítja ki az adott szervezethez tartozó integráció-tudatosságot. Ugyanis az integráció és a fejlődés szorosan függnek egymástól.

## **A SZELLEMI ALRENDSZER MINT A GONDOLAT-TUDATOSSÁG TERMÉKE**

---

A szellemi alrendszert a könyv előző fejezeteiben már részletesen leírtam és tulajdonságait, jellemzőit bemutattam. Még mindig kínálkozik azonban egy új megközelítése, amennyiben az embereknek a szellemi alrendszerhez való hozzáállását, gondolat-tudatosságát tekintjük. Ebben azt a tudatállapotot értjük, amelyben az egyén képes összpontosítani tudatát a jelenségek mögött rejlő elvekre és törvényekre, amelyben egy ember bizonyos szellemi értékek mellett kötelezi el magát, mégpedig oly módon, hogy aztán szavakba öntött gondolataiban, illetve cselekedeteiben következetesen és kitartóan képviseli azokat.

A gondolkodó embereknek, függetlenül attól, hogy hol és mit dolgoznak, alá kell vetniük magukat bizonyos szabályoknak és törvényeknek. Ezek a

törvények lehetnek egyrészt természeti törvények, a mechanika vagy a kémia törvényei, miként lehetnek az aerodinamikáé, a termodinamikáé, az elektromosságé, a mágnesességé vagy az atomfizikáé stb. Ezeket a természeti törvényeket úgy érzékeljük, mint a természeti jelenségekkel esetlegesen vagy sztochasztikusan összefüggő magyarázatokat. Nem jelennek meg láthatóan a szemünk előtt, de gondolatként persze testet ölthetnek az emberi gondolkodás folyamatában. Amint ezek a gondolatok az emberi tudatosság részévé válnak, már formálni is tudjuk a természetet, „magasabb rendűvé”, és „ember által alkotottá” változtathatjuk, sőt teremtünk belőle gépeket, gyártási folyamatokat, információ-feldolgozó berendezéseket és – általában – rendszereket.

A fent említett törvények és szabályszerűségek azonban csak az élettelen dolgokra vonatkoznak. Modern tudatunk odáig fejlődött, hogy ebben az elvont és élettelen fogalomkörben is kristálytiszván és logikusan tudunk gondolkodni. Épp ebből következik, hogy már a lehetetlen határát súroló szellemi találmányok is megalkothatóak.

Az élő anyag terén viszont ez a gondolkodás már nem működik, itt az élettelen világnál jóval magasabb rendű tudatosságot kell kifejlesztenünk. Különösen, ha szervezetekkel, emberi közösségekkel foglalkozunk. Azt, hogy egy szervezeten belüli emberek gondolkodását milyen mértékig orientálják a fentiekben bemutatott szabályszerűségek az élő területeken is, az határozza meg, hogy egy adott pillanatban mit értenek az emberek a valóság azon része alatt, amelyet szellemi rendszernek nevezünk. A szellemi rendszer, mint a szervezet egyik alrendszere ugyanis nem egyszerűen csak a képességek összességét jelenti, hanem a valóság azon részét, amelyet az emberek maguk formálnak és mely az emberek által fejlődik, mégpedig éppen azért, hogy az emberek tanulnak saját tapasztalataikból. Ez az az új tudatosság, egy gondolat-tudatosság, aminek a mai emberben ki kell alakulnia ahhoz, hogy a szellemi szférába az életerők be tudjanak áramolni. Mert csak ezzel a tudatossággal válnak képessé a vezetők arra, hogy az első kaput létrehozzák és kitárják, egy olyan minőség alkalmazásával, ami csakis az ember esetében található meg.

## AZ ELSŐ KAPU – ÉLŐ ALAPELVEK

Az alapelvek jelentőségével az első kötetben már részletesen foglalkoztam, de most röviden mégis felelevenítem ezt a témát, éppen fontossága és a szervezetre gyakorolt nagy hatása miatt. Tudjunk, hogy már 1917-ben, az I. világháború után, amikor Európában még káosz uralkodott, az emberek érezték, hogy a régi alapelvek már lejártak, a világnak új alapelvekre van szüksége. Tudták azt is, hogy a társadalomnak új alapelvek alapján kellett volna romjaiból

újjáépülnie. De hiába próbálkoztak gondolkodók és kutatók a szellemileg szabad emberek társadalmi berendezkedésének leírásával, ez sajnos nem sikerült. Mert ahogyan ez lenni szokott, amikor új gondolatok megjelennek a világban, azonnal megjelennek ezt az alapelvet legyűzni akaró, úgynevezett ellen-alapelvek is. Ilyenek voltak az I. világháború után Nyugat-Európában létrejött és ma is ismert szabadpiaci kapitalizmus, valamint Kelet-Európában a szocializmus.

1968-ban aztán egy forradalmi hullám vonult végig az egész világon. Burkley-ben kezdődött az egyetemi diákoknál, majd Japánban, és Franciaországban (Párizs) folytatódott és végül a Prágai Tavasznak nevezett forradalomban teljesedett ki. A diákok, a megmozdulásokban résztvevők új szociális rendszert akartak, olyat aminek emberi arca van. Ahogyan a nyugat-európai országokban a hatalom, úgy a cseheknél az orosz hadsereg, a Varsói Szerződés országaival közösen, akadályozta meg, hogy ezekből a követelésekből bármi is megvalósulhasson.

A vágy, hogy ideák, alapelvek vezessék az embereket az 1960-as években a lelkük legmélyéről jött. Az emberek érezték, hogy nem szabad, nem helyes, ha a világot bürokrata és technokrata módon irányítják, Nem jó, ha úgy vezetik az emberiséget, mint a gépeket. Ugyanakkor elemi erővel tört fel az az érzés is, hogy ne a pénzszerzés legyen a cél, a gazdaságban ne az örökös növekedés határozzon meg mindent. Ez az igény az alapelvek iránt a mai napig megvan. Sőt, ha 1968-ban aktuális volt, akkor ma még inkább az, mert a világban a 21. század elejére már olyan nagy lett a káosz, annyira nincsenek emberi alapelvek, hogy most az embereknek igazán valami orientációra, kapaszkodóra lenne szükségük.

Persze ilyen helyzetben a gazdaságban is és a vállalatoknak is kellett egy olyan eszköz, amivel az emberekben megjelent új igényre választ tudnak adni és törekvéseiket belülről megtámogathatták, miközben az alkalmazottak ennek segítségével kialakíthatták belső identitásukat és viszonyukat a vállalathoz. Ugyanakkor kívülről is szükség volt arra, hogy az emberek felismerjék a különböző vállalkozásokat, hogy azoknak legyen egymástól eltérő identitásuk, abban a saját formájában, ami az adott vállalatra jellemző. Ezért tapasztaltuk azt, hogy a 70-es évektől kezdődően a vállalatok egyre másra próbálják megfogalmazni identitásukat alapelvek formájában. Ami néha sikerült, néha meg a hamis PR tevékenység szintjére süllyed.

Szerencsére ma már igen sok olyan ember van, aki komolyan veszi ezeket a kérdéseket. Sokan azok közül, akik a mezőgazdaságban dolgoznak, úgy gondolják, hogy a Föld egy isteni ajándék, ami mindenkié. Nem sajátíthatjuk ki azt korlátozott és önző érdekeinkért, és ezért óvni kell ezt az ajándékot, amíg dolgozunk vele. Sokan, akik a kereskedelemben dolgoznak, egyre inkább a fair trade-ben gondolkodnak, ami nem más, mint a termelőtől a fogyasztóig



terjedő morális felelősség felismerése. Ezért aztán ebben a láncban mindenki azt kapja, ami neki a munkájáért jár. Például így alakította át a kávétermelésben dolgozó munkások életét is ez a mozgalom. Ma ugyanis ezek az emberek éhbérért robotolnak, miközben azok, akiknek dolgoznak és akik a kávéval kereskednek, óriási profitra tesznek szert. A fair trade mozgalom és kereskedelem ezt az ellentmondást próbálja feloldani. Sokan vannak ma már a befektetők között is, akik másképpen gondolkoznak a beruházásokról és ennek következtében etikai beruházásokba kezdenek.

Ezek a példák mind a világban spontán módon, néhány ember által elindított mozgalmak, melyek az idők folyamán nagyra nőttek és megjelenésükkel átformálták a világot, legalábbis annak egy részét. Lényege mindegyiknek azonos: legyünk érzékenyek arra, hogy hogyan bánunk a munkaerővel, a természettel és a környezettel, illetve milyenek az emberi és a szociális kapcsolatok egy cégen belül.

Ez vezette az oktatásban dolgozókat is arra, hogy egyre több helyen létrehozzák a szabad oktatás intézményeit és ez mára már egy, az egész világra kiterjedő mozgalommá nőtt. Ennek az a lényege, hogy egy politikai és gazdasági érdekektől független, csak a gyermek fejlődését szem előtt tartó oktatást hozzanak létre. A gyógyítással kapcsolatosan is terjed a másképpen gondolkodás és ennek a mozgalomnak az a célja, hogy ne a gyógyszergyarak érdekei határozzák meg a gyógyítást, hanem az, hogy mi segít az embernek. A kereskedelemben dolgozók pedig egyre inkább a vevő érdekeire figyelnek és egyre kevésbé a pénzszerzés, hanem az új gondolkodás által kialakult és őszintén gondolt vevőorientáció lesz a jellemző. Kezdi bontogatni a szárnyait a morális marketingnek nevezett értékesítési tevékenység. Azok az emberek, akik ma világszerte másként gondolkodásukkal ezeket az új alapelveket bevezetik és gyakorolják, nem mások, mint a kulturális kreatívoknak<sup>1</sup> nevezett tömegek. Ezek a másképpen gondolkodó kulturális kreatívok 2003-ban Porte Allegroban egy Szociális Fórumot tartottak, a Davosban megtartott világgazdasági konferencia ellensúlyaként. Itt spontán módon, minden különösebb szervezés nélkül közel 150 000 ember gyűlt össze. Jelszavuk egyben kifejezte vágyukat is, ugyanis így hangzott: „Egy másik világ lehetséges”.

Ezzel egy időben néhány vállalkozás is megpróbálta őszintén megfogalmazni azokat az alapelveket, amit majd a folyamataiban és beruházásaikban alkalmazni fog. Belátták ugyanis, hogy az alapelv pontosan azt fejezi ki, hogy miknek van prioritása egy adott közösségen belül. Felismerték azt is, hogy

---

1 Paul H. Ray, Ph.D. and Sherry Ruth Anderson, Ph.D. – *The Cultural Creatives: How 50 Million People Are Changing the World*, New York: Harmony Books, October, 2000. Magyar kiadása a Pilis Print Kiadónál.

ennek milyen hatása van. Egy jól megfogalmazott és élő alapelv úgy hat, mint egy erőter, és pontosan úgy koncentrálja a vállalatot belül az erőket, ahogyan a papírlapon szétszórt vasreszeléket a mágnes. Bizonyára mindenki előtt ismert az a kép, amikor egy mágnest egy papírlap alá helyezünk és a lapra vasreszeléket szórunk. Ekkor az összes részecske egy irányba fordul és egy pontba fut össze. Pontosan ehhez hasonlóan fókuszálja egy pontra az erőket a jó alapelv is és ezáltal létre hozza a vállalat valódi identitását! A vállalat dolgozói ezen erőter hatására, és közben önkéntelenül, erre a gondolatra állítják be magukat, és tudják, nekik ezért az értékért kell cselekedniük és kiállniuk. Ez aztán olyan nagy hatású tud lenni, hogy a külvilág számára is láthatóvá és érthetővé válik.

Egy integráló-tudatossággal élő vezető nagyon sokat tud segíteni a közösségnek abban, hogy ezeken a kérdéseken a vezetők és a munkatársak együtt dolgoznak. Ennek során aztán előjön, hogy mi az, ami valójában a vállalatot belül él és mi az, ami nem. Meg lehet érezni, meg lehet látni, hogy a vállalatot belül az emberek milyen felelősségeket vállalnak fel, melyek a cég valós üzletpolitikai elvei. Nem is kellene ehhez különleges módszerek, elég ha az ember figyel a vállalatot belül zajló természetes folyamatokra és az ezzel együtt állandóan jelenlévő konfliktusok valóságából, valamint az emberekkel való beszélgetésekből ki lehet szűrni ezeket az értékeket. Ilyen beszélgetések alkalmával meg lehet kérdezni az emberektől, hogy a te tevékenységed mögött milyen alapelvek állnak? Van mögötte egyáltalán alapelv, vagy csak megalkuvások?

Ezeket a kérdéseket a vállalat minden dolgozójának fel lehet tenni, sőt még magasabb szintre is kell vinni a beszélgetést és ennek során meg lehet keresni a különböző emberek mögött álló egyéni alapelveket is. Mert minden embernek vannak alapelvei, melyek szerint az életét éli, még akkor is ha ezek nem tudatosultak a számára. Ezeket aztán össze kell engedni egymással, hogy megnézzük, mi az ami beleillik a nagyobb közösség elveibe. Vagyis mi az, ami munkájuk és a folyamatokban végzett cselekedeteik során jó, és morálisan helyes érzést alakít ki bennünk. Ha a sok beszélgetésből kiszűrt alapelvekből végül találunk egyet, ami mindenkinél egyezik, akkor sikerült a vállalat, a közösség alapelvét is megtalálni. Ez egyébként az alapelv kialakításának egyben olyan új módja is, amikor az alapelvet alulról felfelé, az egész közösség bevonásával fogalmazzák meg.

Ezt az így felismert alapelvet aztán a cég különböző szintjein be kell mutatni és az emberekkel újra meg kell beszélni, mert ennek a jövőben minden szinten és minden folyamatban élnie kell. Egy alapelv pedig akkor tud egy közösségben valóban élni, élővé válni, ha döntéshozáskor, a folyamatokban felmerült minden problémára választ ad és ezek megoldása esetén ezt az alapelvet mindenki használja is. Úgy lehet a legsikeresebben megtenni és ellenőrizni, hogy amikor valaki a szervezetben egy döntést hoz, mindig felteszi magának ezt a kérdést: „a döntés, amit hoztam tükrözi-e közösségünk alapelveit?”

Ha a fentiek szerint járunk el, és képesek vagyunk valamennyi kérdésben helyesen dönteni, akkor ezzel létrehoztuk, felépítettük az első kaput. Azt a kaput, mely a szervezetek szellemi szférájába engedi be a könnyedséget, a szellemi szféra egészséges és hatékony működéséhez szükséges erőket. Az erő abból az érzésből keletkezik, hogy képességeit nem a profitért, a részvényesek érdekében használja fel, hanem szellemi kapacitását szabadon állíthatta az ember és az emberiség szolgálatába, ami helyes és jó. Ez az életerő, levitációs erő a szellemi szférában a szabadság érzéséből származik.

Ha a megtalált alapelv még morális értékek kifejeződése is, akár a környezet, akár a fogyasztók felé érzett felelősség formájában, akkor ezzel ezt a hatást még erősebbé teszi.

## A SZOCIÁLIS ALRENDSZER MINT A JÁTÉK-TUDATOSSÁG TERMÉKE

Olvasóim tudják, hogy minden közösség, szervezet napi élete emberi csoportokban zajlik. Ezeket az embereket besorolhatjuk például nemük, koruk, származásuk, beosztásuk, a vállalatnál eltöltött idejük és szakképzettségük szerint. Mindezen csoportoknak és egyéneknek vannak a többiekhez képest jogaik és kötelezettségeik, várákozásaik és csalódásaik, erő- és tekintélyi viszonyaik, szimpátiáik és ellenszenveik. Ezek a viszonyok a szervezeten belül nem csak az emberek, hanem azok szervei között is léteznek. Némelyek formálisan és jogilag is rögzítettek, mások íratlan szabályokon, viselkedésmintákon, életmódokon alapulnak. Némely csoportok harmóniában, mások konfliktusban élnek egymással. Ezeket a jogokat és kötelezettségeket egyesek jogosnak és igazságosnak, mások diszkriminatívaknak érzékelik.

Azt is jól ismerjük, hogy mindezen csoportok szűkebb és tágabb szociális környezeteken belül léteznek, melyet visszahatólag is formálnak: megállapodásokkal és szabályokkal, normákkal és törvényekkel. A múltban ezeket a szabályokat a társadalom élén álló szűk elit csoportok vagy a szervezet vezetői határozták meg. Ma azonban az önmagunkra vonatkozó formális és informális szabályok kialakításában már egyre több ember és egyre több csoport is részt vesz. Mert a szabályok és törvények csak akkor érvényesülhetnek, ha állandó kapcsolat áll fenn az érintett csoportok és személyek között. Ezekkel a kérdésekkel az előző fejezetekben részletesen foglalkoztam.

Most azt a szempontot szeretném kiemelni, mely azt mutatja be, hogy egy adott pillanatban mi minősül helyesnek és igazságosnak, az nem a hagyományon vagy tudományos igazoláson múlik; nem is a jólét vagy a szükségletek szintje határozza meg. Azt, hogy mi minősül helyesnek és igazságosnak, azt az embereknek az egymással kapcsolatos viszonyaikra vonatkozó érzéseik határozzák meg.

Ez pedig egy újfajta tudatossággal van kapcsolatban, amelyben az egyén képes tudatát az emberek közti kapcsolatokra összpontosítani, ami az emberek érzéseivel kapcsolatos. Ezt egyszerűen játék-tudatosságnak is nevezhetjük. Ugyanis egy (csapat)játékban vannak posztok és kapcsolatok, szabályok és bírók, amelyeket a játékosok elfogadnak, még akkor is, ha mindezek az elemek folyamatosan változnak. Ez tőlük egy bizonyos játék-tudatosságot kíván meg. Az pedig, hogy egy szervezeten belüli emberek gondolkodása milyen mértékig irányul – a fentiek szerinti értelmezésben – a kapcsolataik alakítására, a közösen létrehozott szabályok betartására, ez határolja körül a valóság azon részét, amelyet szociális alrendszernek nevezünk.

A szociális alrendszert mint a szervezet alrendszerét, tehát ebben az esetben nem mint az emberek és emberi csoportok kölcsönös viszonyai értelemben tekintjük, hanem mint a valóság azon részét, amely az emberek gondolkodásának terméke, és amelyet ők alakítanak, formálnak. Ennek a tudatosságnak egyik fontos eleme, hogy az egész célja a játék, nem pedig a győzelem! A szociális alrendszerben a tudatosságnak az aktív játék-tudatosság révén való fejlesztése ugyanakkor egy olyan kreatív tevékenység, mely élénk szervezeti, szociális és politikai képzelőerőt is kíván.

## **A MÁSODIK KAPU – A VALÓDI EMBERI TALÁLKOZÁSOK**

---

A második kapu a szociális szférába engedi be a gyógyító és könnyedséget okozó erőket. Mielőtt megnézzük, hogy ennek a kapunak a felépítéséhez milyen vezetői eszközökre van szükség, hogyan is alakul ki, néhány gondolatban bemutatom a szociális szféra fejlődését. Ez a kérdés ugyanis mély összefüggésben van a szociális szféra mai állapotával és egészséges működésének feltételeivel. A történelmi múltba visszatekintve láthatjuk, hogy régen mennyire mások voltak az emberi kapcsolatok és mennyire másként működtek az emberi közösségek. Az emberek régen bele voltak ágyazva a vérségi csoportokba, családi kötelékekbe, és a ma oly nagy erővel fennálló individualitás és ebből fakadó önzés még egyáltalán nem volt jelen. Az ember még nem érezte ÉN-nek magát, csak a közössége részének. Az önálló ember, mint ÉN a történelmi fejlődés során csak fokozatosan fejlődött ki. Ez a folyamat viszont nem volt más, mint egy elszakadás. Elszakadás minden ősitől, mindentől, amihez valaha is kötődött az ember, sőt még a másik embertől is. Nincs többé már kötődés a templomhoz, vagy egyházhoz, a családhoz vagy házastársához, de nincs kötődésünk már sem a tradíciókhoz, de még a tradicionális foglalkozásokhoz sem. Sőt, ma már helyhez sem kötődik az ember. Minden irányban elszakadt kötődéseitől, és közben folyamatosan teret tudott hódítani az individualizáció, az emanci-

páció. Ennek napjainkra az lett az eredménye, hogy az elszakadás erősödésével egy időben a szociális kötelek fokozatosan legyengültek. Mára az emberek szinte teljesen elszakadtak egymástól és természetes emberi közösségeiktől. Így következhetett be többek között az is, hogy egyre több házasság végződik válással, az embereknek pedig szinte alig jut idejük egymásra, nem jönnek létre valódi beszélgetések és találkozások, a másik embert egy idegen és fura alaknak érezzük, aki másként gondolkodik ugyanazokról a dolgokról, mint ÉN, és ez persze idegesít. A 21. század elején az ember egyedül és magányosan áll ebben a hatalmas és lenyűgöző technikai kultúrában és nem érti az egészséget. Miközben azt sem tudja, hogy mi hiányzik neki. Csak érzi. Érzi, hogy valami nem jó így, és lelke mélyén vágyik a másik emberre.

Ez a most leírt fejlődési folyamat, ami az emberi tudatosság fejlődésével függ össze, a másik ember iránti elkötelezettség megszűnését is magával hozta. Hiszen minek kössem össze magam egy másik emberrel, amikor abban csak a magam korlátozását érzem és élem meg? Az emberek ezért ma csak akkor lépnek be egy kapcsolatba, ha úgy érzik, hogy ez nekik jó és hasznos. Aztán gyorsan ki is lépnek belőle, amikor már nincsen szükségük rá. Ez persze azt is jelenti, hogy nincsenek is igazi, bensőséges kapcsolataik. Az emberek nagy része ma ettől igen szabadnak érzi magát, a lehetőségek határtalanságában éli ki frusztrációit és vágyait. De eközben egyre több emberben merül fel a kérdés, hogy ebben a nagy szabadságban miért nincs valódi kapcsolatom egy másik emberrel, és képes vagyok-e egyáltalán összekötni magamat valakivel?

A másik iránti érdeklődés persze azért ma is jelen van a világban, de többnyire két karikatúra formájában. Egyszer kíváncsiság, szenzációéhség alakjában jelenik meg, amikor nem az emberi lény iránt érdeklődünk, mert ő nem fontos, hanem az, hogy mit használ nekem vagy mit lehet mondani róla, esetleg mennyire szimpatikus, és mit csinál velem. A másik forma a tisztán gazdasági szempontokból fakadó érdeklődés, amikor azért érdeklődöm a másik ember iránt, mert abból nekem valamilyen előnyöm származik, amikor a másik tisztán funkcionális szempontból érdekel, és csak azt lesem, hogy miben lehet a hasznomra.

Bármennyire is az árnyoldalait éljük ennek az elválási folyamatnak, mégis látnunk kell azt, hogy a tudatosság fejlődéséhez szükség volt erre az elválásra. Csak egy ilyen elválás után tudja magát az ember ismét a másik emberrel összekötni, de most már saját szabad akaratából közeledve a másik felé. Ezek a szabad emberek által kialakított újfajta kapcsolatok vezetnek majd el az újfajta közösségeket kialakulásához. Ezek a közösségek már nem a régi természetes emberi közösségek, ahol a vérségi kapcsolatok és a szokások uralkodnak, hanem szabad emberek szabad közösségei lesznek majd, tudatos, integráló közösségek, ahol mindenki azt adja a közösségének, ami az ő erőssége és

azt kapja, amire neki szüksége van. Ezért a mai ember feladata, hogy elhatározza: „össze akarom kötni magam ezzel az emberrel”. Ez a fejlődési út, pedig elvezethet egy egészen új és gyógyító felismeréshez. Ahhoz, hogy az ilyen újfajta közösségekben, szervezetben dolgozó ember ráébred arra, hogy közösségének boldogulása annál nagyobb, minél kevesebbet tulajdonít ő saját magának munkája eredményéből.

Lehet, hogy ez mai, önző tudatosságuk számára talán még idegenül hangzó gondolat, de egyre többen látják be, hogy a mai pénzügyi és gazdasági folyamatok, melyek csakis az egyén boldogulásával foglalkoznak és a közösséget teljes mértékben kizárják tudatosságukból, csak katasztrófákhoz és tragédiákhoz vezetnek. Miként ezt a II. évezred első nagy pénzügyi és gazdasági válsága is megmutatta. Tehát szükség van egy újfajta hozzáállásra, egy olyan új integráló-tudatosságra, mely magába foglalja az egész emberiséget, az egyént és közösségét is, miközben mindkettő érdekeit egyaránt figyelembe veszi. Azaz, előbb vagy utóbb be fogjuk látni azt, hogy a jövőben megalakuló újfajta – gazdasági – közösségekben az egyének saját igényeiket már nem annyira a saját teljesítményükből, hanem egyre inkább társaik teljesítményéből fogják kielégíteni. A magát saját szabad akaratából közössége tagjának tekintő ember ugyanis felismeri azt, hogy minél többet ad le saját munkájának eredményéből társai javára, közössége annál sikeresebb és boldogabb lesz majd.

De addig, amíg az emberekben ez a felismerés tudatosul és meg is tudják valósítani azt, azokra a feladatokra kell koncentrálnunk, melyeket ma kell megtennünk és megvalósítanunk. Ezen a területen a változást az hozhatja meg, ha az ember képessé válik arra, hogy az ő egyéni igazságát alátámasztó (elő)ítéletekből a kérdések felé mozdul el. Mert ma a beszélgetések zöme a saját (elő)ítéletek átadásának sorozata, amit én gondolok az emberről, a világról és az eseményekről, mindig csak azt mondom el. De ha ítéletem van valakiről vagy valamiről, akkor köztem és közte egy falat építek, mert az ítélet azt jelenti, hogy én tudom, hogy te milyen vagy és ez ellen nincs apelláta. Azaz nincs híd, nincs kapcsolat a két ember között, ami van, az csak egy fal, mely inkább elválaszt. Ezt a falat azonban meg lehet nyitni, azáltal, hogy egy kérdést teszek fel a másiknak, ha őszinte érdeklődéssel a lelkemben képes vagyok kinyitni magamat a másik ember számára. Ilyen esetekben a kérdés megteremti a lehetőséget a fal lebontására, az emberi találkozás, a két embert összekötő híd kiépülése előtt. A kérdés elősegíti a valódi emberi találkozásokat.

Az emberek beszélgetését jellemző sok kijelentés, kéréstlen válasz vagy ítélet olyan minőséget hordoz, mintha egy éket vernénk be a beszélgetők közé. A kijelentésnek ezáltal egy kicsit agresszív minősége is van, ami természetesen egy ellengesztust kíván a másik féltől. Ő is kijelentéseket és ítéleteket fog mondani. Ennek hatására mindkét fél újra meg újra meg akarja erősíteni az állítását,

és a kommunikáció egyre keményebb lesz, miközben a két beszélgető partner egyre jobban eltávolodik egymástól. Emberi találkozás a jó értelmében így soha nem jön létre.

Ezzel szemben a kérdés egy nyitó, invitáló gesztus, azt sugallja a másiknak, mondja el, hogy mit tapasztalt, mi történt veled. Olyan, mint egy meghívó, ami egy valódi találkozás kezdete lehet. Ha az ember képes elhatározni, hogy minden kijelentést megállít a kimondása előtt és kérdéssé formál át, akkor hamarosan beláthatja, hogy milyen nagyon nehéz kérdezni. Mert sokszor maga a kérdés is kijelentés, vagy egy ítéletet tartalmaz. Ez egy fejlődési út, amin a mai embernek járnia kell, meg kell tanulnia kérdezni, mert a kérdések az emberek másik ember iránti érdeklődését mutatják és a valódi emberi találkozásokat segítik elő. Ma az emberi találkozások minősége attól függ, hogy milyen erős ez az érdeklődés a másik ember személye iránt. Ezért foglalkoztam a 14. fejezetben ezzel a kérdéssel egészen részletesen.

A kiértékelő beszélgetésekkel kapcsolatban korábban már bemutattam, hogy az embernek ki kell üresítenie magát, hogy a másik az így kialakuló térbe be tudjon lépni. De ha az ember nem hallgat, hangosan vagy magában beszél, a másik nem tud ebbe a térbe soha sem belépni. Erre jó példa az az eset, amit szinte valamennyien megtapasztalunk, akár egy üzleti tárgyaláson is. Amikor formálisan, azaz udvariasságból, mindenki hallgat, de közben az emberek nem figyeltek egymásra. Ez abból látszik, hogy amikor az egyik beszélő után a másik megszólal, egészen másról beszél, mint az előtte felszólaló. Egy tárgyaláson, megbeszéléseken jól látható, kik azok az emberek akik nem figyelnek egymásra, hanem csak „hallgatóként” vannak jelen. Akik miközben a másik beszél, azzal vannak elfoglalva, hogy összegyűjtsék azt a muníciót, amivel megvétozzák az elhangzottakat, vagy valami egész más témával hozakodnak elő. Ha azt akarjuk, hogy a közösségben a második kapu felépüljön, akkor ezt célszerű lenne elkerülni.

A másik ember meghallgatásnak intenzív ereje van egy közösségben, ami tudatos ráhatással és munkával fejleszthető, és rövid gyakorlás után sikerülhet kialakítani a másik iránti valódi figyelmet, ami aztán hosszú időn át kifejtheti pozitív hatását a közösségben. A fent leírtakból és a másik meghallgatásából keletkező erőkből épül fel a második kapu. Mert ezek segítik elő az emberek valódi találkozását. Ha ez a találkozás a két ember között létrejön, akkor az emberekben egy felismerés fogalmazódik meg, az emberekben tudatosul: szüksége van a másakra. Ezt a felismerést elősegíti, ha miközben meghallgatják egymást, mindketten ugyanarra az értékre koncentrálnak és felismerik, hogy kölcsönös függőségben vannak egymástól. Tehát a találkozásokból és a meghallgatás képességéből készülhet el a második kapu, amelyik a szociális szférába beengedi az egyenlőség gyógyító erejét és az abból származó könnyedséget.

## **A GAZDASÁGI ALRENDSZER MINT A SZOLGÁLTATÁS-TUDATOSSÁG TERMÉKE**

---

Az ma már szinte mindenki számára nyilvánvaló igazság, hogy az egyes vállalkozásoktól elvárt teljesítmény mindig rajtuk kívülálló személyek szükségleteivel van összefüggésben. Nyilvánvaló, hogy a pék nem mind maga eszi meg a kenyerét, hanem azért süti, mert arra a pékségen kívüli embereknek van szükségük. A kőműves másoknak építi a házakat, az autógyár által gyártott autók csak kis részét fogják a gyár munkásai vezetni, és az iskola padjaiban nem csak a tanító gyerekei ülnek.

Ma már nem önfenntartó közösségekben élünk. Más szóval olyan szervezeteket építünk fel, amelyeknek céljai azokon kívüliek. Persze nem lehetetlen önös célok alapján működtetni valamely szervezetet, erre is találunk számos példát, ugyanis a részvénytársaságokat öncélúan használhatják a részvényesek annak érdekében, hogy maximális nyereséget érjenek el, de még az alkalmazottak is visszaélhetnek helyzetükkel a bérmaximalizálás kikényszerítése érdekében. Sőt a kulturális intézményeket – iskolákat, egyetemeket – is fel lehet használni doktrínák gyártására és bemagoltatására.

Mindazonáltal arra az egyszerű következtetésre kell jutnunk, hogy az egyes szervezetek létjogosultsága a fogyasztók igényeinek kielégítésén alapul. Végző soron a fogyasztó a valódi munkaadó. A gyártóknak nem belső profitcentrumaik vannak, legfeljebb csak költségcentrumaik. Egyedül a fogyasztó által végrehajtott cselekvés révén térülhetnek meg e költségek. Ha egy szervezet képes a tevékenységét a fogyasztó igényeiből levezetni, akkor felmerül a kérdés: „hogyan lehet megtudni, hogy kinek, hol, mi az igénye, amelynek kielégítése céljából másokra szorul?” A felelet egyszerű és összetett is egyben: „Fel kell deríteni.” A választ nem lehet elmélyült gondolkodással dolgozószobák vagy laboratóriumok mélyén megkapni, hanem csak utánajárással. Csak így láthatjuk és hallhatjuk, hogyan élnek az emberek, mi történik velük, mikor megbetegednek; mit csinálnak a szabadidejükben; hogyan mennek munkába. Csak így tudhatjuk meg, hogy mire van egy-egy közösségnek szüksége, mi hiányzik egy város infrastruktúrájából, mi tarthatja ott a fiatalokat stb.

Arra a kérdésre, hogy milyen gazdasági vagy szellemi eredményekre van szükség, nem általánosan érvényes gondolatok, és általában érvényes törvények kutatásával találjuk meg a választ, hanem a tényleges és bizonyos értelemben egyedi jelenségek megfigyelésével, értve ezalatt tényleges személyeket, konkrét problémákkal foglalkozó csoportokat, konkrét földrajzi helyeken, konkrét időben. Ebből pedig az is nyilvánvalóvá válik, hogy milyen jellegű tudatosságra van itt szükség: egy kifelé, külső jelenségekre, azon belül emberek és csoportok problémáira irányuló tudatosságra.



Az, hogy a szervezeten belül élő és dolgozó emberek gondolkodása milyen mértékig irányul a fentiek szerinti értelmezésben mások problémáira, az határozza meg, hogy mit is értenek a valóság azon részén, amelyet gazdasági alrendszernek nevezünk. A gazdasági alrendszert mint a szervezet alrendszerét, tehát itt mint a valóság azon részét szemléljük, amely az emberek gondolkodásának terméke, és amelyet ők alakítanak. Olyan gazdasági rendszerben élünk, amely a munkamegosztás eredményeként állandó kölcsönös függőséget jelent. Ezzel nem kevesebbet állítok, mint azt, hogy a gazdasági élet egyáltalán nem a verseny elvén alapul, a darwini küzdelem, a legerősebb fennmaradása elve alapján, hanem az emberek testvériségén és egymás kölcsönös támogatásán. Csak ez utóbbi elv alapján fejlődhet ki megfelelőképpen a mások problémáinak érzékelésére irányuló tudatosság, melyet egyszerűen szolgáltatás-tudatosságnak nevezünk. Ez egy olyan tudatosság, melyben az egyén képes tudatát az emberek közti kapcsolatokra, a fogyasztói igényekre összpontosítani.

E szolgáltatás-tudatosság alapvetően fontos a vállalkozások szempontjából. Hiszen minden egyes részleg gyártó-fogyasztó kapcsolatban áll a többi részleggel, mindegyik félkész termékeket produkál: alkatrészeket, információkat, tanácsokat, szolgáltatásokat, anyagi forrásokat stb. Egyiknek sincs önmagában célja. Tehát egy ember, részleg vagy vállalati közösség szolgáltatás-tudatosságnak ki kell terjednie azokra, akik függnék tőle, mert csak ez vezet el a harmadik kapu megnyitásához.

## A MORÁLIS VISELKEDÉSRŐL

A harmadik kapu, melynek kitarásával egy közösségbe életerőket engedhetünk be: a morális viselkedés. Ez az életerők legmagasabb szintje. Természetesen az előző két kapu felépítéséhez szükséges minőségekben is komoly értékek vannak, de ezek a közösségekben akkor élnek és hatnak igazán, amikor ezzel a harmadikkal is dolgozunk. Ugyanis míg az első kettő a konkrét emberi viselkedésben érhető tetten, itt az mutatkozik meg, hogy az alapelveink nem őszinték, mert azokat nem lehet megtalálni az emberek konkrét tetteiben. Itt válik láthatóvá minden hazugságunk, minden önbecsapásuk.

Akkor tudjuk meg valakiről, hogy egységben van-e önmagával, ha azt csinálja, amiről beszél. Az angol nyelvterületen számos mondás kapcsolódik ehhez a minőséghez, ezek közül sokak számára bizonyára jól ismert a „haladj azon az úton, amiről beszélsz”, (Walk on your talk) vagy a „tedd azt, amiről prédikálsz” (Do what you preach). Ezek mind azt sugallják, hogy a beszédnek az ember gondolati, szellemi szférájában és a tetteknek a fizikai síkon összhangban kellene lenniük egymással. A helyes és igaz élet tehát az, ha gondolataim

és tetteim összhangban vannak egymással. Különösen vezetőként kell vigyázni erre, és nem csak magamnál, hanem találkozásaim során is. Ha egy olyan emberrel találkozunk, aki nem azt teszi, amit mond, akkor azt az embert lehetőleg ne ítéljük el. Mert ma ez a kettősség, a gondolatok és tettek különválása még az ember fejlődésének természetes állapota, nem pedig egy morális hiány, amint azt ítéleteinkben gyakran hajlamosak vagyunk elfelejteni. Ma a gondolat, az érzés és az akarat annyira elszakadt, elkülönült egymástól, hogy az emberek még azt sem képesek felfedezni, hogy amit tesznek, az nincs összhangban azzal, amit mondanak. Ebben persze az is közrejátszik, hogy az ember az akarati szférájában még nincs tudatánál, ez a tudatossága még egy „alvó tudatosság”. Tehát az összhangra való törekvés a mai emberi lélek természetes törekvése, és a harmadik szférában felépítendő kapu egyik alkotóeleme.

A morális viselkedés másik aspektusa a felelősséggel van kapcsolatban. Ez pedig ma egy igény az emberben arra, hogy tettei következményei tudatosuljanak benne. Minden tettemnek vannak következményei, ráadásul nem csak közvetlen közelemben, hanem tágabb körben is vannak hatásai. Ma tetteim hatnak a vállalatra, a vevőinkre, a környezetre, a helyi forgalomra, más országokra, sőt az egész világra. Ezért rendkívül fontos, hogy tudatosítsuk, milyen következményei vannak a tetteimnek az emberiségre, a természetre, a családomra. Az így felismert felelősség egy képesség arra, hogy választ adjak. Egy választ kell tudnom adni a tetteimmel a környezetemben felmerülő igényekre és az embertársaim által feltett kérdésekre, ez a kérdés morális része. Az ember legmélyebb felelőssége pedig annak felismerése, hogy az a mód, ahogyan ezt a választ megadja és az igazsággal bánik, milyen hatással van a környezetére és mit jelent azoknak az embereknek, akik az ő válaszával és igazságával vannak összekötve.

A jó vezető ezt a képességet csak úgy tudja erősíteni, hogy kérdéseket tesz fel magának, munkatársainak, a partnereinek, a világnak, hogy megvan-e bennük ez a tudatosság a felelősségükkel kapcsolatban. Mert ha nem tudatos a vállalat, a vezető, az alkalmazott, akkor egy idő után a külső világ fog kopogtatni az ajtón és az teszi fel a kérdéseket: „mit csinálsz a természettel?”, „mit csinálsz a fejlődő országok munkaerejével?” vagy „mit csinálsz a családokkal?” stb. Az emberek pedig egyre kevésbé lesznek képesek elmenekülni a kérdésekre adott válaszok és azok hatásai elől, azaz a felelősség következményei elől. Többé már nem háríthatja egyetlen ember sem a következményeket a főnökre, a beosztottjára vagy államra. Sajnos ezzel még elég rosszul állunk és ennek a hiánya negatívan árnyékolja be a világot. Mert a technika lehetővé teszi, hogy bármit megtegyünk – anélkül, hogy igazán tudnánk, mit is teszünk és ezért felelősséget vállaljunk érte. Elég csak annyi, hogy DNS manipuláció, mérgező hulladék lerakás, mérgező élelmiszerek stb.

Ma tehát a világ olyan, hogy az embernek minden pillanatban egyéni döntéseket kell hozniuk, és ezzel együtt igaz módon látniuk kellene a döntések és az abból fakadó tettek következményeit. Ezeket a tetteket pedig, mint döntésünk közvetlen következményét fel kell vállalni – felelősséget kell vállalni. Vezetőként azonban ha sikerül az igaz, hazugságmentes életet és a valódi felelősségvállalást a szervezetünkben megvalósítani, akkor ezzel felépíthetjük a harmadik kaput, a morális viselkedés kapuját, melyen keresztül a testvériség erői áramolhatnak be a szervezetbe gyógyító és életerőket hozva magukkal.

<b>Gondolat-tudatosság</b>	<b>Élő alapelvek</b>	Szellemi szféra	Szabadság
<b>Játék-tudatosság</b>	<b>Valódi találkozások</b>	Szociális szféra	Egyenlőség
<b>Szolgáltatás-tudatosság</b>	<b>Morális viselkedés</b>	Gazdasági szféra	Testvériség

## A HÁROM KAPU

Ebből remélem, hogy az olvasó számára is teljesen jól látható az, amit Lex Bos előadásain minden alkalommal többször is kihangsúlyozott, hogy a hármas tagozódású szervezet egyes szféráiban megvalósítandó „szabadság – egyenlőség – testvériség” nem egyszerűen minőségek, amit meg kell valósítani, hanem erők. Erők, melyek hatnak és amelyekkel az embernek nem csak együtt kell élnie, hanem együtt is kell működnie. Ha az egyes szférákban kialakuló tudatosságunk által megfelelően kialakított és elkészített kapukon keresztül engedjük be őket a szervezetbe, akkor ott gyógyító és éltető erőkként működnek. Viszont ha nem veszünk róluk tudomást, és a tudatosság ezen kapuit zárva tartjuk, akkor is jelen vannak, csak rombolnak, megbetegítenek, mivel ez az erők tulajdonsága azokon a helyeken ahol szembefordulnak velük.

Pontosan ezt a rombolást ismerhetjük fel azokban a válságjelenségekben, melyek a 21. század elején megjelentek. Mert ezek jelenségek pont e három erő helytelen felismeréséből és a velük való együttműködés hiányából keletkeztek. Abból, hogy a 19. és 20. századi gondolkodók és kutatók – az organikus szemlélet alapján állókat kivéve – nem tudták a szellemileg szabad emberek társadalmi berendezkedését ezekkel az erőkkel összhangban leírni. Vagyis az összes problémánk a társadalom és az emberi közösségek helytelen szemléletéből és leírásából fakadnak. Ezért ha azt akarjuk, hogy a jövőben társadalmi berendezkedésünk és az emberi közösségek működése megfeleljen ezeknek az

erőknek és harmóniában élünk velük, akkor ma minden ember és vállalkozó számára elsőrendű fontossággal bír ennek a három kapunak a megépítése és szélesre tárása. Rajtuk keresztül a vállalkozások és emberei közösségek (így a társadalmak) hármass tagozódásának gyógyító és éltető erői tudnak beáramolni, az azokkal így harmóniában élő közösségekbe. De komoly erők küzdenek azért, hogy ez ne sikerülhessen és az ember ebben a kísérletben elbukjon. Ezek az erők, melyek próbára teszik az ember erejét és tudatosságát ma több formában is megjelennek. Az egyik, amikor egy-egy tudatosság domináns módon a többi fölé kerül.

Ez a helyzet akkor áll elő, amikor egy szervezetet egyszerre csupán egy-egy oldalról érzékelünk, egyfajta lelkiállapotból, a másik két tudati megközelítést ideiglenesen elhanyagolva. Arról van itt szó tehát, hogy megtehetjük, csak olyan részeket illesztünk egy rendszerbe, amelyek annak nem szerves, lényegi elemei. Ilyen lehet például az, amikor a megfigyelő tudatállapota egysíkú és így a világból érzékelt rész, mely a gondolkodási folyamat egyik eredménye, szintén csak egysíkú lesz.

Ez történik akkor, ha a gazdasági rendszer, a társadalomtörténet, a politikai élet, az emberek közti érintkezés jelenségeit vagy az egyének reakciót csak úgy tudjuk megmagyarázni, hogy az élettelen jelenségekre érvényes törvényeket és eszközöket alkalmazunk rájuk. Ekkor tulajdonképpen az történik, hogy a társadalmat – és így a szervezeteket is – egy nagy technológiai rendszer vonatkozásában értelmezzük. E gondolkodás terméke egy egydimenziós technokrata gondolkodás lesz.

Hasonló a helyzet akkor, amikor a gazdasági rendszerbe olyan dolgokat is beilleszthetünk, amelyek annak nem lényegi részei; például amikor a javak és szolgáltatások áramlásába bekapcsolódnak oda semmiképpen nem illő javak, mint a termőföld és a tőke, vagy a gyártási és a franchise jogok, mintha csak székek vagy asztalok lennének. Vagy amikor arról beszélünk, hogy a munkabérek alakulását vagy az úgynevezett munkaerőpiacot a kínálat és a kereslet határozza meg ugyanúgy, mint egy pár cipő árának alakulását.

Ugyanez történik akkor, amikor túlságosan átadjuk magunkat a gazdasági monokultúrák szemléletnek, amikor hajlamossá válunk úgy tekinteni az emberi viszonylatokat, mint valamiféle barterügyleteket, még akkor is, ha a kereslet oldalon immateriális javak állnak, mint a szeretetvág, a hűség, a tekintély, a biztonság, vagy néhány szavazat a következő választáson...

A fentiek mintájára a szociális alrendszerbe is beilleszthetünk olyan dolgokat, amelyek annak nem lényegi részei. Ez történik akkor, amikor megengedjük, hogy politikai szempontok érvényesüljenek a termelés vagy a fogyasztás szabályozására irányuló vagy a szellemi-tudományos jellegű döntésekben. Egy vállalaton belül és tágabb viszonylatokban is felborulhatnak az egyes emberek

és csoportok közötti viszonyok, ha a politikai jellegű megfontolások az élet minden területén felülkerekednek.

Amint látjuk, a három alrendszer bármelyike megpróbálhat a másik kettő fölébe kerekedni. Hogy ez bekövetkezik-e, az nagymértékben a leírt tudatviszonyok fejlődésének kiegyensúlyozottságától függ. A kiegyensúlyozott fejlődés egyik első alapköve az, hogy felismerjük az egyensúlyt fenyegető erőket. A tudatosság zavarát elsősorban az ÉN túlhangsúlyozása, a szubjektivitás előtérbe kerülése idézi elő:

- a gondolat-tudatosság esetében ez a saját gondolatok és preferenciák kivevítésében nyilvánul meg;
- a játék-tudatosság esetében abban, hogy meg akarjuk verni a rendszert, „meg akarjuk nyerni a játékot”;
- a szolgáltatás-tudatosság vonatkozásában pedig a mások iránti érdeklődés hiánya az oka.

VA tudatosság fejlődését a személyes részvétel lanyhasága gátolja:

- A gondolat-tudatosság esetében az, hogy nem összegezzük a saját tevékenységünkből fakadó tapasztalatainkat;
- a játék-tudatosság esetében az, hogy objektív, rajtunk kívülálló szabályok után kiáltunk;
- a szolgáltatás-tudatosság vonatkozásában pedig a központosítás és a statisztikák fetiszizálása.

A másik próbatétel a tudatosság megzavarására, esetleg teljes meggátolására való törekvés formájában mutatkozik meg. A fent leírt és kialakulóban lévő tudatállapotokat ugyanis kétféle módon lehet befolyásolni. Egyrészt össze lehet zavarni a tudatot, másrészt gátolni lehet a tudatosság fejlődését.

A gondolat-tudatosság fejlődését gátolja, ha nem készülünk fel arra, hogy szisztematikusan tanuljunk a tapasztalatainkból. Minden egyes tapasztalat feltárhat valamit a jelenségek mögött rejlő törvényekből. Néha zavarba ejtő látni, hogy a menedzsereknek mennyire kevés idejük és igényük van arra, hogy tanuljanak az őket érő élmények sokaságából.

A gondolat-tudatosságot összezavarhatja, ha az egyén úgy próbálja meg kiértékelni önnön tapasztalatait, hogy átsiklik azon nyilvánvaló tény fölött, hogy azokat ő maga is formálta. Más szavakkal: az érzékelését esetleg eltorzíthatja valami tudatalatti előítélet. A megfogalmazott végkövetkeztetései így végül nem mások, mint tudományos formába öntött előítéletek. Lehet, hogy az emberi viselkedést úgy tekinti, mint egy olyan rendszer működésére adott választ, amelyben az emberek élni kénytelenek, de amelyet nem maguk formáltak. Így a gondolatai és tudományos végkövetkeztetései nemigen árulhatnak el semmit magukról az emberekről, hanem inkább a rendszerre vonatkoznak, amelyre a megfigyelt emberek reagálnak. Viszont ezeknek a megszorításoknak

és zavaroknak a felismerése és megértése már egy lépéssel közelebb visz a valódi gondolat-tudatosság kifejlődéséhez.

A játék-tudatosság is összezavarható és gátolható. Ez történik azokban az esetekben, ha a csoportok egyike vagy mindegyike elfeledkezik arról, hogy a játék a cél, nem a győzelem. Ha ez bekövetkezik, a játék hamar elveszti játék jellegét. Jó példák erre a vállalatok nemzetközi szinten zajló erőpróbái.

A játék-tudatosság fejlődése megakad, ha eluralkodik az a szemlélet, hogy a játékot tudományos alapon is lehetne játszani. Kutatás és kísérletezés útján – így szól az érvelés – vagyis tudományos alapon ki lehetne dolgozni a legalkalmasabb szabálygyűjteményt, és akkor azt kellene bevezetni. Ámde ekkor megszűnne a játék, ugyanis ha ez megvalósulna, akkor a szociális alrendszert a merev szabályok rideg és képzelet nélküli élményévé változtatnák.

Végül, a szolgáltatás-tudatosság is összezavarható, és gátak emelkedhetnek a fejlődése elé. Összezavarodik azáltal, ha az érzékelést végző személy nem érdeklődik igazán a mások problémái iránt. Lehet, hogy csak a saját problémái foglalkoztatják: az eladási mutatók, a tőkemegtérülési ráta és a piaci részesezés. Ez az, amit napjainkban oly széles körben figyelhetünk meg, amikor egy vállalkozás valójában csak azt figyeli, hogy a fogyasztó hogyan reagál az ő reklámkampányára. Azzal már nem törődik, mik a fogyasztó valódi problémái.

A szolgáltatás-tudatosság fejlődése megakad, ha a termelés tervezése annyira központosítottá válik, hogy szem elől tévesztjük a fogyasztót. A statisztikák és a teljesítménynormák veszik át az uralmat. A piac ilyenkor absztrakt, személytelen dologgá alakul, ami személy szerint senkit nem foglalkoztat, és amiért személy szerint senki sem felelős. Az egyetlen olyan szituáció, amelyben a szolgáltatás-tudatosság megfelelően működhet akkor áll elő, mikor a termelésért és elosztásért felelős egyének felismerik a köztük lévő kapcsolatokat, és közös megegyezés alapján irányítják a javak áramlását a tágabb gazdasági rendszerben. Ezt a folyamatot bármely állami beavatkozás vagy a tőkejavak birtoklásán alapuló egyéni érdek azonban könnyen felboríthatja.

A menedzsment tudatosság fejlődése

Befejezésül röviden vizsgáljunk meg még egy kérdést a menedzserek tudatosságával és vezetési gyakorlatával kapcsolatban. A kérdés, amit itt még meg kell kérdeznünk magunktól, így hangzik: „hogyan lehet kifejleszteni a vezetőknél szükséges integráció-tudatosságot?” Erre a kérdésre a válasz úgy hangzik, hogy mivel a vezetési folyamat a három alrendszer integrálásából áll, ez egy magasabb szintű tudatosságot és érzékelést kíván, mint a három külön-külön. Ez a magasabb érzékelés és tudatosság az integráció-tudatosság, ami csak úgy fejlődhet ki, ha a vezetők aktívan részt vesznek a szervezet fejlődésében és fejlesztésében. Vagyis csakis a menedzsereknek a szervezet fejlesztésébe való aktív bevonásával valósulhat meg. Ehhez a menedzsereknek először a szervezet valamilyen gyakorlati fejlesztési kérdésével kell foglalkozniuk,

aztán meg kell tanulniuk a folyamatosan fejlődő, tanuló szervezet irányítását, amihez ismerniük kell az organikus változás menedzselését, az innovatív típusú vezetést, és magának a szervezetnek a fejlődésével és fejlesztésével kapcsolatos valamennyi kérdést is.

Ez pedig csak akkor lehetséges – különösen kritikus szellemű fiatal menedzserek esetében – ha léteznek lelkesítő koncepciók a jövőre nézve. Ezért vállaltam fel ebben a könyvben a szervezet, a vezetés és a fejlődés új típusú szemléletével kapcsolatos kérdések részletes bemutatását és kifejtését. De látni kell, hogy az általam e könyvben felvázolt lelkesítő és kihívásokat rejtő jövőképet csak olyan vezetők tudják megvalósítani, akik nem szakadtak el a gyakorlattól és akik önmaguk fejlesztését sem hanyagolják el.





## A tartalom és a forma egysége

### A KETTÉSZAKADÁS

---

Végighaladva azon az úton, melyen egy vállalkozást, mint organikus szervezetet, annak működését, mint egy élő szervezet működését mutattam be, még egy kérdés maradt megválaszolatlanul. Érdekes lenne ugyanis megtudni azt, hogy mi az oka a menedzserek világában annak a szemléletnek, hogy ha valaki vezető vagy vállalkozó, akkor annak az emberekkel nem kell foglalkoznia. Ma ugyanis szinte csodabogárnak tekintik azt a menedzsert, vállalkozót, aki az emberekkel és az ő gondolatainak, bajaiknak kezelésével is foglalkozik. Miért készítenek filmet azokról a vállalkozókról, akiknél az ember és az emberi értékek kerülnek az első helyre, ahol a dolgozók örömmel dolgoznak, és amit tesznek, azzal nem károsítják sem az embert, sem pedig a környezetet? Miért félnek a menedzserek attól, hogy a velünk dolgozó embereknek problémáik vannak, hogy esetleg másképpen gondolkodnak, és netán még éreznek is?

Ezért a következőkben azt szeretném bemutatni, hogy miként is jutottunk ide, mi az oka annak, hogy egy vezető, aki valójában emberi közösséget vezet, mégsem szeret, vagy nem akar az emberi oldallal foglalkozni? Ahhoz azonban, hogy erre a kérdésre kielégítő választ tudjunk adni, elsőnek a szociális, kapcsolati szféra szabályaiból kell egyet itt kiemelnünk. A szociálpszichológusok már régóta tudják, hogy **minden szociális folyamatnak, így az emberi találkozásoknak is két oldala van.** Van egyszer egy jól látható, **formai oldala**, ami abban mutatkozik meg, hogy az emberek találkozásának, tetteinek, minden velük történt eseménynek van egy jól megismerhető, és körülírható formája, az, ami a felszínen megjelenik. Ezzel egy időben azonban minden emberben belül is lejátszódik valami, mégpedig a gondolatok, de leginkább az érzések területén, ott, ahol többek között a kreativitás és a szimpátia vagy antipátia erői hatnak, működnek. Ezek, az emberekben belül lejátszódó folyamatok alkotják a szociális folyamatok **tartalmi oldalát.**

Ez a két esemény tehát a szociális folyamatban mindig együtt, egy időben játszódik le és **soha nem választható szét egymástól**, mert az emberi kapcsolatok

formai és a tartalmi oldala megbonthatatlan egységet képez. Ebben mutatkozik meg az, amit a *szociális folyamatok kettősségének*, **dualizmusának** neveztek el a szakemberek, és ami minden szociális folyamatot egyaránt jellemez. Ebből teljesen nyilvánvalóan következik, hogy egy vállalkozásban, ahol emberek dolgoznak, ahol emberek folyamatosan hatnak egymásra és találkoznak egymással, ez a kettősség is mindig jelen van, függetlenül attól, hogy az adott vállalat vezetője ezt ismeri-e vagy felismeri-e. A tapasztalat mégis azt mutatja, hogy a vezetők többségének tudatosságába ebből csak kevés jut el, és azzal, ami a felszínen megjelenik, általában még tudnak valamit kezdeni, de azt, ami a felszín alatt történik már nem igen merik vizsgálni, ami bizonyos szempontból teljesen érthető is. Miközben a vállalkozásokban jelentkező problémák túlnyomó része éppen ebből származik.

Ugyanakkor a munkafolyamatokban élő és dolgozó ember kettősségéből és a szociális folyamatok dualizmusából adódó vállalati problémákra a menedzserek nem tudnak kielégítő választ kapni. A kérdést többnyire úgy oldják meg, hogy az emberekkel lezajló folyamatok két alkotó eleméből azt, amivel nem tudnak mit kezdeni, egyszerűen nem veszik figyelembe.

Ezért mind a menedzserek, mind pedig az emberi kapcsolatokkal és a vállalkozások világának törvényszerűségeivel foglalkozó szakemberek számára ez a kettősség és az abból adódó problémák megválaszolása a mai napig igen nagy kihívást jelent. Ez a kihívás különösen attól kezdve jelent meg nagy erővel, mióta a tömegtermelés beindult, és az ember a modern ipari termelési folyamatok részévé vált. A választ azóta is sokan és sokféle keresték a világban, de igazán megnyugtató módon nem sikerült a problémát lezárni, csak akkor, amikor a vállalkozások működésével és fejlődésével kapcsolatos organikus elméletek – melyet ez a könyv is bemutatott – megjelentek a világban.

A következőkben egy rövid és nem teljes történelmi visszatekintésben nézzük meg, hogy miként is alakult a szociális folyamatok dualizmusának felismerése és a kérdéskör kezelése a vállalkozások és tanácsadók világában, és milyen válaszokat adtak az egyes elméletek és menedzsment technikák a kérdésre.

Az ipari fejlődésben az első, a vállalkozásokat és azok működését alapjaiban meghatározó elmélet vizsgálatánál rögtön azt látjuk, hogy az emberben és az általa végzett munkában addig sok ezer éven át zavartalanul fennálló egység egyszerre megbomlik. Ugyanis az első igazán meghatározó elmélet a *Scientific Management* – mellyel egy korábbi fejezetben már részletesen foglalkoztunk – tulajdonképpen **csak a formai oldallal foglalkozik, a tartalmi oldalról egyszerűen nem vesz tudomást**. Bár az elméletben eredetileg voltak olyan elemek, melyek halványan emlékeztettek a tartalmi oldalra. Ilyennek tekinthetjük például azt, hogy *Taylor* eredeti motivációja az elmélet kidolgozásában az volt, hogy a dolgozó embernek segítsen a munkájában, és azt számára megkönnyítse.

De a kapitalizmus kezdeti korszakában kialakult és az azt megelőző néhány évtizedben – különösen az 1800-as évek második felében – általánossá vált materialista gondolkodás hatására a *Taylor* által javasolt megoldásokból csak a szervezeti és munkaszervezési intézkedéseket vezették be, a szociális helyzet javítására és a munkások bérének emelésére adott javaslatait pedig egyszerűen elfelejtették.

Tehát miközben a *Scientific Management* a maga korában korszakalkotó jelentőségű volt, és a mai ipari tömegtermelés nélküle el sem képzelhető, ugyanakkor óriási volt a hatása arra is, hogy a mai vállalkozói közgondolkodás és a kezdetben vázolt probléma kialakuljon. Ha egy kicsit mélyebbre hatolunk az elmélet vizsgálatában, akkor azt látjuk, hogy **Taylor tulajdonképpen az emberre jellemző egység, a tartalom és a forma egységének megbontását javasolta**. Mindaddig ugyanis az emberi tevékenységre a teljes egység volt a jellemző, és minden ember önmaga, egymástól el nem választható módon végezte a következő három feladatot:

- tervezés,
- kivitelezés,
- ellenőrzés.

*Taylor* javaslata alapján ezt a három feladatot az ipari termelés során szétbontották, és önálló részlegeket hoztak létre az egyes feladatok ellátására, mely részlegekben az oda leginkább illő és képességeik tekintetében megfelelő emberek dolgoztak. Ennek aztán az lett az eredménye, hogy rövid idő alatt a vállalkozásokban

- **önálló tervező részlegek** jöttek létre, melyekben a szellemi potenciál legjava helyezkedett el, és itt terveztek meg mindent, ami a vállalatnál történt, a folyamatokat, a termékeket, a pénzügyeket stb.
- a még fellelhető, de már gyengébb képességekkel rendelkező emberekből önálló, független **ellenőrző részlegeket** hoztak létre, akik kizárólag az ellenőrzés funkcióját látták el,
- végül pedig a termelésben **a legkevésbé képzett és olcsó munkaerővel dolgoztak**, miközben ezzel a struktúrával viszonylag bonyolult termékeket állítottak elő. Ezen a szinten tökéletesen megvalósult az az idea, hogy az ember egy gép, egy gépet pótló alkatrész, akit ha egy rendszer részévé tudunk tenni, akkor csak dolgoznia kell.

*Taylor* elméletében lényegében tehát azzal foglalkozott, hogy hogyan lehet a munkát tudományosan és ésszerűen megszervezni, miként lehet a munkavégzés folyamatait, az összes tennivalót a lehető legracionálisabb módon elvégezni egy üzemben belül. Elméletét négy alapra építette fel, ezek:

1. a mechanizálás,
2. a szabványosítás,

3. a specializálás és

4. a koordinálás.

Azt látjuk, hogy ez a négy pillér, amire az elmélet épült, egyébként a vállalkozások fejlődésének háromfázisú organikus modelljében – melyet korábban már részletesen tárgyaltunk – az úttörő fázisból a differenciálódási fázisba lépő közösségek alapkérdése. Vagyis a *Scientific Management* volt az az elmélet, amely az 1900-as évek kezdetén az úttörő fázisukban lévő vállalatokat a differenciálódási fázisba vitte át, és ezzel lehetővé tette a szédületes ipari fejlődést és az ipari és technológiai forradalmat. Ugyanakkor a *Scientific Management* a szervezésre és a differenciálódásra épülő gondolkodásnak egy szélsőséges megjelenéseként is tekinthető, azáltal, hogy **teljesen és véglegesen el is felejtí az ténnyt, hogy egy vállalatnál emberek dolgoznak.** Ezt az „apró hibát” a korabeli menedzserek azonban még nem látták, annak hatását még nem érezték, mert a logikusan megszervezett és olajozottan működő gépezetből fakadó gazdasági előnyök, melyek a változások természetéből fakadóan óriásiak voltak, eltakarták előlük, és vakká tették őket a gépezetben élő és dolgozó emberek problémái iránt.

Az elmélet fogadtatása az 1900-as évek első évtizedeiben igen kedvező volt, fantasztikus eszköznek bizonyult, és szinte mindenki azt hitte, hogy végre sikerült megtalálni azt a csodaszert, amivel az ipari termelés minden problémája megoldódik, és amit a vállalkozások vezetői addig hiába kerestek. Azt gondolták, hogy a *Scientific Management* megjelenésével a vezetők problémája egyszer és mindenkorra megoldódott. Ez volt az általános vélemény még akkor is, amikor az elmélet egyoldalúsága már annyira nyilvánvalóvá vált, hogy mai ésszel már kissé nevetségesnek tűnhet. De a *Scientific Management* fénykorában, ami az 1900-as évektől 1930-ig tehető, mindent ezzel az elmélettel magyaráztak, és mindent ebből a szemszögből próbáltak vizsgálni.

Mígnem elkövetkezett a híressé vált hawthorne-i kísérlet, melyben kutatók azt vizsgálták, hogy hogyan hat egy üzem munkásainak teljesítményére a munkaterület megvilágítási erősségének változása. Felvonultak az üzembe a tudományos kutatók, majd elmagyarázták az embereknek mit fognak csinálni, és utána adott időközönként emelték a csarnok megvilágításának intenzitását, mérve az egyes fényerőkhöz tartozó munkateljesítményeket. Az öröm nagy volt, mert a mérési eredmények jól ábrázolható matematikai összefüggést mutattak ki a fényerősség növekedése és a munkateljesítmény növekedése között. Aztán valaki kitalálta, hogy az elmélet igazolására meg kellene nézni azt is, hogy ha csökken a fényerő, akkor hogyan csökken a munkateljesítmény. És ekkor következett a megdöbbenés, mert hiába csökkentették a csarnok megvilágítását, a munka teljesítménye továbbra is növekedett. A kutatók kétségbeesetten keresték ennek az „érthetetlen” jelenségnek a magyarázatát. Végül valakinek az az eretnek ötlete támadt, hogy kérdezzék meg egy munkástól.

Az a válasz, ami a munkásokkal való beszélgetés során az egyik dolgozó szájából elhangzott, alapjaiban rázta meg az eddig mindenhatónak tűnő elméletet. A válasz ugyanis úgy hangzott: „Maguk tényleg azt hiszik, hogy mi azért dolgoztunk jobban, mert a világítás erősebb volt?” – kérdezte vissza döbbenően a megszólított munkás. „Hiszen mi csak azért dolgoztunk jobban, mert örültünk annak, hogy végre van valaki, akit érdekel az, hogy mit csinálunk, és néha megáll beszélgetni velünk.”

Ennek az egyszerű embernek az őszinte szavai nyomán a kutatók arra a megrázó következtetésre jutottak, hogy egy üzemben, gyárban a termelés azért növekedett, mert foglalkoztak az emberekkel, a dolgozókkal. Vagyis egy pillanatra felismerték a szociális folyamatok dualizmusát, és megvillant előttük az eddig mindenhatónak gondolt forma mellett a tartalom jelentősége is. Ez a kísérlet, illetve ennek eredményei alapjaiban megrendítették a *Scientific Management*be vetett bizalmat, és rávilágítottak az egyoldalú, tudományos megközelítés. Viszont ez az élmény és a felismerés ereje arra még nem volt elegendő, hogy azt a kettéválást, amit a *Scientific Management* megjelenése okozott megszüntesse, és a tartalom és forma újraegyesítését elősegítse. Erre – mint látni fogjuk – még sokáig várni kellett.

## AZ EGYESÍTÉSI PRÓBÁLKOZÁSOK

A *Scientific Management* hatása és ereje az emberi gondolkodásra, mint láttuk, olyan nagy volt, hogy kezdetben csak **klasszikus „techno” elméletek** születtek, bár ezekben megjelentek olyan elemek is, melyek az embert mint a munkafolyamat részét próbálták meg figyelembe venni, azaz megpróbálták a tartalmi kérdést is kezelni. De még olyan jelentős szakemberek is, mint *Henri Fayol* (1916) csak odáig jutottak el, hogy a vállalkozásokban egy **szociális alrendszer** hoztak létre, az adminisztratív munkavégzés kérdéseinek szabályozására, ami messze nem adott kielégítő választ a tartalom hiánya által felvetett kérdésekre. De mivel Fayol gondolatai még a *Scientific Management* fénykorában születettek meg, az akkori vezetők egyáltalán nem tartották fontosnak azokat.

Még mindig a *Scientific Management* sikere idején, az **1930-as** években kezdett foglalkozni két kutató, F. Roethlisberger és W. Dickson azzal, hogy a munkafolyamatokban résztvevő munkás végül is egy ember, egy gondolkodó és érző lény, aki nem csak azért dolgozik, hogy pénzt kapjon, hanem azért is, mert ebben emberi létét akarja megélni. De a *Scientific Management* még mindig olyan erővel élt, az eufória vele kapcsolatban még olyan nagy volt, a menedzserek annyira bíztak ennek az elméletnek a mindenhatóságában, hogy az ő elképzelésük sem tudott teret nyerni.

Minden esetben, amikor egy polaritás, egy szélsőség megjelenik a világban, ez azonnal előhívja a másik szélsőséget is. Ezúttal is az történt. Amikor az 1930-as évek után a *Scientific Management* bizonyos fokig hanyatlásnak indult, megjelentek a „**pszicho-szociális**” elméletek, melyeknek első képviselője *Elton Mayo* volt, aki az **1940**-es években folytatott vizsgálataiban rámutatott, hogy milyen nagy hatása van a vezetők figyelmének a munkatársak munkakedvére, és a vezetői figyelem milyen munkateljesítmény növekedést okozhat. Ő volt az első jelentős és elismert kutató, aki a tartalom kérdésével foglalkozott, de sajnos csak egyoldalúan. Vagyis nem vizsgálta a szétszakítás okozta problémákat, és nem ismerte fel a tartalom és forma egységét, illetve ennek a fontosságát a vállalkozások sikeres működése szempontjából. Viszont az ő munkásságából indul el világhódító útjára a *Human Relations* iskola, melyet a tayloristák, csak mint valami szükséges rosszat, valami kiegészítőt tekintettek és használtak. Ez a szemlélet aztán szinte a mai napig is megmaradt, hiszen jól ismerjük a modern menedzsereknek azt a véleményét, hogy az emberrel foglalkozzanak csak a HR-esek, nekünk a termelés irányítása a feladatunk. A HR iskolát, mivel csak az emberrel és az emberi kérdésekkel foglalkozik, a **taylorizmus mintegy ellenpólusának, ellentétének** tekinthetjük.

Mayo-val szinte egy időben kezdett el dolgozni *Kurt Lewin*, aki osztrák származású volt, de Amerikában élt, és ott a különféle vezetési stílusokat és azoknak az emberi csoportok működésére gyakorolt hatását tanulmányozta. Ezzel a munkájával megteremtette a vezetés, a motiválás, a csoportdinamika és a szervezet új értelmezését (**1939**), és végül az ő munkássága alapozta meg az új, **szociálpszichológiának** elnevezett tudományt. Ha Lewin munkáit tanulmányozzuk, akkor felismerhetjük azt, hogy minden elméletét, amit emberi csoportokban lezajló folyamatokkal kapcsolatban kidolgozott, egy dualizmusra építi fel, aminek összetevőit azonban külön vizsgálja és külön kezeli. Az ő elnevezései szerint ez a kettősség így hangzik:

- goal achivement (célok elérése),
- group maintenance (csoportok karbantartása).

De az elméletet megismerve azt is láthatjuk, hogy *Lewin* véleménye szerint **két egymással ellentétes** erő van jelen ebben a dualizmusban, vagyis egy vállalkozásban, mert miközben egy emberi csoportnak mindig kell egy célt adni, hogy ezt szem előtt tartva dolgozhasson, egy értelmes feladatot, amit végezhet, addig miközben az emberek dolgoznak, a csoportokat kezelni, óvni is kell, mert különben széteshetnek.

Azt jól látta, hogy egy összetartó erőt kell létrehozni, és ezzel óvni kell a csoport belső kapcsolatait, kohézióját. Ezért azt javasolta, hogy a csoportoknak lehetőleg mindig olyan vezetője legyen, aki képes az emberi problémákkal foglalkozni, akinek a csoport tagjainak kezelése a feladata, és ha konfliktus lép fel,

annak megoldásában közre tud működni. Jól láthatjuk, hogy bár *Lewin* felismerte azt, hogy az emberben egy időben és szétválaszthatatlan módon két folyamat zajlik, de a folyamat egységének kérdésével még nem tudott mit kezdeni, és a kettős kezelés nála is fennmaradt, ami aztán a szociálpszichológia további fejlődésére is rányomta a bélyegét.

Szintén a másik szélsőséget képviselik, mert csak az emberi oldallal és a döntési folyamatokkal foglalkoznak az 1950-es évektől megjelenő „**döntésméleti**” modellek, melyekben többnyire egy szociális alrendszer is találunk, mint a vállalatnak egy fontos részét. Bár egyre inkább felismerik és vizsgálják a szociális kapcsolatok jelentőségét, sőt később már úgy is látják, hogy a szociális alrendszer az a hely egy vállalatban belül, ahol az érdekek ütköznek, a hatalom működik, ezért a vállalkozások szociális részét az érdekek ütközőterének is tekintik. Ennek egyik jelentős állomása Európában, Németországban, a Harzburg Katonai Akadémiából 1954-ben alakult menedzserképző intézetben kidolgozott elmélet lett. Ez az úgynevezett **Harzburg modell** teljes egészében két dologra épült, mégpedig:

- az embereket vezetni,
- a folyamatokat irányítani

kettősségére, melyben ismét a felismert ember és folyamat kettőssége jelenik meg, de a felismerés ellenére ez a modell sem tud kielégítő választ adni arra a kihívásra, hogy miként lehet a két külön kezelt dolgot – a külsőt és a belsőt – egyesíteni.

A számítástechnika fejlődése a **60-as** évektől kezdődően természetszerűleg magával hozta az elméletek új formáját, a „**kibernetikus**” elméleteket, melyek azonban csak a szervezettel, a struktúrával és az eszközökkel tudnak valamit kezdeni. Így sajnos ezek sem voltak képesek arra, hogy a kettéválasztott egységet, az elkülönült tartalmat a formával egyesítsék. Ennek a gondolkodásnak két kiemelkedő alakja, az amerikai *Blake* és *Muton*, igazi amerikai módjára **egy mátrixba írta fel** mindazt, ami egy vállalatnál történik, és így dolgozott vele. De ők is csak odáig jutottak, hogy kétféle orientációt különböztettek meg. Az egyik az **ember-orientált**, a másik pedig a **termelés-orientált** viselkedés, vagy vezetési, irányítási stílus. Az ő rendszerükben a vezetők magatartását még mérni is lehet, és egy 1-től 9-ig terjedő skálán különböző osztályzatokat lehet szerezni, attól függően, hogy az adott vezető mennyire ember-, illetve termelés-orientált viselkedésében. De a kettőt még ők sem tudják összekapcsolni, bár a kétféle orientáció között állandóan kapcsolatot kerestek.

A későbbiekben divatossá váló **rendszerelméletekben** az emberi és szociális kérdéseket sajnos szintén nem tudják megfelelően kezelni, és a kettőséget nem képesek egyesíteni, és a vállalkozásokat csak mint igen racionális és szabályozott rendszereket képesek tárgyalni. Bár a rendszerelmélet egy hatalmas

lépést tesz a még hiányzó felismerés felé, amikor azt mondja, hogy „az ember által létrehozott rendszerek az ember tulajdonságaival rendelkeznek”. Ezek a felismerések a rendszerelméletben és ezek kapcsolódása az 1980-as években az innovatív tanulás, az önszerveződés és a rendszerek fejlődése területén megszületett és új gondolatokkal nagy mértékben előkészítették az organikus modell kialakulását.

Az eddigiek alapján szinte természetes, hogy a vállalatok vezetői ma nem nagyon tudnak a modern kor, a tudati fejlődésben előre lépett munkatársak által megjelenő kihívásoknak megfelelni. Így aztán a 20. század végére, amikor nem volt olyan elmélet, amely a természetes egységből kiszakított részeket ismét egyesíteni tudta volna, a vezetők kénytelenek voltak a különféle elméletek és elképzelések kombinációját alkalmazni, miközben többségük még mindig a *Scientific Management* által adott, már teljesen korszerűtlen elméleti alapokon állt. Így aztán a napi munkavégzés során jelentkező problémákra adott válaszok és az alkalmazott vezetői módszerek inkább a megoldás karikatúrái voltak, mintsem a megfelelő és végleges megoldások. A vezetők természetes törekvése arra, hogy a különféle elméletek és elképzelések kombinációjából egy a gyakorlatban is működő modellt állítsanak össze, teljesen érthető. De érthető az is, hogy éppen ezen elméletek következtében **az emberekkel való foglalkozást a HR igazgatókra bízzák**. Ez pedig nem ad megoldást, sőt, inkább újabb problémák kialakulásához vezet, mert az emberek ellenállnak a vezetés ilyen korszerűtlen stílusának, és eközben a HR vezetők kétségbeesetten küzdenek egy olyan problémával, amelyet nem ők, hanem a vezetés okozott az ember lényegének mellőzésével.

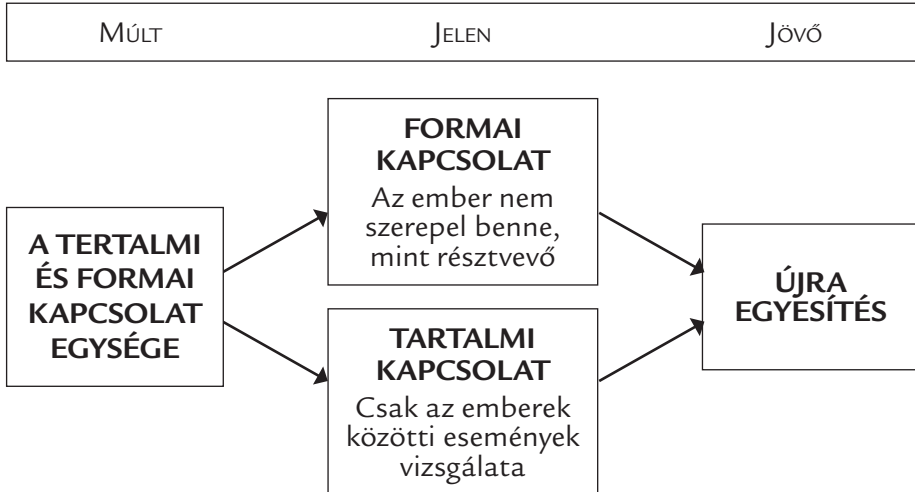
A mai helyzet tehát az, hogy a vezetők nincsenek tisztában az ember lényegével, helyével a szociális folyamatokban, és ezeknek a folyamatoknak az alapvető törvényeivel, ezért nem tudnak segíteni a jelentkező problémák megoldásában. Mint ilyen helyzetekben általában, az emberi kapcsolatokért felelőssé tett HR vezetők olyasmit tesznek, ami ha nem használ, legalább nem árt, azaz nem marad más a számukra, mint

- az informális kapcsolatokkal való foglalkozás,
- a tudományos meghatározások hangoztatása,
- a harc és hatalom kérdésének állandó megvitatása,

miközben **a fő feladatukat, az emberek és a munkavégzés összekapcsolását, ismételt összekötését nem tudják megoldani**. Nem is lehet, hiszen a feladat nem az, hogy a HR menedzser és a szervezetfejlesztő működjön együtt, hanem az, hogy a vállalat minden egyes vezetője belül, magában egyesítse a tartalmat a formával és ezt minden folyamatban, megoldásban és döntésben megjelentesse.



## AZ ÚJRAEGYESÍTÉS



Bizonyára érzi a kedves olvasó, hogy nem számíthat sikerre az, aki úgy gondolja, hogy a szinte minden elmélet által felismert, de eddig kezelni nem tudott dualizmus egy jó munkaszervező és egy HR menedzser alkalmazásával egyszerűen megoldható. Mert a **dualizmus** nem két különálló rész egysége, összefüggések nélküli kapcsolata, hanem **egy valódi egység, ami a részek teljes mértékű és szétválaszthatatlan**

- tartalmi és
- formai

összefonódását, kapcsolatát jelenti.

Azaz, a jobb megértés érdekében lehet ugyan különkülön vizsgálni őket, de működésüket megérteni, a jelentkező problémákat megoldani csakis akkor lehet, ha a megbomlott egységet ismét helyreállítjuk. Hiszen az egységes emberi lény kettéválasztása technokrata folyamatokra és emberi kreativitásra, illetve lelki folyamatokra csakis oda vezethet, hogy a két rész elkezd önálló életet élni, és ez az önálló élet sajnos gyorsan az emberi csoportok válságához vezet. Ennek a gondolkodásnak lesz az eredménye, hogy a forma legyőzi a tartalmat, és ezt ma az életünkben szinte mindenhol megtaláljuk, és sajnos messze nem csak a vállalkozásokban, hanem a magánélet és a privát szféra minden területén. Ennek a szétválasztásnak az eredménye például az,

- ahogyan ma ételünkéről, az élelmiszerekről gondolkodunk, amikor például a gyümölcsöknél a szép és csalogató forma fontosabb, mint az íz és a beltartalom,

- ahogyan ma az emberek saját testükről gondolkodnak, amikor a szinte betegesen sovány test vagy a kigyúrt izmok a lényegesek és nem az, ami érték az emberben belül van,
  - ahogyan a divatról gondolkozunk, amikor a ruha gyártója és márkája számít, és nem az öltözködés célja és értelme,
- és sorolhatnánk az ilyen példákat a végtelenségig.

Ez a gondolkodás még az egyéni embert is szembefordítja saját magával, hiszen hatására olyanokat tesz, ami sem testének, sem lelkének nem jó. A vállalkozások esetében a helyzet még ennél is sokkal súlyosabb. Itt a szétválásból adódó problémák hatására az ember először elvesztette a munkavégzés felett érzett örömét, majd pedig szépen lassan elidegenedett a munkájától és a világtól, és olyan dolgokat kezdett el csinálni, melyek nemcsak neki, hanem a másik embernek és a környezetének is károkat okoz. Vagyis mára az egészséges ember kettéválasztása technokrata folyamatokra és szociális illetve lelki folyamatokra elvezetett oda, hogy az a tevékenység, aminek eredetileg az emberek igényeit kellene szolgálnia, szembefordult az emberrel, és mind az embernek, mind pedig környezetének egyre súlyosabb károkat okoz. A forma itt már láthatólag véglegesen legyőzte a tartalmat, és ez ma már annyira nyilvánvaló, hogy egyre több ember – így vállalatvezető és menedzser is – ösztönösen érzi, hogy ebből a csapdából valahogyan ki kell kerülni, valamit meg kell változtatni.

Így a mai kor legfontosabb kérdése, hogy mi adja a megoldást, mi hozhatja meg az újraegyesítés lehetőségét? Hogyan jutunk el ezeknek a szétválasztott, önálló életet élő, és mára már egymással is szembe fordult részeknek az újraegyesítéséhez? Véleményem szerint azt a gyógyító erőt, ami a kettévált és önálló életet élő részek egyesítéséhez vezet, a vállalkozások organikus szemlélete és az abból fakadó felismerések hozhatják meg. Bár igen sokan vannak ma olyan vállalkozók, akik ösztönösen érzik, hogy mit kell tenni, és mindennapi gyakorlatukban spontán módon benne van e két rész egysége, mégis, ha megkérdezzük tőlük, hogy mit is csinálnak másképpen, vagy mi az, amit csinálnak, akkor csak néznek csodálkozva, mert nekik az így természetes, ahogyan van. Viszont van egy másik út is, amikor a vezetők, menedzserek tudati fejlődésük során jutnak el a harmadik fejlődési fázisba, amit integrálódási fázisnak nevezünk, és ennek hatására megszületik bennük a most már tudatos felismerés, hogy mit is kell tenni annak érdekében, hogy az emberek visszaszerezzék a munkavégzés felett érzett örömeiket, és a gazdasági tevékenység ne okozzon kárt se az embernek, se a környezetének. Ezekben az emberekben ekkor megszületik az a felismerés, ami a gazdaság egészséges működésének alapja, vagyis, hogy **nem származhat hasznom olyan dologból, amiből másnak kára származik.**

Ezekben az alapokon állva a vezetők és menedzserek először is belátják, hogy a minden élő szervezetre érvényes alaptörvény vonatkozik a vállalkozásokra is.

Felismerik általa, hogy **az élő szervezetek fejlődésének alapja az, hogy amit egy élő szervezet belül megtanul, az utána kívül láthatóvá válik.** E felismerés hatására aztán a tudatosságával az integrálódási fázisba lépett vezetők számára nem lesz már szükség arra, hogy egy élő szervezetet részekre bontsanak, például tartalomra és formára, mert már tudják, hogy amit mi résznek nevezünk az nem más, mint egy minta, egy kis darab a közösség oszthatatlan kapcsolati hálójából, amit részeiben nem lehet kezelni.

Ebből következik az ő számukra az is, hogy egy vállalatnál nem lehet külön szervezetfejlesztésről és külön a munkatársak fejlesztéséről beszélni, mert amikor **szervezetfejlesztésről** beszélnek, akkor az egész vállalatra, az egész közösségre kell gondolniuk, és annak szellemi, szociális és gazdasági alrendszerait kell látniuk magunk előtt, és ezen alrendszerek egészséges fejlődését kell legfontosabb céljuknak tekinteni. Mivel egy szervezet képességei az egyes emberek képességein nyugszanak, ezt a céljukat csak akkor tudják elérni, ha olyan szervezetfejlesztési módszereket alkalmaznak, melyek az egyes emberek számára tanulási helyzeteket teremtenek, és változási folyamatokat indítanak be bennük. Azaz a szervezet fejlesztésének az emberek fejlesztésén keresztül kell megvalósulnia.

Hasonlóképpen, amikor az **emberek fejlesztéséről** beszélnek, akkor arra gondolnak, hogy egy közösség valamennyi tagjának képessége adja azt a tőkét, amivel a vállalkozás a kitűzött céljait meg tudja valósítani. Ezért itt arra kell törekedni, hogy megfelelő munkatársak legyenek a megfelelő helyeken, a megfelelő funkciókban, és ott képességeiket optimális módon a szervezet szolgáltatába tudják állítani. Ahhoz azonban, hogy ezeket a feladatokat sikeresen végrehajtsák, az egyéni fejlesztési tervek elkészítéséhez szükségük van a közösségi célokra, hogy azokkal összhangban, azokból vezesse le az egyén a tenni valóit, hogy legyenek közös stratégiák és alapelvek, melyek segítenek az egyéni fejlődésben. **Ezáltal válhatnak a közösségi gazdasági célok és stratégiák az egyéni fejlődés elősegítőjévé.**

Ezzel a szemlélettel, ezzel a tudatossággal a szervezet és az ember fejlesztése, a tevékenység és az azt végző ember, a tartalom és a forma összekapcsolódik, az egyik sorsa a másikba fonódik, és így nincsen többé ellentét és konkurencia harc közöttük, mert ennek így már nincs többé értelme. Az ilyen vezetői gondolkodás, az ilyen vezetési módszerek hatására a közösségekben az integrálódási fázisban korábban már részletesen leírt változások jönnek létre, melyek nem csak a régen elveszettnek hitt munkavégzés feletti öröm visszatérését hozzák, hanem lehetővé teszik, hogy egy vállalat a differenciálódási fázisában megszerzett minden logikus folyamatával és tervszerű működésével az emberi közösség hasznos tagja legyen, és tevékenységével ne okozzon kárt sem az embernek, sem a környezetnek.

Ebben a folyamatban a csoportok és az emberek közötti **kommunikáció** különleges helyet foglal el, ugyanis szociális kérdésekkel kapcsolatban az emberek csak egymással beszélgetve, egymást meghallgatva tudnak helyes ítéleteket hozni. Ehhez persze az is szükséges, hogy egy ilyen beszélgetésbe mindenkit bevonjunk, akit érint a dolog, mindazokat, akik a felelősséget viselik a történetekért. Ezek hatására a vezetőben még egy fontos felismerés születhet meg, mégpedig az, hogy szociális, közösségi fejlődés csak csoportokban képzelhető el! Ezért fontos eszköze a harmadik fejlődési fázisában lévő vállalkozások vezetőinek a kommunikáció. Itt mutatkozik meg a kommunikációra vonatkozó alapelv, mely szerint a „kommunikáció egy szociális teremtő erő.”

Miért különlegesen fontos egy csoport szerepe ebben a folyamatban? Azért, mert egy közösség – miközben lehetővé teszi egy ember számára, hogy gondolatát elmondja, és érzéseit kifejezze – eközben állandóan visszajelzéseket ad az elhangzottakra. Amikor a csoport tagjai meghallgatják a beszélőt, utána ők is elmondják gondolataikat, kifejezik érzéseiket. Ez a kölcsönös egymásra hatás hozza létre azt az állandó fejlődési folyamatot, ami a csoport tagjainak szociális érzékenységét fejleszti, és ezen keresztül valósul meg az egyes tagok szociális tudatosságának fejlődése. Ez pedig az egész közösség, annak minden részének és alrendszerének fejlődését hozza.

Tehát van remény, van kiút, és nem kell sem elvonulni, sem abbahagyni, ahogyan ma azt sok esetben hallani olyanoktól, akik megcsömörlöttek a gazdasági életben tapasztalható ellentmondásoktól, és egyéb jobb megoldás hiányában az attól való elmenekülést tervezik, vagy választották. Ugyanis ha az ember törődik saját tudati fejlődésével, és akár tulajdonosként, akár vezetőként saját és közössége fejlődésével, akkor eljuthat oda, hogy nem csak spontán módon és ezért nem megfogalmazható módszereket alkalmazó csodabogárnak tekinti majd őt a világ, hanem olyan tudatos vállalkozónak, aki saját szabad elhatározásából vállalta az alig 100 éve szétszakítottak újraegyesítését, és ezzel együtt a gazdasági tevékenységnek újra az emberek szolgálatába állítását.

Ehhez kívánt ez a két könyv segítséget és útmutatást adni.

