

Takáts Péter

Menedzserkalauz

A vállalkozások organikus szemlélete



Tartalom

1. A gazdasági vállalkozások struktúrájáról	11
2. Az organikus gondolkodás gyakorlati kérdései	27
3. Vállalkozások fejlődése	39
4. A vállalkozások egészségi állapotáról	65
5. A vállalkozások tipológiája	77
6. A vállalkozások 7-es rendszere	87
7. A motiváció és a motiválás	103
8. A vezetői döntésekről	125

Dr. Lex Bos emlékére

Bevezetés

Az organikus szemléletről

Azok a mai modern elméletek és az ezekre épülő vezetési módszerek, melyekkel ma a vezetők és persze a tanácsadók jelentős része dolgozik, csodálatos mélységben és részletességgel tárják fel az emberi közösségek felszínén felismerhető élettani törvényszerűségeit és azokat az összefüggéseket, melyeket az ok-okozati, illetve a hatás-ellenhatás törvényeivel, vagyis a fizikai világ általános törvényszerűségeivel le lehet írni.

De a vezetői gyakorlat és számtalan példa mutatja és igazolja nap mint nap azt, hogy ezek a törvények nem működnek, és ezeknek a törvényeknek a belátása még soha senkinek sem adott elég erőt ahhoz, hogy be is tartsa őket. Sem az egyén, sem pedig közösségének jól felfogott érdekének belátása nem teszi képessé az embert arra, hogy önzését és romboló ösztöneit legyőzze és úgy éljen, ahogyan azt közösségének érdekei kívánják. Erre a fejlődésre, erre a lépésre egyes egyedül a morális fejlődés ereje teszi képessé az embert. Azaz, ha azt akarjuk, hogy az általunk használt szervezeti és vezetési elméletek az emberi lélek rejtelmes törvényszerűségeit is figyelembe vegyék, akkor arra van szükség, hogy az emberi közösségeket – így a vállalkozásokat is – más módon szemléljük.

Ahhoz, hogy a mai vezetési problémákat meg tudjuk oldani, szükség van arra a felismerésre, hogy az emberi közösségek összefüggő, szerves egységet alkotnak. Ahogyan az emberi szervezetben az egymástól távol eső és egymástól látszólag semmit sem tudó szervek, sejtek hatnak egymás egészségére és életére, ugyanúgy hatnak egymás életére és munkájára az egy közösségben élő és dolgozó emberek is. Mert

- amiként az ember testét minden sejtje együtttvéve alkotja,
- úgy alkotja egy vállalkozás, egy emberi közösség testét is,
- minden benne dolgozó ember együttesen, akár tudnak egymásról, akár nem, akár felismerik ezt a törvényszerűséget, akár nem.

Ez azt is jelenti, hogy a vállalkozás egy adott részlegében dolgozó munkatárs minden tette, legyen az igazságtalanság vagy jótett, hatást gyakorol az egész vállalkozás minden dolgozójára is, akár ismerik egymást, akár nem. Mondhatnánk ezt úgy is, hogy egy vállalkozás dolgozói „életegységet” alkotnak, és

közösen hozzák létre a vállalkozás testét. Ez a tény aztán közvetlenül hozza létre azt a gazdasági, élettani és morális törvényt, mely szerint

„az egyes emberek és közösségek jóléte csak akkor biztosítható, ha nincsenek más egyének és/vagy közösségek rovására, hanem együttal minden tagjának a javát képesek szolgálni.”

Ez azonban egy olyan gondolat, amit a mai ember önzése és gőgje nehezen tud elviselni, mert ennek elviseléséhez és megértéséhez alázatra, bizalomra és embertársaink iránti szeretetre lenne szükség.

Tehát jól látjuk, hogy egy vállalkozás

- nem egyszerűen fizikai törvényszerűségekkal leírható valami,
- hanem egy nagyon bonyolult és a részei által kölcsönös egymásra hatásban működő rendszer, ráadásul nem egyszerűen élettani közösség, hanem egyszerre sorsközösség és morális közösség is.
- Ez azt jelenti, hogy egy vállalkozáson belül az egyik ember a másikra, az egyik csoport, részleg vagy divízió a másikra nem csak élethelyzetével, egészével, szerencsés vagy szerencsétlen állapotával gyakorol hatást, hanem erkölcsi magatartásával, érzéseivel, gondolataival, sőt, még vágyaival és indulataival is.

Azaz egy vállalkozás maradandó sikere és jóléte nem csak attól függ, hogy

- az egyes munkatársak élethelyzete vagy munkakörülménye kielégítő-e,
- hanem attól is, hogy milyen belső morális tulajdonságokkal rendelkeznek és milyen erkölcsi kapcsolatban vannak egymással.

Mert ha egy vállalkozás kizárólag élettani közösség volna, akkor sikereihez és egészséges működéséhez elegendő volna az, ami az élő fizikai test működéséhez szükséges: azaz a sejtek (az egyes ember, munkatárs) és a szervek (az egyes osztályok, csoportok) testi, fizikai épsége. De mivel egy emberi közösség több mint élettani közösség – azaz morális közösség is –, ezért sikereihez és jólétéhez szükséges az egyedi és közösségi élet morális ereje és egészsége egyaránt.

Ebből jól látható, hogy az emberi közösségek is a szerves élet törvényszerűségeivel írhatók le a legjobban, s azok működését, folyamatait illetve irányításának és szervezésének kérdéseit is csak az ilyen törvényszerűségeket figyelembe vevő elmélettel tudják leírni.

Pedig ez a gondolat, hogy az emberi közösségek az élő szervezethez hasonlóan működnek, nem mai eredetű. Már az ókorban találunk utalásokat arra vonatkozóan, hogy közösségek, városok működését az emberi testhez hasonlították. Az ókori bölcsek tudták, hogy az emberi test szervezete és az emberi közösségek élete azonos törvényszerűségek szerint zajlik, és azt tanították, hogy hasonlóan az emberi szervezethez, ahol egy parányi sejt problémája – ha gyógyíthatatlan marad – előbb utóbb átterjed a többi sejtre, sőt, akár az egész

szervezetre. Ugyanis a közösségek állapotát károsan befolyásolja az egyes emberek baja vagy hibája, illetve javítja annak jóléte és pozitív állapota.

A római birodalom köztársasági időszakából származik az a ránk maradt történet, mely szerint egy Meneniusz Agrippa nevű politikus a várost elégedetlenül elhagyó és munkáját végezni nem akaró polgárokat úgy vette rá a hazatérésre, hogy a gyomorról és a végtagokról mondott példázatot, melyben a várost a gyomorhoz, a népet pedig a végtagokhoz hasonlította.

Ez az ősi tudás jelenik meg egy új, korszerű formában abban amit ma a szervezetek organikus elméleteként ismer. Az első dr. Bernard Lievegoed által kidolgozott és 1978-ban publikált organikus elmélet elterjedéséhez közel 20 év kellett, mert a világ csak a 90-es években jutott el oda, hogy az organikus elméletek teret nyertek és szakmai körökben elfogadottá váltak. Bár a szakirodalomban már 1984-től kezdődően találunk utalásokat (F. Malik és A. Probst) arra vonatkozóan, hogy a vállalkozások és az emberi közösségek az emberhez mint élő szervezethez hasonlóan működnek és fejlődnek. Ebben a sorban az első Probst volt, aki az emberi szervezet mintájára egy ehhez hasonló szociális szervezetet alkotott meg. Ő még a rendszer (System) szót használta. J. Fuchs 1992-ben viszont már szociális organizmusról beszél, és egy vállalkozást egy növénnel, pontosabban egy fával hasonlít össze, később pedig az állati illetve az emberi organizmussal.

A korszerű organikus szemlélet a vállalkozásokat nem összehasonlítja a többi élő szervezettel, hanem egy organikus lénynek tekinti azokat, és az emberképe, a csoportképe és a szervezetről alkotott képe összefügg, azonos alapon nyugszik, sőt, szoros kapcsolatban van a világképpel. Ezáltal az organikus elmélet, melynek részleteivel fogunk ebben a könyvben megismerkedni, egy nagyon zárt és egységes elmélet, ami a vállalkozások szinte minden kérdésére és problémájára megfelelő és vezetők számára kielégítő választ tud adni.

Takáts Péter

1.

A gazdasági vállalkozások struktúrájáról

A TEREMTŐ EMBER

Amikor kinézünk az ablakon, egy természetes világot, egy teremtet világot látunk. Ez a világ az ásványok, a növények és az állatok világa, ahol a természet törvényei uralkodnak. Ennek a természeti világnak része, lakója az ember is, a maga különleges tulajdonságaival. Ha jól megnézzük, akkor azt látjuk, hogy az ember is mint teremtő jelenik meg, hiszen önmaga is teremtet egy olyan külön világot, ahol már nem a természeti törvények uralkodnak. Ebben a világban, a családok, az iskolák, a városok, az emberi közösségek világában más szabályok és törvények érvényesek; olyanok, melyek teljes egészében az ember alkotásai, mert az ember a szociális világ teremtője, viszonyainak formálója.

Joggal tehetjük fel a kérdést, hogy miért fontos ez, ha a vállalkozások struktúráját vizsgáljuk? Mit is jelent ez, és egyáltalán, hogyan, miként tud az ember teremteni? Miből teremtünk? Milyen lesz az, amit az ember teremtet? Amikor ezekre a kérdésekre keressük a választ, amikor az ember által teremtet világot vizsgáljuk, akkor könnyen beláthatjuk azt, hogy az ember által teremtet formák az ember tulajdonságaival rendelkeznek. Ezt a gondolatot támasztja alá a rendszerelmélet is, amikor egy másik úton haladva szintén ehhez az eredményhez jut és azt mondja, hogy az ember által alkotott rendszerek, az ember tulajdonságaival rendelkeznek. Amikor egy szociális formát létrehozunk, akkor tulajdonképpen nem teszünk mást, mint mindazt, ami bennünk él, azaz a belső világunkat mintegy lenyomatként kihelyezzük a külvilágba, behelyezzük abba a formába amit létrehoztunk és ebből egyenesen következik az előbb már megfogalmazott összefüggés, hogy az ember által létrehozott szociális formák az ember belső világának tulajdonságaival rendelkeznek.

Ezért ha ismerjük az ember felépítését, működését, akkor egyben megismertük az ember által létrehozott szociális formák felépítését és működését is. Ennek érdekében próbáljuk most megkeresni, összefoglalni, melyek azok az

alapvető tulajdonságok, amik az embert jellemzik, és ezen a területen fontosak lehetnek! Ha a lényegre koncentrálunk és megpróbálunk elvonatkoztatni, akkor a következő négy fontos tulajdonságot ismerjük fel. Az embernek:

1. biográfiája van, azaz jól megismerhető élettörténete, miközben születik, növekszik és fejlődik;
2. ebből következően fejlődésének útja megismerhető és az jól meghatározható és elkülöníthető fázisokra osztható fel;
3. és három részből áll, az ember hármas tagozódású,
4. valamint jól megkülönböztethető módon beteg ill. egészséges állapota van.

Ezek azok a lényeges kérdések, melyeket az organikus szemlélet egy emberek által alkotott közösségben elsősorban vizsgál és ezek azok a témák, melyeket az első fejezetekben részletesen fogunk tárgyalni, mert a gyakorlat már bebizonyította, hogy ezek ismerete a vállalkozások sikeres és hatékony működtetéséhez elengedhetetlenül fontos. Tehát, az organikus szemlélet szerint amikor az emberek szociális formákat hoznak létre, ezt a négy, őket jellemző tulajdonságot egyszerre és egy időben helyezik bele a világba illetve a létrehozott formációkba. Ebből pedig egyszerűen következik, hogy miként az embernek, úgy az emberi közösségeknek, szervezeteknek is megvannak a fentiekben felsorolt tulajdonságaik, azaz:

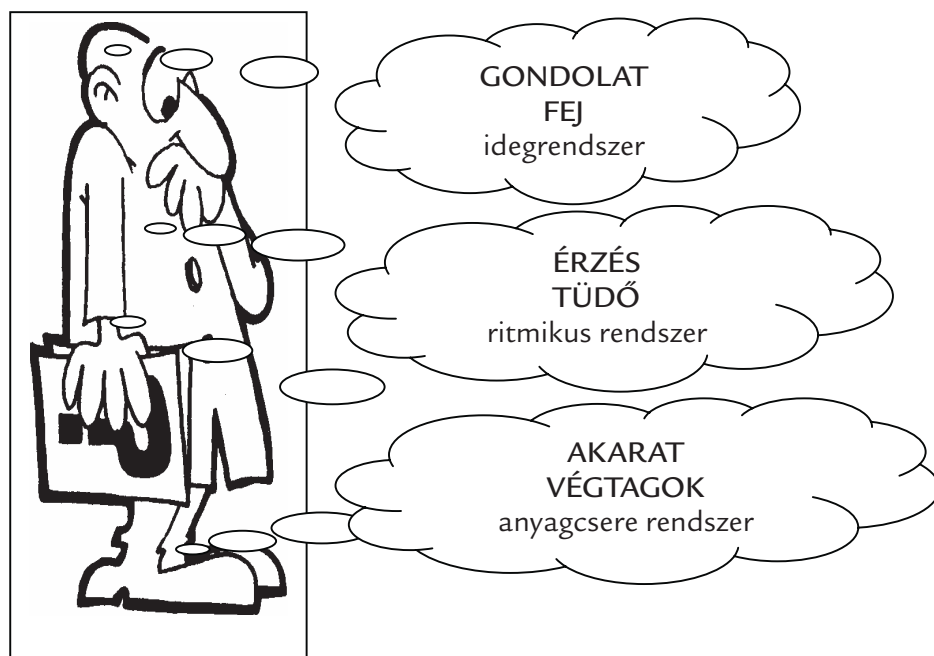
1. van biográfiájuk, és így élettörténetük megismerhető;
2. vannak fejlődési fázisaik, melyek élettörténetükben jól meghatározhatóak, szakaszai elkülöníthetőek és
3. hármas tagozódásúak, vagyis a fentiekben bemutatott három rész megtalálható bennük,
4. és van egészséges és beteg állapotuk.

Ám ez a négy tulajdonság nem olyan, amelyeket az embereknek külön erőfeszítéssel kellene közösségeikben megvalósítaniuk, vagy valamilyen módon bele kellene vinniük a közösségekbe, hanem olyanok, melyek az emberi természetből fakadóan minden szociális formában benne vannak és így azoknak természetes tulajdonságai, akár akarjuk ezt, akár nem, akár tudjuk ezt, akár nem. Ami a mi feladatunk, amit nekünk embereknek tenni kell ezzel kapcsolatban, az nem más, mint kellően érzékennyé válni ezekre az alkotórészekre, hogy az alkotóelemeket felismerve, megtaláljuk, majd pedig kezelni tudjuk azokat. Ebből persze az is következik, hogy pl. a hármas tagozódást nem kell bevezetni egyetlen közösségben, vállalatban sem, mert az már az alapítás pillanatától benne van! A mi feladatunk csupán az, hogy ezt felismerjük, és az egyes területeket a sajátos egyéni tulajdonságaik szerint működtessük!

Ebben a fejezetben a négy tulajdonság közül a harmadikat vizsgáljuk részletesen, ami tehát azt mondja ki a számunkra, hogy egy vállalat egy három részből álló organikus szervezet. Ennek a hármas tagozódásnak nevezett képnek

az alapja egy őskép, ami az emberi lény mindenki által jól ismert test, lélek és szellem hármasságának a kifejeződése. Ez a három szint az ember hasonlóképpen jól ismert másik három tulajdonságában is megjelenik, hiszen az ember

1. Anyagi lény: az anyagi, a fizikai világ lakója, mert anyagi teste van.
2. Szociális lény, mert életét emberek közösségében éli le, és állandó kölcsönhatásban van másokkal, és az emberek a lelkükkel kapcsolódnak egymáshoz.
3. Szellemi lény, mert gondolkodó, alkotó lényként éli életét, ez pedig a szellem területe.



Ha ezt a hármasságot tovább vizsgáljuk, akkor azt láthatjuk, hogy ez a felépítés az embernek egy további hármasságával is kapcsolatba hozható, mégpedig:

1. az ember a fizikai világban testének segítségével fejti ki akaratát és alakítja át a világot;
2. az emberi lélek az érzések területe, ami jól megmutatkozik abban is, hogy minden emberi találkozás, minden szociális kapcsolat érzéseket vált ki bennünk;
3. az ember szellemi mivolta pedig gondolkodási tevékenységében nyilvánul meg.

Vagyis ebben a utolsó képben az ember mint a **gondolat – érzés – akarat** egysége jelenik meg előttünk. Egyébként ez a hármasság az ember három egymástól jól elkülöníthető életfunkciójával, működési területével ill. testrészével is összekapcsolható, hiszen az emberi gondolkodás a fejjel, az érzelmi tevékenység a ritmikus rendszerrel, az akarati tevékenység pedig az anyagcsere rendszerrel van szoros kapcsolatban. Rajzoljuk fel ezt a képet magunknak, talán ez segít a megértésben és az eddig elmondottak jobb elképzelésében!

Az emberi hármasság eddig tárgyalt formáit összefoglalva tehát a következőket kapjuk:

test	lélek	szellem
fizikai lény	szociális lény	szellemi lény
akarat	érzés	gondolat

HÁNY RÉSZBŐL ÁLL EGY VÁLLALAT

Ha ennek megfelelően nézzük az emberek által létrehozott közösségeket, akkor az eddig tárgyalt hármasság a következő formában jelenik meg bennük.

1. Az ember gondolkodása jelenik meg a közösség szellemi területén vagy szellemi alrendszerében,
 2. Az emberi lelki tevékenység, az embernek a másik emberrel való kapcsolata jelenik meg a szociális alrendszerben.
 3. Végül az ember akarati tevékenysége jelenik meg a gazdasági alrendszerben.
- Ezt a képet összefoglalva tehát a következőt kapjuk:

EMBER		
gondolat	érzés	akarat
KÖZÖSSÉG		
szellemi rész	szociális rész	gazdasági rész

Miközben ezek a kérdések még a vezetők többségének belátására várnak, a vezetők ma még mindig két nagy problémával küzdenek, melyekre sajnos a modern – természettudományos gondolkodáson alapuló – menedzsment és

HR elméletek nem tudnak kielégítő választ adni. A hagyományos gondolkodás egyenlőre nem tud olyan válaszokat melyekkel azok megoldhatók lennének. A mai vezetők ugyanis úgy élnek és dolgoznak, hogy azt gondolják, hogy a vállalt egy gazdasági egység, melyben egy adott termék vagy szolgáltatás előállítás a feladat és ebben nekik a folyamatok, a termelés szervezése és szabályozása az elsőszámú feladatuk, ami számukra végső soron nem másban, mint a nyereség racionalizálásában jelenik meg.

Ez a szemlélet egy vállalatban csak egy dolgot lát, a gazdasági tevékenységet és annak eredményét a profitot és ennek alapján a munka többé-kevésbé jól is megy, de gazdasági sikereik közepette a vezetőknek mégis igen sok problémával kell megküzdeniük, olyanokkal melyek megoldása gyakran szinte lehetetlen feladatok elé állítja őket. A működés legnagyobb akadályának ugyanis pontosan azok a munkatársak tűnnek, akikkel a feladatokat meg kellene oldani. Ez a jelenség egyébként annak a megmutatkozása, ami az organikus gondolkodásban természetes és magától érthető, ugyanis egy közösségben mindennek az Alfája és Omegája, így a problémák oka és okozója is, maga az ember!

Ezt az emberi problémát a vezetők ma még úgy gondolják megoldani, hogy megpróbálnak a vállalatban belül egyfajta szociális érzékenységet kialakítani, abban a reményben, hogy ez talán majd segít nekik az emberi ellenállás leküzdésében. Sajnos a mai vezetők gyakorlata szerint ez a szociális érzékenység többnyire nem másban, mint a munkatársaknak adott juttatásokban és pénzjutalmakban realizálódik és ez a vezetési stílus aztán természetesen nem képes megoldást adni, inkább újabb és spirálként egyre magasabb szinten megjelenő problémák forrása lesz. Ahelyett hogy megoldást hozna, az első problémát újabbakkal tetézi, és ráadásul szemben áll a nyereség racionalizálásának elvével is.

Vagyis a nyereségesség és a termelő szervezet áll szemben az emberrel vagy a szociális érzékenységgel, ez az a látszólag két ellentétes, egymással szemben álló területet, amit a mai vezetőnek kellene folyamatosan összehangolnia, harmóniában tartania. Ez azonban a mai divatos elméletek és gyakorlat alapján nem lehetséges, csak átmeneti „tűzszünetek”, nyugalmi állapotok vannak. Ennek eredményeként a hagyományos materialista gondolkodás és a modern elméletek alapján dolgozó vezetők a vállalatot két részből állónak tekintik, ráadásul két olyan részből, melyek egymással ellentétben vannak. Ezzel a gondolattal aztán szép lassan megbarátkoznak és gyakran úgy élik le egész életüket, hogy a gazdasági életet és a vállalkozásokat az állandó harc és az ember-ember elleni küzdelem színterének tekintik.

Pedig van megoldás, az ellentétek gyors feloldása és tartós sikerek érhetők el ezen a területen akkor, ha a vállalatához és ehhez a két – látszólag – egymással szemben álló problémához másképpen és új módon tudunk hozzányúlni, és

a kérdésre új válaszokat próbálunk megfogalmazni. Azaz az embert és gazdasági, termelő szervezetet nem két különálló és szembenálló résznek kell tekinteni, hanem organikus egységében három részből állónak. Egy természeti példával megpróbálom alátámasztani ezt a kijelentést. Ha úgy tekinténénk a természetre is mint a vállalkozásokra, akkor ez azt jelentené, hogy amikor az ember ránézne egy tájra, arról amit lát azt gondolja, hogy egy, annak ellenére, hogy a tájon több, egymástól teljesen elkülöníthető alkotórészt tud felfedezni. Pedig amikor ránézünk egy tájra, akkor ott is három alkotórészt találunk, mert ott van a föld, a kristályok világa, aztán mellette ott található harmonikus egységben a növényi világ, és ugyancsak ott van egy harmadik alkotó, az állatok világa is. Ez a három világ, a természet három eleme egymással szervesen összekapcsolódva, egymással összefüggve, harmóniában alkotja a természetet.

Hasonlóképpen kellene nézni a vállalkozásokat is! Amennyiben a mai vezetők és menedzserek képessé válnak arra, hogy egy vállalatot is ilyen egymástól eltérő, valóságos és ugyanakkor harmonikusan együttműködő részek élő egységeként lássák, akkor ez közel hozza a problémák megoldását. Tehát ma az alapkérdés az, hogy képesek vagyunk-e magunkban a gazdasági vállalkozásokról egy új, organikus képet kialakítani, mert ha igen akkor ez az új kép az alapja lehet egy újfajta vállalkozási kultúrának és vezetési stílusnak, amely automatikusan vezet a fent vázolt problémák megoldásához. Ez az új kép, ez az új gondolat pedig nem más mint az, amit az előbb már tárgyaltunk, vagyis, hogy egy vállalkozást egy háromszintű, három szférából álló organikus egységnek kell tekinteni. Ha képesek vagyunk így tekinteni a vállalatot, akkor igen közel járunk ahhoz, hogy problémáinkra, kérdéseinkre megnyugtató és kielégítő megoldásokat kapjunk, megszűnjenek azok az öröknek hitt ellentétek.

A VÁLLALATOK HÁRMAS TAGOZÓDÁSA

Tehát látjuk, hogy egy vállalkozást – ugyanúgy ahogyan a természetet és az embert sem – nem lehet egyszerűen egy homogén egységnek tekinteni. Ezért ha képesek vagyunk egy vállalkozásra mint egy három szintű lényre tekinteni, akkor az egyik alkotórésze amit láthatunk, vagy másképpen fogalmazva, az egyik szférája ennek a lénynek, azaz a vállalkozás valóságának, az egyéni **emberi képességek rendszere**, azaz a vállalkozás szellemisége. Ez az a szellemi valóság, ami egy vállalkozásban benne él. Minden gyakorló vezető tudja, hogy mennyire fontos vállalkozása sikere szempontjából az, hogy a munkatársak milyen szellemi képességekkel rendelkeznek. Egy vállalat ugyanis csak arra képes, amire munkatársai képesek, az ami nem jut a munkatársak eszébe,

nem juthat a „vállalatnak sem az eszébe”. Ez az a rész, ahol a munkatársak, az emberek egyéni képességei vannak jelen, és – a teljesség igénye nélkül – ide tartoznak a következők:

- milyen képességek élnek azokban az emberekben, akik itt dolgoznak,
- milyen kreativitással rendelkeznek a munkatársaim,
- milyen elképzelések, milyen ötletek jönnek belőlük,
- ide tartoznak mindazok az ideák, amiket ők képviselnek, és az is, hogy
- milyenek azok a tapasztalatok amit hoznak magukkal,
- milyen a fejlődéssel kapcsolatos hozzáállásuk,
- milyen a lojalitásuk, vagyis a megállapodásokra való visszaemlékezés,
- fontos eleme ennek a területnek az emberi motiváció,
- és az, hogy munkatársaim mennyire képesek felelősséget vállalni.

Vagyis ebbe a kategóriába tartoznak tehát mindazok a dolgok, amelyek az embernek mint kreatív, szellemi lénynek a kifejeződését jelentik. Ezért ide tartozik még az is, hogy az ember képes-e, akar-e tanulni, tehát mindazok a tanulási és fejlődési folyamatok, amelyeken az ember az életében végigmegy. Mert egy ember nemcsak kreatív tud lenni és nem csak képességeket hordoz magában, hanem ilyeneket ki is tud fejleszteni, persze ha végig tud menni egy tanulási úton.

Ha az ember ebből az új nézőpontból tud szemlélni egy vállalatot, akkor érezheti azt is, hogy ennek a vállalatnak az emberi szellemi képességek szintjén milye van, mi az, amit ez a vállalat magában hordoz, ugyanis ez a szféra teljes egészében abból áll, amit az egyes emberek, akik ott dolgoznak, magukkal hoznak és beletesznek a közösbe.

Különösen fontos ez a terület azért is, mert minden dolog, amit az ember megvalósít az életében, először egy gondolatként kezdődik. Így gondolat volt egykor maga a vállalkozás is, egy termék is. De nemcsak az volt gondolat, amit létrehoztunk, hanem az is ahogyan azt működtetjük! Mielőtt megteszünk valamit, az először egy gondolatként merül fel bennünk, tehát ha azt akarjuk, hogy valami az életünkben vagy a vállalatunknál másképpen vagy új módon működjön, akkor először a gondolkodásunkat kell megváltoztatnunk, a vállalat szellemi részében kell változásokat kezdeményezni!

Akkor, ha ezen az új módon tekintünk rá egy vállalatra, akkor látunk egy másik részt, szférát is, ami egy egészen más valósága ennek a lénynek, azaz a vállalatnak. Észrevevesszük, hogy a munkafolyamatokban, a munkavégzés során az emberek állandóan kapcsolódnak egymáshoz, és ennek során hatnak egymásra és ez adja a következő területet, ami nem más, mint a vállalatban belüli **szociális kapcsolatok rendszere**, azaz a vállalat szociális valósága.

Ennek a területnek két része van, az egyik az a megélt kapcsolatok területe, az ami a mindennapi találkozások során az emberek között létrejön. Ehhez a

megélt területhez tartoznak a vállalkozáson vagy a közösségen belüli, az emberek közötti kapcsolatok megélt minőségét jelentő elemek, így

- az emberi kapcsolatok minősége,
- a szimpátia-antipátia erői,
- az egymással való beszélgetés, és a kommunikáció formái, minősége,
- az empátia és a másság elfogadása,
- a féltékenység,
- az emberi találkozások kultúrája,
- konfrontációknak és azok megjelenésének kezelési formája
- az ellentétek és azok összes megjelenési formája, mert abban, azt hiszem, mindannyian egyetértünk, hogy egyetlen vállalat sem áll csakis harmonikus kapcsolatokból.

Mivel az emberi kapcsolatokat mindenféle szinten és formában szabályozzák a közösségek, ennek a területnek egy nagyon fontos eleme az írott szabályozás, amit más szóval jognak is nevezhetünk. Ide tartoznak a kapcsolatokat szabályozó elemek, azaz

- a külső jogszabályok, rendeletek, és előírások teljes rendszere,
- a belső szabályozás minden eleme és formája,
- az, hogy egy vállalatnál mennyire ismerik a munkatársak a jogaikat és mennyire élnek is vele,
- ide tartozik a munkamegosztás kérdése, azaz hogyan tudják a cégen belül a feladatokat szétosztani,
- és az is, hogy ebben a munkamegosztásban milyen minőségű és hogyan van megoldva az egymástól való függések viszonya. Hiszen egyetlen ember sem dolgozik egyedül egy vállalatban belül, és ennek következtében állandóan függ valakitől.

Ez egyébként az egyik legizgalmasabb terület, ha egyáltalán lehet különbséget tenni az egyes területek, alrendszerek között. A szociális terület ugyanis egyrészt az a terület, amit az organikus gondolkodás az ember teremtési területének tekint, ahol ezért nem lehet külső erőre, körülményre való hivatkozást elfogadni, hanem tudomásul kell venni, hogy amit mi hoztunk létre, azt nekünk is kell megváltoztatni, ha az már elavult vagy nem segíti a közös célok megvalósulását. Ezen túl egy olyan központi része is egy vállalatnak, melynek állapota, beteg vagy egészséges volta, alapvetően meghatározza a többi terület működését. Tehát ha a szociális terület beteg, rosszul működik, akkor a vállalat szellemi és gazdasági területei sem tudnak egészségesen, a legjobb hatásokkal működni!

Ezzel elérkeztünk a harmadik területhez, ami nem más mint a termelő tevékenység, a gazdasági folyamatok és a külső kapcsolatok területe vagy alrendszere, más szóval a **vállalat gazdasági valósága**. Ebben az alrendszerben van

benne mindaz, amit ma a vezetők és a gazdasági életben dolgozók egy vállalkozás egyetlen lényeges elemének tekintenek. Ehhez a területhez tartoznak ugyanis

- a gazdasági és termelési folyamatok,
- a vállalatok külső kapcsolatai,
- a vevői igények,
- a cég által gyártott termékek és
- az adott szolgáltatások,
- a költségek és
- a marketing összes kérdései,
- itt található a piac az ott megjelenő igényekkel, melyeket meg kell ismerni ahhoz, hogy termelésünkkel ki tudjuk elégíteni, és
- természetesen idetartozik még az a szociális felelősség is, amit a vállalat az őt körülvevő világgal szemben érez és az, amit a környezetével tesz.

Kizárólagosan ez a terület jelenti többnyire ma a vállalatot, ezekkel foglalkoznak a vezetők, miközben nem látják és így elfelejtene foglalkozni a másik kettővel. Pedig mint látjuk, minden emberi közösség, így minden vállalat is három részből áll, akár felismerjük azt, akár nem. Azok akik nem ismerik fel ezt a három területet és a területek jellemzőit, bizony ők csak igen nagy energia befektetéssel tudják a másik két terület hiányos és beteg működéséből fakadó problémákat orvosolni, ellensúlyozni. Olyan vezetők ők, akik egy háromlábú széken ülnek, olyanon aminek csak az egyik lába van meg, és óriási energia befektetéssel tudják csak azt a látszatot kelteni, hogy „megvan mind a három láb, én stabilan ülök”. Pedig mennyivel könnyebb lenne, és kevesebb energiát igényelne, ha egy „valódi” háromlábú székre ülnének, mert ezen lehet egyedül stabilan ülni.

Összefoglalva, ez a valódi háromlábú szék, vagyis minden vállalat három részből áll, akár ismerjük ezt, akár nem, és a területeket röviden, egy szóval a következőkkel lehet jellemezni:

SZELLEMI SZFÉRA	SZOCIÁLIS SZFÉRA	GAZDASÁGI SZFÉRA
Kezdeményezés	Kapcsolatok alakítása	Igények megértése
Egyéni képességek	Belső kapcsolatok	Külső kapcsolatok

Az organikus gondolkodás által felrajzolt képnek van néhány speciális tulajdonsága, egyszer olyan egyszerű, hogy minden ember könnyen, nehézségek nélkül meg tudja érteni, másrészt az embereknek teljesen szabad kezét enged. Ugyanis ez a gondolkodás nem rögzít semmiféle normatívákat, nem ad

programokat, nem sorolja fel a vezetők vagy menedzserek számára a tennivalókat és nem ad nekik mindenhol használható struktúrákat. Mindössze annyit hoz a mai vezetők, a gazdaságban dolgozó emberek tudomására, hogy az emberek által létrehozott közösségeknek, így a vállalkozásoknak is, pontosan megismerhető felépítése van ami az alapítás pillanatától kezdődően annak része és ezeket megismerve már nem lehet akárhogy cselekedni, mert minden tettünknek jól meghatározható és mindenki által megismerhető szociális és gazdasági következménye van, ami aztán kihat a vállalkozás hatékony működésére és eredményességére is.

SZABADSÁG, EGYENLŐSÉG, TESTVÉRISÉG

Minden vezető számára, így gyakorló vezető koromban az én számomra is az volt a legfontosabb kérdés, hogy mit is kell tennem annak érdekében, hogy végre stabilan ülhessek egy háromlábú széken? Milyen tennivalók várnak egy vezetőre, mit kell megvalósítania ahhoz, hogy vállalkozásának mindhárom részét egészségesen működtethesse. Érdekes módon erre a látszólag bonyolult és összetett kérdésre az 1789-es francia forradalom idején a barikádokon először felhangzott hármas jelszó: a szabadság, egyenlőség, testvériség adja a legegyszerűbb választ. Az a három minőség, amit ez a hármas jelszó kifejez ugyanis abból az ősi tudásból fakad, melyek az emberi közösségek egészséges működéséhez szükségesek. Ezeket a minőségeket a forradalmárok annak idején intuitív módon felismerték, és ez a felismerés nagy lelkesedést váltott ki belőlük, azt viszont már nem tudták, hogy hogyan kell ezt a három minőséget megfelelő módon összekötni az emberrel és az emberi közösségekkel. Így azt sem tudták felismerni, hogy az egyes minőségeket melyik közösségi területen kell megvalósítani ahhoz, hogy azok egészségesen tudjanak működni. Ezáltal a felismerésekből nem tudott olyan jövőkép létrejönni, amelyek alapján az emberek valódi, konkrét tennivalókat fogalmazhattak volna meg közösségeikkel kapcsolatban maguknak.

Pedig ha jobban megnézzük, akkor jól látható, hogy a szabadság erejéből kell az emberek szellemi életének táplálkoznia, és a közösségek szellemi részének olyannak kell lennie, hogy aki részt vesz benne, az szabadnak érezze magát és szabadon tevékenykedhessen, illetve ha akarja, szabadon visszaléphessen. A szabadság ugyanis az a minőség, mely az emberi kreativitást lehetővé teszi és annak folyamatát a közösség szolgálatába állítja. Ezzel a kérdéssel, mint a mai gazdasági élet egyik legfontosabb kérdésével a következő fejezetekben még részletesen foglalkozunk majd. Persze ez azt is jelenti, hogy mindenhol, ahol az emberek a saját egyéni képességüket, kreativitásukat akarják más emberek

javára termékkennyé tenni, ott a hatalom és az ellenvélemények elnyomásának minden módja és formája a képességek kibontakoztatását rontani fogja, az emberi kreativitás folyamát elzárja és így a vállalat szellemi képességeinek, teljesítményének gyengüléséhez fog vezetni.

Az is egyértelmű, hogy az embereknek az egymás iránti jogok és kötelesek szabályozását az egyenlőség minőségéből kell megoldani. Egy emberi közösségben, vállalatban a jogokon és kötelesegeken túlmenően az információkat tekintve is mindenki egyenlő. Miután a szociális területen minden ember egyenlő, ezért minden olyan törekvés, amellyel a hatalomból fakadó egyenlőtlenséget, a diszkriminációt vagy a privilégiumokat akarják bevezetni, károsítja az emberi kapcsolatok, a szociális szféra fejlődését.

Végül pedig minden vállalkozó tudja, hogy a gazdasági területen ma a win-win megoldásokat kell előnyben részesíteni, ez pedig nem más, mint amit annak idején a testvériség minőségének neveztek, vagyis olyan megoldásokra kell törekedni, hogy ne származzon hasznom olyan dologból, amiből másnak kára származik. Ha képesek vagyunk a gazdasági szférát ezzel a minőséggel berendezni, megalkotni, akkor azok a kérdések és problémák, amit a gazdasági szféra megold, értelmesek és a másik emberrel, az ő igényeivel lesznek kapcsolatban. Minden olyan helyen, ahol a gazdasági folyamatokban és a termelésben a másik emberek iránti érdeklődés helyébe a saját haszon lesése lép, azaz win – lose megoldásokat működtetünk, ahol az én hasznom más ember kára árán keletkezik, ott a gazdasági szféra egészségét károsítják meg.

Az előbbieken felsorolt három minőségre azonban nemcsak az jellemző, hogy gyógyító módon hatnak a közösségek fejlődésére, hanem ha rosszul használjuk őket akkor rombolni is tudnak. Azokban az esetekben ugyanis, amikor a fentiekben ismertetett határokat átlépik, vagy nem veszik figyelembe, hogy egy minőség csak egy területre tud gyógyítóan hatni, akkor a gyógyító erők pusztító erőkké alakulnak át, és megsemmisítő módon hathatnak egy közösségben.

Ezeknek a rosszul használt minőségeknek és a belőlük következő pusztításoknak bizonyos formáit már többen átéltük ill. éljük át ma is. Nézzük meg pl., mi történik akkor, ha a szabadság erejét például a másik szférákban akarja kifejteni, vagyis mi történik a kapitalista piacgazdaságban! Ez

- a szociális területen oda fog vezetni, hogy a szférára egyre inkább a jofosztottság és az önkény lesz a jellemző,
- ha pedig ugyanez az erő a gazdasági szférában akar hatni, akkor megjelenik a féktelen liberalizmus, és ez mind a termelői, mind pedig a fogyasztói oldalon hat.

Amikor az egyenlőség akarja erejét esetleg más területeken kifejteni, ahogyan ez a szocializmusban is történt, akkor

- a szellemi életben a bürokratizálódás, a szellemi munka ellaposodása és az elidegenedés jelenik meg.
- Amennyiben a gazdasági életben akar hatni, akkor megjelenik a pazarlás, és a termelés az igényeket nem tudja megfelelő módon kielégíteni.

Abban az esetben, ha a testvériség ereje akar a másik területeken érvényesülni, és

- a jogi szférában jelenik meg, akkor mint politikai és polarizáló erő fog hatni, míg
- a szellemi szférában pedig a színtelen gondolkodás és az irreális kompromisszumok jelennek meg általa.

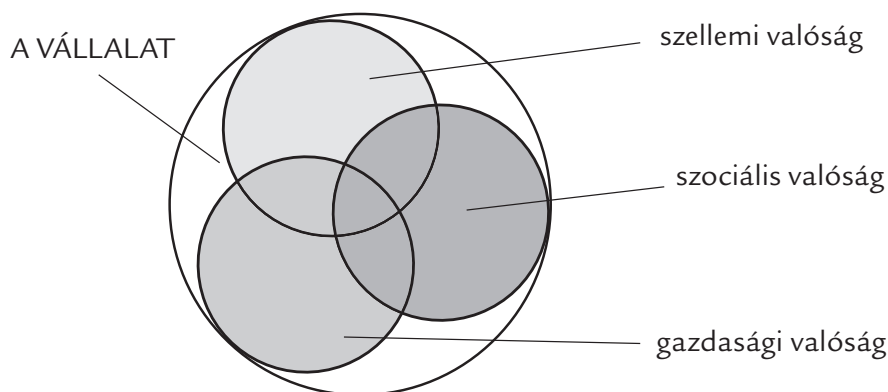
A HÁROM FÁZIS EGYSÉGE A VÁLLALKOZÁSOK ÉLETÉBEN

Bizony túl szép lenne a dolog, ha ez a három fázis a valóságban ilyen elkülönülten és önállóan felismerhető lenne egy vállalat életében és az egyes területek előbb leírt módon, egymást követve, önállóan jelennének meg. Mint minden elkülönítés, ez is csak a jobb megértés érdekében történik, az organikus szemlélet azt vallja, hogy egy vállalkozás esetében, ahogyan az a természetben és az embernél is tapasztalható, ezek a területek teljes harmóniában és együttműködésben mindig és mindenhol jelen vannak. Tehát egy vállalkozás életében sem ilyen egyszerű a dolog, hanem minden minőség mindenben mindig jelen van – csak fel kell ismerni. Az emberek a találkozósaik alkalmával folyamatosan gondolkodnak és ötleteik vannak, a termelési folyamatok során találkoznak egymással, és így tovább. A valóságban tehát mindhárom terület, mindig és egy időben jelen van, csak általában nem azonos erővel és intenzitással.

Minden közösség életében vannak olyan csoportok, akik többnyire az egyik, és vannak olyan csoportok, akik többnyire a másik valóságban vannak, élnek és dolgoznak, például egy vállalkozás értékesítő munkatársai inkább az emberi kapcsolatok területén, a szociális valóságban vannak többnyire jelen, míg a fejlesztők inkább a szellemi valóságban élnek. Persze nem lehet azt állítani, hogy az értékesítőknél nem fontos a szellemi képesség, hiszen, hogy mit és hogyan adnak el, milyen értékesítési technikákat választanak, az a szellemi képességeiktől függ, és hasonlóképpen a fejlesztők is találkoznak kollégáikkal és kapcsolatokat alakítanak ki velük.

Éppen ezért, ha saját vállalkozásunk életét akarjuk megvizsgálni, és azt akarjuk megállapítani, hogy az egyes alrendszerei, területei milyen állapotban vannak, illetve a szervezet milyen problémákkal küzd, akkor meg kell próbálni ezt a szervesen összefüggő három területet, legalábbis egy időre szétválasztani. Ebben három kérdés megfogalmazása és magunkban való élővé tétele segíthet. Ezek pedig a következők:

A három terület egysége



1. Milyen a szellemi része a vállalatnak?

Van-e hely a vállalatban belül az emberi kreativitás, önállóság és vállalkozói szellem számára? Meghallgatom-e munkatársaimat, valóban elvárom-e, hogy elmondják véleményüket?

2. Milyen a belső szervezet?

Mennyire szabályozottak az emberi kapcsolatok, a belső folyamatok, és mennyire ismerik ezeket a dolgozók?

Ad-e lehetőséget a szervezet az emberi kommunikációra, a dialógusra, a helyes ítéletalkotásra, a jogok és feladatok ismeretére?

3. Van-e szociális felelősségérzet a vállalatban?

Mivel a mai vállalkozások gazdasági területeken már többnyire szervezeten és hatékonyan végzik a munkájukat, ezért azt javaslom, hogy a következő kérdést tegye fel: Ismeri-e minden munkatársam, hogy milyen hatással van tevékenysége a világra, ismeri-e azt a piaci környezetet, amiben dolgozik, és tudja-e, mi a vállalat célja vagy küldetése?

Ha képesek vagyunk napi munkánk során ezt a három kérdést folyamatosan magunkban forgatni és a tapasztalt eseményekből rá a válaszokat megadni, vagyis a kérdésekre őszinte választ adni, akkor kezdjük megismerni, hogy a vállalkozás egyes területei milyen egészségi állapotban vannak és milyen feladatok állnak még előttünk. Ezek egyben a legfontosabb diagnosztikai kérdések is, mert egy vállalkozás egészséges élete e három terület egységéből, harmonikus együttműködéséből áll össze, és amennyiben valamelyik sérült vagy az egyensúly felbomlott benne, akkor a vállalkozás teljes egészségének egészsége kerül veszélybe. Pontosan úgy, ahogyan az embernél egy kis szerv vagy

testrészt megbetegedése kihat az egész emberi testre, úgy hatja át az egyik terület vagy részleg betegsége az egész vállalatot is.

A VÁLLALAT MINT INPUT-OUTPUT RENDSZER

Az emberben való organikus gondolkodásnak nagyon jó esszenciáját adja egy régi séma új értelmezése. Ezt a sémát sokan igen jól ismerik, ez az, amelyik a vállalatot mint input-output rendszert értelmezi és ábrázolja. Ha a vállalatot egy lénynek, egy organizmusnak tekintjük, amelyiknek olyan tulajdonságai vannak, mint az embernek, akkor kell hogy legyen ennek a sémának egy olyan értelmezése is, ami alkalmas ennek az új képnek a leírására. Nézzük meg, hogyan is néz ki az organikus kép szerint egy vállalat input – output rendszere.

Persze felmerülhet mindenkiben a kérdés: miért nem általános ez a kép? Mi az oka annak, hogy sokan idegenkedve fogadják egy ismert formula ilyen élő értelmezését? Nos, erre a kérdésre az egyik válasz az, hogy ezt a képet ilyen élő módon csak akkor tudjuk értelmezni, ha a vezetőkben valódi érdeklődés tud kialakulni az ember iránt. Ha a mai vezetők valóban érdekeltté tudnának válni az emberekben, és valódi kapcsolatok kialakítására törekednének, akkor a kép élővé tudna válni. De e helyett ma inkább az jellemzi a vezetőket, hogy az embereket erőforrásnak tekintik, és mint rendszereket kezelik, ez pedig megakadályozza a valódi kapcsolatok kialakulását.

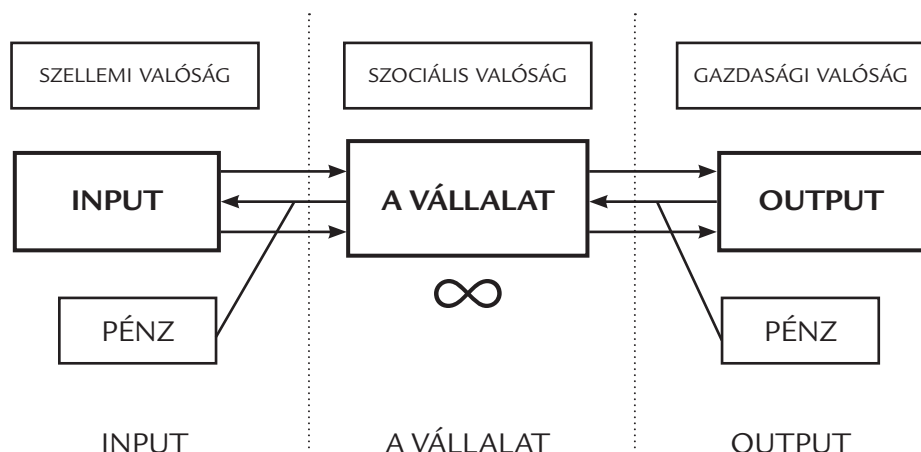
A másik ok, ami miatt ez a vállalati kép nehezen tud teret nyerni, az a közgazdasági gondolkodásnak egy vadhajtása, mégpedig a piac értelmezése. A hagyományos értelmezés szerint a szabad piac egy olyan hely, ahol a vállalatok versenyeznek egymással, és a piac dönti el, hogy kinek a termékét vásárolják meg és kiét nem. Ebben az értelmezésben a piac egy olyan hely, ahol a vállalatoknak a termékeiket el kell adniuk. Ez a gondolkodás azonban elfelejti azt, hogy a vállalatok eredeti, valódi célja a reális emberi igények kielégítése, a piac pedig ezeknek az emberi igényeknek a megjelenési területe.

Azaz, a piac is egy abszolút emberi dolog, ahol a vállalatoknak is az emberért kellene tevékenykedniük. De a mai gondolkodást teljesen áthatja a pénz, a minél több pénz megszerzése, és ez lassan elfelejteti velünk a dolgok valódi értelmét és célját. Pedig csak ebben a formájában válik élővé egy hagyományos input – output rendszernek tekintett vállalat, és ekkor fedezzük fel azt, hogy valójában a vállalatokban

az ember által – az emberrel – az emberért

dolgozunk és tevékenykedünk valamennyien a világban.

A vállalat mint input – output rendszer



A VEZETŐK SZEREPE A HÁRMAS RENDSZERBEN

Miért kell ezekre figyelni és az egyes területeket egy vállalatnál megvizsgálni? Nos azért, mert az élet azt mutatja, hogy miként az az élő szervezeteknél már ismert és sajnos megszokott, egy vállalat is megbetegedhet. Ha megnézzük, hogy többnyire mi a betegségek oka, akkor először is azt kell megállapítanunk, hogy itt a vezetők befolyása, hatása az egyes területek állapotára igen nagy, közöttük is a legnagyobb a felső vezetőké.

Ha áttekintjük a betegségek lehetséges okait – ahogyan ezt majd az 5. fejezetben tesszük – akkor azt tapasztaljuk, hogy a megbetegedés okai elsősorban a vezetőknél keresendők, ők azok ugyanis, akik magatartásukkal a legnagyobb mértékben befolyásolni tudják a folyamatokat. Az esetek nagy részében azt tapasztaljuk, hogy a bizalommal van a legnagyobb baj, azzal a vezetői eszközzel, ami a három terület egészséges működéséhez elengedhetetlenül szükséges.

Mert a bizalom hiánya lehúzó, megkeményít, majd pedig megbetegít minden élő szervezetet; ha pedig túl sok van belőle, akkor elszáll tőle a közösség, és ebből az alapokat nélkülöző felemelkedésből nagyot lehet esni. Ahogyan a mélyből nehéz ismét a felszínre törni, úgy a magasból nagyon könnyű leesni és összetörni.

Milyen tüneteket okoz a vezetői bizalmatlanság? Amennyiben ezt a kérdést jobban megvizsgáljuk, akkor a következőket tapasztaljuk:

- Akkor ha az egyéni képességek alrendszerében, a szellemi területen a vezető nem tudja kifejleszteni az emberek önfejlődési képességében való bizalmát, akkor a vállalat szellemi valóságában a vezető bizalmatlansága a hierarchikus rendszer kialakulásához vezet, ami a szabadság minőségének sérüléséhez és ezáltal a terület megbetegedéséhez vezet. Vagyis, ha a vezető nem bíz a munkatársak képességében és az általuk generált fejlődésben, akkor hamarosan – és sokszor szinte észrevétlenül – parancsuralmi rendszer alakul ki a vállalatnál és igen gyorsan ő lesz az egyedüli aki a vállalat érdekében gondolkodik.
- A szociális kapcsolatok alrendszerében a vezetői bizalmatlanság az emberek önszerveződési képességében a helyzetek megítélésében okoz komoly problémákat, és ez többnyire a kivételezésekhez és ezáltal az egyenlőség elvének mellőzéséhez vezet, ami aztán a kapcsolatok területén hatalmi harcok kialakulását okozza.
- Az a vezető, aki a külső kapcsolatok alrendszerében, a gazdasági valóságban nem tudja kifejleszteni magában az emberek más emberekkel való együttműködésében való bizalmat, bizalmatlansága a win – win elv sérülését és ezen keresztül pl. az értékesítési kényszer kialakulását okozza. Ezekben a közösségekben egy olyan patológikus helyzet áll elő, amikor a munka, így pl. az eladás is már kényszer, és ennek igen sok stressz is az eredménye.

A vállalkozások három részterületének főbb jellemzői

A SZELLEMI VALÓSÁG:

Az egyéni, emberi képességek alrendszere.

- KÉPESSÉGEK
- KREATIVITÁS
- IDEÁK, ÖTLETEK
- FELELŐSSÉGVÁLLALÁS
- TANULÁSI FOLYAMATOK

A SZOCIÁLIS VALÓSÁG:

A szociális, emberi kapcsolatok alrendszere.

- EMBERI KAPCSOLATOK
- KOMMUNIKÁCIÓ
- TALÁLKOZÁSOK
- IGAZSÁGOSSÁG
- KONFRONTÁCIÓ
- MUNKAMEGOSZTÁS
- FÜGGŐSÉG

A GAZDASÁGI VALÓSÁG:

A külső kapcsolatok alrendszere.

- TERMELÉS
- TERMÉKEK
- SZOLGÁLTATÁSOK
- PIAC ÉS PIACI MUNKA
- PÉNZÜGYEK
- KÖLTSÉGEK
- MARKETING POLITIKA
- MISSZIÓ, POLICY
- SZOCIÁLIS FELELŐSSÉGÉRZET
- KÖRNYEZETI FELELŐSSÉG

2.

Az organikus gondolkodás gyakorlati kérdései

Az első fejezetben megismertük az organikus gondolkodás egyik fontos elemét, azt, hogy egy vállalkozás három egyaránt fontos és egyenrangú alkotórész harmonikus egysége, melyek együtt alkotják azt a szervezetet, amit mi vállalkozásnak tekintünk. Miért olyan fontos ennek a három részterületnek az ismerete egy vállalkozás életében? Miért kell egy vezetőnek ezek jellemzőit ismernie és az összefüggéseket használni tudnia? Számos lényeges oka van, de ezek közül most csak azt kívánom kiemelni, hogy ha egy vezető ismeri a működés összefüggéseit, a szervezet egészséges és beteg állapotának jezeit és jeleit valamint a közösségben ható erőket, akkor nagyobb eséllyel tudja a vállalatot irányítani és sikerre vezetni. Ezért a következőkben a hármas tagozódás gyakorlatának és alkalmazásának néhány fontosabb kérdését fogjuk részletesebben tárgyalni.

MI TERMELI A PROFITOT EGY VÁLLALKOZÁSBAN?

Azt minden vezető és menedzser jól tudja, hogy ma egy vállalkozás sikere attól függ, mennyire képesek a benne dolgozó emberek kreativitásukat kiaknázni, és a munkatársak képesek-e kreatív gondolatokkal ezt a sikert elősegíteni. Ma a kreativitás lett a gazdasági élet csodafegyvere és a vezetők által leginkább emlegetett tulajdonság. Azaz, minden vezető tisztában van azzal, hogy legfontosabb feladata a munkatársakban szunnyadó szellemi képességek lehető legjobb kihasználása, a közösségben rejlő kreatív képességeknek a lehető leghatékonyabb megvalósítása. Ez a kreativitás pedig – mint azt már megismertük – az ember szellemi képessége, vagyis a vállalat szellemi szférájának a része.

Ez az egyetlen olyan képesség, ami valami újat tud létrehozni, valami addig nem létezőt megteremteni. Ebből következik aztán az is, hogy nyereséget csak és kizárólag az emberi kreativitás tud létrehozni! Az organikus szemlélet ezért azt mondja, hogy a profit kérdése egy vállalkozás esetében **mindig a szellemi szférában dől el!** Ha a vezetők képesek ezt belátni és a nyereséges működés

szempontjából döntően fontos szellemi szférát ennek megfelelő módon kezelni és működtetni, akkor az a vállalat nyereséges és sikeres lesz. Persze ennek a lényege az, hogy képesek-e azt a minőséget, amit az előző fejezetben bemutatott hármas jelszó első része hordoz, a vállalat szellemi részében megvalósítani, vagyis vállalat szellemi szférájában a szabadság uralkodik. Amennyiben ez sikerül akkor a vállalatban az emberi kreatív erők a közös tevékenység szolgálatába állnak, és ez a tevékenységet a vezetők külön energia-befektetése vagy erőfeszítése nélkül is nyereségesé teszi.

Ezért a leggyakoribb kérdés az, hogy miként tudja egy vezető a szellemi részben ezt a létfontosságú szabadságot biztosítani? Az egyedüli vezetői eszköz, mely a munkatársak számára a kreatív munkavégzéshez szükséges szabadságot biztosítani tudja, miközben a vezetőnek is megfelelő biztonságot ad, a rendszeres ellenőrzésen keresztül: a **bizalom**. Nem véletlenül nevezik ma a legfontosabb vezetői eszköznek, mellyel a XXI. századi közösségeket sikeresen lehet vezetni. Ezért egy külön fejezetben részletesen foglalkozunk majd a bizalommal, mint a modern vezetési technikával. Most csak annyit említek meg, hogy a bizalom az egyedüli olyan eszköz, mely egyedül alkalmas a szélsőségek harmonikus összekapcsolására és ezáltal a szabad munkavégzés és ellenőrzés látszólagos ellentétének feloldására. Azt a vezetőt, aki ezt az ellentétet nem tudja feloldani, és ezért közösségében a szellemi részben az ellenőrzés és a hatalom minősége uralkodik a szabadság minősége helyett, nagyon gyorsan olyan emberek veszik körül, akiknek nincsenek ötleteik. Ezek a vezetők vagyis a hatalmi struktúrák felső szintjein ülők többnyire úgy gondolják – és nem feltétlenül szükséges, hogy ezt ki is mondják –, hogy csak ők rendelkeznek kreatív gondolatokkal, csak nekik születnek jó ötleteik. Egy ilyen, a másik ember szellemi képességeivel szembeni bizalmatlansággal terhes vállalat szellemi szférája pedig gyorsan megbetegszik, a kreativitás árama elapad és bár az emberek nem vesztik el kreativitásukat, mert az velük született tulajdonságuk, mégis példabeli a vezetőnk számára ez így jelenik meg, mert az emberek egyszerűen kivonják a vállalatból, és a jövőben más területeken hasznosítják azt.

A TANULÓ SZERVEZETEK ÉS A HÁROM TERÜLET KAPCSOLATA

Minden vezető álma, hogy olyan vállalata legyen, amelyik megbízható és közben állandóan fejlődik és tanul abból, ami történik vele. Ez a fejlődés és tanulás egy vállalkozás életében igen egyszerűen leírható a háromrészes modell segítségével. Először azonban fogalmazzuk meg, hogy milyen is a megbízható szervezet! Megbízhatónak azt a szervezetet nevezzük, melynek tagjai azt teszik, amiről beszélnek. Ez ugyanis a vezető számára azt jelenti, hogy megbízhat

abban, hogy munkatársai, akikkel megállapodott egy adott dologban azt is fogják tenni, amiről megállapodtak. Ebben a szervezetben a szervezetek tagjai ugyanis képesek arra, hogy

- a szellemi részben szabadon megfogalmazzák gondolataikat arról, hogy hogyan is akarnak dolgozni, mit akarnak tenni, (1), itt a fő szempontok: képességek – szabadság,
- utána a szociális részben kicserélik és ütköztessék ezeket a gondolatokat, és ezt követően megállapodjanak abban, hogy mit is fognak tenni, (2), itt a fő szempontok: találkozások – egyenlőség,
- végül pedig a gazdasági részben megtegyék azt, amit megbeszéltek, (3) a fő jellemzők itt: igények– testvériség.

Mivel ennek a három lépésnek az összhangja egy igen bonyolult emberi és tudatossági kérdés, ezért a mindennapokban még a kíváncsi összhanggal problémáink vannak, hiszen nap mint nap azt tapasztaljuk, hogy nem az történik, amit megbeszéltünk! Tehát a vezetők álmának megvalósulása nem megy egyik pillanatról a másikra, viszont ha támogatják egy-egy képesség kialakulását, kifejlődését, ami ehhez a folyamathoz szükséges, azaz hozzásegítik a szervezetet ahhoz, hogy tetteiből tanulnia tudjon, akkor ezzel jó segítséget nyújthatnak ahhoz, hogy a szervezet valóban megbízhatóvá váljon.

Hogyan tudja egy vezető ezt a folyamatot támogatni? Egyszerűen azzal, hogy amikor egy közösen megbeszélt cselekvéssorozat befejeződött, akkor még három újabb lépést kapcsolnak az előbb megismertekhez, azaz:

- a gazdasági valóságban megnézik, hogy mit is csináltak, mennyire egyezik az eredmény azzal, amit közösen megbeszéltek, (4) majd
- a szociális részben közösen megbeszélik ezt, áttekintik azt ami történt, és megfogalmazzák, hogy ez miben és miért tért el az eredeti megállapodástól, (5) végül pedig
- a szellemi részben új gondolatokat fogalmaznak meg arról, hogy a következőkben mit is kell tenniük annak érdekében, hogy a megbeszéltektől való eltérés a jövőben kisebb legyen (6).

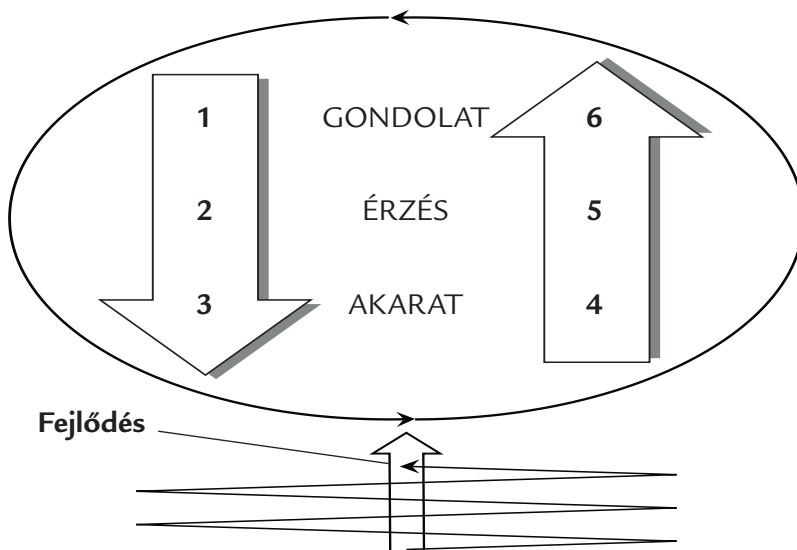
Ezzel ismét elérkeztünk a szellemi részhez, vagyis a folyamat első pontjához, és a folyamat innen a második lépéssel, az új gondolatokkal kapcsolatos megállapodások megkötésével tovább folytatódhat. A különbség csupán annyi, hogy ez már egy magasabb tudatossági szinten történik, vagyis a kör nem záródik, hanem spirálként egy kicsit emelkedik. Ez az emelkedés az emberi tudatosság fejlődése, ami pedig nem más, mint maga az emberi tanulási folyamat, amikor - szinte egy időben - hatnak a gondolataim a tetteimre, tetteim a gondolataimra. Egyébként igen érdekes maga a folyamat, hiszen ez a kör teszi lehetővé az ember számára azt, hogy tanuljon abból, amit tett. Tehát egy állandóan működő lefelé irányuló, és egy ezzel ellentétes irányú, felfelé irányuló hatást,

pontosabban folyamatot ismerhetünk fel a gondolati és az akarati szféra között, a szociális, kapcsolati szférán keresztül.

Ez a két folyamat az alapja a szervezetek fejlődésének, megbízhatóvá válásának, mert egy emberi közösség csak akkor fejlődik, ha annak minden egyes tagja képes az addigi tennivalókkal, folyamatokkal kapcsolatban új, kreatív gondolatokat megfogalmazni. Ehhez azonban egy vállalkozás mindhárom szférájának egészségesnek kell lennie, abban olyan erőknek kell hatni, melyek alkalmasak az egyes szférákat feladatuk betöltésében támogatni és azt elősegíteni. Ezen a területen is, mint többnyire mindegyikben, a vezetőknek van fontos feladatuk, mégpedig az, hogy ezt a kétirányú folyamatot támogassák és lehetőleg állandóan fenntartsák.

A KÉTFÉLE TANULÁSI ÚT

Persze ehhez szükség van arra, hogy egy régi beidegződést átalakítsanak magukban, hiszen ebben a folyamatban a hiba, a probléma nem büntetendő dolog, hanem a tanulás lehetősége. Tehát a modern vezetőnek képessé kell válnia arra, hogy a negyedik lépésben felfedezett hibák, esetleges eltérések és problémák nyomán az ötödik lépés ne munkatársak megbüntetéséről szóljon, mint azt ma még többnyire tapasztaljuk, hanem egy közös gondolkodásról, melynek során a közösség tagjai együtt gondolkodnak, beszélnek arról, hogy miként lehet a jövőben a hasonló eseteket elkerülni, miként tudják tetteik és gondolataik jobb harmóniáját biztosítani.



AZ EMBER HÁROM FELADATA

Lehet ezt a három szférát úgy is vizsgálni, hogy a benne élő és dolgozó embereknek milyen egyéni feladatokat ad. Az eddigiek alapján valószínűleg már a kedves olvasó számára egyértelművé vált az, hogy minden embernek három és egyenlő fontosságú feladata van, mégpedig egy-egy különálló, egymástól jól megkülönböztethető feladata a közösségek három valóságának mindegyik területén.

Feladataink a szellemi valóság, az emberi képességek területén

Minden embernek van egy, az emberi szellemi képességekkel összefüggő feladata, ami nem más, mint az emberi képességek fejlesztésével, támogatásával és elismerésével összefüggő kérdések összessége. Mindenkinek tanulnia kell, ismereteket kell szereznie és ezeket aztán a világban, de elsősorban a munkahelyén kamatoztatnia.

Ezen a területen a feladatunk, hogy minden kreatív, alkotó erőnket a közösség szolgálatába állítsuk, kezdeményezéseket tegyünk és felelősséget vállaljunk. Ezzel a szellemi feladattal az emberek többsége tisztában van, és az, amit ma például a munkahelyünkön végzünk, a munkánk végül is ennek a feladatnak a teljesítése. A baj azonban ott kezdődik, hogy az emberek többsége úgy gondolja, hogy ezzel meg is felelt minden elvárásnak és több feladata nincsen. Pedig dolgozni, alkotni valamint létrehozni, ma már egyedül nem lehet, csak emberek közösségében, ezért aztán minden embernek van egy másik feladata is.

Feladataink a szociális valóság, az emberi kapcsolatok területén

Az előző, felismert feladata mellett minden embernek van egy, sajnos kevésbé felismert szociális feladata is, ami nem más, mint az a kötelessége, hogy az egyenlőség elvének alkalmazásával arra törekedjen, hogy a vele egy közösségben dolgozó emberekkel megfelelő minőségű kommunikációt alakítson ki, hogy minden embert fajra, nemre, képzettségre és beosztásra való tekintet nélkül azonosan kezeljen, folyamatosan törekedjen arra, hogy emberi kapcsolatai kiegyensúlyozottak és konfliktusmentesek legyenek. Ide tartozik az is, hogy alkalmassá kell válnunk arra, hogy szellemi képességeinknek megfelelően vegyünk részt a munkamegosztásban, és a közösség által ebben a szférában létrehozott szabályokat betartsuk.

Ez már egy olyan terület, ahol ma az emberek a legtöbb problémával küzdenek, és aztán a megfelelő szociális képességek hiánya miatt inkább nem vesznek róluk tudomást. Ezért aztán az emberi kapcsolati terület olyan, mintha ezen az ember félig alvó állapotban lenne. Tudja, hogy van, de nem képes igazán

tenni. A problémák alapja az, hogy az emberi kapcsolati problémákra a megoldásokat szinte kivétel nélkül mindenki, vezető és beosztott egyaránt, a ma oly széles körben elterjedt természettudományos gondolkodás alapján keresi. Az ott megismert törvényszerűségeket próbálja az emberi kapcsolatokra is alkalmazni, miközben minden pillanatban csak arra kap visszajelzést, hogy ez így nem működik.

Akkor miért? Nos azért, mert nincsenek igazán információink arra vonatkozóan, hogy az emberi kapcsolati szférának milyen törvényszerűségei vannak, ezek hiányában pedig azt használjuk, amit ismerünk. Így történhet aztán, hogy a vezetők nagy része az emberi kapcsolatokban is érvényesnek tekinti a tisztán anyagi világra érvényes ok-okozati összefüggést, és ez ill. a hatás-ellenhatás törvénye alapján gondolja megoldani munkatársaival, embertársaival kapcsolatos problémáit. Többnyire aztán ezekből akarja bevezetni az általa generált folyamatok várható végeredményét, azaz úgy gondolja, hogy egy szociális szférában történt kezdeményezés, döntés vagy megállapodás – azaz egy ok, hatás – előre jól meghatározható és ily módon megismerhető eredménnyel – okozattal – fog járni. Mivel azonban ez soha sincs így, a természettudományos gondolkodás csapdájába esett ember folyamatosan kudarcokkal és váratlan eseményekkel szembesül a szociális területen, amit aztán persze nem ért.

Ahhoz, hogy elkezdjük érteni és érezni az emberi kapcsolati szféra számunkra egyelőre még többnyire idegen törvényszerűségeit, és közelebb kerüljünk a szociális folyamatok valódi lényegéhez, ehhez változásra van szükség, mégpedig belső változásokra, önismeretre, emberismeretre, szokásaink átalakítására, kapcsolataink átértékelésére. Ezek a kihívások azonban többnyire félelemmel töltik el az embert, és a bizonytalan, ismeretlen világtól való félelem miatt inkább elutasítanak minden változást. Ilyenkor hallunk aztán olyan érveket, hogy „én nem pszichológusnak születtem vagy szegődtem el, hanem vezetőnek”. De a szociális kapcsolatok ápolása és egészséges formában tartása nem pszichológia, hanem minden egyes vezető feladata, sőt mondhatnám kötelessége is.

Közben a világ, ha lassan is, de egyre inkább kezdi felismerni, hogy az emberi kapcsolatokban a **minőség törvénye** uralkodik. Ez azt mondja ki, hogy az emberi kapcsolatokban nem a mennyiség számít, ahogyan azt a természettudományos gondolkodás tartja, hanem a minőség. A minőség viszont nem mérhető, nem mutatható ki tudományos módszerekkel, mert azt hogy ki örül jobban vagy kinek van rosszabb kedve csak érezni lehet, de megmérni nem. Nem véletlen, hogy a kapcsolati terület az emberi érzésekkel van összefüggésben, és csak akkor fogjuk igazán jól kezelni az itt található minőségeket, ha érzéseinket az előbb említett fejlődési úton valódi érzékszervekké alakítjuk

át. Ezek az új érzések már képesek lesznek az emberi kapcsolatokat jellemző minőségeket érzékelni, azokat mindenki számára érthető és egzakt formában megfogalmazni. Addig is amíg ez kialakul, a mai vezetők húzódoznak ennek a területnek a kezelésétől és a problémákkal való foglalkozástól.

Pedig a minőség jelentősége óriási, ugyanis a minőség megváltozása egészen kis csoportokban vagy akár néhány emberben is az egész szociális szféra minden tagjának gondolkodását megváltoztatja, legyen a minőség káros, vagy hasznos! Elég például a környezetvédelmi gondolkodás kialakulását végigkísérni, a néhány „örültnek” tekintett fiataltól napjainkig. Azt látjuk, hogy alig 35-40 év alatt az egész világ gondolkodása átalakult. A szociális szférában ugyanis ezek a kis csoportok más minőségű gondolkodásukkal úgy hatnak, mint a kenyérben az élesztő, azaz igen kis mennyiségek is hatalmas változásokat, az egésznek teljes átalakulását tudják okozni. Persze, mondhatjuk azt a példát is, hogy úgy is hathatnak, mint egy baktérium, amely apró és mennyiségi szempontból nézve jelentéktelen tömegével egy hatalmas szervezetet is képes megbetegíteni. Minden vezetőnek magának kell eldöntenie, hogy vállalatában milyen minőségek vannak jelen és az élesztő vagy baktérium példa felel meg az ő esetének.

Feladataink a gazdasági valóság, a tettek, a morális szféra területén

Ha az emberi kapcsolati szférára azt mondtam, hogy abban félig alszunk, akkor bizony a harmadik területre, az ember külső orientációjára, moráljára, a másik ember vagy az emberiség igényének felismerésére és tudatosítására, ill. az ezekkel kapcsolatos tetteinkre az a jellemző, hogy ott teljesen alszunk.

Ma ugyanis a gazdaságban dolgozó emberek még viszonylag ritkán kérdezik meg mi a jó a másoknak, ritkán érdekeltek a másik ember valódi igényében. A gyártók többnyire erőszakkal és manipulációval próbálják rákényszeríteni termékeiket a vevőkre, miközben az ember, az emberiség fejlődése pedig abba az irányba halad, hogy egyre kevésbé tudják elfogadni és elviselni azt, hogy igényeiket nem veszik komolyan, hanem csupán egy eszköznek, hétköznapi nyelven vásárlóerőnek vagy humán erőforrásnak tekintik őket. Hogy ez mennyire így van, azt a Stanford Egyetem Kutatóintézetének vizsgálati jelentése tükrözi a legjobban. A '80-as évek második felében ez a híres amerikai intézet egy olyan megbízást kapott, hogy mérje fel, melyek a piacgazdaság fejlődése előtt álló legnagyobb akadályok.

Az eredmény mindenki számára megdöbbentő volt, ugyanis nem a tőkehiány vagy a képzett munkaerő hiánya fenyegeti a legjobban ezt az általunk ismert piacgazdaságot, hanem az emberek gondolkodásának megváltoztatása. A Stanford jelentés ugyanis azt mondja, hogy a jelentés idején kb. 2%-nyi olyan

ember élt a nyugati világban, akiknek nem imponált a nagy autó, a hatalmas lakás és a vagyon. A kutatók véleménye szerint ez a tendencia, vagyis a kényseres fogyasztás elutasítása évről évre nő, és ha az így gondolkodó emberek száma meghaladja az 5%-ot, akkor a gondolkodás drámai megváltozásával kell számolni, ez pedig hatalmas problémákat okozhat a piacgazdaságnak. De miben is különböznek ezek az emberek a többitől? A Stanford jelentés szerint nem fontosak számukra a jóléti társadalom által kínált értékek. Ők inkább a környezet, a fejlődő országok és a közvetlenül mellettük álló embertársaik igényeit tartják fontosnak. Ők alkotják azt a réteget, akiket ma „civil társadalom” néven ismer a világ, illetve hallgat el a hivatalos tömegtájékoztatás. Mert sokan vannak, és a veszély egyre nagyobb.

Ez persze azt jelenti, hogy a kifelé tekintő, a morális alapokon álló és a másik ember igényeire figyelő, azt tetteivel kielégíteni akaró gondolkodás itt áll a kapuk előtt. Egyre több és több ember gondolja úgy, hogy egyéni képességeit a másik ember igényeinek szolgálatába kell állítania. Azaz, a tudatosságunk a harmadik területen is ébredszik, és hamarosan itt is felébredünk, ezért a vállalkozások vezetői, amikor egyéni és közösségi fejlődési céljaikat megfogalmazzák, ezt a ténytet nem hagyhatják figyelmen kívül.

A három terület egyensúlya a munkatársak értékelésében

Ha egy embernek ezen a három területen van feladata, akkor ebből egyértelműen következik, hogy munkájának értékelése során is e három feladat teljesítéséről kell számot adnia. Azaz az általánosan alkalmazott egyéni értékelési módszereknek azt kellene megvizsgálniuk, hogy a közösség egy adott tagja a három területen feladatait miként teljesíti, azoknak milyen módon felel meg.

A következőkben egy javaslatot adok az egyes területeken az értékelés során megbeszélendő témákról:

- 1./ Az egyéni képességek területén a következő kérdéseket kell értékelni:
 - Milyen az adott munkatárs, dolgozó kreativitása, és azt miként állítja a közösség szolgálatába. (Kreativitásával épít-e vagy rombol?).
 - Akar-e illetve képes-e tanulni, milyen a viszonya a tanulásal?
 - Hogyan viszonyul a fejlődés kérdéséhez?
 - Amit megtanult, azt a közösség érdekében használja-e vagy sem?
 - Mennyire képes felelősséget vállalni?
- 2./ Az emberi kapcsolatok területén értékelni kell:
 - Milyen a közösségben betöltött szerepe?
 - Milyenek emberi kapcsolatai minőségei?
 - Felismeri-e és ha igen kezeli-e a munkahelyi problémákat?
 - Hogyan viselkedik?

3./ Az emberi tettek és a morál területén értékelni kell:

- a vezérelvekhez, az alapelvekhez és a célokhoz való viszonyulást,
- azt teszi-e, amiről beszél,
- megtette-e, amit vállalt,
- hogyan dolgozik,
- van-e benne szociális felelősségérzet,
- mennyire érez felelősséget a környezetért.

Ha ezeket a kérdéseket összevetjük egy átlagos magyar vállalkozás személyes értékelésével vagy bonusz-rendszerével, akkor azt látjuk, hogy ezekből mindössze egy kérdés kerül kiértékelésre, az, hogy megtette-e azt, amit vállalt. Ez a kérdés ugyanis arra ad választ, hogy a forgalom, az árás, vagy a darabszám, stb. megfelel-e a vezető elvárásainak, az éves terv előírásainak. A többi kérdést, bár ezektől ill. ezek következményétől minden vezető szenved, nem érintik. Amennyiben egy személyes értékelés során mégis meg tudjuk beszélni a három területet érintő kérdéseket, akkor ezzel azt az üzenetet küldjük a közösség tagjainak, hogy számunkra mindhárom képességüket fejlesztő és három feladatukat tudatosan felvállaló munkatársak az értékesek, és ezzel segítünk nekik erősségeik és hiányosságaik felismerésében és fejlődési céljaik kitűzésében.

Persze a személyes értékelésnek kell lenni egy olyan részének is, ahol a fizetést beszéljük meg, de azt a három feladat összességének teljesítéséért kapja az ember, azaz nem köthető igazán egyik csoporthoz sem. Továbbá ez a kérdéssor többnyire csak egy része a bér és a prémium meghatározási folyamatnak, mert egy másik szempontrendszer szerint azt is meg kell nézni, hogy a közösség milyen teljesítményt ért el, és e kettő eredménye fogja megadni a bér, bonusz vagy a prémium nagyságát.

Minek tekinthető egy vállalkozás?

A hagyományos gondolkodás, vagyis csak a felszínt, a termelési folyamatokat látó módszer szerint egy gazdasági közösség nem más, mint egy áru és pénz-termelő gépezet, melyben az emberek nem mások, mint ennek a gépezetnek az egyik alkatrészei, akiket ha elkoptak vagy meghibásodtak, azaz ha nem hajlandóak a tulajdonosok, illetve a vezetők kívánságait kielégítő módon pénzt termelni, egyszerűen le kell cserélni. Ennek a szemléletnek egy szélsőséges, vadhajtása az Amerikában oly divatos és sajnos Európában is egyre jobban teret hódító „hire and fire” szemlélet, amely szerint csavard ki, használd ki a dolgozókat a vállalkozási célok érdekében annyira, amennyire csak tudod, aztán mikor már használhatatlanná vált, dobd el, cseréld le.

Ennek a szemléletnek az alapja az a „homo economicus” gondolkodás, mely szerint az élet célja és értelme a pénz, lehetőleg jó sok pénz megszerzése, és ehhez az embernek munkaerejüket áruba kell bocsátani. Azaz a munkaerő áru. Ha ezt a kérdést az organikus alapon állva tesszük fel illetve próbáljuk megválaszolni, akkor arra a belátásra juthatunk, hogy minden lény valamilyen küldetéssel, céllal jön le a Földre, és létezésével valamit meg akar valósítani. Ez jelenik meg a vállalkozások morális szintjén. Ha tovább boncolgatjuk ezt a kérdést, akkor azt is látjuk, hogy egy vállalkozás egy sorsközösség is egyben, amelyben az azt alkotó emberek egyéni sorsa fejeződik ki, mondhatnánk egyéni, személyes karmánkat ezekben a közösségekben összekötjük, összekapcsoljuk társaink sorsával, és ezáltal segítjük egymást küldetésünk megvalósításában. Ha így nézzük a dolgokat, akkor nagyon gyorsan beláthatóvá válik az is, hogy minden egyes ember és így természetesen az általuk létrehozott közösségek is azért dolgoznak, hogy ezt az életfeladatot megvalósíthassák. Azaz, nem azért dolgozunk, hogy pénzt keressünk, hanem azért, hogy küldetésünket, egyéni életcélunkat megvalósítsuk. Ezzel a kérdéssel, mivel szorosan összefügg a motiváció – motiválás témakörével, a „motiváció” fejezetben foglalkozunk majd részletesen és megvizsgáljuk a hatását a vállalkozások teljesítményére és hatékonyságára.

Ebből aztán azonnal láthatóvá válik a modern közgazdaságtan vagy tudomány legnagyobb tévedése, mégpedig az, hogy a munkaerő nem áru! Az emberi munka az ember életfeladatának megvalósítási eszköze. Azok a közösségek pedig, ahol az emberek együtt dolgoznak, az egyes emberek életfeladatának megvalósítási terei. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy nem szabad nyereséget termelni, nem lehet sikeresen vállalkozni vagy a piaci részesedést egy versenytársunktól elhódítani. A gondolat lényege az, hogy egy vállalkozásban az egyes emberek azért kerülnek össze, mert nekik együtt, közösen valami megoldandó feladatuk van, aminek sikeres megoldása gazdasági sikerekben és nagy nyereségben is megmutatkozhat.

Nézzünk egy példát! Ma igen általános, hogy szinte minden második vállalkozás kereskedelemmel, értékesítéssel foglalkozik. Ez a munka pedig nem más, mint állandó kapcsolattartás más emberekkel, lehetőség arra, hogy én mint üzletkötő felkeressek olyan embereket, akikhez „látszólag” semmi közöm. Ha megnézzük, hogy ez a munka milyen minőséget hordoz, akkor gyorsan beláthatjuk azt, hogy azok, akik ma üzletkötőként dolgoznak, olyanok, mint a középkori vándor szerzetesek, akik egész évben, illetve tavasztól őszig járták a világot és vitték a hírt az embereknek, segítettek, gyógyítottak. Ha képesek vagyunk megérteni, hogy a mai világban a kereskedelemnek is ezt a minőséget kellene kifejeznie, hogy az üzletkötőknek segíteni és gyógyítani kellene a világban, akkor megértjük azt is, hogy az a munka, amibe ezeket

az embereket a felszínes, pénzszerző gondolkodás belekényszeríti, milyen komikus problémákat okoz. Miért elégedetlenek a munkatársak, miért kell állandóan „harcolni” velük a vezetőiknek? Azért, mert ugyan nem tudják, de belül érzik, hogy ez így ahogy van nem jó, mert érzik, hogy a valódi munkának összhangban kell lennie az emberrel és az emberek közösségével, hogy az valóban az ember önmegvalósításának eszköze lehessen. Érzik, hogy egy jól megszervezett, a közgazdasági tévedésektől és vadhajtásoktól megtisztított világban minden ember úgy születik, hogy arra a képességre, amit magával hoz, mindig van valahol igény.

Tehát ha egy közösségben valakivel vezetőként problémánk van, akkor nem azt kell nézni, hogy miként büntessük meg, milyen ürüggyel rúgjuk ki, hanem azt, hogy vajon ez az ember milyen képességekkel rendelkezik, és e képességek kibontakoztatására ez a sorsközösség – vállalat – a legmegfelelőbb hely. Mert könnyen előfordulhat, hogy valaki nem oda került, ahol feladata van. Ebben az esetben segíteni kell őt a megfelelő hely megtalálásában. Ugyanakkor ha úgy érezzük, hogy az adott munkatárs képességeinek kibontakoztatására ez a hely a legalkalmasabb, akkor fel kell vállalnunk a vezetői pozícióból fakadó feladatunkat, és segíteni kell ezt az embertársunkat. Lehet, hogy nehéz, küzdelmes feladat, ami sok kellemetlen pillanattal is járhat a vezető számunkra, de ezt úgy kell tekinteni, mint a vezető tanulási, fejlődési útját. Aztán, ha úgy érezzük, hogy mindent megtettünk, minden lehetséges módon megpróbáltuk társunk életfeladatának megvalósítását elősegíteni, de ez mégsem sikerült, akkor – miként az élő test a beteg, nem odavaló sejtet vagy testet kiveti magából - el kell válni tőle. De ez egy olyan elválás kell legyen, hogy közben tudjuk: egy életre össze van kötve a sorsunk, ennek az embernek a további élete, sorsának alakulása visszahat ránk, tehát továbbra is foglalkozni kell vele, segíteni kell őt helyének megtalálásában, életfeladata megvalósításában.

Ebből talán az is nyilvánvaló, hogy ha egy közösség, egy vállalat sorsközösség, akkor ez kétoldalú felelősséget jelent! Tehát a főnököknek a beosztottaival szemben és a beosztottaknak a főnökeikkel szemben is vannak kötelezettségeik. Mindig annak a félnek kell felvállalnia az első lépés terhét, aki a tudatosabb. Annak kell a változást elkezdeni, aki elsőnek ismerte fel a valóságot, mert a sorskérdések nem odázhatók el azzal a legyintéssel, „hogy én csak egy beosztott vagyok!”

Amennyiben pedig kiderül, hogy a közös munkánk, együttlétünk már nem képes az egyes emberek fejlődését szolgálni, akkor el lehet úgy is válni, hogy az ember felmond, és olyan helyet keres magának, ahol viszont képes életfeladatát megvalósítani. Persze, a mai modern világ pontosan tudja, hogyan lehet az embereket megfogni, és mennyi pénzt kell fizetni azért, hogy elfelejtkezzenek arról, hogy azért dolgoznak, mert önmagukat meg akarják valósítani, mert

küldetésük van. Így aztán megfelelően magas fizetésért az emberek hajlandóak mindent elviselni, és először lelkileg, majd pedig testileg is megbetegedni, ahelyett hogy nemet mondanának. Ez azonban elvezet minket egy olyan kérdéshez, ami már a határainkkal, a határok meghúzásával és átlépésével kapcsolatos. Ez a téma viszont egy későbbi fejezet tárgya lesz.

3.

Vállalkozások fejlődése

GAZDASÁGI KÖZÖSSÉGEK FEJLŐDÉSÉNEK TÖRVÉNYSZERŰSÉGEI

A vállalkozások fejlődésének törvényszerűségei mindig is nagyon érdekelték a vezetőket, és ennek eredményeként számtalan elmélet látott napvilágot emberi közösségek, szervezeteik fejlődésének törvényszerűségeiről. Ezek az elméletek mindig alkotójuk gondolkodását, beállítottságát tükrözték, így aztán vannak közöttük olyanok, melyek teljesen mechanikusan képzelik el a fejlődést, de szép számmal vannak olyanok is, melyek a vállalkozásokat és azok szervezeteit élő, fejlődő formáknak képzelik el. Mivel a hagyományos megközelítésen alapuló elméletek ne tudtak igazán kielégítő válaszokat adni, a modern vezetés egyik kulcskérdése továbbra is az maradt, hogy van-e a vezetőknek egy olyan egyszerű és a gyakorlattal szoros kapcsolatban lévő eszközük, mely alkalmas a vállalkozások fejlődéséi fázisainak és az azokból adódó vezetői feladatok megfogalmazására.

Az organikus gondolkodás által adott válaszok – az eddigi tapasztalatok alapján – viszont alkalmasak lehetnek erre, ugyanis olyan, az élettől és a mindennapi eseményekkel összhangban lévő eszközöket adnak a vezetők kezébe, melyek jó alapot adnak a megfelelő válaszok megfogalmazásához. Elsősorban azért, mert ez a modell kimondja: a vállalkozások fejlődése az élő szervezetek, így az ember fejlődésével azonos jellemzőket mutat, és ebből fakadóan olyan megközelítést és elemeket tartalmaz, melynek eredményeképpen a szervezet és az ember fejlődése egységben és összhangban biztosítható azáltal, hogy olyan folyamatokat hoz létre, melyben

- az emberek számára tanulási lehetőségeket biztosít és
- közben a szervezetet fejleszti.

Mielőtt az élő szervezetek fejlődését megvizsgáljuk, először azt kell meghatároznunk, hogy mit is értünk fejlődés alatt. Fontos ez azért, mert ezen a területen sajnos ma elég nagy a bizonytalanság és igen sok félreértéssel találkozunk, különösen akkor amikor a vállalkozások fejlődésének kérdéseit tárgyaljuk. Mert a mai divatos elméletek a fejlődést és a növekedést egybemossák, és ma

csak az fejlődik, aki növekedik, akinek többet sikerül teljesítenie, mint azt megelőzően. Ma csak a forgalmi vagy árbevételi adatok növekedését nézzük, és ha az emelkedik, akkor azt hisszük, hogy fejlődtünk. Pedig a fejlődés az valami egészen más dolgot takar.

A fejlődés egy olyan dolog, amit nem lehet mérni vagy statisztikai adatokkal kimutatni, ez **a dolgok minőségének megváltozását jelenti**. Nagyon jól jellemezhető ez az élő szervezetekre érvényes fejlődési folyamat a kisgyermek esetével. Egy baba a születése után, miközben folyamatosan növekszik, csak arra képes, hogy feküdjön, majd egy adott pillanatban elérkezik egy ponthoz és feláll. Az a baba, aki eddig csak feküdni tudott, pontosan azonos azzal, aki most már állni is tud, de azt nem kell különösebben ecsetelni, hogy a két baba között milyen óriási, minőségi különbség van. Minden, ami az addig csak feküdni képes babában benne volt, benne van a most már felállni képes babában is, de mégis valamivel több, mint azelőtt volt. Ezt a többletet azonban a mennyiségi változásokban hiába keressük, a magyarázatát ott nem találánk meg. A változás minőségi változás volt.

AZ ÉLŐ SZERVEZETEK FEJLŐDÉSÉNEK ÖSSZEFÜGGÉSEIRŐL

A minőségi változásoknak egy élő szervezet fejlődése során jól leírható és megfogalmazható jellemzői vannak. A következőkben ezeket a jellemzőket mutatom be, hogy azok miként jelennek meg a természeti törvények hatása alatt álló élő szervezetek fejlődése során, majd pedig megmutatom, hogy ezek a jellemzők miként, esetenként milyen módosulásokkal jelennek meg az ember alkotta szervezetek, a gazdasági közösségek fejlődése során.

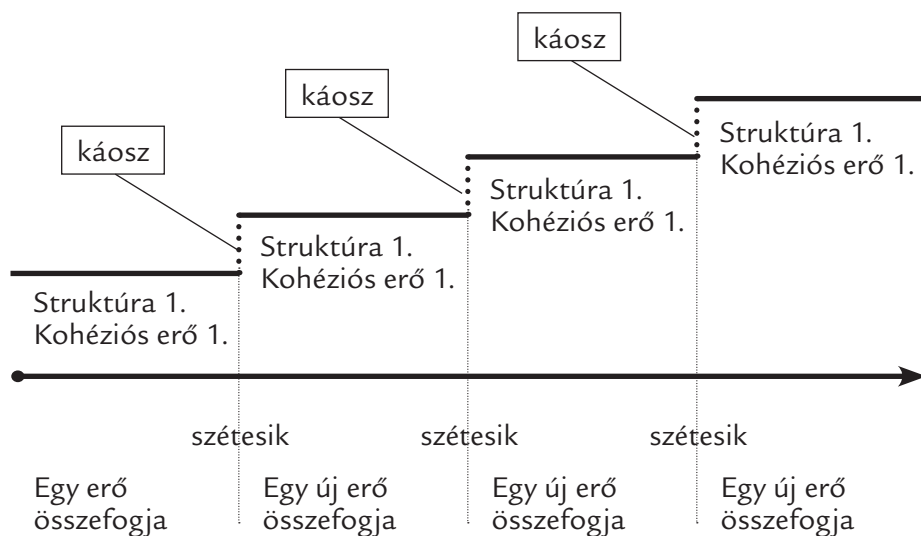
Ha magát a fejlődési folyamatot ábrázolni akarjuk, akkor egy lépcsőzetes görbét rajzolhatunk fel, melyben az egyes lépések a fejlődés egyes fokozatait takarják, mely fokozatokra mindig, egy ideig állandósuló, stabil állapot a jellemző. Ennek a stabil szakasznak a jellemzői a következők:

- ez egy állandósult állapot,
- melyre a növekedés, a mennyiségi változás a jellemző.
- Ebben a stabil állapotban a szervezetet egy kohéziós erő tartja, fogja össze, a szervezetre állandóan ható és azt a szétesés irányába lökő centrifugális erővel szemben.

Ez a stabil szakasz egy adott ideig tart, mert a növekedés egyik pillanatában, ami mindig az élő szervezetre jellemző, és kizárólag a természeti, biológiai törvények irányítása alatt áll, elérkezik az a pillanat, amikor az addig ható kohéziós erő már nem tudja összefogni a szervezetet, és az megindul a szétesés útján. Megjelenik a káosz.

Ez a káosz hosszabb vagy rövidebb ideig tart, majd azonnal megjelenik egy új összetartó (kohéziós) erő, melynek hatására stabilizálódik, és kialakul egy újabb stabil szervezet, mely

- már egy egészen más minőségű struktúra,
- amit most ez a másik, új kohéziós erő tart össze.
- Az új kohéziós erő létrejöttéhez az élő szervezetnek semmiféle külön erőfeszítésére vagy energia-befektetésére nincsen szüksége, ez a természeti törvények alapján jön létre.
- Persze minden eltérés ellenére ebben az új struktúrában az első struktúra teljes egészében benne van, sőt, annak az oka és eredete is az első struktúrában keresendő, abból származik.
- Ebből következik az is, hogy egy élő szervezetben már megszületésének pillanatában minden lehetőség benne van, minden, ami vele történni fog, miként egy magban benne van a fa, vagy a virág, ami ki fog belőle fejlődni, vagy egy tojásban benne van az az élőlény is, aki majd kikel belőle.



Ezt a folyamatot, azaz a **strukturúra – káosz – strukturúra** váltakozást jól megfigyelhetjük valamennyi élőlény fejlődése során, különösen azokban az esetekben, amikor azok életük bizonyos szakaszaiban teljesen más lényekké alakulhatnak át. Ilyen példákat valamennyien ismerünk az ebihal – béka vagy a hernyó – gubó – lepke fejlődési folyamatban illetve az abban megmutatkozó

átalakulásokban, amikor egy adott élő struktúra, szervezet, melyet egy erő egy bizonyos ideig egy adott formában összetart, életének egy pillanatában szét-esik, és utána egy minőségileg teljesen más lényre alakul át. Ezzel jól példázák azt, hogy milyen is ez a lépésekben, ugrásokban történő fejlődés, minőségi átalakulás az élőlények világában.

Ha emberek életében keresünk példát a fejlődés ugrásszerű formáira, akkor a kisbaba már említett fejlődésén túl nagyon jól megfigyelhető ez a lépésekben lezajló fejlődési folyamat a nyelvtanulás esetében. Jellemző ez kisgyerekeknél és felnőtteknél egyaránt, és magam is tapasztalhattam, amikor hosszabb ideig Iránban dolgoztam. Ott, a frissen érkezett magyar gyerekek egy ideig csak hallgattak, figyeltek, mintha kukák lennének, majd hirtelen – gyakran csak néhány hét elteltével – elkezdtek folyékonyan beszélni perzsa nyelven. (Hogy a káosz miként jelent meg és mit is jelentett a kisgyermek lelkében, arról viszont az édesanyák tudnának mesélni.) De ugyanez történik egy felnőtt esetében is, amikor valaki alacsony szinten ismer egy idegen nyelvet, majd elhatározza, hogy tanulni fog. Egy-két hét intenzív tanulás után elérkezik az a pillanat, amikor úgy érzi, még annyit sem tud, mint eddig, és mindent elfelejtett, majd látszólag megmagyarázhatatlan módon és sokszor teljesen váratlanul, nyelvtudásában egy magasabb szintre lép.

Ezek az élő szervezetekre megfogalmazott általános elvek pontosan megfigyelhetőek a szervezetek, gazdasági vállalkozások fejlődése során is. A különbség annyi, hogy míg a hernyó esetében a káosz és a szétesés pillanatát a biológiai törvényszerűségek határozzák meg, vagyis az állatok és növények fejlődése nem befolyásolható törvények hatására történik meg, addig az emberek által létrehozott és működtetett közösségek fejlődésének folyamata, az egyes szakaszok hossza és az átalakulások milyensége a benne élő és dolgozó emberektől, **az emberek gondolkodásától** vagyis az emberi tudatosságtól függ.

Amikor egy ember létrehoz, megalapít egy vállalkozást, akkor ebben a pillanatban, ahogyan azt már említettem, benne van mindaz, ami ezzel a vállalkozással történni fog, illetve történhet, vagyis benne van minden lehetőség. Majd amikor a növekedés következtében kritikus helyzet áll elő és a szervezet a káosz állapotába kerül, akkor azt is jól látni, hogy az ember volt az, aki gondolkodásával ebbe az állapotba vitte, és ezért ő is az, aki ebből az állapotból ki tudja vezetni. Azaz, a stabil időszakok hosszát és a káosz időtartamát is az ember határozza meg, gondolkodásával, illetve azáltal, hogy képes-e felismerni, megismerni a káosz jeleit, jelzéseit, és képes-e azokat a változásokat, fejlődési lépéseket megvalósítani, melyek egy új, magasabb szintű kohéziós erőt hoznak létre. Ez az organikus fejlődési elmélete alapja, vagyis az a gondolat, hogy a vállalkozások fejlődése a benne élő és dolgozó emberek tudatosságának fejlődése.

Tehát ez azt jelenti, amikor egy emberek által létrehozott szervezet az első fejlődési fázis után elérkezik az első káosz pillanatához, akkor onnan csak úgy tud egy magasabb fejlődési szintre lépni, ha képes gondolkodását megváltoztatni, magasabb szintű tudatosságot elérni. Ezt az új gondolkodást nevezzük az adott szintre jellemző „domináló elvnek”. De e mellett még tovább élnek és sokáig megtalálhatóak az előző szint jellemzői is, az előző fokozat „domináló elve” vagy annak bizonyos gondolati elemei továbbra is hatnak. Ezen keresztül is érvényesül itt is az az elv, hogy az új struktúra eredete és oka mindig az előzőben van, annak minden eleme onnan származik.

Azt az előbb már láttuk, hogy az élő szervezetek fejlődésének iránya van és ez az irány nem megfordítható. Ez a vállalkozások esetében azt jelenti, hogy egy korábbi fejlődési szint már soha nem hozható vissza. Amiként a béka nem tud soha többé ebihal lenni, bármennyire is úgy érzi, hogy akkor jobb volt neki, vagy a lepke nem tud hernyóvá változni, bármennyire is szeretne, ugyanúgy nem lehet egy vállalkozás életében a korábbi fejlődési szinteket visszahozni. Általában nagyon szép emlékek fűződnek az alapítás időszakához, amiben mindenki nagyon jól érezte magát, de hiába gondolunk nosztalgiával ezekre az időkre, az a hangulat, az a kezdeti lelkesedés nem térhet vissza soha!

Még akkor sem, ha az élet eseményei esetleg teljesen visszavetik a vállalkozást, és tagjainak – látszólag a nulláról – újra kell kezdeniük. Mert ez a nulláról való kezdés csak a pénzügyekre érvényes, az amit az emberek megtanultak, amit addig tudatosságukban fejlődtek, az már kitörölhetetlenül az övék, az emberek tudati fejlődését nem lehet meg nem történné tenni! Ezért egy emberek által létrehozott élő szervezet, amelyik fejlődésében már elérkezett egy szintre, soha többé nem tud a nulláról kezdeni.

Láttuk azt is, hogy egy élőlény esetében a biológiai folyamatok határozzák meg a szétesés pillanatát és a káosz időtartamát, valamint az új struktúrába való érkezés idejét. A kérdés most az, hogy hogyan alakulnak ezek a fejlődési jellemzők az emberek alkotta szervezetekben. Az már bizonyos, hogy egy vállalkozás életében nem csak a mennyiségi növekedéssel, hanem az emberek gondolati fejlődésével is összefügg a káosz és annak megjelenése és a szétesésnek ebben a pillanatában a vállalkozásban dolgozó embereknek, de elsősorban a vezetőknek belső erőre, bátorságra van szükségük ahhoz, hogy a káosz bekövetkeztét felismerjék és a vállalat előtt álló káoszon áthaladjanak, a következő fokozathoz vezető úton elinduljanak.

Sőt, az új struktúra kialakításához szükséges energiát is az embernek kell befektetnie, azt nem kapjuk kívülről, miként a természeti lények! Azaz, ha azt akarjuk, hogy a szervezet az egyik szintről egy másik, magasabb szintre lépjen, akkor a benne élő és dolgozó embereknek kell energiát befektetniük ebbe. Energia-befektetés nélkül tehát nincs fejlődés! Ez az energia-befektetés

és a belőle kialakuló új gondolkodás hozza létre azt az összetartó erőt, ami a közösséget a mindenkor ható centrifugális erők ellenében összefogja.

Végül azt is pontosan látni kell, hogy egy élő szervezet nem ugorhatja át fejlődésének egyetlen fázisát sem. Miként a hernyó, bármennyire is tetszene esetleg neki, nem változhat azonnal lepkévé, úgy egy vállalkozás sem képes fejlődésének egymást követő fokozatai közül egyet kihagyni vagy átugrani. Mivel az emberi közösségek fejlődése szorosan össze van kötve a benne élő és dolgozó emberek gondolkodásának fejlődésével, ezért végig kell mennie azon az úton, ami a közösséget alkotó emberek számára szükséges. Türelemmel ki kell várni a fejlődéshez szükséges időt.

A VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉNEK KÉRDÉSEIRŐL

Mielőtt témánk részletes ismertetésbe kezdenénk, tisztázni kell egy kérdést, mégpedig az ember és szervezet kapcsolatát. A gyakorlatban sokszor találkozunk olyan elképzelésekkel, melyek szerint a kettő egymástól külön választható, ember és szervezet egymástól függetlenül is létezhet, ezért egymástól függetlenül is fejlődhet. Erre alapozva sokan úgy képzelik, hogy egy szervezet fejlesztésével önállóan is lehet foglalkozni, elvonatkoztatva a benne dolgozó emberektől. Pedig a kettő egymástól nem választható el, hanem szorosan összekapcsolódik, összefügg. Minden olyan helyen, ahol ember tevékenykedik, ott szervezetnek, struktúrának is lennie kell, amely annak formát ad. A szervezet ugyanis minden szociális organizmusnak, így a vállalkozásoknak is, elengedhetetlen formaadó feltétele.

Ahogy egy folyó szabályozása esetén sem gondol senki arra, hogy külön lehetne választani a folyót a medertől és külön-külön kell foglalkozni velük, mert tudja, hogy az ilyen szemlélet csak katasztrófákhoz vezet, ugyanúgy annak, aki vállalkozások fejlődésének kérdéseivel foglalkozik, mindkét terület – az ember és a szervezet – fejlődésének törvényszerűségeit ismernie kell, azokat együtt is kell kezelnie. Amikor csak a formával foglalkozunk, csak a szervezetet fejlesztjük, akkor nem tudunk valódi változást elérni, mert az emberek, változatlanok lévén, nagyon gyorsan újra előveszik szokásaikat, kedvelt régi formáikat, ezzel együtt aztán ismét megjelenik a régi szervezet összes – már elfeledettnek hitt – problémája. Aki pedig csak az emberrel foglalkozik, annak fejlesztésével törődik, miközben a forma, a szervezet a régi marad, igazi fejlődést szintén nem sikerül létrehozni, mert a régi formában a problémák nem oldhatók meg.

Ahhoz tehát, hogy egy vállalkozás fejlődésének folyamata sikeres legyen, arra van szükség, hogy két párhuzamos fejlődési folyamat játszódjon le, olyan,

mely ismeri és figyelembe veszi mind az emberek, mind pedig a szervezetek fejlődésének törvényszerűségeit. A következőkben arra vállalkozok, hogy bemutassam a szervezetek fejlődésének törvényszerűségeit az ember fejlődésének fényében, vagyis az organikus gondolkodás alapján állva.

A modell kidolgozása, mint általában minden, az elő szervezetekkel kapcsolatos törvényszerűség megismerése, a megfigyeléssel kezdődött. A kutatók már hosszú ideje létező és működő vállalkozások életét és fejlődését figyelték meg, ennek során olyan fejlődési összefüggéseket fedeztek fel, melyek egyértelműen leírhatók, és minden vállalkozás életében felismerhetőek voltak. Ezeket aztán egy – három fázisból álló – fejlődési elméletben foglalták össze.

VÁLLALKOZÁSOK FEJLŐDÉSÉNEK ELSŐ FÁZISA

– AZ ÚTTÖRŐ FÁZIS

Az teljes egyértelmű, hogy egy új vállalkozás megalapítása egy idea megjelenésével kezdődik, és ha ez az idea egy olyan emberben jelenik meg, akiben a kreativitás akarattal párosul, akkor ez az ember felvállalja, hogy valami újat hoz létre, hogy a jövőt olyanná formálja, amilyennek ő akarja látni. Az ilyen pillanatokban ezek az emberek különleges lelkiállapotban vannak, mert belülről teljesen át vannak hatva azzal a tudattal, hogy meg kell valósítaniuk azt, amit elhatároztak. Ilyenkor ehhez még hatalmas belső hő, tűz is társul, ami aztán összeköti gondolataikat akaratukkal, és így születik meg az elhatározást követő tett, ami megindítja a vállalkozó embert az idea megvalósulásához vezető úton.

A megvalósulás útján az első lépés egy szervezet létrehozása, mely szervezetnek az a feladata, hogy a vállalkozót segítse és közreműködjön az idea megvalósításában. Ezt a megalakulás után kialakuló szervezetet úttörő szervezetnek nevezték el, és azt a vállalkozót, akiben az idea megjelent, aki a szervezetet életre hívta, úttörőnek. Ennek az új szervezetnek a jellemzésére is igen alkalmas egy, a természetből vett kép, mert ez a szervezet, működését és jellegét tekintve, leginkább egy **kagyló**hoz hasonlít. Egy kagylóhoz, melyben egy csodálatos igazgyöngy rejtőzik – az úttörő ideája –, és a kagylóforma szervezet ezt a gyöngyöt védi, oltalmazza és segíti a fejlődésében. A szervezet megalakulás után az úttörőből áradó tűz, lelkesedés, kreativitás és akarat magával ragadja a vállalkozás többi tagját is, így aztán a munka igen nagy erővel és nagyon gyorsan megmutatkozó, jó eredményekkel indul meg. Ezt a folyamatot még tovább erősíti az is, hogy az úttörőnek általában kivételes képességei vannak, amit a közösségen belül és kívül mindenki tud és elismer.

Struktúra, szervezet az úttörő fázisban

Az úttörő fázisban kialakul tehát a kagyló-forma szervezet, és ennek a következő jól körülhatárolható jellemzői vannak:

- az úttörő általában az egyszerű emberek nyelvén beszél, ezért aztán a vállalatban belül nem szükségesek a mesterséges kommunikációs csatornák sem, mert a közösségen belül az elsődleges és másodlagos kommunikáció így is igen jól működik.
- A közösségen belül mindenki személyesen és jól ismeri egymást és az úttörőt, részben azért is, mert az úttörő mindenkinek közvetlenül ad utasítást. Az erre a fázisra jellemző direkt irányítás rendszere azonban senkit sem zavar, mert abban az eufórikus állapotban, amiben az úttörő közösség tagjai vannak, ezt szinte észre sem veszik.
- Látszólag ennek ellenére, a vállalkozás tagjai és az úttörő között igen jó, baráti kapcsolatok alakulnak ki.
- Ez pedig kihat a munkavégzésre is, és a szervezet teljesen ember orientációjú lesz, ahol mindenki azt csinálja, amit szeret és amihez kedve van. Arra pedig, amit nem szívesen csinál meg, mindig akad valaki, aki önként felvállalja és megcsinálja helyette.
- Ez aztán az egész szervezetnek igen magas motiváltságot ad, amiben a munka szinte magától megy, minden különösebb odafigyelés nélkül.
- A munkavégzésre azonban az improvizáló stílus a jellemző, ahol a problémákat véletlenszerűen, improvizálással oldják meg, hiszen nincsen olyan struktúra, ami a felelőségeket és a feladatokat meghatározná. Ez pedig az egyébként is magas motiváltságot még tovább erősíti.
- Ezt a vállalkozást nemcsak a dolgozók, hanem a partnerek is szeretik, mert az ember orientációjú hozzáállás, a gyors ügyintézés, a rugalmasság és az alkalmazkodás igen jó a számukra.
- Ez a vállalat ekkor olyan, mint egy nagy család, egy örömmel és emberi érzésekkel áthatott közösség, ahol mindenki szeret élni, dolgozni és alkotni, akinek pedig nem tetszik ez hangulat, az gyorsan tovább áll, helyére pedig olyan kerül, aki az ilyen közösséget és munkavégzést értékeli és szereti.

A kohéziós erő az úttörő fázisban

Az úttörő fázisban élő és dolgozó szervezetben elsősorban az úttörő személyén keresztül olyan viszonyok uralkodnak, amikor a vállalkozást az emberi képességek, a kreativitás és az egyéni felelősségvállalás viszi előre. Ez a szervezet lehetővé teszi tagjai számára az örömteli munkavégzést, mert tagjai

folyamatosan kihívásokkal találják magukat szemben, és ezeket bürokratikus szabályok és utasítások nélkül, önállóan oldhatják meg.

Ezért ezt a szervezetet az úttörő személye, a belőle áradó erő, lelkesedés adja azt a kohéziós erőt, ami aztán a szervezet összetartja. Az emberek vakon bíznak benne, követik a jövőbe, oda, ami csak az ő gondolataiban él. Az úttörő szervezet ezért az egyéni képességek összetartó és együttműködő erejének csodálatos példája!

A káosz jelei az úttörő fázisban

Ez az úttörő szervezet tehát tökéletesen működik, a dolgozók, az úttörő és a partnerek általános megelégedésére, annak ellenére, hogy a háttérben közben számtalan hiányosság, probléma lapul meg. Ezeket azonban az önmagára figyelő, a kagylóforma védelmében dolgozó és sikereitől kicsit elvakult szervezet nem látja, az érzésekkel áthatott nagy család még nem érzékeli.

Pedig

- nincsenek valós és részletes információik a tágabb környezetükről, a piacról, nem ismerik saját működésük valódi költségeit;
- szervezetlenül, ad hoc módon oldják meg a felmerülő feladatokat, és tevékenységük során túlnyomórészt az alapító ismeretségi körére koncentrálnak.
- Nagy veszélyforrást hordoz még az is, hogy az úttörők – tudattalanul bár – de nem képesek más vezetőket megtérni maguk mellett, így aztán a kiválasztott vezetők vagy megbuknak vagy megszöknek a vállalatról.

Ezért a modell az úttörő fázis fontos jellemzőjét, a gyors növekedést, az „úttörő büntetésének” nevezi, mert a mennyiségi növekedés miatt az úttörőnek olyan új kihívásokkal, feladatokkal kell szembenéznie, amit eddig nem csinált, és gyakran nem is nagyon szeret. Hiszen a gyors növekedés következtében

- egyre több emberrel kell együtt dolgoznia és
- ennek következtében úgy érzi, hogy személyes hatása a vállalatra fokozatosan gyengül.
- Lassan már nem ismer mindenkit, új, ismeretlen arcokkal találkozik a folyosókon, és ez fokozatosan belső elbizonytalanodásához vezet.
- Ugyanakkor a növekedés arra is kényszeríti, hogy a szervezeten belül hierarchiát alakítson ki, ami közte és a közösség tagjai között közbenső szintek létrehozását jelenti.
- Ez pedig a korábbi állapotokhoz képest ismeretlen, új érzéseket kelt benne, azt a bizonytalan érzést, hogy olyan dolgok is történnek, történhetnek a „vállalatán” belül, amiről ő már nem tud.

A vállalkozások fejlődésének első fázisa és jellemzői

Szervezet: Úttörő fázisban

Káosz: „az úttörő büntetése”

Kohéziós erő:

az úttörő személye és a belőle
áradó erő, lelkesedés

Ekkor az úttörő – és vele együtt a vállalkozás is – elérkezik egy küszöbhez, ahol egy gazdasági – külső – kényszer hatására végül is eldől, hogy a vállalkozás képes-e a káoszból egy magasabb fejlődési szintre lépni, vagy elmerül a káoszban és tönkremegy. Azaz, a további fejlődés kulcsa most az, hogy az alapító, az úttörő képes-e belátni, hogy gondolkodása és az ez által meghatározott régi forma mostanra a fejlődés akadályává vált. Ezen a küszöbön az alapítónak kell először átlépnie, benne kell hogy megszülessen a következő belátás: „le tudok mondani arról, hogy mindenbe beleszóljak, hogy mindenről tudjam, miért, mikor és hol történik.” Ha ez a belső elmozdulás az alapítóban létrejön, akkor ezzel megteremti annak lehetőségét, hogy a vállalat, a közösség elindulhasson a továbbfejlődés útján. Amennyiben ez a belátás nem jön létre, akkor az úttörő saját csodálatos művének tönkretevőjévé, elrontójává válik, és végig kell néznie, ahogyan a káosz fokozatosan eluralkodik a vállalatban, és a vállalat fokozatosan kiszorul a piacról. Ezen a ponton már az sem segít, ha otthagynya a vállalatot, mert az, összetartó erejét elveszítve, igen gyakran szétesik és ezáltal szűnik meg.

Ha azonban az úttörő felismeri a pillanat fontosságát és a külső kényszer hatására végül át tud lépni ezen a küszöbön, azaz elég bátor ahhoz, hogy megváltoztassa gondolkodását a vállalkozás működéséről, a feladatokról és az emberi kapcsolatokról, akkor ezzel egy új valóságba jut el, ami nem más, mint

- személyes tudati fejlődésének egy újabb, magasabb szintje,
- és ezzel egy időben a közösség, a szervezet fejlődésének egy új, magasabb szintje.

Ebből meríti azt az energiát, ami ahhoz szükséges, hogy már nem csak önmagára, a munkára koncentráljon és nem csak az alkotás örömeiben éljen, hanem képessé váljon tudatával, gondolkodásával egy szélesebb szociális valóságot is átfogni. Ezen a tudati szinten az alapító már nemcsak a kreativitás, a képességek, az ideák és ötletek világában mozog, hanem átlép az emberi kapcsolatok, az emberi találkozások, a munkamegosztás, a függőség és konfrontáció valóságába. Csakis ennek a belső felismerésnek, elmozdulásnak és az abból fakadó erő hatására tudja az alapító a vállalkozást átvezetni fejlődésének második fázisába.

A SZERVEZETEK FEJLŐDÉSÉNEK MÁSODIK, DIFFERENCIÁLÓDÁSI FÁZISA

Az a folyamat, ami most a vállalaton belül az alapító felismerésének hatására és az ebből nyert energia, erő hatására elindul, az egy, az ember fejlődéséből vett hasonlattal olyan, mint amikor az embrióban, fejlődésének kezdeti szakaszában, egymástól függetlenül kifejlődött szervek a mennyiségi növekedés egy bizonyos pontján elkezdenek egymással differenciálódni és egymással együttműködő, logikus kapcsolatban lévő szerveket kialakítani. Nos, ilyesmi indul el a differenciálódás fázisába lépő közösségekben is, mert ekkor az addig nagy családként, kreatívan működő vállalkozás egy rendszerré, mégpedig az emberi kapcsolatok megtervezett, logikus és megszervezett rendszerévé alakul át.

A folyamat egyik fontos része, hogy a közösség vezetői, akik eddig a kagylóban együtt éltek és dolgoztak a közösség többi tagjával, és csak egymásra és a munkára koncentráltak, most kiemelkednek ebből a biztonságos közegből – felülről kezdik el szemlélni a szervezetet. Ezért a differenciálódás fázisának jelképe a **piramis**, melynek csúcsán ülnek majd a vezetők, akik a szervezés és szabályozás feladatait végzik.

Struktúra és szervezet differenciálódási fázisban

Igen sok úttörő számára ennek a szakasznak a feladatai felérnek egy szenvedéssel, mert ők általában a közvetlen és kötetlen emberi kapcsolatokban érzik jól magukat, és az improvizáció nagymesterei, ez a fázis pedig pontosan ellenkező képességek kialakítását követeli meg tőlük. Most fel kell ülniük a piramis szervezet csúcsára, és a szétválás, a szervezés, a tervszerű munka és az összefüggések felismerése az, amire szükség van. Az úttörő vállalkozó feladata ebben a fázisban a tervszerű kapcsolatok létrehozása lesz, mégpedig három szinten:

- formai kapcsolatokat kell kialakítania az emberek és csoportjaik között, szervezéssel,
- jogi kapcsolatokat kell kialakítania az emberek és csoportjaik között az írott szabályozás eszközeivel és
- újfajta emberi kapcsolatokat kell kialakítania a vállalkozás dolgozói között, hiszen az emberek egyre jobban különböznek s lassan már nem is ismerik egymást.

A differenciálódás fázisába lépő vállalkozások esetében a legnagyobb problémát többnyire a harmadik kapcsolat kialakítása jelenti, annyira, hogy sok esetben mivel a vezetők nem ismerik fel jelentőségét és nem is tudják hogyan fogjanak hozzá, ezért aztán nem tesznek semmit. Ezzel viszont, mivel nem

nyújtanak segítséget a közösség tagjainak a változáshoz szükséges tudati fejlődésben, a saját egyéni küszöbjük átlépésében, csak a jelentkező problémák számát növelik és a differenciálódási folyamat sikerét veszélyeztetik.

Ebben a fejlődési szakaszban tehát a szervezet, a vállalat struktúrájának – az osztályok, főosztályok, divíziók stb. – kialakítása folyik, és ezzel párhuzamosan kell hogy kialakuljanak a vállalatban belüli kommunikáció formái és újfajta kultúrája is. Mert ennek a szakasznak a sikere teljes egészében azon alapszik, hogy sikerül-e újfajta emberi képességeket kifejleszteniük. Méghozzá a vállalatban belül mindenkinben, a legfelső vezetőktől az utolsó beosztottakig. Ehhez most

- a tervezés,
- az előrelátás,
- a felelősségvállalás,
- a szervezés és
- a szociális képességek

egészen új formáira van szükség az emberekben, méghozzá oly módon, hogy ezek aztán az egész vállalatot áthassák és szolgálják.

Igen nagy gondot okoz az is, hogy az úttörő fázisban a vezetők odafigyelése nélkül kialakult motiváció hirtelen drasztikusan lecsökken. Az eddig természetesnek hitt motiváció – amit mint láttuk, az úttörő fázis szabad és örömteli munkavégzése hozott létre, és nem a vezetők motiválási képessége – most a változások következtében elvész. Ennek oka, hogy az emberek

- már nem látják az egészet,
- csak részfolyamatokat végeznek el,
- ráadásul még ezt sem tehetik meg szabadon, hanem szigorúan a szabályozás megszabta keretek között kell dolgozniuk.

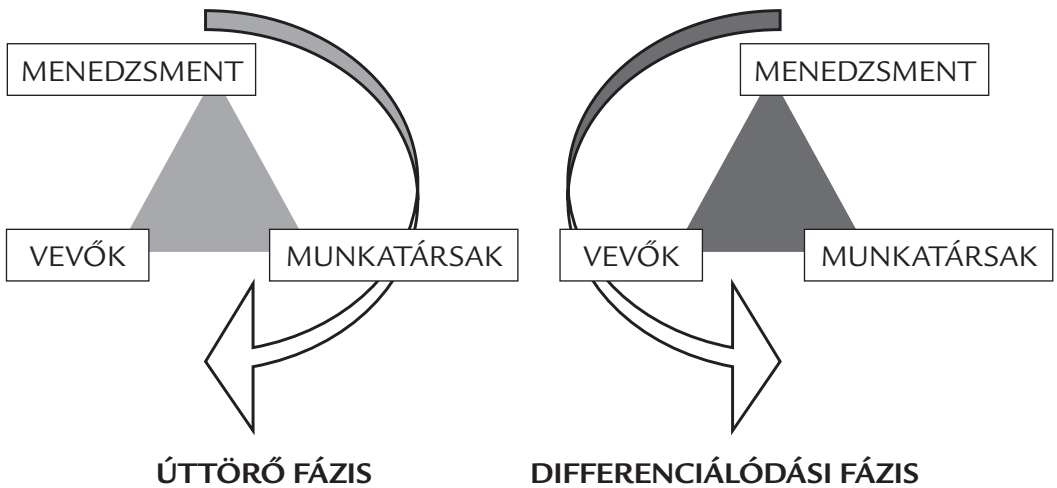
Ezek pedig jelentősen csökkentik a kreativitást és az elvégzett munka felett érzett örömet. Így aztán a differenciálódás fázisa elmosza az addig természetesnek hitt lelkesedést és motiváltságot, és az alapítónak most még egy új dologgal, a munkatársak motiválásának kérdésével is foglalkoznia kell.

Közben a szervezet csak egyre nő, hiszen a logikus működés és a szervezetté váló munkavégzés sok felesleges folyamatot megszüntet, a rossz hatékonyságú munkavégzést javítja és az eredményességet növeli. De ezzel arányosan növekszik a szabályok, a rendelkezések és intézkedések száma. Ennek egyenes következménye, hogy lassan

- a szervezet rugalmatlanná, merevvé válik, és
- az emberek kötődése eközben a vállalat iránt egyre csökken,
- érdeklődése inkább kisebb csoportjaik felé fordul – különösen, ha tudati fejlődésük még nem tette lehetővé a magasabb szintre való átlépését, és nem értik a változások lényegét, értelmét.

- Ezzel együtt az emberek kisebb közösségeik érdekeiben kezdenek el érdekeltek lenni, ami aztán a nagyvállalati célokkal való szembefordulást eredményezi.
- Ebből pedig már egyenesen következik, hogy az addig egységes vállalati közösség tagjai fokozatosan elválnak, eltávolodnak egymástól.

A vezetés figyelmének irányai



A vállalati közösség tagjai, akik eddig egy meleg, családias légkörben éltek és dolgoztak, most általában nehezen viselik el az egyébként sem értett változásokat, és nehezményezik, hogy az emberi kapcsolatok a közösségen belül megváltoztak, hogy a vezetők figyelme elfordult tőlük és már nem rájuk, hanem a munkára koncentrálnak.

E közben a piramis csúcsán ülő vezetők szép lassan

- nemcsak a munkatársaikkal, és a közösség tagjaival veszítik el minden kapcsolatukat,
- hanem a partnerekkel is.
- Emberi kapcsolatok és beszélgetések helyett már csak marketing kérdésekkel, gazdaságossági problémákkal szembesülnek és kontrolling jelentésekkel találkoznak, és
- minden erejükkel a szervezet hatékony működésére kell koncentrálniuk.
- Ez az pedig egészen pontosan az ellenkezője annak, amit az úttörő fázisban csináltak, megszoktak és annyira szerettek.

Ezeket a változásokat természetesen a partnerek is érzékelik, és mivel már nem kapják meg azt a figyelmet, amit eddig megszoktak, kezdenek ők is elégedetlenek lenni.

A kohéziós erő a differenciálódás fázisában

Ekkor még a logikusan működő rendszerből fakadó kohéziós erő következtében a vállalat egységes egész, sikeres és együttműködő tud lenni. Ha a vezetők továbbra is a csúcsról irányítják a szervezet működését, akkor megfelelő energia-befektetésével még hosszú ideig fenntarthatják a hierarchikus rendszer logikus működését, ugyanis a logikus működésből fakadó kohéziós erő olyan nagy, hogy ellenáll minden problémának. Sőt fokozatosan egyfajta szövetség jöhet létre a szervezet különálló csoportjai, egységei között ennek a számukra nem megfelelő állapotnak a fenntartására. Ez a szövetség aztán pontosan a kohéziós erő hatására hosszú ideig fennmaradhat, és egy látszólag jól működő, sikeres vállalatot tarthat fenn.

Ennek a kohéziós erő hatása alatt létrejövő szövetségnek a jellemzői a következők:

- nem tudatosan jön létre, hanem az emberek belátásából és csak kis részben a vezetés nyomására,
- hierarchikus felépítésű, és ez határozza meg a kommunikációt is,
- önálló részlegek között az eredményességre irányul az együttműködés,
- gyenge a motiváció, csak bizonyos feladatokban lelik örömlüket a munkatársak, és csak ezekben vesznek részt teljes energiájukkal,
- tényszerű és a felszínen barátságos klíma,
- igen tudatos a piaci munka és a pénzügyek,
- a vevőkkel való kapcsolatot a legnagyobb eredményre való törekvés határozza meg.

Ez az állapot a vezetők folyamatos figyelme és energia-befektetése mellett hosszú távon fenntartható, de a vezetőknek folyamatosan tudatában kell lennie annak, hogy a felszín alatt problémák vannak, melyek egy adott pillanatban a felszínre törhetnek és az egészet felboríthatják. A vezetőknek ilyenkor egy-egy őszinte vagy elkeseredett pillanatban úgy tűnhet, hogy az egész differenciálással sikerült egy jól működő és sikeres vállalatot, ahol mindenki jól érezte magát és örömmel dolgozott, tönkretenni.

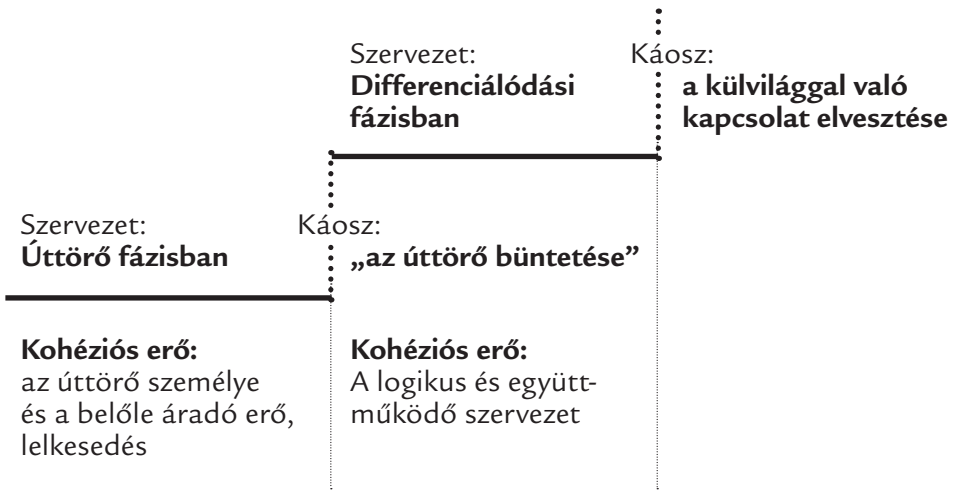
A káosz jelei a differenciálódás fázisában

A felszín alatt tehát az egész vállalat tele van emberi és érzelmi problémákkal, feszültségekkel, annak ellenére, hogy gazdaságilag sikeres és jó eredménnyel

működik. Mindenhol azt tapasztaljuk, hogy a sikerek ellenére ebben a közösségben

- a munkatársak elégedetlenek a vezetőkkel,
- a vezetők pedig a munkatársakkal.

A vállalkozások fejlődésének első és második fázisa



Ez a vezetők számára teljesen érthetetlen ellentmondás, mert ha sikeres a vállalat, akkor miért nem elégedett mindenki? – teszik fel ilyenkor a kérdést. A kérdésre csak a fejlődés törvényszerűségeinek ismeretében adhatjuk meg a választ: azért, mert a közösség ismét elérkezett fejlődésének egy olyan pontjára, amikor az, ami eddig megfelelő volt, már nem megfelelő többé, amikor ismét döntenie kell a jövőjével kapcsolatban: vagy továbbhalad a fejlődési úton és képessé válik egy magasabb szintre lépni, vagy pedig marad a szövetségi fázis és fokozatosan a morális káosz lesz úrrá az egész szervezeten.

Ehhez a belső, morális elégedetlenséghez az esetek többségében még társul egy további probléma, ami a vezetőket fenyegető veszélyből alakul ki. Sajnos gyakran tapasztalható, hogy annyira jól érzik magukat a piramis csúcsán, annyira hozzászoknak a hierarchikus gondolkodáshoz és az abból fakadó életmódhoz, hogy elfelejtik: ez a szervezeti forma csak egy bizonyos időre szóló és a fejlődés szempontjából szükséges lépés volt! Ezért aztán nem érzik, nem látják, hogy most érkezett el az idő, amikor nekik is tovább kell lépniük, gondolkodásukat át kell alakítaniuk.

A differenciálódási fázisban ugyanis a munkatársak tudati fejlődése továbbfolyt, és szép lassan kezdik felismerni, hogy a vállalkozás működésének ez a befelé forduló, önmagával törődő formája nem felel meg azoknak az elveknek, amit vallanak, hogy a vállalat így károkat is okozhat tevékenységével a világban és az embereknek, és ezek olyan dolgok, amivel ők nem akarnak azonosulni. A szövetség – mivel nem tudatosan jött létre – e széthúzó erők hatására fokozatosan gyengül, a szervezet pedig egyre jobban közelít a krízis, a káosz felé. Az egyetlen egy összetartó erő, amiben ekkor még a vezetők bíznak – a logikus és működő rendszer –, már egyre kevésbé képes a problémákat elfedni, megoldani. Ezek a folyamat persze nem egyszerre és nem egyik pillanatról a másikra indul meg a közösség életében, hanem hosszabb idő alatt érkezik el a második káosz, eközben pedig bőven van idő arra, hogy a vezetés felismerje, s ha van ereje és bátorsága, kezelje őket. Persze a siker kulcsa, mint az első káosz esetében is, csakis a vezetők felismerésében és gondolkodásának megváltoztatásában van.

Ez a káoszpont tehát jelentősen eltér az elsőtől, ugyanis akkor ott egy külső, gazdasági kényszer hatására kellett változtatni. Itt viszont minden jól működik, minden folyamat hatékony és eredményes, az egyedüli ami nincs rendben az a munkatársak belő, morális világa. A fejlődésnek ezen a pontján a kényszer tehát nem gazdasági, hanem morális formában jelenik meg. Ez a lépés amit egy vállalkozásnak és vezetőinek most meg kell tenni, az előbb bemutatott hasonlatban az embrió fejlődésének további fázisát jelenti. Az embrió ugyanis nem öncélúan alakítja ki saját szerveit és azok logikus együttműködése által saját testét, hanem azért, hogy megszülessen a világba. Egy vállalkozásnak is meg kell születnie, a világ részévé kell válnia, integrálódnia kell, hogy küldetését beteljesítse.

A differenciálódási fázis problémáiból következő második krízis tehát az alapítókat, a vállalkozás vezetőit ismét elvezeti egy olyan ponthoz, ami arra kényszeríti őket, hogy átgondoljanak néhány igen fontos kérdést a vállalkozás életével és a tevékenység céljával kapcsolatban. Többek között ez az a pillanat, amikor a vállalkozók elkezdnek foglalkozni olyan kérdésekkel, mint:

- miért is dolgozunk mi,
 - milyen a cégünk kapcsolata a külvilággal,
 - mi a vállalkozás küldetése,
- és elkezdik megkeresni a válaszokat rájuk.

Abban az esetben, ha a vezetők nem képesek erre, és nem keresik meg, nem adják meg a válaszokat ezekre a kérdésekre, akkor ezeknek a vállalkozásoknak egy igen érdekes állapota következik be. A szervezetben működő és logikusan összekapcsolt részek ugyanis továbbra is együtt maradnak, és az előbb leírt szövetségi állapotban dolgoznak tovább, ami lassan az egész szervezet

megbetegedéséhez vezet. Egy ilyen szövetségi fázisába beleszorult vállalat további működése során lassan olyan jeleket fog mutatni, amit a lelkiileg beteg embereken figyelhetünk meg. Az orvostudomány pszichopátának nevezi azokat az embereket, akinek tünetei megegyeznek az ilyen vállalkozásoknál megfigyelhetőkkel.

Mert ha egy ilyen vállalkozás ember lenne, akkor pszichopátának neveznénk, ugyanis

- a pszichopáták azok, akik kizárólag önmagukban érdekeltek, és ezek a vállalatok kizárólag a profit maximalizálására törekednek, a részvényesek számára akarnak még többet termelni (csak a shareholders value számít),
- a pszichopáták nem képesek felismerni tetteik következményét, és ezek a vállalatok nem ismerik fel tevékenységükkel kapcsolatos felelősségüket,
 - amikor másokat hoznak nehéz helyzetbe profitmaximalizálási törekvéssükkel,
 - amikor megkárosítják munkatársaikat e célok érdekében,
 - amikor károkat okoznak partnereiknek ugyanezért,
 - amikor károsítják a környezetet tevékenységükkel.
- A pszichopáták is manipulálni próbálnak a környezetükben mindenkit, természetesen kizárólag saját érdekükben.
- Csak az ésszerűség és haszonelvűség elvei alapján kapcsolódnak a másikkal, és általában szakemberek által létrehozott és hazug PR képeket próbálnak magukról elterjeszteni.

Ezeket a gondolatokat, melyek már régóta ismertek szakmai körökben, egy nemrégiben megjelent amerikai dokumentumfilmben fogalmazták meg először a nagy nyilvánosság számára is. A film címe „The Corporation”, és a hazai érdeklődők is láthatták a mozikban. A „The Economist” 2004. májusi számában egy nagyon érdekes elemzés olvasható a filmről, melyben kiemelik azt az üzenetet, hogy az ilyen szövetségi fázisban megragadt és környezetükkel integrálódni nem képes vállalatok profitmaximalizálási törekvésük során degenerálódnak, és a „jó embereket is arra kényszerítik, hogy rossz dolgokat csináljanak”. Többen is úgy nyilatkoznak a filmben, hogy soha eszükbe sem jutna úgy cselekedni a magánéletükben, ahogyan azt a vállalatnál teszik! Az ilyen vállalatok patológiája következtében tehát az ott dolgozó emberek megbetegednek és olyan állapotba kerülnek, hogy amikor az emberi értékek és a morális tetteik területén kell dönteniük, döntéseik is betegek lesznek.

A SZERVEZETEK FEJLŐDÉSÉNEK INTEGRÁLÓDÁSI FÁZISA

Szerencsésnek nevezhető az a közösség, melynek vezetői felismerik, hogy az általuk létrehozott szervezet fejlődése most ismét egy olyan ponthoz érkezett,

amikor egy magasabb szintre kell lépni, és a lassan patológikussá váló szövetséget és az abból kialakuló káoszt bátorsággal és erővel le kell győzni, azaz gondolati váltásra van szükség. Ha pedig a felismerésen túl a vezetők képesek a káosszal együtt jelentkező morális problémákból tanulni és gondolkodásukat megváltoztatva, tudatosságukat egy magasabb szintre emelni, vagyis az újabb küszöbön átlépni, akkor ezáltal megteremtik a lehetőségét annak, hogy a közösséget a fejlődés harmadik fázisába átvezessék, és az emberi közösség részévé integrálják. Ezt a harmadik fázist az integrálódás fázisának nevezzük.

Tudatosságának ezen a magasabb fokán a közösség vezetői már nemcsak a közvetlen szociális valóságot képesek átfogni, hanem képessé válnak a szélesebb, az egész világot átölelő – gazdasági – valóság érzékelésére is. Ekkor már keresik és látják közösségük kapcsolatát a világgal, a termékek és szolgáltatások piacával, átlátják szociális felelősségüket és megfogalmazzák valódi küldetésüket. Ez az új tudatosság a „mi dolgunk a világgal és miért vagyunk itt” kérdések formájában jelenik meg, és egy vállalkozás életében a következő formában fogalmazható meg:

- A partnerkapcsolatok területén meg kell vizsgálni, hogy a vállalkozás képes-e partnereinek valódi igényeit felismerni és az ehhez szükséges őszinte és nyílt érdeklődést kialakítani?
- A világban való tevékenységünk kérdéskörében pedig azt, hogy képesek vagyunk-e felismerni, mit is okoz tevékenységünk a világban? Hiszen azt minden vállalkozó jól tudja, hogy minden tevékenység, legyen az gazdasági vagy nem gazdasági, óriási hatással van a világra, a természet jelenségeitől kezdve a nyersanyagkészleteken keresztül egészen a családok életéig. Csak észre kell venni! Mert ha nem vesszük észre, akkor az általunk okozott problémák erőszakkal fognak kopogtatni az ajtónkon, és természeti katasztrófák, szakszervezeti tiltakozások vagy a közösséget elhagyó emberek formájában mutatkoznak meg.

Ennek a fázisnak fontos feladata az ember és a külső világ egyesítése. Ennek egyik legfontosabb lépése az, hogy a vezetés visszakerül a „csúcsról” a tevékenység középpontjába. Ezért aztán a fázis jelképe egy **lóhere** lesz, melynek középpontjában él és dolgozik a vezetés, aki most a tevékenység szíve és motorja. A vezetés lesz megint az a hely, egy szívközpont, ahonnan a vállalkozást éltető erő az egész közösségbe szétárad. De ehhez a változáshoz is a vezetők valódi tudati elmozdulására van szükség, és sajnos gyakran bukik meg a fejlődés ezen a ponton. A vezetők egy része, még akkor is ha felismerte, hogy változtatásra van szükség, megszokta mindazt, ami akkor veszi körül, amikor a piramis csúcsán ül, és bár mást mond, valójában már nem is akar megfelelni az új feladatnak: ismét visszatérni az emberek közé. Ennek persze lehet egy másik oka is, mégpedig az, hogy a differenciálódás fázisában bekövetkező eltávolodás

következtében annyira egyedül maradt a vállalaton belül, hogy már nehezen vagy egyáltalán nem tudja megtalálni helyét az emberek között. De e nélkül nincsen integrálódás!

Struktúra és szervezet az integrálódási fázisban

Az így kialakult új formában, a lóherében tehát a vezetés szerepe, formája is megváltozik, és új feladatai lesznek:

- a vezetők elsősorban a jövővel foglalkoznak, és feladatuk a célok meghatározásával függ össze,
- a vezetés a folyamatok zökkenőmentes működéséhez szükséges eszközöket biztosítja,
- egy együttműködő és mindenki számára a szükséges információt biztosító információs rendszert üzemeltetnek, valamint
- serkentenek, kérdeznek, helyes ítéleteket alkotnak és új ötleteket, ideákat hoznak.

Ha ezt az új formát a vezetés fel tudja venni, akkor többé már nem lesz a piramis csúcsa, hanem az előbb említett szívközpont, mert a vezetők lesznek

- a tevékenység középpontja,
- a vállalkozás szíve,
- az a pont, ahonnan az egészet eltető erő szétáramlik.

Egy ilyen lóhere szervezetben a vezetőknek hármas feladatuk van, felismerik, hogy a vállalkozás mindhárom szférájában tenniük kell, változtatni kell az eddigi munkastílusukon.

A szellemi szférában ez azt jelenti, hogy

- a vezetők a munkatársakat önálló, szabad szellemi lénynek tekintik, olyanoknak, akik önállóan is végig tudnak menni egy tanulási úton. Azaz, bízna az emberek önfejlődési képességében.
- Felismerik továbbá azt, hogy amire a vállalkozás képes, azt a képességet az emberek, a munkatársaik hozták magukkal.
- Ezért teret biztosítanak munkatársaik fejlődéséhez, de nem a még nagyobb nyereség érdekében, hanem mert valóban hozzá szeretnének járulni munkatársaik fejlődéséhez.
- Ezeknek a vezetői elhatározásoknak aztán az lesz az eredménye, hogy a munkatársakban fokozatosan kialakul az érzés, hogy itt komolyan vesznek, önálló, kreatív lénynek tekintenek, azaz elfogadják engem és teret adnak a fejlődésemhez. Én itt fejlődhetek, több lehetek.

A szociális szférában a vezetők

- új és emberileg helyes munkakapcsolatokat alakítanak ki, melynek része a főnök és beosztott közötti valódi emberi találkozás,

- melynek alapja az, hogy teljesen nyilvánvaló legyen mindkét fél számára, hogy ugyanazért a célért dolgoznak, csak más felelősséget kell viselniük.
- Létrehozzák a problémamegoldás közös módszereit és formáit, valamint
- kialakítják a vállalati kommunikáció új kultúráját, aminek következtében egy új, kérdésre alapozott beszélgetéskultúra jön létre. A vezetők már nem hiszik azt, hogy csak ők tudják a válaszokat, hanem felismerik, hogy az alsó szinteken ezt jellemzően jobban tudják.
- Azaz, bíznak a munkatársaik önszervező képességében, abban, hogy az őket közvetlenül érintő kérdéseket a legjobban meg tudják oldani.
- Ennek eredménye az lesz, hogy a munkatársakban kialakul az az érzés, hogy itt otthon vagyok, itt jól érzem magam.

A gazdasági szférában ez a vezetés

- partnernek tekint mindenkit, aki segíti és tesz a vállalkozásért és sikereiért.
- Felismeri, hogy a gazdaságban megtermelt áruknak és szolgáltatásoknak a másik ember valódi és reális igényeit kell kielégíteniük.
- Ezért a vállalaton belül minden kérdésnek, amit a vállalat meg kíván oldani, értelmesnek és a másik emberrel, az ő igényeivel kapcsolatban kell lenni.
- Tudja, hogy minden olyan helyen, ahol a termelésben a másik emberek iránti érdeklődés helyébe a saját haszon lesése lép, ott a gazdasági szféra egészségét károsítják meg.
- Bízik a munkatársai másik emberekkel való együttműködési képességében és abban, hogy az őket érintő anyagi dolgokat el tudják rendezni.
- Ennek a vezetői magatartásnak pedig egyenes következménye lesz, hogy a munkatársakban kialakul az az érzés, hogy a másik emberért dolgozom.

A munkatársakban így kialakul három – régi-új – érzés, ezek közül a domináló a szellemi területen, hogy „kreatív szellemi lénynek tekintenek”, a szociális területen, hogy „otthon vagyok, és itt jól érzem magam” és a gazdasági területen pedig az, hogy „a másik emberért dolgozom”. Ezek a minőségek azonosak azokkal amit az úttörő fázisban leírtunk, ami az úttörő fázisban az emberekben él, vagyis az, hogy az első fázis érzései visszatérnek egyértelmű változást, mondhatnánk úgy is: átalakulást eredményez, melynek természetesen azonnal megmutatkozik az eredménye is, és

- magas lesz a munkatársak motiváltsága,
- erős lesz az identitásérzés,
- mindenki partnernek tekinti a másik embert,

ezeknek pedig egyenes következménye, hogy a vállalkozás gazdaságilag is az eddiginél nagyobb teljesítményre lesz képes.

Vagyis kizárólag ez a vezetői tudati elmozdulás és az abból fakadó változások teszik lehetővé azt, hogy az integrálódási fázisban az úttörő és a differenciálódási fázis összes jó tulajdonságait egyesíteni lehessen. Ez pedig nem kerül

semmibe sem! A vezetők jelentős hányada azért húzódozik az integrálódási folyamattól, mert azonnal a magas költségeket véli látni egy ilyen változás mögött. Pedig a vezetési kultúra és vezetői mentalitás megváltoztatása nem kerül pénzbe, ellenben hatalmas eredményeket hoz. Ezzel vissza lehet adni az embereknek

- a munkavégzés feletti örömet,
- a kreativitás kibontakoztatásának lehetőségét
- és ismét meg lehet valósítani, az elveszettnek hitt, motivált munkavégzést.

Persze mindezt már szervezett keretek között, tervezett és ellenőrzött formákban.

Az első feladat, amit a vezető a szervezetben elvégez: a széthúzó, ellenségeskedő osztályokat, csoportokat, amelyek működése lassan öncélúvá kezdett válni és ezzel veszélybe sodorta az egész vállalat életét, most összeköti és a nagyobb szociális szervezet részévé teszi. Ez a munka három lépésből áll:

- először a dolgozókat integrálni kell a csoportjukba,
- majd a csoportokat integrálni kell a vállalatba, végül pedig
- a vállalatot integrálni kell a nagyobb szociális környezetbe.

Ennek a folyamatnak egy lényeges eleme, hogy a régi válaszkultúrára és felülről lefelé ható hierarchiára épülő struktúrákat átalakítják, és új irányítási és vezetési módszereket vezetnek be, olyanokat, melyek megfelelnek a modern kérdés kultúrájának. Ezek a struktúrák már alulról szervezettek és mivel az egyéni felelősségvállalásra épülnek, ezeket az új hierarchiákat nevezik ma a „felelősség hierarchiájának”.

Ez az integrálódás lehetővé teszi a közösség minden tagja számára, hogy intelligens módon, a közös célokért dolgozzon, mert ez az új szervezet már

- közösen tűz ki célokat,
- olyan bizalmi légkört teremt, amiben mindenki megtalálhatja a saját és a célokhoz vezető legjobb utat,
- megteremti az önellenőrzés lehetőségét, ahol a munkatársak már nemcsak látják, hanem ellenőrizhetik is saját munkájuk eredményét.

Ebben az állapotban a vezetők és vállalkozásaik már átlátják a gazdasági szféra és az emberi közösség összefüggéseit és belátják, hogy egy gazdasági céllal alakult közösség feladata a reális emberi igények kielégítése és a szociális célok szolgálata. Ezt aztán küldetésük megfogalmazásában, és tevékenységükben mindenképpen igyekeznek kifejezésre juttatni.

A kohéziós erő az integrálódás fázisában

Az az erő, ami ebben a fázisban a szervezetet összetartja, ami a működéshez szükséges kohéziós erőt biztosítja, a közösen megfogalmazott mennyiségi célok és az alapelvek mellett a küldetés. A küldetésből fakad ugyanis az az

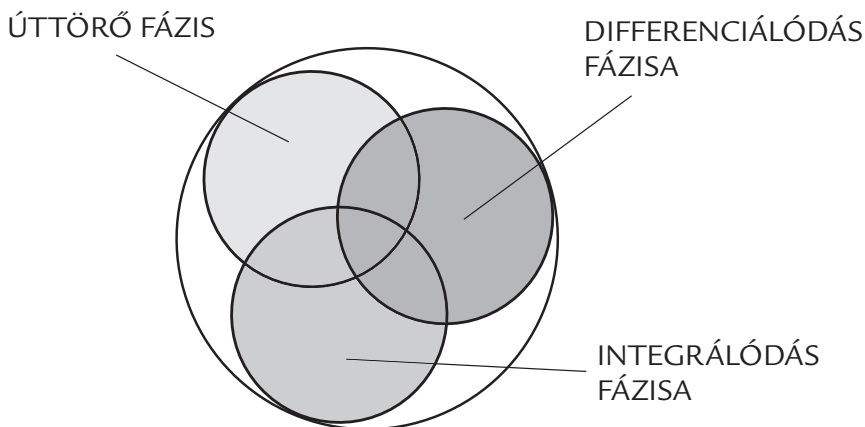
összetartó erő, amire a tudatosságának ezen a fokán élő és dolgozó embernek és emberi közösségnek szüksége van. A XXI. században élő és az állandó pénzhajszolásban megfáradt és megcsömörlött ember számára ugyanis fontos, hogy munkavégzése során lássa annak értelmét, és tudja miért dolgozik. Erre a célra a küldetés alkalmas, mert egyedül ez tudja az emberi munka értelmét visszaadni.

Mivel a küldetés ilyen fontos helyet foglal el egy vállalkozás sikeres működésében, ezért a 6. fejezetben a küldetéssel kapcsolatos kérdéseket részletesen is tárgyaljuk majd.

A HÁROM FÁZIS EGYSÉGE

Persze túl szép lenne a dolog, ha ez a három fázis a valóságban ilyen elkülönülten és önállóan jelenne meg illetve lenne felismerhető egy vállalat életében. Az élet azonban nem ilyen egyszerű. Hamegfigyeljük a vállalkozások életét és szervezeteik fejlődését, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy amikor egy fázis beindul, akkor az nem jelenti egyértelműen azt, hogy a másik kettő jellemző minőségei nincsenek jelen. A valóságban mindhárom fázis egy időben mindig jelen van!

Minden közösség életében vannak olyan csoportok, akik az egyik, és vannak olyan csoportok, akik a másik fázisban vannak, élnek és dolgoznak, például egy úttörő fázisban élő és dolgozó vállalkozásban is lehet igen jól szervezett és feladatát integrált módon ellátó pénzügyi vagy könyvelési csoport, vagy egy integrálódás fázisában élő vállalkozásban egy, a kreativitást és önállóságot használó fejlesztési részleg, ahol „nincsenek szabályok”.



Éppen ezért, ha egy vállalkozás életét vizsgáljuk, és azt akarjuk megállapítani, hogy az hol tart és melyik fázisában van, illetve milyen problémákkal küzd, akkor a következő három kérdés csoportot kell megválaszolnunk.

1. Leírják-e az alábbi kijelentések az Ön szervezetnek működést és annak vezetését?

- A dolgok spontán módon tűnnek fel.
- Úttörő-szerű munkavégzés folyik, nincsenek funkciók.
- A szervezet szabadon alakul, mindenféle felelősség nélkül.
- Gyakori az improvizáció.
- Személy központú a működés és a vezetés.
- A dolgokat intuitív megérzés alapján irányítják a vezetők.
- Természetes irányítási módszereket alkalmazunk.
- „Szabad sziget”-ségre való hajlam erős a szervezetben.
- Laza kapcsolatok jellemzőek a különböző irányokban.
- Vállalkozói személet.

Amennyiben a válaszok túlnyomórészt igen, akkor az Ön szervezete az úttörő fázisban van.

2. Leírják-e az alábbi kijelentések az Ön szervezetnek működést és annak vezetését?

- Elemző megközelítés jellemző a működésünkre.
- Megkülönböztetett és kötött funkciók vannak.
- Rendszer központú a szervezet.
- Hierarchikus a szervezet
- A dolgokat az intelligencia irányítja,
- Az értelem és okos megoldások jellemzik a folyamatokat.
- Verseny-orientált a működésünk.
- Másolt megoldásokat alkalmazunk – gyorsan mindenhol bevezetjük.
- Parancsoló a vezetési stílus.
- A cég, ha teheti magába olvaszt másokat, így próbál növekedni.

Amennyiben a válaszok túlnyomórészt igen, akkor az Ön szervezete a differenciálódás fázisban van.

3. Leírják-e az alábbi kijelentések az Ön szervezetnek működést és annak vezetését?

- Egyesítő, integráló akciók folynak.
- Viszonosság, kölcsönösség és közösség építés jellemzi a kapcsolatokat.
- Felelősség és szabadság nálunk együtt jár.
- Hálózat-szervezetünk van.

- A dolgokat tudatosan irányítják, mindennek van következménye.
- A bölcsesség elv vezérel minket, nem a megérzés a működés alapja.
- Helyzet-alapú működésünk van, amit teszünk, abból tanulunk és ha kell változtatunk.
- A munkatársi kezdeményezések működésünk fontos alapja.
- Teamek, projektek, folyamatok.

Amennyiben a válaszok túlnyomórészt igen, akkor az Ön szervezete az integrálódás fázisban van.

Ha tehát erre a három kérdéscsoportra őszinte választ tudunk adni, akkor pontosan megismerhetjük, hogy a vállalkozás melyik fejlődési fázisban van, hol tart és milyen feladatok állnak még előtte.

A MODELL MINT ŐSKÉP

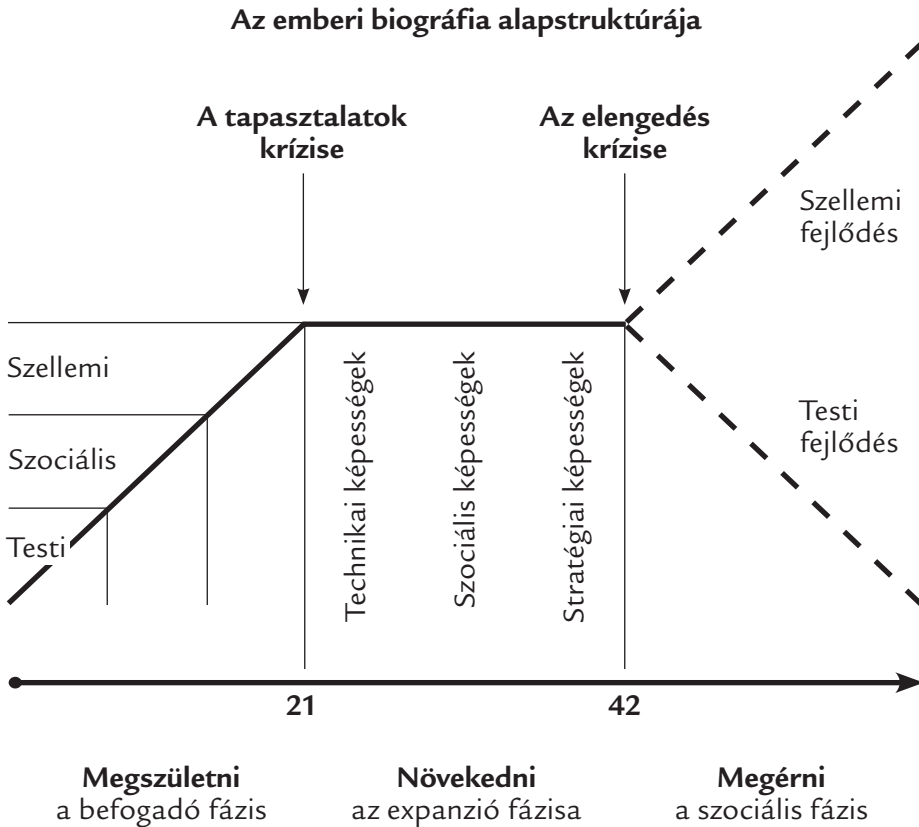
Úgy gondolom, az eddigiekből teljesen egyértelmű, hogy az organikus modell **a szervezetek fejlődését mint az alapítók és tagjaik tudati fejlődését** írja le, és azt az utat mutatja meg nekünk, amit a magába forduló, sikereitől és kreativitásától eltelt úttörő jár be akkor, amikor tudatosságának szintjét egy a zárt, befelé forduló szellemi valóságból felemeli a valamivel tágabb szociális valóság szintjére. Ezen a tudati szinten már képessé válik arra is, hogy ne csak önmagára, hanem másokra is figyeljen, hogy az emberi kapcsolatokkal és találkozássokkal, továbbá a konfrontáció és függőség kérdéseivel is foglalkozzon. Végül akkor érnek el a fejlődésének legmagasabb fokára, amikor az alapítók és az ő segítségükkel a közösség tagjai is, képessé válnak a harmadik tudati szintre is felemelkedni. Ez az a szint, amikor tudatosságuk még jobban kitágul, és már átfogja az egész világot, az emberek teljes közösségét. Ezáltal a vállalkozás képes meghatározni és ennek megfelelően megváltoztatni viszonyát az emberek közösségével és a világgal, képes lesz nyitni környezete felé, átlátni tevékenységének hatását és megfogalmazni valódi küldetését.

Ezt a fejlődési utat járja be valamennyi vállalkozás, mely úton a legnagyobb kérdés mindig az, hogy az egyes fázisokat elválasztó küszöbököt felismeri-e és azokat átlépve képessé válik-e a nagyobb emberi közösség részévé válni.

Ugyanakkor ez a modell összhangban van a vállalkozások hármas tagozódású felépítésével is, hiszen ha jobban megnézzük, akkor a három fejlődési fázis összekapcsolható a három szférával, ugyanis

- a szellemi szférának a fejlődés első fázisa felel meg, hiszen az úttörő fázisban a ember szellemi képességei érvényesülnek, és ez hat a legerősebben,

- a szociális szférának a második fázis, a differenciálódás fázisa felel meg, mert ebben az időszakban a feladat az emberek közötti viszonyok, a kapcsolatok szabályozása, rendezése és kialakítása
- a gazdasági szférával pedig az integrálódás fázisa hozható össze, amikor a feladat: a külvilág felé és tetteink következményével számot vetni, azt átalakítani.



De hogy mennyire élő ez a kép, amit ez a modell leír, és mennyire az élő szervezetekben gyökerezik, annak igazolására érdemes összevetni az ember fejlődés három fázisát és annak jellemzőit a vállalkozások fejlődésének fázisaival. Azt látjuk, hogy az ember élete is három nagy fázisra, fejlődési szakaszra bontható, mégpedig:

1. Az ember életének körülbelül első harmada, a 0–21 éves kor, amikor fizikai testét kialakítja, felnő és felkészül az életre. Ez a megszületett ember életének befogadási fázisa, amikor az ember a testi, lelki és szellemi érés során

megpróbálja a világot megragadni, megélni és megérteni. Mindez a szülői ház védelme alatt, egy családi közösség védelmében és melegében történik, ahol úgy óvja őt a család, mint kagyló az igazgyöngyöt. Ez a szakasz is egy krízissel fejeződik be, amit a kapcsolatok krízisének neveztek el.

2. Majd következik a második harmad, a 21–42 életév közötti korszak, ez az ember növekedési időszaka, az expanzió fázisa, amikor technikai, szociális és szellemi képességeit fejleszti, miközben önálló lesz és kialakítja saját életét, egyéni kapcsolatait, az őreá jellemző szabályokat, életvitelt. Ennek a végén az elengedés krízise található.
3. A 42. életév körül megkezdődik az ember életének szociális fázisa, és ekkor általában megváltozik az ember viszonya a világhoz. A 42. életév körül annak a kérdésnek a megválaszolása lesz a feladat, hogy képesek vagyunk-e életünk értelmét és célját megtalálni. Az emberek többsége a 35-től 42-ig terjedő időszakban elfelejti, hogy életének szellemi feladata is van és nem csak a pénz és az anyagi élvezetek hajszolása. Így amikor elérkezik a 42. életévük és bennük felmerül az a kérdés, hogy mit is tettek valójában, milyen értelmes, a küldetésükkel harmóniában lévő cselekedeteket hajtottak végre, akkor sajnos csak nemmel tudnak válaszolni. Semmit sem tettek. Így a 40 – 42 életév a nagy krízisek korszakává válik, a válások és öngyilkosságok kora lesz, mert azok, akik nem tudnak a nekik feltett kérdésre megfelelő választ adni, így próbálnak elmenekülni. De saját maga elől nem menekülhet az ember, és ezért aztán azok akik tovább folytatják a pénz hajszolását és az anyagi javak élvezetét, minden szellemi tevékenység nélkül, bizony depresszióba és megalkuvásba süllyedve élik le életük hátralévő éveit. De akik megtalálják a válaszokat, felismerik küldetésüket és képesek szellemi lényként tovább élni életüket, ők képessé válnak az igaz, a szép és a jó felismerésére. Ezáltal ők megtalálják életük értelmet és célt találnak öregségükben is, és még egy csodálatos szellemi fejlődés vár rájuk; hasznos és értelmes öregkor, még akkor is, ha ettől kezdődően már szemmel is látható a test fizikai hanyatlása.

A vállalkozások három fejlődési szakasza erősen hasonlít az ember fejlődéséhez, annyira, hogy valamennyi szakasz végén egy krízis következik, és a második szakasz végének krízisét mindkét esetben egy morális krízis, annak a kérdésnek a megválaszolása jelenti, hogy az ember és a vállalat képes-e átérezni szociális felelősségérzetét, megvalósítani küldetését.

4.

A vállalkozások egészségi állapotáról

A VÁLLALKOZÁSOK HÁROM SZFÉRÁJÁNAK ÁLLAPOTÁRÓL

Attól függően, hogy egy vállalat vezetői képesek-e megfelelő szociális formákat létrehozni és azokat egészségesen működtetni, végül is eldől, hogy a vállalat illetve annak egyes területei egészségesek vagy betegek lesznek-e. Ahhoz azonban, hogy az egészségi állapot ill. a betegség jeleit megismerjük, hogy gyógyítani tudjunk amikor arra szükség van, szükséges, hogy az élő szervezetekre ható erőket és azok hatását ismerjük.

A világban van egy mindenki által jól ismert és állandóan ható erő, a gravitáció. Egy olyan erő, mely a Föld középpontjából ered és kisugározva hat mindenre, ami a Földön megtalálható, és vonzza az anyagot – az élő és élettelen tárgyakat egyaránt – a Föld középpontja felé. Olyankor tudatosul igazán, amikor észleljük, hogy milyen hatalmas erő szükséges ahhoz, hogy tárgyakat felemeljünk a Földről, a gravitáció ereje ellenében.

Van azonban egy másik erő is, ami csak az élővilágban hat, és így az ember és az ember alkotta közösségekre is, ez az életerő, vagy a levitáció. Ezt az erőt hagyományos szemlélettel nem ismerjük fel az anyagi világban, pedig az élővilágban mindenhol jelen van, ugyanis az élet titka, hogy együttműködik a levitációval.

Azt a ma általános természettudományos gondolkodást, mely a gravitációra épül, Newton alapozta meg, aki egy lehulló almát vizsgálva feltette magának azt a kérdést, hogy miért is esik le az az alma? E kérdésre adott válaszával fedezte fel a gravitációs erőt, és utána ezt matematikai és mechanikai törvényekkel le is tudta írni. Vagyis ha azt kérdezed: „Mitől esik le az alma?”, akkor erre Newton válasza az volt: „A gravitációtól!” Érdekes lenne elgondolkodni azon, hogy mi történt volna akkor, ha Newton azt a kérdést is feltette volna, hogy mitől ment fel az alma a fára. Ekkor talán a levitációt is felfedezhette volna és ezzel ma sok problémát vagy értetlenséget megtakaríthattunk volna.

Gravitáció: a fizikai világhoz, az anyaghoz, az ásványokhoz, vagyis a halott világhoz kapcsolódó erő, mely hat mindenre, ami a hatókörében megtalálható. Ez az erő energia befektetés nélkül is hat és jelen van minden pillanatban.

A gravitációs erő a Föld közép-pontja felé hat, lefelé húz minden élő és élettelen testet.

Levitáció: az elő világhoz kapcsolódó életerő, mely az anyagot élettel tölti meg és ezáltal megszabadítja a súlyától és legyőzi a gravitációt. Az élővilág bármely területén csak energia-befektetés esetén működik.

A levitációs erő a Föld szempontjából nézve, kívülről, a Nap-szféra irányából hat mindenre, ami él. Ennek hatására minden élő szervezet ebbe az irányba törekszik.

Ahhoz, hogy a vállalkozások működésének törvényszerűségeit feltárjuk és a szociális folyamatokat megértsük, egy új elemmel kell kibővítenünk a gravitációra épülő természettudományos gondolkodásunkat. Emberi közösségekben a gravitáció mellett a levitációval, az életerőkkel is foglalkoznunk kell, és fel kell ismernünk, hogy csak e kettő alkalmazásával tudunk az új szociális folyamatokat ténylegesen leíró modellt létrehozni, olyant mely a valósággal már teljes összhangban van.

Miért nem lehet az életerők nélkül a vállalkozások működését és problémáit megérteni? Nos, a válasz egyértelmű, elég ehhez, ha a kizárólag a gravitációra, azaz a halál erőkire alapuló gondolkodás káros és ennek hatását ma közvetlen környezetünkben megfigyeljük. Azt jól látjuk, hogy a mai modern természet-tudomány és az általa megfertőzött ember is csak a halott dolgok birodalmában mozog otthonosan, ahol a dolgok elszigeteltek, megszámlálhatóak és mérhetőek, ahol a jelenségekre matematikai összefüggéseket lehet megfogalmazni, vagy statisztikai átlagokat lehet képezni. Ez nem más, mint a materializmus megjelenése a gondolkodásunkban.

Sajnos azt már a korábbi fejezetekben láttuk, a szociális életben is ilyen mentalitással veszünk részt, és ezért az emberi folyamatokat is ellenőrizni próbáljuk, tervezni és szervezni akarjuk, ráadásul ha mindezt még a hatás-ellenhatás és más mechanikai törvények alapján tesszük, akkor bizony életellenesen viselkedünk. Márpedig a mai szociális kapcsolatokra és a vállalkozások működésére ez a mentalitás és gondolkodás a jellemző. Ez pedig nem más, mint az egoizmus megjelenése az emberi kapcsolatokban, és ez minden problémánk forrása.

Tehát a gravitációs gondolkodás példái ma mindenhol megtalálhatók az emberi közösségekben és a vállalkozásokban is. Ez a gravitációs erő, mint azt a Newton által felismert összefüggésekből is jól tudjuk, mindig és mindenhol hat. Ezzel szemben a levitációs erők csak energia befektetésével tudnak hatni, azaz a levitációs erők fenntartása állandó erőfeszítést igényel. Az életerők olyanok

mint egy virág, mindig ápolni, táplálni kell őket! Ezért soha sem szabad azt gondolni, hogy ezt vagy azt a célt már el is értük, mert a levitációt fennmaradását és az életerők áramlását folyamatosan energia befektetéssel támogatni kell. A gravitációs erők ugyanis újra és újra megpróbálnak behatolni a rendszerbe, megpróbálják a levitáció által elért eredményeket lerombolni. Vagyis a levitáció fenntartása az embertől folytonos erőfeszítést és igen nagyfokú tudatosságot igényel.

Amikor valaki – legyen az vezető vagy munkatárs – egy vállalkozásban úgy gondolja, hogy most minden rendben megy és hátradőlhet, felteheti a kezét, akkor abban a pillanatban azonnal megnyitja az utat a gravitációs erőknek és tevőlegesen hozzájárul ahhoz, hogy az életerők fokozatosan elgyengüljenek, esetleg elhaljanak. Ez a veszély bizony erősen fenyeget minden vállalkozást, mert az a mondas, hogy a „siker vakká tesz” éppen ezt az emberi tulajdonságunkat írja le. Ez következik be akkor, amikor a siker következtében viszashúzódnak és a működésbe kevesebb energiát fektetnek a vezetők, és ezzel éppen maguk hozzák olyan helyzetbe vállalkozásukat, hogy előbb vagy utóbb problémák jelenjenek meg. Vagyis engedik a gravitációs erőket eluralkodni a vállalatban.

Azt tehát látnunk kell, hogy csak a levitációs erőkkel, vagyis az életerőkkel együttműködve válhatnak a gazdasági közösségek és vállalkozások olyan egészséges közösségekké, melyek az jellemzi, hogy az emberek, vagyis az egész alkotó kis részek, rendszeresen

- együtt gondolkodnak,
- együtt éreznek és
- együtt akarnak.

A hangsúly az együtt szón van, mert minden gazdasági közösség és vállalkozás a XXI. században azt várja el tagjaitól, hogy az emberek között együttműködés legyen. Ez a világ ugyanis az egymásrautaltság világa, amikor minden ember valamilyen formában vagy mértékben függ a másik embertől ill. annak munkavégzésétől. Ahhoz hogy egy ilyen egymásrautaltságban élő vállalkozás egészséges és hatékony lehessen, ezt az együttműködést a következő három minőségnek kell jellemeznie:

- toleráns és a másik gondolati szabadságát elismerő gondolatcsere,
- minden résztvevő számára azonos jogok biztosítása és létrehozása,
- és a másik ember szükségleteiben érdekelt és azt figyelembevevő gazdasági folyamatok, oly módon, mely a környezet igényeit is figyelembe veszi.

Ezek megvalósulásnak van még egy fontos feltétele, mégpedig az, hogy ha a vállalkozásban érvényesüljön az az alapelv, mely szerint az egészséges szociális élet alapja az embernek a másik ember iránti érdeklődése, ami pedig csak emberi kapcsolatokban értelmezhető, ill. ezeken keresztül érhető el.

AZ ERŐK HATÁSAI A SZELLEMI SZFÉRÁBAN

A gravitációs erők hatása a szellemi szférában

A gravitációs erők hatására következik be az a jelenség, hogy egy vállalkozásban a vezetői felelősséget hatalomként értelmező személy vagy csoport kisajátítja a kezdeményezést, a gondolkodás területét, és ez nyomasztó, lelkileg megterhelő hierarchiát hoz létre.

Ennek a fojtogató, megterhelő, hierarchikus hangulatnak az érzékelése egy vállalkozásban a gravitációs gondolkodás jelenlétét mutatja. Egy ilyen vállalkozásban nincs tér az egyéni kezdeményezésekre, nem lehet gondolkodni, minden elő van írva és ellenőrizve van. Nincs hit, nincs bizalom a munkatársak képességeiben és pozitív indítékaiban. Ez egyenes következménye annak a gravitáció által sugallt gondolatnak, mely következtében a vezetők nem bízhatnak társaik szellemi képességeiben és belső motivációjában sem. Ezért ebben a hangulatban

- nincs lehetőség a személyes fejlődésre,
- az emberek „emberi erőforrásnak”, „kapacitásnak” érzik magukat.
- Csak funkcionális fejlődésre van mód, ahol minden az egyéni outputtal áll szoros összefüggésben.
- Hibák esetén csak büntetés van és nincs korrekció, vagy fejlődési lehetőség.
- Az ily módon létrejött hierarchikus szervezet nem érdeklődik az egyén, az emberi lény iránt,
- aminek következtében a vállalkozást a hideg merevség, a belső mozgás hiánya jellemzi.

Összefoglalva a szellemi szférában a gravitációs erőket képviselő gondolkodás alapja a bizalmatlanság, melyben nincsen helye az emberi szellemnek, az ember alkotó erőinek. Ez pedig nem más mint a materializmus

A levitációs erők hatás a szellemi szférában

A levitációs erők egy vállalkozásban az emberi szellemenben, az emberi lény alkotó képességében való bizalomban, abban a hitben mutatkozik meg, hogy munkatársaimnak szándékai jók és szellemi képességüket a közösség érdekében fogják használni. Az ily módon áramló életerők jelenléte következtében aztán a közösség minden tagja bízik abban, hogy minden emberben él a vágy az értelmes tettek, munkára, és minden embernek alkotóereje van. A levitációs erőkből fakadó alapvető és általános emberi hozzáállás a szellemi szférában ugyanis a bizalom az emberek szellemi, önfejlődési képességében. Ebben az esetben ez az éltető erő az emberre irányul, és a belőle fakadó

bizalom szabadságot ad és ezáltal felszabadítja az egyéni fejlődést és képességeket. A levitáció az emberi szellembe vetett hiten alapul és ezen keresztül helyet biztosít neki a közösségben.

Ahhoz, hogy ez az egészséges szellemi élet egy vállalkozásban egyáltalán kialakulhasson, létre kell hívni annak a kultúráját, hogy a kérdéseket, a problémákat lehetőleg minél több és különböző nézőpontból vizsgálják meg. Az egyes nézőpontokból pedig döntési alternatívákat kell adni a közösség tagjainak, azért, hogy egy helyes ítéletalkotási folyamatban ítéletet tudjanak mondani. Ennek aztán az a csodálatos következménye lesz, hogy ez a közös gondolkodás olyan új gondolatokat teremtsen, melyek a vállalkozás egyik tagjában sem születtek volna meg. A közös gondolkodás, a szabad véleményalkotás újat hoz létre.

A szabad szellemi élet fontos eleme, hogy minden találkozás során, de különösen egy értekezlet vagy megbeszélés során, minden résztvevőnek azonos joga van véleménye elmondására. Így aztán, ha ezt az elvet be akarjuk tartani, szükség van egy moderátor, egy értekezletvezető megválasztására. Ő azonban már a jogi terület képviselője, és ezért neki tulajdonképpen nem is szabadna a megbeszélésben részt venni. Az értekezlet vezetőjének ugyanis az a feladata, hogy a résztvevők jogait biztosítsa, akár oly módon is, hogy ha túl sok a hozzászólási igény, akkor azokat korlátozza vagy csoportokat hoz létre bizonyos témák intenzív megbeszélésére.

Ahhoz, hogy a szabad szellemi élet ki tudjon fejlődni, szükség van időre is. Mivel időből általában igen korlátozott mennyiséget tudunk a vállalkozásban dolgozók rendelkezésére bocsátani, ezért, hogy a vállalkozás tagjai számára ez a folyamat ne jelentsen elviselhetetlen terhet, szükség van az idő korlátozására is. Ennek a dinamikus egyensúlynak a megteremtése pedig már a jogi terület feladata, mert ott kell korlátozni a túlzott igényeket, az egyoldalúságokat elkerülni, és a jogok és kötelezettségek közötti harmóniát létrehozni.

A szellemi terület esetében fontos még tudni, hogy az amit mi mint a véleménynyilvánítás szabadsága ismerünk, az elmondott szöveg tartalmára nem vonatkozik! Ha szavainkkal a kapcsolati szféra területére lépünk, akkor elmondott gondolatainkban az egyenlőség ideáljának kell élnie, ami elsősorban a másik ember, a közösség másik tagjának sérthetetlenségében kell, hogy megmutatkozzon.

A szellemi területen egyébként a testvériség ideálja is megjelenik

- és az érthető, világos beszédben
- valamint az önmegtartóztatásban mutatkozik meg.

Ezek szükségessége két esetben jelenik meg szellemi tevékenységünk során, mindkettőre szükség van, amikor a saját gondolatainkat adjuk elő, és az utóbbira akkor, amikor a másik emberre, az ő gondolataira kell figyelni.

AZ ERŐK HATÁSAI A SZOCIÁLIS SZFÉRÁBAN

A gravitációs erők hatása a szociális szférában

A szociális, az emberi kapcsolati szféra kiemelt helyzetben van minden közösségben, ezért ennek a területnek a minősége alapvetően meghatározza az egész vállalkozás működését, illetve a munkatársak együttműködését. Ez a nagy befolyás végül is abból adódik, hogy a kapcsolati szféra közepén helyezkedik el, és mint egy összekötő, közvetítő működik a szellemi és a gazdasági szféra között. Így aztán ha a másik két területen, vagy azok egyikében a gravitációs gondolkodás a meghatározó, akkor az itt is megjelenik, illetve érezteti hatását. Ebből fakad a szabály, amint az organikus szemlélet egyik, a szociális szférára vonatkozó alapösszefüggéseként is tekinthetünk, mely kimondja, hogy ha a szellemi vagy a gazdasági szférában nem a levitációs erők hatnak, akkor a szociális szféra sem működhet egészségesen. Vagyis ha a szociális szférában észleljük a gravitációs hatást, akkor lehet, hogy a másik két szféra problémáját mutatja, és csak ezen keresztül hárítható el a probléma. De ez az összefüggés fordítva is igaz. Amennyiben a szociális szférában – bármelyik okból – megjelenik a gravitációs gondolkodás, akkor ez lehetetlenné teszi a másik két szféra egészséges működését!

A gravitációs erők által okozott legnagyobb kár az öncélúság, az önzés, ami befelé fokozatosan alakul ki és többnyire az emberek és kisebb közösségeik, pl. konferenciák, tanácsok, kollégiumok öncélúságából kiindulva lassan egészen az egész közösség szintjéig hatol. Ez a folyamat olyan, mint egy fokozatosan kialakuló belső felmondás a közösségnek, melynek során a vállalkozás tagjai szépen elszakadnak egymástól. A gravitációs erők hatására ilyenkor az egyes emberek, majd ezt követően a közösség csoportjai is egyre inkább önzővé, öncélúvá válnak, és egy ilyen közösségben mindenki a másik ellensége lesz, ahol az egyik ember a másik számára fenyegetéssé válik, ezért mindenkire gyanakodni kell. Az ilyen közösségben elterjed az a félelem, hogy valami idegen, ismeretlen célra használhatnak fel, ezért jobb, ha nekem sikerül manipulálni és ellenőrizni a többieket úgy, hogy ők szolgáljanak engem, és nem pedig én őket.

Ez a hozzáállás aztán megmérgezi a szociális teret, mely egy hatalmi harcoktól megosztott csataterrré válik, ahol a megosztás, és a széthúzás erői hatnak. Vagyis teljes lesz a bizalmatlanság a másik emberben és abban, hogy az a vállalkozásban létrejött megállapodások szerint fog eljárni, ill. ígéreteit teljesíteni fogja. Így aztán természetes módon nem is teszik meg azt amit ígértek és ennek következtében az emberi kapcsolatok megbetegednek. Hiszen ha jól megnézzük az egész szociális és közösségi élet az ígéretekben, az egymással

kötött megállapodásokban testesül meg. Ugyanis az emberek közötti kapcsolatban, amikor csak beszélnek egymással, még nem keletkezik semmi kötöttség. De amikor lezárják a beszélgetést, amikor egy megállapodás jön létre, akkor az igazi kötést, kapcsolatot hoz létre a két ember között. Ettől a pillanattól kezdve a két ember függ egymástól, a két ember között egy elvárás jön létre. Minden olyan vállalkozás, közösség beteg, ahol az így létrejött megállapodásokat nem tartják be, ahol az ígéreteken következmények nélkül át lehet lépni. Ezért olyan szomorú, hogy a mai világban az emberek nem veszik komolyan a megállapodásokat, az ígéreteket.

Ezekben a vállalkozásokban a gravitációs gondolkodás legfontosabb szabályai uralkodnak, melyek közül a legfontosabbak a következők:

- Légy óvatos azzal, hogy mit mondasz, mert felhasználhatják ellened.
- Ne oszd meg másokkal a valódi szándékaidat, nehogy mások megakadályozhassák a terveid megvalósítását.
- Mások szavait figyeld gyanakodva, mert lehet, hogy valamit megpróbálnak elrejtteni előled.
- Sose kérdezd, mi a fontos másoknak, csak arra ami a te számodra fontos.
- Sose mondj igazat, mert az veszélyes lehet.

Az emberek ilyen esetekben úgy érzik, hogy nem lehet lélegezni az ilyen szervezetben, a levegő nehéz és ragadós, elszigetelve érzik magukat a többiektől és itt az embernek nincs támasza. Egy gravitációs erők által áthatott vállalkozásban az emberek cserbenhagyják egymást, azaz nincsen hely többé a másik ember számára. Ez pedig a tökéletes egoizmus.

A levitációs erők hatása a szociális szférában

A gravitációs gondolkodás hatását az a bátorság győzheti le, mely felismeri, hogy milyen – szó szerint is – embertelen, antiszociális helyzet alakult ki a mi közösségünkben és elindul azon az úton, melynek során helyet teremt a másik ember számára. Ez a helyteremtés a mai közösségekben a kommunikációból keletkező kapcsolatokból és az ebből kialakuló bizalom által történhet meg. Az első lépés mindig a kommunikáció, mely azáltal, hogy szociális folyamatokat indít be, egy szociális teremtő erőnek is tekinthető. Amikor a kapcsolat az emberek között létrejött vagy helyreállt, akkor a kapcsolatokban ki kell alakítani a bizalmat az emberek között abban, hogy itt a megállapodásokat és az ígéreteket be fogják tartani. A megállapodások és az ígéretek betartásának kultúrája, és az ebből fakadó életerő egy új társas minőséget képes létre hozni, és képes az egyént önmaga fölé emelni. Az így megindult folyamat pedig beindíthatja a felemelkedést, azáltal, hogy a szervezetet szépen lassan áthatják az új életerők. A levitációs erők hatására az ember ismét részévé válik a közösségnek

és ez nem csak csoportfejlődést, hanem a szociális tartalom felszabadítását is eredményezi.

Ennek fontos lépése, hogy a szociális szférából valódi szívközpontot hozunk létre, hogy legyen a vállalatban egy olyan középpont, amelyből az élet-erők szétáradnak, és amelyik a szó valódi értelmében az emberi minőséget képviseli. Ezt a közösség úgy érheti el, hogy a tagok egy szociális teret hoznak létre, olyan teret, melyben az inspiratív közösségi erők hatni tudnak, ez a tér védelmező és támogató módon körül tudja venni azt a munkát, ami a vállalkozásban folyik. Itt, ebben a térben megvalósulhat az az elvárás, hogy az egészséges szociális élet alapja az embernek a másik ember iránti érdeklődése.

Ilyen értelemben a bizalomból fakadó levitációs erők hatására kialakuló szociális tér az, amely a közösségben arra szolgál, hogy megteremtse a kommunikáció lehetőségét, valódi emberi találkozásokat és kapcsolatokat hozzon létre a közösség valamennyi tagja és minden, a közös célokért közreműködő ember – vezető, beosztott, beszállító, vevő – között egyaránt. Egy olyan térnek kell létrejönnie, melyben minden közreműködő megtalálja:

- az egyéni fejlődés valódi lehetőségeit,
- képességeinek aktivizálásához és a közösség szolgálatába állításához szükséges feltételeket,
- a lehetőséget arra, hogy a maga részét megteheti a közösen meghatározott célok megvalósítása érdekében.

Ez azonban önmagában nem elegendő ahhoz, hogy a folyamatok hibátlanul fussanak és a felvállalt feladatok mindig az előzetes terveknek megfelelően készüljenek el, ezért minden megbízással rendelkező embernek és a neki a megbízást adó vezetőjének rendszeresen és kritikusan meg kell néznie azt amit eddig tett, és felül kell vizsgálnia felelősséggel meghozott döntéseit, különös tekintettel a vállalkozás más tagjai felé meglévő felelősségére. Ez az önellenőrzés és visszapillantás a feladatok tervek szerinti elvégzésén túl az ember és a vállalkozás tudatosságának fejlődését segíti elő.

A szociális részre nem csak az jellemző, hogy önmaga a másik kettő között középen helyezkedik el, hanem az is, hogy ezen az adott területen belül is fontos a közép, az egyensúly megtalálása. Amennyiben túl sok szabályt, előírást alkotnak a vállalatban, akkor ez, merev, túlszabályozott működéshez vezet, ami egyrészt a szellemi szféra halálát, illetve a közösség hierarchikus működését hozza. Viszont ha túl kevés a szabály, az is problémákhoz és működési egyensúlytalanságokhoz, más szóval káoszhoz vezet. Egyszerűen kifejezve: a szabályok, a megállapodások hiánya olyan szociális káoszt teremt, melyben mindenki azt csinál amit jónak gondol és ez egy-egy erősebb személy önkényuralmát is eredményezheti. Egy ilyen helyen aztán viták, veszekedések, és hatalmi harc jellemzi az emberi kapcsolatokat, ami tökéletesen érthető, hiszen

az egyensúlyából kiesett szociális terület – vagyis maga a közösség – nem biztosítja sem a szellemi, sem pedig a gazdasági terület számára az egészséges működéshez szükséges szabályozási feltételeket!

Amennyiben az előbb említett helyzet egy vállalkozásban a vezetés felismeréséből fakadóan nem jön létre, akkor egy a közösség tagjai közül felhangzó segélykiáltás is beindíthatja az emberek közötti kommunikációt, és az emberi kapcsolatok kölcsönös bizalmon alapuló átalakítását. Valaki, aki már nem bírja elviselni a gravitációs erők hatását, segítségért fordul társaihoz és erre igen sok esetben a válasz a halálos kör áttörése és megértés, hála az első lépés megtételéért. Ilyenkor kiderül, hogy igen könnyen találhatunk másokat is, akik hasonlóképpen éreznek, és ekkor már nem egyedül, hanem velük együtt kezdeményezhetünk. Az így létrejött kis levitációs szigetekből kiáramló élet-erő hatására a változást akarók száma növekedni kezd, és a közösségi kultúra hatásukra szépen fokozatosan, komoly energia befektetéssel, megváltoztatható. Általuk elsőként a kommunikáció, a nyíltság, és a kölcsönös támogatás minősége fog megjelenni a közösségben, ami aztán elvezethet a valódi találkozásokhoz és egy szívközpont kialakulásához.

Van még egy lehetőség a levitációs erők működésének beindítására, amikor a menedzsment veszi észre, hogy a vállalkozásban milyen erők hatnak és azok mit okoznak. Ez persze igen nagy mértékű tudatosságot igényel, mert a problémák az esetek nagy részében a vezetés gravitációs gondolkodásának eredményeként jönnek létre és csak a vezetési kultúra gyökeres megváltoztatásával oldatók meg. Azaz lehetőség van arra, hogy a menedzsment tudatosan alkalmazza és használja a levitációs erőket a szociális szféra állapotának javítására, amennyiben képes megtenni azt a fejlődési lépést, ami ehhez szükséges.

A levitációs erők hatására az ember ismét részévé válik a közösségnek és ez a csoportfejlődést és a szociális tartalom felszabadítását eredményezi. Ehhez bizalom kell a kapcsolatokban, az ember önszervező képességében, és az ígéret megőrzésében, mely aztán egy új társas minőséget hoz létre, az egyént pedig önmaga fölé emeli.

AZ ERŐK MŰKÖDÉSE A GAZDASÁGI SZFÉRÁBAN

A gravitációs erők hatása a gazdasági szférában

A gazdasági szférában ható és működő gravitációs erőknek ugyanaz az eredete, mint a szociális szférában hatóknak, a környezettől való elszakadás, azzal a különbséggel, hogy az egyik esetben a belső, a második esetben pedig a külső környezetétől szakad el az ember és a vállalkozás. A gazdasági szféra ugyanis

elsődlegesen kifelé irányul, ezáltal a gravitáció itt másképp nyilvánul meg. Ezen erők hatására a közösségben olyan bizalmatlanság alakul ki, melyben a vezetés, de még a közösség tagjai is abban a tévhitben élnek, hogy nem képesek a külvilággal együttműködve és azzal összhangban eredményes és hasznos tevékenységet folytatni. Úgy érzik, hogy sem nekik, sem munkatársaiknak nincsen meg az a képességük, ami azt lehetővé tenné, hogy úgy működjenek, hogy a közösség ne a külvilág kárára legyen sikeres.

Ezen közösségek tagjai úgy gondolják, hogy csak akkor változtatnak a viselkedésükön vagy a politikájukon ha tetteiknek van hatása a vállalkozás és az munkatársak közösségi vagy társadalmi megítélésére. Vagyis változás csak egyfajta kifinomult személyes érdekből lehetséges. Viszont ha senki sem kifogásolja vagy ítéli el azt amit a vállalkozás tesz, akkor tovább folytatja azt amit eddig tett.

Az ilyen vállalkozás úgy gondolkodik, hogy mivel a mai világ egyik alapelve a verseny, ezért nekünk is, mindenkivel, mindenhol versenyeznünk kell, ahol csak lehet győzni is kell, az együttműködés csak a gyengék fegyvere. Ez pedig csak akkor sikerülhet:

- ha elég ügyesek vagyunk,
- ha félre tudjuk vezetni a versenytársainkat,
- ha el tudjuk rejteni a szándékainkat,
- és manipulálni tudjuk az írásos anyagokat.

A gravitációs erők hatására a gazdasági szférában egy morális vákuum alakul ki. Az emberek persze – a lelük mélyén – tudnak erről, és mivel mindenkinek van morális érzéke, az ellentmondásokból lelkiismereti problémák keletkeznek. Vagyis azáltal, hogy az emberek szembekerülnek azzal, hogy tetteikkel mit is okoznak, lassan egy morális-lelkiismereti konfliktus jön létre bennük. Ezt a paranoid jelenséget a 3. fejezetben, a vállalkozások fejlődése során már tárgyaltuk.

Ha ilyen esetben valaki megkongatja a vészharangot, a vezetés többnyire úgy fogja tekinteni őt, mint aki elárulta a vállalkozást és ha erre lehetőségük van, akkor el fogják küldeni. A veszélyes tényeket ugyanis el kell rejteni. Azok, akik átélik mindezt, de nincsen kellő bátorságuk, hogy tegyenek is ellene, erőtlennek és immorálisnak érzik magukat. Az emberek a morális dilemmával járó szituáció súlya elől igyekeznek elmenekülni, és ha nincs más megoldásuk gyakran betegségbe vagy felelősség-kerülésbe próbálnak menekülni.

A gravitációs gondolkodás tehát egy olyan gondolkodás, ahol nincsen helye a morálnak, amikor az ember az opportunizmus, a cselekedetiben megjelenő megalkuvás csapdájában vergődik.

A levitációs erők hatása a gazdasági szférában

Mivel ez a szféra az emberi cselekedetek világa, a gondolatok megvalósításának területe, az emberi tevékenységnek az a része, ahol az ember felelősséggel használja fel a rendelkezésre álló anyagi erőforrásokat, ebből a csapdából az egyetlen kivezető út a morális cselekedeteken keresztül vezet. Az életerőket az vezeti be a vállalkozásba, ha annak tagjai felismerik, hogy minden tettüknek közvetlen hatása van a másik emberre, ami – előbb vagy utóbb – de visszahat rájuk is.

Ebből a felismerésből fakadóan pedig ráismernek arra is, hogy ha ki tuják magukban alakítani a bizalmat abban, hogy a közösség tagjainak van elég képessége ahhoz, hogy a tevékenységükkel úgy is sikeresek legyenek, hogy a környezetüknek nem okoznak károkat, sem más embert, sem pedig más lényt nem károsítanak, akkor ebből pozitív erők származnak.

Ezek a levitációs erők a közösségben olyan képességek és kreatív gondolatok felszabadítását hozzák, melyek a közösség morális fejlődését, mint társadalmi minőség felszabadítását hozzák magukkal. Ez pedig végső soron nem más, mint az, hogy ezáltal a testvériséget az emberi tevékenység egyik fő indítékává teszik, és ezzel a morált ismét visszahelyezik az ember és a közösségek legfőbb értékei közé. Emberi oldalról nézve tehát megint a bizalom erői képesek erre, mégpedig azáltal, hogy a közösség tagjai kifejlesztik magukban az embernek másik emberekkel való együttműködési képességében való bizalmat.

A kiúthoz persze, mint a bizalomhoz minden esetben, bizonyos bátorság szükséges. De ha sikerül tényként elfogadnunk a gazdaságban ma ható kölcsönös egymásrautaltságot, és felismerjük, hogy többé már nem függőlegesen, a hagyományos hierarchikus módon, hanem vízszintesen kell szerveznünk a gazdaságot, akkor megindultunk ezen az úton. Okos megoldásokkal, kreatív folyamatok kialakításával minden résztvevő részesülhetne a javakból, és nem csak egyesek. Ekkor a termelőknek lehetősége nyílik arra, hogy érdeklődjenek a környezetük iránt, és felelősnek érezzék magukat a tetteik következményeiért. Ebben a hangulatban a partnereik is segíthetnek abban, hogy a termelők felelősebbekké váljanak, mert az egymásrautaltságnak, mint gazdasági törvényének felismerése, a közösségekre morális hatással is van. Ugyanis ha kielégítjük egy másik ember igényét saját képességeinkkel – az ideológiák és hatalmi politika teljes kiiktatásával – akkor új, magasabb morális értéket teremtünk.

ÖSSZEFOGLALÁS

Ha tehát nem törekszünk tudatosan egy vállalkozásban mindhárom területén a levitáció erői előtt a kapuk kinyitására, ha nem teszünk tudatos erőfeszítéseket

a bizalom kialakítására a vállalkozások mindhárom területén, hogy általa az életerőket bevezethessük a vállalkozásokba, akkor a az egész gazdaság szépen lassan el fog halni a gravitáció halált hozó erőnek szorításában, az élet három szférájára állandóan ható gravitációs erő

- a materializmus,
- az egoizmus és
- az opportunizmus

hatására. Ezért a mai vállalkozások és menedzserek elsőszámú feladata, hogy a bizalom éltető erőinek bevezetésével biztosítsák a közösségek három szférájának egészséges működését és az életerők sikerekhez szükséges szintjét.

5.

A vállalkozások tipológiája

Miután az előző fejezetben megvizsgáltuk azokat a jellemzőket, melyeket egy vállalkozás illetve annak szervezete az embertől – teremtőjétől – kap, most egy másik szempontból nézzünk rá a vállalkozásokra és próbáljuk meg csoportosítani őket. Miért kell a vállalkozásokat csoportosítani, miért is van szükség arra, hogy egyes szervezetek, vállalkozások tulajdonságait meghatározzuk, azokat leírjuk? A kérdésre a válasz igen egyszerű. Az organikus szemlélet ugyanis azt mondja, hogy a külsőre bizonyos elemeiben azonosnak tűnő vállalkozások belső folyamataikban valójában jelentősen különböznek egymástól, és ha képesek vagyunk a vállalkozásokat megfelelően csoportosítani, tipizálni, akkor ezzel a vezetők, menedzserek számára egy rendkívül fontos információt adunk meg. Megteremtjük ugyanis a lehetőségét annak, hogy különbséget tudjanak tenni az egyes szervezetek között, felismerve ezáltal azt is, hogy különböző vállalkozások, szervezetek eltérő vezetési módszereket kívánnak.

Bár ez az állítás így elsőre teljesen egyértelműnek tűnik, ebben a modern, technikai világban mégsem olyan egyszerű a dolog. Mi, mai emberek ugyanis egyre nehezebben tudunk különbséget tenni, egyre kevésbé tudjuk a dolgokat egymástól megkülönböztetni, aminek oka a mindenhol és mindenre érvényesnek tekintett természettudományos gondolkodás eluralkodásában található. Ez a gondolkodás ugyanis csak a látható és megtapasztható fizikai valóságot engedi tudomásul venni, csak azt, amit meg lehet mérni, meg lehet számolni és alkotó elemire bontva meg lehet vizsgálni.

Így aztán érthető, hogy az emberek – és természetesen ez alól nem kivételek a vállalkozások vezetői sem – ma mindinkább ennek a szemléletnek a hatása alatt állva objektívek akarnak lenni, és a földön szeretnének állni. Ezért aztán csak a fenti tudományos módszerekkel kapott válaszokat, adatokat veszik tudomásul, és ezeket igyekeznek matematikai formulákba rendezni, illetve olyan törvényeket fogalmaznak meg, melyek a valóságnak végül csak egyik oldalát veszik figyelembe. Így történhet meg aztán az, hogy ha ma megkérdezzük valakit arról, hogy mi a különbség a piros és a kék színek között, akkor csak a tudományos választ kapjuk tőle, azaz kizárólag a hullámhosszat jelöli meg mint objektív differenciát. Pedig ezen túlmenően számos, a tudomány

által természetesen szubjektívnek nevezett, de az ember által megélhető és jól kifejezhető különbség is van még a két szín között. Ez pedig szintén egyfajta valósága a világnak, az úgynevezett minőségi valóság, melynek jelentőségéről a korábbi fejezetekben már beszéltünk.

Tehát a természettudományos gondolkodás csak a mennyiséget ismeri el, azáltal hogy csak a mérhetőt tudja tudomásul venni, a minőséget nem. Ez a mentalitás persze kihat a gazdaságra is, és ennek eredményeképpen egy eltorzult és a valóságot csak részben tükröző gondolkodással és mentalitással találkozunk. Ez végül oda vezet, hogy ma már összehasonlíthatatlan dolgokat is közös nevezőre tudunk hozni. A vételárával, azaz a pénzen keresztül teszünk összehasonlíthatóvá olyan dolgokat, mint egy festmény és egy labdarugó sztár, és ezt senki sem tartja különösnek. Ma már mindent ki lehet fejezni pénzben és mindent meg lehet vásárolni, ingatlant, embert, műtrágyát, sőt még a friss levegőt is, és ezt kezdjük természetesnek tekinteni. Ez a folyamat pedig oda vezet, hogy az emberek még inkább elvesztik képességüket a különbségek tételére, és a vezetők már nem látják vállalkozásuk három alkotórészét, a fejlődés fázisait, a beteg működés jeleit, csak a számokat.

Hogy ennyire a mennyiségi szemlélet uralkodik a világban, annak egyik okozója Frank Bunker Gilbreth, aki 1868-ban született az USA-ban, és élete nagy részében mint tanácsadó dolgozott. Ő volt az, akit „az emberi mozgás atyjának” neveztek el, mert az ember mint munkaerő működését, mozgását vizsgálta, tanulmányozta a munkafolyamatokban. Amikor megnősült, 12 gyereke született, és még a családját is a kutatásaihoz használta fel: otthon is a közösségeken belüli folyamatokat vizsgálta. Halála után felesége, Lillian Evelyn Moller folytatta tovább férje munkáját, akit később a „management first lady”-jének nevezték el. Ő aztán előadásain azt hirdette, hogy férjének az volt az üzenete a világ számára, hogy: „Mindent menedzselni kell, ugyanis ebben az értelemben minden vezetői feladat azonos”. Vagyis Mrs. Gilbreth véleménye szerint tehát ma minden menedzsment, azaz nincsenek szervezeti, specifikus és minőségbeli különbségek a különböző vállalkozások között. E szerint az amerikai menedzsment irodalomban egyébként általánossá vált és a mai napig elfogadott vélemény szerint tehát teljesen mindegy, hogy vasúttársaságról, bankról, étteremről vagy egy áruházról van szó, egy vezetőnek egyszerű feladata van, mert valamennyit csak menedzselnie kell. Nos, ebből is jól látható, hogy hova vezet az anyagi, materialista gondolkodás végletes térhódítása.

Vagyis be kell látnunk, hogy ez egy olyan egyoldalú megközelítés, ami a valóságnak csak bizonyos részéről vesz tudomást. A természettudományos gondolkodásból eredő mennyiségi szemlélet eluralkodása ugyanis megakadályozza, hogy az ember az anyagi és mérhető tulajdonságok mellett más tulajdonságokat is észrevegyen, miközben mindenki előtt világos és egyértelmű,

hogy egy szervezetnek vannak olyan jellemzői is, melyeket nem lehet mérni vagy tudományos módszerekkel kimutatni. A szervezeteknek ugyanis vannak az ember által észlelhető és megélhető, minőségi tulajdonságai, jellemzői is. Egy vezetőnek pedig, ha vállalkozását a tartós siker reményében akarja irányítani, akkor ezeket a tulajdonságokat is figyelembe kell vennie.

KÜLÖNBSÉGEK A SZERVEZETEK KÖZÖTT

Miként a mennyiségi, úgy a minőségi jellemzőkben is komoly eltérések vannak az egyes vállalkozások között, sőt, a minőségi jellemzőkben vannak egészen alapvető különbségek is. Ha mennyiségi és minőségi oldalról egyaránt vizsgáljuk a vállalkozásokat, akkor az első amit az organikus gondolkodás szerint meg kell nézni, az, hogy mit is csinál a vállalat, azaz mit termel vagy másképpen megfogalmazva: mi az úgynevezett alapvető folyamat, angol nevén a „core business”.

Az alapvető folyamat oldaláról vizsgálva a szervezeteket végül a vállalkozások ősképeéhez jutunk el, mely a már jól ismert hármasságból indul ki. Az organikus szemlélet alapján háromféle vállalkozástípust különböztethetünk meg:

1. **professzionális vállalatok** (a gondolati, szellemi szféra vállalkozásai),
2. **szolgáltató vállalatok** (az érzelmi, a szociális szféra vállalkozásai) és
3. **termelő vállalatok** (az akarati, a gazdasági szféra vállalkozásai).

Professzionális vállalkozások

Ilyennek nevezzük azokat a vállalkozásokat, melyekben az alapvető folyamat többnyire a szellemi szférában zajlik, azaz új, egyedi és kreatív szellemi terméket állítanak elő. Ezekre a vállalatokra az jellemző, hogy meglehetősen tudásigényesek, mert itt a munka elsősorban az emberi kreativitásra, tudásra, alkotói képességre épül. Többnyire ilyenek azok a vállalkozások, ahol például orvosok, ügyvédek, közjegyzők, programozók, tanácsadók, tervezők stb. dolgoznak együtt.

A professzionális vállalkozásokra jellemző, hogy

- kreatív és minden problémára egyedi megoldást kínáló munkavégzés folyik,
- állandóan fejlesztik a tudásukat, az ismeretek és az idő változása szerint,
- a termékük nem anyagi, hanem szellemi jellegű, például egy ötlet, megoldás vagy terv stb.,
- személyes felelősségvállalással dolgoznak,
- közvetlen, személyes kapcsolatban vannak partnereikkel,

• óriási szükségük van a szabadságra mindenben, ami a munkájukkal kapcsolatos, például célok, értelem, módszerek és információ területén. Ezekre a vállalatokra tehát jellemző, hogy munkájuk során közvetlen, szoros kapcsolatban vannak vevőikkel, és gyakran szinte velük közösen – és ezáltal rendkívüli módon személyre szabottan – oldják meg a problémákat.

Ha professzionális cégek szervezik magukat, akkor a szervezeti változások általában nem a szakértők munkájával kapcsolatosak, hanem többnyire olyan kiszolgáló részlegeket hoznak létre, amelyek a kreatív output-ot segítik még jobban, még hatékonyabban megszületni. Ilyenek lehetnek például titkárság, könyvelés, archívum stb.

Szervezeti és vezetési szempontból nézve ezek a professzionális szervezetek általában laposak, azaz minimális a hierarchia, és bennük minden szakértő szabad emberként él és dolgozik. Egyébként is szinte lehetetlen struktúrába kényszeríteni őket, mert ha felülről beleszólnak a munkájukba, akkor ellenállnak és elvesztik kreativitásukat. Vagyis a vezetőknek nem szabad a munkatársak szellemi szabadságát korlátozni! Ezért aztán ilyen szervezetekben még a vezetők sem a hagyományos értelemben vett igazi vezetők, hanem olyan szakemberek, akik félig szakértő munkatársak, és csak félig vezetők. A többiek pedig a szakértelmük miatt fogadják el őket, ezért aztán inkább inspirátoroknak tekintendők, mintsem vezetőknek. Fő vezetési módszereik pedig a szabadság, a képességek inspirálása, a kreativitás kibontakoztatása. Feladatuk ugyanakkor annak a kényes egyensúlynak a megtalálása is, melyben még éppen elegendő szabadságot adnak a kreatív munkavégzéshez, de létrejön az az éppen elegendő szabályozottság, mely a működéshez szükséges. Ez az egyensúly azonban néhány veszélyt is tartalmaz.

Ezek a veszélyek éppen a szervezet jellegéből fakadnak. Ilyenek

- a hobbiizmus, azaz a szakmai gőg kialakulása,
- a pénzügyi tudatosság hiánya,
- a tervek figyelmen kívül hagyása és a tervezés hiánya,
- a struktúra teljes elvetése, miáltal a dolgozók „egyéni harcosok” lesznek.

A szolgáltató vállalatok

Ez a vállalatoknak az a csoportja, melyekben az alapvető folyamat túlnyomórészt a szociális, a kapcsolati szférában zajlik le. Ezek azok a vállalkozások, melyek elsősorban emberekkel illetve azok valamilyen tulajdonával vagy jogával dolgoznak, azaz a direkt vevőkapcsolatok, az emberi találkozások jellemzők rájuk. Ilyenek vállalkozások a kereskedők, a viszonteladók, az értékesítési szervezetek, a bankok, az utazási irodák, a biztosítók, az információs

központok, az éttermek, a szállodák, a fodrászok stb. Ugyancsak ilyen jellegű munkát végeznek a kormányzati hivatalok és az önkormányzatok is.

Mi jellemzi ezeket a vállalatokat? Egy szolgáltató vállalatban

- az egymás utáni, szervezett tevékenységek sorozatát végzik, azaz folyamatokat tartanak fenn (ezek az elsődleges és másodlagos folyamatok) és
- ezek az elsődleges folyamatok nem állandóan zajlanak, hanem csak akkor, ha a vevő jelen van,
- viszont a másodlagos folyamatok ekkor is működhetnek, és
- valamilyen speciális képességet ajánlanak vevőiknek.

Azaz összefoglalva, ezeket a vállalkozásokat a szervezett és előre megtervezett folyamatok jellemzik, mely folyamatokat a munkatársak a vevő megjelenésekor újra meg újra megismételnék.

Ezért aztán a szolgáltató vállalatokra az a jellemző, hogy

- igen munkaerő igényesek, mert a folyamatok fenntartásához megfelelő munkaerőre van szükség,
- helyhez kötöten tevékenykednek,
- nincsenek készletek a szolgáltatásból,
- tevékenység a vevő jelenlétében folyik, ami alapvetően meghatározza a munka jellegét,
- a vevőnek jogai vannak, mert neki van pénze vagy tulajdona – és ezeket kezelik a szolgáltató vállalatok (például a bank a pénzét, a biztosító és az ügyvédek a jogait, a szállítók a bútorait, a tisztító a ruháját stb.),
- a vevők belépésére van szükség ahhoz, hogy a folyamat beinduljon,
- a folyamatok előre tervezettek és előre meghatározottak, hogy amikor a vevő megjelenik, akkor mindenkinek tudnia kell, mi a feladata és hol a helye a folyamatban.

A vezetőknek egy szolgáltató vállalatban ezért különösen figyelniük kell arra, hogy

- a folyamatokat megtervezze és azok működését fenntartsa,
- az alkalmazottak folyamat és idő tudatossággal rendelkezzenek, mert ez feltétlenül szükséges ahhoz, hogy a vevők igényeit megfelelően ki tudják elégíteni,
- az alkalmazottak rugalmasak és multifunkcionálisak legyenek, azaz a folyamat valamennyi lépését ismerjék,
- azt az időt, amikor nincsen jelen vevő a vállalatnál, azaz nem zajlik az alapvető folyamat, a munkatársak hasznos tevékenységgel tölthessék ki,
- az alkalmazottakban a szociális képességek kialakuljanak, azaz érezniük kell a helyüket a folyamatban és a kölcsönös függőséget a vállalatban belül,
- az alkalmazottakban szociális képességek alakuljanak ki azért is, hogy vevőikkel jó viszonyt tudjanak kialakítani,

- ha valaki hibázik a folyamatban, valami tönkremegy vagy meghibásodik, akkor mindenki pontosan tudja, hogy milyen jogai vannak a vevőnek és meddig felel a vállalat.

Mivel a piacon igen sok szolgáltató vállalat van és tevékenységük nagyon hasonló, valamint azonos az ajánlott szolgáltatás is, nagy igény van arra, hogy valamivel megkülönböztessék őket egymástól. Erre pedig csak a szociális képességek és a küldetés és a jó hírnév alkalmasak. Ezért a vezetői feladatok között kiemelkedik a szociális képesség biztosítása és kialakítása, hiszen mint látjuk, nem csak az összes folyamat és a vállalkozás működése épül a kapcsolatokra, hanem a szociális képesség a siker elsőszámú feltétele is. A vezetőknek további igen fontos feladata a vezérlő elvek, a küldetés meghatározása, valamint a jó saját hírnév (image) kialakításáról és biztosításáról gondoskodni. Ha ez sikerül, akkor ezek együttese meg tudja különböztetni a vállalatot a többi hasonló szolgáltató vállalattól. Ezeket az elveket azonban el kell fogadtatni a vállalat valamennyi dolgozójával, hogy mindenkiben élővé válhassanak, mert csak így vezetnek a kívánt minőségi szolgáltatások nyújtásához és a vevői elégedettséghez.

A szolgáltató jellegű vállalatokban csak minimális vagy kevés hierarchia van, és a vezetés többnyire egy vezetői csoport kezében van, amelyik a különböző részlegek vezetőinek összességéből kell álljon. Erre azért van szükség, mert a folyamat csak valamennyi részleg összehangolt és harmonikus együttműködése mellett lehet sikeres, és erre a sikerre csak a csoportos, kollektív vezetés vezethet. Ez a vezetési stílus ad lehetőséget arra, hogy a vezetők felismerjék helyüket a folyamatban és az ebből fakadó kölcsönös egymásrautaltságukat. Ennek a vezetésnek az egyik legfontosabb feladata az egyensúly biztosítása, mert ezeket a vállalkozásokat minden másiknál jobban fenyegeti az egyensúly felbomlása.

A szolgáltató vállalkozásokat két oldalról fenyegetik veszélyek. Az egyik oldalról a profizmus kialakulása veszélyezteti a működést, amikor a vállalkozás egyre több személyre szabott és egyedi megoldást kezd el kínálni, és ezáltal az alapvető folyamat a vállalkozáson belül kezd szétesni, és lassan veszélybe kerül annak működése. Ez egy olyan étterem ahol az étlapon csak az szerepel, hogy „minden kívánságát teljesítjük”, és szinte együtt főznek a vendéggel. A másik oldalról pedig a széria jelleg veszélyezteti a szolgáltató vállalkozásokat, amikor az ipari termelésre jellemző fegyelmezett, tervezett sorozatgyártási technikákkal próbálják meg a folyamatokat átalakítani és megoldásokat adni a vevőknek. Az ilyen ipari módszerekkel dolgozó szolgáltató vállalkozásra jó példa valamennyi gyorsétterem, ami a nevében többségében ugyan étterem, de itt a vendég nem egy éttermi szolgáltatást, hanem egy futószalagon, ipari

módszerekkel előállított terméket vásárol meg és fogyaszt el. Ez már egy olyan gyár, ahol a terméket el lehet fogyasztani.

A szolgáltató vállalkozások vezetőinek ezért arra kell törekedniük, hogy a két szélsőség összekapcsolásával, bevonásával a vállalkozás működéséhez legjobban illő egyensúlyi állapotot hozzanak létre, figyelembe véve azt, hogy a szélsőségeket csak azok összekapcsolásából, integrálásából létrejött egyensúllyal lehet elkerülni!

A termelő vállalatok

Ez a vállalatok azon csoportja, amelyekben az alapvető folyamat az anyagi világgal, a külső világgal kapcsolatos, és ennek során valamilyen anyagi jellegű árucikket, termékeket állítanak elő.

A termelő vállalatoknak így fontos jellemzője, hogy

- a termék fizikai formában jelenik meg és
- elhagyja az üzemet, majd
- valahol máshol kerül felhasználásra.

Azaz, a vevő nem jelenik meg személyesen, ezáltal nincsen közvetlen vevőkapcsolat.

Egy ilyen vállalat a külvilág felé zártan működik, és a termékeket időről időre kiszállítják a vevőknek, akik azt valahol távol használják fel. Ez azt jelenti, hogy például egy élelmiszeripari üzemben

- nincs étkezési tanácsadás,
- nincs étkezési lehetőség, hanem
- előre megtervezett módon legyártott és szállításra alkalmas élelmiszert állítanak elő.

A termelő vállalatoknál éppen ezért egészen más elemek lesznek fontosak, mint az első két típusnál, azaz itt

- a tervezett folyamatok, a rend, a forma és a szabályozottság a jellemző,
- a tér és az anyagfelhasználás kerül előtérbe, mert a gyártás során elsősorban a termékre és annak útjára kell figyelni.

A termelést tehát tervezni, szervezni és ütemezni kell, vagyis a folyamatot kisebb részekre kell felosztani, attól függően, hogy a termék mennyire bonyolult vagy összetett. Viszont ha a termelést részekre bontják, akkor az a törvényszerűség lép működésbe, mely szerint minél összetettebb a gyártás, annál nagyobb a hierarchia! A kiszolgáló irodáknak (tervezés, pénzügy, szállítás, PR, stb.) feladata teljes mértékben a termelés szolgálata, azaz arra kell koncentrálniuk, ahol a termék keletkezik.

Folyamatosan ellenőrizni kell azt, ami kimegy a gyárból, hiszen csak ellenőrzéssel lehet megbizonyosodni arról, hogy azt termeljük, amit akartunk,

illetve amire a vevőknek szükségük van. Erre a folyamatos ellenőrzésre van szükség azért is, mert

- ha a termék elhagyja a vállalatot, a gyártónak már nincsen többé ráhatása,
- és a hibás áruk sok problémát okozhatnak, például
 - baleseteket,
 - egészségkárosodásokat,
 - kényelmetlenségeket.

Ugyanakkor az is fontos szempont, hogy csak ellenőrzés által lehet a megtermelt termékről pontos információt kapni.

A termelő vállalatok fontos jellemzője, hogy a termelés tőke- és gépigényes, itt az érték és a hozzáadott érték sokkal könnyebben és jól meghatározható, szemben a másik két formával, ahol ez komoly nehézségekbe ütközik. Ugyancsak eltérő a készletek lehetősége, mert míg a termelésben a megtermelt termékből készletek lehetségesek, addig a másik két vállalatnál erre nincsen lehetőség.

A termelő vállalatok vezetésében igen fontos szerepe van az egyéni felelősségnek, mert itt a hierarchikus felépítés és az egyéni vezetés sokkal gyakoribb.

A HÁROM FORMA EGYSÉGE

Ha egy vállalkozást mélyrehatóbban megvizsgálunk, akkor azt látjuk, hogy a valóságban ez a három – emberi szférákhoz rendelt – vállalkozási forma nem létezik ilyen tiszta, egyértelmű módon. Ez a három vállalkozási forma soha sincs ilyen tisztán és önállóan jelen, hanem a formák mindig keverednek egymással, és hol az egyik, hol a másik dominál, miközben a másik kettő is jelen van.

Vagyis azt mondhatjuk, hogy a vállalatoknak van egy alap vagy fő minőségük, amit az alapfolyamat határoz meg, és e mellett természetesen vannak más minőségek is benne, de ezek mind az alapfolyamat még sikeresebb megvalósulását szolgálják. A másik minőségek jelenléte annyira fontos, hogy nyugodtan mondhatjuk azt is: egy vállalat csak a másik minőségekkel jelzett tevékenységekkel közösen tudja fő tevékenységét megvalósítani. A fejlődés során a vállalatok – sokszor tudattalanul – más minőségű tevékenységek területére is belépnek, és ha a vezetés nem ismeri fel ezt a tényt és nem kezdi meg az itt szükséges vezetői feladatok azonnali bevezetését, akkor ez igen gyorsan működési problémák kialakulásához vezet.

Persze ahhoz, hogy valaki mennyire képes az ilyen eseményeket és jelenségeket felismerni, ahhoz hozzájárul az embereknek ezekhez a területekhez való speciális viszonya is. Ugyanis minden embernek van egy „saját minősége”,

amit jobban magáénak érez, amiben erősebb, ugyanakkor ez megnehezítheti a másik minőségekkel kapcsolatos esetleges gyengeségei felismerését. Azaz, egy vállalkozás dolgozóinak és vezetőinek is van egy jellemző orientáltságuk, és a vállalkozás élete, működése szempontjából különösen a vezetők „minősége”, orientáltsága meghatározó – mert ez, ha nem harmonizál a vállalkozás minőségével vagy egyoldalú, akkor komolyan akadályozhatja annak működését, a fő feladat ellátását.

Hogy mit jelent és mennyire fontos a vezető „minősége” egy vállalkozás számára, azt jól lehet érzékelni abból, hogy ha például túl sok a szellemi, kreatív minőség a vezetőben, ami igen erős hajlamot jelent a fejlesztésre. Ez adott esetben olyan sok irányváltztatásra kényszerítheti a vállalkozást, amit az végül már nem tud követni. Ha viszont nincs benne semmi kreatív, akkor nem tud a fejlődés hajtóereje, inspirálója lenni, és ezért lehet, hogy a vállalkozás nem fog semmit sem fejlődni, mert egy szervező bürokrata ül a csúcson, aki a vállalatban belül nem enged semmi változást. Hasonlóképpen lehet megvizsgálni a többi minőség túlsúlyának vagy hiányának hatását is. Persze lehetőség van arra is, hogy az emberek minőségeit megváltoztassuk, vagy az esetleges egyoldalúságokat feloldjuk azért, hogy a három minőség egyensúlyát helyreállítsuk. Ehhez azonban az embereken kell dolgozni, amihez igen nagy fokú tudatosság kell, és az embereket egyfajta önismereti, tanulási úton kell végigvezetni. Ezeket a feladatokat pedig úgy kell kezelni, hogy senkit sem érjen váratlanul semmi.

A HÁROM VÁLLALKOZÁSI FORMA JELLEMZŐIRŐL

A következőkben néhány jellemző tulajdonság vizsgálatával nézzük meg, hogy a háromféle vállalkozási formában milyen az előre-jelezhetőség, milyen a vevővel való kapcsolat és hogyan alakul a lojalitás, illetve ezeknek milyen következményeik vannak.

1. Az első tulajdonság amit vizsgálunk az előre-jelezhetőség. A legalacsonyabb ennek lehetősége a szolgáltató vállalkozásoknál, ami a termelő vállalkozások irányban haladva egyre nő, tehát a szervezet kialakítása és a folyamatok megtervezése során feltétlenül figyelembe kell venni ezt az eltérést, és belátni, hogy az előre-jelezhetőség nem minden vállalkozási formánál azonos. Ez különösen azért lényeges, mert igen sokan úgy gondolják, hogy a szolgáltató és a professzionális vállalkozásoknál is ugyanúgy kellene vagy lehet előre jelezni, mint ahogyan azt a termelőknél szokás.
2. Ha a három formát most a vevővel való kapcsolat oldaláról nézzük, akkor pontosan az előbbi tapasztalat ellentétével találkozunk. A vevővel való

kapcsolat ugyanis a professzionális szervezeteknél jóval erősebb, szorosabb, mint a szolgáltató szervezeteknél, ahol még a vevő személyesen jelen van, de már a probléma megoldásában nem vesz részt olyan intenzív módon. Végül a termelő vállalkozásoknál már egyáltalán nincsen közvetlen vevőkapcsolat, itt a kapcsolatot az értékesítő szervezeten keresztül tartják fenn, azaz csak közvetett kapcsolat létezik

3. Érdekes megnézni, hogy hogyan alakul a lojalitás a három vállalkozási formában, illetve azt, hogy milyen lojalitási formákat különböztethetünk meg.

A szakirodalomban háromféle lojalitással találkozunk. Ezek

- a. probléma iránti lojalitás,
- b. vevő iránti lojalitás,
- c. technikai lojalitás.

Ez a három lojalitás alapvetően egy-egy vállalkozási formára jellemző, azaz

- a probléma iránti inkább a professzionális vállalkozásokra,
- a vevő iránti a szolgáltató vállalkozásokra, míg
- a technikai iránti a termelőkre, bár igen gyakran keveredik egymással.

Bizonyos speciális cégek esetében ez a háromféle lojalitás egy időben lehet jellemző a cég teljes tevékenységére is, és teljes működésüket ennek rendelhetik alá. Például egy irodai székeket gyártó cég esetében ez így nézhet ki:

Technikai	Vevő iránti	Probléma iránti
Saját, szabadalmazott technológiáinkkal	irodában dolgozó emberek részére oldunk meg	üléssel kapcsolatos problémákat

6.

A vállalkozások 7-es rendszere

Az előző fejezetekben egy vállalkozás egészséges működésének szempontjából a célok és az alapelvek mellett kiemelt szerepet kapott a küldetés. A következőkben ezért áttekintjük a célok, az alapelvek és a küldetés helyét egy vállalkozásban és ennek során bemutatom egy vállalkozás felépítésének 7-es rendszerét.

FREDERIC WINSLOW TAYLOR ÉS SZEREPE

A 20. század hajnalán egy forradalminak is nevezhető elmélet jelent meg az ipari vállalatok munkaszervezésével kapcsolatban, mely elmélet megoldotta azt a hatalmas problémát, amivel a vezetők a 19. század végén és a múlt század első éveiben küzdöttek. Ez az elmélet a Frederic Winslow Taylor által kidolgozott Scientific Management volt, melynek lényege az, hogy a rendelkezésre álló – s többnyire képzetlen és tudatlan – embereket három csoportba sorolta be:

1. a szellemi képességekkel, a tudással rendelkezők voltak felül, ők irányították az egész céget és annak minden folyamatát;
2. a felülről érkező utasítások végrehajtását szervezték és ellenőrizték a szervezetben a második szinten élő és dolgozó munkatársak; míg
3. a legalsó szinten, a tudattalan és képzetlen munkaerőnek csak az a feladat maradt, hogy az utasításokat rendben és fegyelmezetten végrehajtsa.

Ezzel a történelmi struktúrával egy csapásra megoldhatóvá váltak a képzetlen munkaerőből fakadó problémák, és Taylor elmélete lehetővé tette az úttörő fázisban működő ipari termelés számára a differenciálódási fázisba való átlépést. Ez pedig az ipari fejlődés korábban szinte hihetetlen mértékű növekedését okozta. A Scientific Management az 1930-as években jutott el népszerűségének és alkalmazásának csúcspontjára, majd a '40-es évektől egyre jobban jelentkeztek azok a problémák, melyeket ezzel a módszerrel nem lehetett megoldani. A problémák ugyanis a vállalkozások szétesésében és a vállalkozásban egyre erősebben ható centrifugális erőkben mutatkoztak meg, azaz a tudományos módszerek nem voltak alkalmasak többé a szükséges kohéziós erő biztosítására. A dolgok kezdtek egyre inkább nem úgy működni, ahogyan azt

Taylor a maga tudományos módszereivel megtervezte. Ennek oka az emberek tudatosságában és gondolkodásában időközben beállt változásokban keresendő, hiszen a tudás szép lassan mindenkié lett, és így egyre kevésbé volt már egyesek privilégiuma.

A Scientific Management ugyanis, ha jobban megnézzük, egy történelmi szempontból időszerűtlen és a 20. században mindenképpen korszerűtlen struktúrát vezetett be és honosított meg a gazdasági vállalkozásokban, egy olyant, amit az ember tudati fejlődése és gondolkodása már több száz éve túlhaladott. Persze egy átmeneti időre ennek a megoldásnak volt jogosultsága, mert az ipari fejlődés csak így válhatott valósággá, de a vezetőknek ezt fel kellett volna ismerniük, hogy ez nem a végső állapot és módszereiket éppen ezért kellett volna fokozatosan korszerűsíteniük, az ember tudati fejlődéséhez igazítaniuk.

Egy történelmi áttekintés pontosan megmutatja, hogy miről is van szó. Amit az ipari tömegtermelés területén a Scientific Management a 20. század elején megvalósított, azt az emberiség már több ezer éve ismerte és gyakorolta. Elég csak az indiai kultúrára visszatekinteni és az indiai kasztrendszerrel megvizsgálni, azonnal döbbenetes hasonlóságot fedezhetünk fel a két rendszer között. A kasztrendszer, mint tudjuk, az indiai társadalmat három részre osztotta, ezek a

1. a papság, akik Brahma főisten szolgálói voltak, és mint ilyenek a szellem emberei, akik mindent megterveztek, és megmondták, hogyan kell csinálni a dolgokat;
2. a katonák, főurak, akik Visnunak, a „karbantartás” Istenének szolgálói voltak, akik a fentről érkező parancsok végrehajtását irányították és ellenőrizték;
3. végül a kézművesek, parasztok, akik Sívának, a „rombolás” Istenének szolgálói voltak, és mint a legalsó szint, a munkát végezték.

Jól felismerhető ugyanaz a három szint, ugyanaz a három különválasztott feladat, amit Taylor a 20. században az ipari vállalatoknál bevezetett. De ha valaki a történelmi áttekintésben továbbhalad, akkor azt láthatja, hogy ez a hármaság, a feladatok és felelőségek ilyen megosztása az emberiség egész történetét végigkísérte. Hiszen Egyiptomban az Istent megtestesítő fáraó ült a hierarchia csúcán, alatta pedig a hivatalnokok és a katonaság gondoskodott a rendszer működéséről, a fentről érkező utasítások végrehajtásáról. Végül legalul a kézművesek, kereskedők és parasztemberek tömege végezte a tényleges munkát. Ez a hierarchikus forma maradt meg a kereszténység első évszázadaiban is, egészen 1301-ig, amikor Szép Fülöp francia király az „Avignoni fogságba” vetette a pápát, és ezzel a második réteg hatalomátvétele, ami még a görög demokráciák idejében kezdődött meg, befejeződött. A szellem embereinek

uralma helyébe tehát a második réteg uralma lépett, ami nem tartott sokáig, mert 1557-től (amikor Luther először engedélyezte a pénz kamatra való kölcsönzését) kezdetét vette a harmadik réteg, a gazdag kereskedők és pénzemberek fokozatos hatalomátvétele, ami végül az ipari forradalommal teljesült ki. De hiába „fordult fel” a hierarchikus piramis, és kerültek felülre azok akik évezredekig alul voltak, az általuk létrehozott „új” rendszer is csak egy hierarchikus és bürokratikus társadalmi berendezkedéshez vezetett. Ugyanis a több ezer évig tartó hierarchikus hatás és az abból az emberekben keletkezett lenyomat elég erős volt ahhoz, hogy az emberek mindig hasonló berendezkedésű és felülről lefelé szerzett hierarchikus szociális formákat hozzanak létre.

Ennek egyenes következménye, hogy a gazdasági életben azok a vezetők, akik esetleg ezzel a gondolkodással nem szimpatizálnak, illetve akik nem ismerik Taylor elméletét, – tudatlanul – mégis ennek a gondolkodásnak a hatása alatt álljanak. Mind ezek ellenére, az '50-es évek elejéig a vállalkozások irányítása még valahogy sikeres és eredményes tudott lenni az olyan hierarchikus vezetői módszerekkel, melyek elsősorban a Taylor féle „Scientific management” elveire alapozódtak. Így volt ez annak ellenére, hogy a Taylor féle elmélet alkalmazásának hátrányai egyre jobban megmutatkoztak, de mivel a „Scientific management” olyan mértékben esett egybe az akkor divatos természettudományos gondolkodással, hogy a vezetők nehezen értették meg, vagy nem is akarták megérteni az emberi közösségekben való alkalmazásának ellentmondásait, illetve az előzőekben említett történelmi okok miatt nehezen tudtak egy más minőségű gondolkodásra áttérni. Ugyanakkor a HR menedzsment megjelenése az 1930 évek második felétől sokat segített abban, hogy ez a korszerűtlen vezetési stílus működőképes tudott maradni, mert pont azokat a problémákat kezelte, melyekről a Taylor-i elmélet nem akart tudomást venni, az emberi problémákat.

Történt mindez annak ellenére, hogy élete végén maga Taylor is keményen harcolt elméletének ilyen formában történő alkalmazása, azaz az embernek mint egy mechanikus rendszernek a termelés érdekében történő kihasználása illetve felhasználása ellen. A menedzserek azonban más és hatékonyabb eszközök híján ezt ötvözték olyan módszerekkel, melyek a történelmi múlt maradványai voltak. Ilyenek az egyszemélyi vezetés, azaz a hatalomra épülő, felülről lefelé szerveződő hierarchikus irányítási módszerek, vagy az ellenőrző vezetés, azaz a rendszerből fakadó kényszerítő erő, esetleg az ideológiai ráhatások alkalmazása. Ez a Taylor-i vezetési stílus pedig csak három elemet ismert:

- az eszközöket, melyekkel a termelés megvalósul,
- a folyamatokat, melyek során a termék létrejön,
- a szervezetet, mely a termelési folyamatokban megjelenő feladatokat és felelőségeket volt hivatott összekapcsolni.

AZ EMBERI TUDATOSSÁG FEJLŐDÉSE

A 20. század második felére az emberek gondolkodásának fejlődése óriási méretet öltött, a munkavállalók már nem voltak többé olyan képzetlen és képességek nélküli emberek, mint Taylor idejében, hanem nagy tudású, esetleg több diplomás emberek, akik szellemi és szakmai képességeket vittek magukkal a vállalkozásokba. Ez a szellemi fejlődés a közösségek egyre erősödő felbomlásához kezdett vezetni, és ezzel egy időben az addig alkalmazott régi vezetői eszközök hatékonysága erősen csökkent. Ez a jelenség az '50-es évek második felében indult, és erre a tudati fejlődésre az önállósodás, az emancipáció és az erős specializálódás volt a jellemző, ami aztán az 50-es évek első felében világszerte megmozdulásokhoz, felkelésekhez vezetett és tisztán a korszak egyik kulcs eseményében, az 1956-os forradalomban mutatkozott meg. Ezek a változások természetesen nem csak a társadalmi és politikai mozgalmakban voltak megfigyelhetők, hanem a vállalkozásokban is, és ezeknek köszönhetően a vezetőkben egyre erősebben jelentkezett az igény arra, hogy a jelentkező polarizáló, szétszóró és a részekre bontó erőkkal szemben a vállalkozásokat megvédjük és egy új erővel összefogjuk, összetartsuk.

1954-ben, egy akkor még fiatal amerikai tanácsadó, Peter Drucker „The practice of management” címmel egy könyvet jelentetett meg, és ebben már előre jelezte ezeket a változásokat illetve ezek hatását a gazdasági vállalkozásokra. Ebben a könyvében aztán lefektette annak a vezetési kultúrának az alapjait, melyből az '50-es évek végén és a '60-as évek elején az új, sikeres vezetési stílus, a **célokkal** történő vezetés – népszerű angol nevén a „management by objectives” (MBO) – kifejlődött. Ez a módszer újdonságával és elsősorban a teljesítménnyel kapcsolatos mennyiségi célok kitűzésével, megfelelő kohéziós erőt tudott a vállalkozásokon belül létrehozni.

Az ember tudati fejlődése és ebből fakadó önállósodása azonban nem állt meg, és a vállalkozások vezetőinek ezért hamarosan újabb eszközre volt szükségük, hogy a szétesés ellen a vállalkozásokat megvédjék. A '60-as évek második felére az emberi kapcsolatok és a „hogyan csináljuk tovább” útkeresése volt a jellemző, és ennek a tudati fejlődésnek egyik jelensége volt a hippy mozgalom, és a közvetlen következménye volt az 1968-as évek forradalmi hulláma, melyben az emberek igénye a tevékenység új alapokra való helyezése iránt mutatkozott meg. Azért, hogy a vállalkozásokba is bekerült és azokat széteséssel fenyegető elégedetlenséget a vezetők leszereljék és kezeljék, a célokkal való vezetést a '70-es években a célok mellett egy újabb elemmel egészítették ki a szakemberek, és ez az, amit **alapelveknek** nevezünk (angolul policy, németül Grundsätze). Ezt az ötletet egyébként a szakemberek egyenesen az utcán tüntető diákoktól

vették, hiszen a Párizsban az utcákon tüntető tömeg egyik jelszava volt, hogy „új elvek vezessenek bennünket”.

Akármennyire is hatásos és összefogó erő tudott lenni a célok mellett a közösségi alapelvek megfogalmazása, vagyis válasz arra, hogy amit teszünk azt hogyan tesszük, milyen elvek alapján, az ember tudati fejlődése úgy alakult, hogy a '80-as évekre már ez sem volt elegendő egy vállalkozás összetartásához. A '80-as években az emberek már egyre inkább a miért-re kezdték el keresni a választ, és az élet, a munkavégzés mélyebb értelmét kutatták. Ennek a fejlődésnek a látható következménye lett, hogy leomlott a berlini fal, hogy a civil mozgalmaknak nevezett új és független polgári kezdeményezések addig soha nem látott mértékben megerősödtek. De ezek a külső jelek az ember belső világának, a gondolkodásának a megváltozását mutatták, és mivel ez a változás most sem korlátozódott csak a politikai élet területére, így nem került el a vállalkozásokat sem. Ennek aztán az lett a következménye, hogy a vállalkozások világában is egy magasabb tudati szintre kellett lépni, és meg kellett keresni a tevékenység értelmét, a választ a miért-re, melynek során a **küldetésnek** (németül Leitbild, angolul mission statement) nevezett formában megfogalmazták azokat az ideálokat, melyek a közösségekben éltek.

A fejlődés következtében természetesen a vezetési stílusok is átalakultak, és az egyszemélyi illetve ellenőrző vezetésből először támogató, majd pedig kísérelő vezetés végül pedig szolgáló vezetés lett, mely változások pontosan kifejezik azokat a megváltozott igényeket, melyekkel ma emberi közösségeket, vállalkozásokat vezetni, irányítani lehet.

Amint a most vázolt folyamatból látható, az ember tudati fejlődésével együtt haladva, a vállalkozások is más és az új feltételeknek megfelelő elemekkel egészültek ki és a menedzsment is új módszereket vezetett be, melynek során az egyre magasabb célokat, ideálokat is megfogalmazták. ez a

Így zajlott le ez a folyamat a nyugati világban, miközben mi itt Magyarországon csak a politikai életben tapasztalhattuk meg az emberi tudatosság ilyen fejlődését és az ebből fakadó feszültségeket. A szocialista vállalatok számára az 1989 előtti időkben a teljesítménycélokat és a munka értelmét is egyaránt a párt adta, ez pedig olyan erővel és erőszakosan jelent meg a gazdasági szférában, hogy ott az emberi tudati fejlődés minden megnyilvánulását csírájában elfojtotta. Így miközben a nyugati vállalkozások és dolgozóik egy komoly tudati fejlődési utat jártak be az elmúlt 50 évben, mely fejlődés végül oda vezetett, hogy ezek az ideálok az ember fejlődésével és igényeinek kielégítésével kerültek kapcsolatba és vannak kapcsolatban mind a mai napig, addig a mai keleti vállalkozók csak a Taylor-i alapokat erősítették magukban. Az ugyanis jól látható, hogy a szocialista társadalmi berendezkedés a Taylor által javasolt modell egy zseniálisan megvalósított politikai változata volt. Felül ültek a párt

vezetői, akik mindenki helyett gondolkodtak és mindenkinek megmondták mit tegyen, középen a párt apparátusa ellenőrizte és irányította a fenn kiadott parancsok végrehajtását, lenn pedig a tömegeknek kellett (volna) végrehajtaniuk a fenn kiadott parancsokat. Vagyis ennek következtében egy átlagos magyar vállalkozó 50 évvel lemaradt a tudati fejlődésben és 50 évvel tovább élt egy hierarchikus hatalmi rendszerben, ami erősen befolyásolja azt, hogy milyen módon is szervezi vállalkozását.

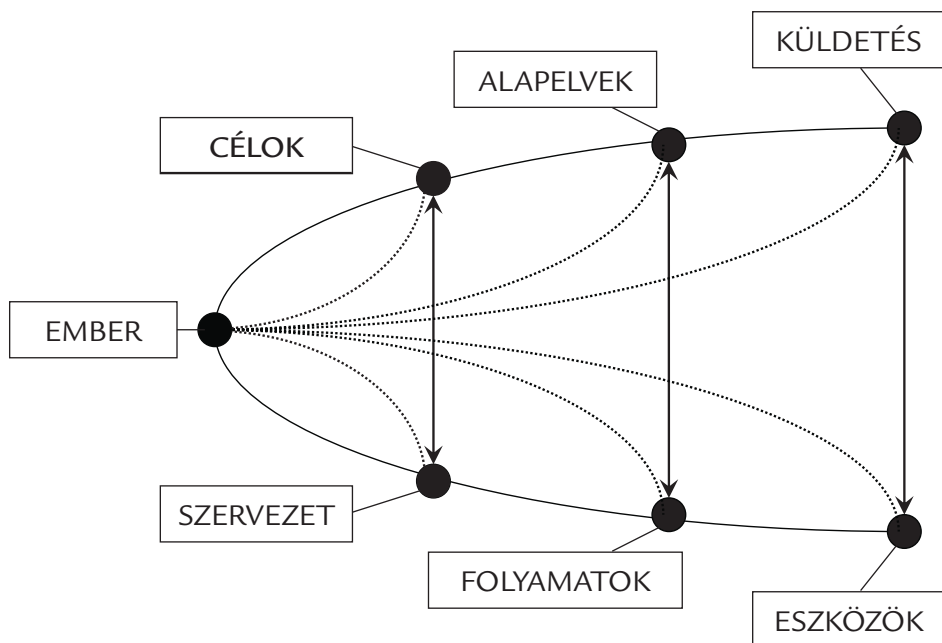
Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a mai magyar valóság azokat az elemeket, melyeket a nyugati tudati fejlődés 1950 és 1989 között bejárt, elutasíthatja. Még akkor sem, ha nem érti vagy nem ismeri jelentőségüket. A célok, az alapelvek és a küldetés mára a nyugat-európai vállalkozási kultúra lényeges és meghatározó elemei lettek, szerepük megkérdőjelezhetetlen. Ez a magyar vállalkozók számára viszont annyi előnnyel jár, hogy tudják, milyen tudati fejlődési utat fognak ők is és munkatársaik bejárni, minden bizonnyal gyorsítottan, hiszen a nyugati cégekkel való gyakori érintkezés ezeket az elemeket elhozza hozzánk is.

A VÁLLALKOZÁSOK 7-ES RENDSZERE

Az eddigiekből jól látható, hogy az elmúlt közel 100 évben a vállalkozók és a menedzserek tudatossága milyen fejlődési utat járt be és a spontán eszközhasználatától indulva hogyan jutott el egészen a legmagasabb ideálok felismeréséhez és alkalmazáshoz. Hiszen az ipari forradalmat megelőző időkben az emberek csak az eszközök spontán használatára voltak képesek és Taylor volt az, aki tudatosította és ehhez kapcsolata a folyamatokat és a szervezetet, és így kialakulhatott a modern ipari tömegtermelés. A HR menedzsment egy újabb elemmel gazdagította a rendszert, az 1930-as évektől a vezetők felismerték, hogy ember is van benne, vagyis az emberrel, mint a vállalkozások egyik meghatározó elemével foglalkozni kell. Az előzőekben vázolt tudatossági fejlődési úton haladva pedig a vállalkozásoknak ez a négy eleme további szellemi részekkel egészült ki, és az ezredforduló végére egy vállalkozást 7 lényeges elemből állónak tekinthetjük.

Ezek

1. az eszközök,
2. a folyamatok,
3. a szervezet,
4. az ember,
5. a célok,
6. az alapelvek,
7. és a küldetés.



A korábban megismert hármas tagozódás elemeit keresve érdekes felismerésre juthatunk. Az első három elem tulajdonképpen a vállalkozás anyagi területét alkotja, ahol a gazdasági termelés folyik, melyeket Taylor óta jól és hatékonyan tudunk kezelni. A 4. elem az ember, aki a tulajdonképpen a vállalkozás szociális részét alkotja, és az utolsó három elem pedig a vállalkozás szellemi területe, ahol az emberi lét és a vállalkozásokban végzett munkával és annak értelmével kapcsolatos kérdések megfogalmazódnak.

Ha e hét elem összefüggéseit megvizsgáljuk, akkor az egyes elemek között érdekes kapcsolatokat fedezhetünk fel, melyek alapjaiban befolyásolják egy vállalkozás hatékony működését és a benne zajló eseményeket. Végül pedig felismerhetjük azt is, hogy az egésznek az ember ad valódi értelmet, és ő az, aki élettel tölti meg az egész, egyébként halott világot.

Azért, hogy az ebből fakadó vezetői feladatok minden vezető számára egyértelművé váljanak, a következőkben a vállalkozások hetes felépítését mutatom be, melynek során megvizsgáljuk az összefüggéseket a hét elem között.

A CÉLOK – VÁLASZ A MIT?-RE

A cél az egy abszolút gondolati dolog, hiszen valami olyasmit fogalmaz meg, amit el akarunk érni, mert az jelen pillanatban még nem létezik. A cél tehát

a jövőre irányul, és ezért csak a jelen tényeinek és a rendelkezésre álló eszközöknek a figyelembevételével lehet jó és megvalósítható célokat kitűzni. Amennyiben egy célt elértünk, az eredményé alakul át, és eszköz lesz további célok eléréséhez. Mindez azonban feltételezi azt, hogy az eredmény érdekében tennünk kell valamit, ha azonban nem vagyunk képesek akaratainkat a cél érdekében mozgósítani, akkor a cél elérése csak szándék marad, és ebben az esetben a cél kitűzése nem más, mint egy szándéknyilatkozat.

A célokban azt fogalmazzuk meg, hogy mit akarunk elérni, milyen eredményre számítunk, ezért igen fontos, hogy a célok megfogalmazása során minden részletre ügyeljünk. Azaz, célokat csak úgy fogalmazzunk meg, hogy mindenki számára egyértelmű legyen:

- milyen eredményt várunk,
- hova akarunk eljutni,
- az időintervallum, amely a célba való eljutáshoz a rendelkezésre áll és
- milyen eszközöket és képességeket lehet felhasználni.

Nagyon nehéz olyan célokat meghatározni, melyekkel az ember valóban össze tudja kötni magát, de megvalósulásuk e nélkül nem lehetséges. Ezért a célok területe közvetlenül összekapcsolható a szervezettel, a struktúrával, azaz a vállalkozásban található beosztásokkal és az ahhoz kapcsolódó feladatokkal. A beosztás és az ahhoz tartozó feladatok ugyanis azok a részei a vállalatnak, amelyek összekapcsolják az embert a vállalattal. A beosztás, melyben az ember megjelenik, három, jól elkülöníthető részre osztható fel:

- a felelősség, a kreatív tudás és a képességek területe,
- a kompetenciák, a jogok és az együttműködés területe,
- a tevékenység, a munkavégzés területe és a kötelességek területe.

Amennyiben ez a három terület egy adott emberben összhangban van, és az egyes beosztásokban található emberek valamennyi, a célok megvalósításához szükséges képességgel rendelkeznek, akkor mondhatjuk azt, hogy a két terület között harmonikus kapcsolat van, és a célokat a szervezet meg tudja valósítani. De abban az esetben, amikor a három pontból az egyik elem hiányzik, akkor a célok és a szervezet közötti összhang megbomlik, az emberek pedig nem lesznek képesek a célok megvalósításában közreműködni illetve azokat megvalósítani. Tehát egy harmonikusan működő szervezetben a célok megfelelnek az egyes funkciókban dolgozó emberek – szellemi, szociális és morális – képességeinek, és összhangban vannak azokkal.

Ugyanakkor olyan célokat kell kitűzni, melyek az embereknek kihívásokat jelentenek és fejlődésre sarkallják. Amennyiben a vezetők mégis úgy gondolnák, hogy az emberek sokkal jobban fognak dolgozni akkor, ha elérhetetlen célokat tűznek ki eléjük, akkor tévednek, mert ez a célok és szervezet között kialakuló harmóniát megbontja, a keletkező feszültséget állandósítja, és végül

a célok megvalósulása ellen hat. Hasonlóan feszültségkeltő az, ha túl sok a cél, vagy azok nem világosak és egyértelműek, például amikor a cél egyszerűen csak az, hogy „csináljatok ebből valamit”.

AZ ALAPELVEK – VÁLASZ A HOGYAN?-RA

Az alapelvekben (angolul policy, németül Grundsätze), összefoglalt gondolatok arra adnak választ, hogy azokat a célokat, melyeket magunk elé tűztünk ki, hogyan, milyen módon is érjük el. Ezek az ily módon megfogalmazott válaszok nem úgy működnek, mint az előírások, melyek betartása kötelező minden dolgozó részére, hanem inkább úgy kell tekinteni őket, mint javaslatokat arra vonatkozóan, hogy a közösségnek milyen értékei vannak és a munkavégzés során milyen értékekhez igazodjunk.

Hatásukat abban kell látni, hogy az alapelvek szorosan összefüggnek a vállalkozásban dolgozó emberek tényleges tevékenységével, a vállalkozásban zajló folyamatokkal is. Az alapelvek megadják a közösséghez tartozó emberek számára, hogy amit tesznek, azt hogyan tegyék meg, így tulajdonképpen az értékeket és a viselkedési elveket tartalmazzák, és azt mondják meg, hogy ebben a közösségben mi az ami fontos és mit kell betartanunk. Ezzel az alapelv mintegy megfogalmazza azt, hogy milyen stílusban dolgozunk mi együtt. Ugyanakkor mint egy kritérium is megjelenik a mindennapi munkavégzési és döntési folyamatokban, mert azt mondja meg, hogy egy adott kérdés, probléma megoldása során fennálló lehetőségek közül miért is kell az egyik utat választani, és nem a másikat.

Ha egy vállalkozás például a szépséget vagy a vevőorientált viselkedést, esetleg a kreativitást választja fő értékének, és ez valóban élővé is válik a vállalkozás minden dolgozójában, akkor az adott érték a vállalkozás minden területén megtalálható és a tevékenység minden részében felfedezhető lesz. Ebben az esetben valóban a vállalkozás működési stílusává válik és minden ember tetteire hat. Ennek alapján teljesen egyértelmű, hogy egészen más folyamatokat hozunk létre ezen értékek figyelembevételével, mintha ezek nem lennének. Például ha a vállalkozásnál azt az értéket tartják fontosnak, hogy a munkatársak is vegyenek részt az eszközök beszerzésében, akkor teljesen más folyamatokat kell létrehozni, mint amikor a beruházási döntéseket csak a vezetők hozzák meg.

Ehhez persze arra van szükség, hogy az értékeket és elveket egyszerű és mindenki számára érthető módon fogalmazzuk meg, utána pedig folyamatosan beszéljünk róluk. Ugyanis csak ekkor válhat a mindennapok gyakorlatává és a folyamatok tudattalan irányítójává. Ez, mármint, hogy az értékeinkről

beszélünk, pedig még egy másik lehetőséget is rejt a vezetők számára, mégpedig azt, hogy felismerjük, amikor a szóban megfogalmazott értékek és a valódi tettek között az első eltérés megjelenik. Mindaddig, amíg a közösségi döntések alkalmával olyan kérdések hangzanak el, hogy „mennyre felel meg ez a döntés a vevőorientáltságunknak” vagy „elég ennyi az esztétikai normáink betartásához”, addig biztos lehet a vezető és minden dolgozó abban, hogy ebben a közösségben az alapelvek élnek, és a mindennapi folyamatok, tevékenység irányítói és minden valószínűség szerint azok is maradnak.

De mint a gondolatokkal ez sokszor előfordul, sajnos a kigondolt és a megbeszélte értékek gyakran elszakadhatnak a valóságtól, ezért létre jöhet az a helyzet, hogy a cselekedetek szépen lassan nem felelnek meg többé annak, amiről beszélünk. Már mást teszünk, mint amiről beszélünk. Ez egy közösségben természetesen azonnal feszültségek forrása lesz! Azaz, ha a folyamatok nem felelnek meg a szavakban kimondott értékeknek, ha az alapelvek nem épültek bele a folyamatokba, akkor ez problémákat okoz és belső ellentétek forrása lesz, ami elsősorban a folyamatokban jelenik meg.

Abban az esetben, ha nincsenek élő közösségi értékek, akkor az emberek azok helyébe a saját – sokszor tudattalan – értékeiket állítják, ettől kezdve aztán a folyamatokban hozott döntések mögött olyan kritériumok állnak majd, melyeket senki sem ismer, többnyire még az sem, aki döntött. Így fordulhat elő az a sok szomorú példa, melyekkel nap mint nap találkozunk, amikor az emberi értékeket, a jót és a helyeset lábbal tiporják az általunk létrehozott és fenntartott folyamatok.

Tehát ha egy vállalkozásban nem az értékek szerint zajlanak a folyamatok vagy az értékek nincsenek definiálva, akkor az ott zajló folyamatokban más, egyéni értékek kezdenek el hatni. Ilyen az a gyakori példa, amivel a vezetési folyamatokban találkozunk, amikor a vezető állandóan arról beszél, hogy itt a munkatársak önálló döntésére van szükség és közben pontosan ő az, aki magatartásával – belső, ezért számára is rejtett, értékeinek megjelenítésével – megakadályozza ezt az önálló döntési folyamatot.

A KÜLDETÉS – VÁLASZ A MIÉRT?-RE

A küldetés (németül: Leitbild, angolul: Mission statement) arra az alapkérdésre fogalmazza meg a választ, mely az emberi létezés és tevékenység miértjét tartalmazza. Kezelése és őszinte válaszok megkeresése igen fontos feladat, mert egy modern vállalkozásban e válaszok létezése vagy hiánya alapvetően meghatározza annak működését, tevékenységét és sikerét.

Ez a terület a legfontosabb és egyben a legkényesebb is, hiszen a küldetésben azt az ideált kell megfogalmazni, hogy miért élünk és dolgozunk. Miközben minden emberben él és hat egy belső ideál, ami vezeti őt életének útján, a vállalkozásokban a vezetők félnek ettől a területtől és nem szívesen fogalmazzák meg azt, hogy miért is dolgozunk mi együtt ebben a vállalatban. Pedig arra a kérdésre, hogy miért tesszük azt amit teszünk, választ kell adni és ha nem tesszük meg tudatosan, akkor a körülmények, az élet kényszeríti ki belőlünk a választ.

A küldetés az ember akarati szférájával van kapcsolatban és az emberi tevékenység mélyebb értelmét tartalmazza. Mivel ez a szféra ma az emberben még teljesen alvó, azaz tudattalan, ezért az emberek még a saját ideáljaikkal, saját tetteik belső mozgatórugóival sincsenek tisztában, így aztán némileg érthető az is, hogy miért húzódoznak a közösségi tevékenységek során a közös ideálok és belső mozgatórugók megfogalmazásától.

Ugyanakkor egy jól megfogalmazott jövőkép, küldetés, mely élővé tud válni minden emberben, megteremti annak a lehetőségét, hogy abból a jövő impulzusai keletkezzenek. Ha a küldetés őszintén kifejezi az emberek belső törekvéseit, ha nem kényszerként jelenik meg, azaz nem „odafént” találták ki és próbálják az alsó szintekre ráhúzni, akkor ez az embereknek lehetőséget ad arra, hogy kapcsolódjanak hozzá. A kapcsolódás pedig azt jelenti, hogy a saját egyéni – talán fel sem ismert, de bennük élő – küldetésüket a vállalat megfogalmazott küldetésével összekötik és felfedezik, hogy a munka, amit végeznek annak értelme is van! Belátják, hogy nem a fizetésükért dolgoznak, hanem másokért, hogy a munka amit végeznek a saját egyéni fejlődésük mellett a többi ember fejlődését is szolgálja. Ez pedig örömet okoz, mert minden emberben él az a belső motiváció, hogy értelmes munkát végezzen és képességeit más emberek szolgálatába állítsa. Ez így van még akkor is, ha a mai világban gyakran találkozunk azzal a jelenséggel, hogy az emberek úgy gondolják, hogy pénzért dolgoznak, hogy a fizetés a munka célja és értelme. Ez viszont csak azokra a közösségekre jellemző, ahol nincs vagy nem élő a küldetés.

Tehát a pénzért dolgozunk jelensége egyenes következménye annak, hogy a vállalatoknak nincsen olyan küldetésük, mellyel a dolgozók össze tudják kötni magukat. Annak ellenére, hogy az elmúlt évtizedekben egy hullám söpört végig a nyugati világon, melynek során a vállalatok megfogalmazták küldetésüket, ez a törekvés azért nem lett olyan sikeres, amint azt várták. A küldetések ugyan csodálatosan hangzanak, de gyakran nem őszinték, és nem az emberekből fakadnak, hanem egy külsős kreatív csoport gondolatait tükrözik vissza. Ma már az embereket nem lehet becsapni, és nem képesek idegen, esetleg félrevezetési célzattal kigondolt hazug ideálokhoz kapcsolódni.

Vagyis ha a vezetőknek nincsen válasza a miért-re, azaz nem tudnak őszinte és valódi ideálokat megfogalmazni, ha nem tudnak az emberi tevékenységnek értelmet adó és a másik embert szolgáló munkavégzésről a munkatársaik elé egy vezérképet rajzolni, akkor az emberek – jobb híján – az eszközökkel kötik össze magukat. Ebben az esetben a ma általános és mindenkinben többé-kevésbé ható és élő egoizmus, önzés erői kezdenek el hatni, az emberek a közösségben tevékenységük miatt egyre inkább az anyagi dolgokban találják meg a választ, és egyre inkább csak arra tudnak gondolni, hogy a fizetésükért dolgoznak, azért hogy pénzt keressenek és minél több anyagi javat szerezzenek. Ez azzal a következménnyel jár, hogy egy gazdasági közösségben a pénz, a fizetés és nem az emberi szükségletek kielégítése válik fontossá. Pedig a megtermelt áruknak és szolgáltatásoknak attól van értékük, hogy szükségletek állnak velük szemben, és valahol valakinek az igényeit elégítik ki. De az embereket egy ilyen közösségben ez már nem érdekli, mert a valódi és emberi ideálok hiánya miatt nem az a fontos többé, amit csinálnak, hanem az, hogy mennyit keresnek vele.

Ebből is látjuk, hogy a küldetés milyen szoros kapcsolatban van egy vállalatnál az eszközökkel, melyek gyakorlatilag lehetővé teszik a számunkra, hogy az anyagi világban tegyünk, megvalósítsuk ideáljainkat. A küldetés és az eszközök mintegy ellentétjei egymásnak egy vállalkozáson belül. Ezért ha a vezérelvekkkel, küldetéssel nincsen rendben a dolog, ha a vállalkozásban nem veszik komolyan a küldetést vagy azt, ami van, csak egy szükséges rossz, egy nevelés dolognak tartják, amit valahol valaki kitalált és nem is kell komolyan venni, akkor az anyagi szférával kerül szembe, az előbb leírt módon.

Ez pedig egyenesen vezet a közösség megkeményedéséhez, a nyomasztó, hierarchikus szervezet létrejöttéhez, amely az emberekben a másikkal szembeni cinizmus kialakítását segíti elő, mert az emberek csak humán erőforrásnak, termelési kapacitásnak érzik magukat, akik aztán természetesen egyre motiválatlanabbak lesznek. Ezek pedig együttesen azt okozzák, hogy a vezetés által megfogalmazott küldetés továbbra is a nevelés tárgya marad, eredeti funkcióját nem tudja betölteni, a feszültség pedig fennmarad és állandósul.

FESZÜLTSEGEK AZ EGYES ELEMEEK KÖZÖTT

Mint látjuk, a hetes rendszer egyes elemei, a szemben álló „párok” között ellentétek alakulhatnak ki és ez az ellentét egy feszültséget hoz létre az emberekben, és a szervezetben egyaránt. Általában egy olyan feszültséget, ami sokáig csak lappangva és a felszín alatt van jelen, így aztán a vezetők kezdetben nem is vesznek róla tudomást. Pedig ezeknek a feszültségeknek igen fontos szerepük

van a vállalkozás belső életének és hangulatának kialakításában, illetve a vállalkozás működésében, mert ez a feszültség ha megfelelően kezeljük, lehetne valamennyi területen valami új keletkezésének a kiindulópontja. A feszültség és annak megjelenése lehetne az a hely ahol a közösségben a jövő impulzusai keletkeznek, melyekből aztán a közösség fejlődési lépései elindulhatnak.

De ez csak azokban a vállalkozásokban működik ebben a formában, ahol a vezetők valódi és élő küldetést, alapelveket és célokat fogalmaztak meg, és ezzel a munkatársak össze tudták kötni magukat. Az ilyen helyekre egészséges és kreatív vállalkozási kultúra a jellemző, melyben a vezetők komolyan gondolják az ideálokat, a felismert feszültséget pedig mindig az új megjelenésének és a fejlődés jelének tekintik. Ebben az esetben a feszültség feloldása azt jelenti, hogy az emberek kreatív erőinek felhasználásával, közösen valami újat hoznak létre.

Az eddig elmondottakból jól látható, hogy egy közösség, egy vállalkozás két, egymástól jól elválasztható területből áll, egyszer a három részre tagolható szellemi szférából, melyben a közösen megcselekedett tetteink értelmét adjuk meg, és egy szintén három részre bontható anyagi vagy gazdasági szférából, melyben a tetteinkhez szükséges eszközök találhatók. De az nyilvánvaló, hogy mindkét szféra halott, mindaddig, amíg nincs valaki, aki ezekkel összeköti magát, és azokat élettel, mozgással tölti meg. De az már jól látható, hogy egy szervezetben a gondolatok értéke milyen óriási! Ezt az organikus szemlélet úgy fogalmazza meg, hogy egy közösségben a **jó gondolatok jó munkához vezetnek**. De ahhoz, hogy az eddig tárgyalt hat eleme egy vállalkozásnak élővé váljon, és a jó gondolatok tényleg jó munkához, azaz emberi igények kielégítéséhez vezessenek, szükség van még a ki kérdésre adott válaszra.

AZ EMBER, VÁLASZ A KI?-RE

Az ember az, akitől az élettelen eszköz, folyamat és szervezet élettel telik meg, ő az, aki élettel tölti meg a szervezetet, hozza mozgásba a folyamatokat és használja az eszközöket, hogy a termék létrejöjjön, a szolgáltatás megvalósuljon. Az ember ezeket úgy hozza létre, hogy akarátát beleviszi az eddig vázolt három szférába, és összeköti azokkal, azaz az eszközökkel, a folyamattal és a szervezettel. Az emberi akarat, amitől ezek a területek mozgásba lendülnek, egy igen rejtélyes és tudattalan terület, mert ma még nem tudjuk igazán, hogy mit akarunk, hogy mi is tetteink valódi indítéka. Viszont ez nem jelenti azt, hogy küldetésünk nem él bennünk, és nem hat az emberi lélek mélyén. És ezt tudomásul kell venni mint realitást, mint a mai ember jellemző tulajdonságát, azaz el kell fogadnunk, hogy az, aki az életet viszi a rendszerbe, aki akarátával

végül is megvalósítja a szellemi célokat, az – a ma oly divatos HR elméletek ellenére – nem egy „humán erőforrás”, akiről kérdőívekkel mindent meg lehet tudni és utasításokkal egyszerűen lehet irányítani. Persze nem is egy munkatárs, aki egy nagy gépezet egyik fogaskerekeként tevékenykedik, hanem egy szellemi képességekkel és akarattal rendelkező ember, aki teljes akaratát adja be a közösségbe, annak minden, még önmaga előtt is tisztázatlan rejtélyével azért, hogy a vállalkozás működni tudjon és sikeres legyen.

De éppen az akaratnak e félig alvó állapotából és a mai emberre oly nagy mértékben jellemző egoizmusból következik az, hogy az emberek csak akkor tudják akaratukat a közösség érdekében működtetni, ha a közösségnek a tevékenység értelmét világosan meghatározó céljai és ideái vannak. Mert ha ilyeneket a közösség nem fogalmazott meg, vagy az esetleg hamis és félrevezető, akkor az ember ma még hajlamos arra, hogy akaratát saját, önző céljainak megvalósítására fordítsa, még akkor is, ha egy közösségben dolgozik és elméletben, azaz szavakban, annak érdekében tevékenykedik. Vagyis ahhoz, hogy az ember valódi életet vigyen a szervezetbe, és az szép lassan ne az önzésbe belemerevedve haljon meg, szükség van arra, hogy ennek **a munkának** a közösség minden tagja számára **értelme legyen**. Egy ember pedig akkor érzi a munkáját értelmesnek, ha igaz, őszinte és világos módon megfogalmazott gondolatok formájában, az előzőekben tárgyalt három szellemi alkotó ott áll előtte, és ezek olyanok, melyekkel össze tudja kötni magát. Ekkor az ember gondolkodásának képességét is a közösség szolgálatába állítja, és intelligenciájával, kreativitásával lehetővé teszi, hogy az anyagi szféra elemei valóban étellel teljenek meg, azaz növekedjenek, fejlődjenek, egészséges módon virágozzanak és gyümölcsöt hozzanak a közösség minden tagja számára.

Az ily módon élő és dolgozó közösségekben az ember szellemi képességeinek különleges kibontakozását figyelhetjük meg, ahol a felelősség és a kockázat vállalása, az ellenállások leküzdése vagy a krízisek feloldásában való aktív közreműködés természetes és egyértelmű kötelesség. Ennek nyomán az emberekben a közösség iránt olyan mértékű lojalitás és bizalom alakul ki, ami egy vállalkozás számára a legnagyobb érték, amivel valaha is rendelkezhet. Ez a vállalat ekkor egy olyan közösséggé válik, ahol megvalósul az, amit Goethe a Faustban a következőképpen fogalmazott meg: „Itt ember vagyok, mert itt létezhetem”. (Hier bin ich Mensch, hier kann ich sein“.)

A vállalkozások 7-es rendszere a belső rendszerben és a környezet felé	
1. Küldetés	
Szervezetünk társadalmi feladata, küldetése, a tevékenységünk értelme és célja. Eszményképeink, filozófiánk. Tudjuk-e miért tesszük azt amit teszünk? Hírünk a szervezeten belül és szervezetünk önértékelése.	Hírünk az ügyfelek, a szállítók, a bankok, a politika, szakszervezetek, stb. szemében. Versenytársaink profilja. Piaci és társadalmi pozíciónk. Önállóságunk ill. függőségünk másoktól.
2. Alapelvek	
Hogyan tesszük a dolgainkat? Milyen értékeink vannak? Meghatározta-e a szervezet értékeit? Mi a fontos a számunkra és ez hogyan jelenik meg a vállalkozás folyamataiban? A termék-, piaci, pénzügyi, árképzési, személyügyi, stb. irányelveink.	A szállítókra, ügyfelekre, stb. vonatkozó alapelveink, PR-koncepciónk, piaci stratégiánk. A szakma játékszabályainak meg akarunk-e felelni, ill. megfelelnünk-e? Betartjuk-e a játékszabályokat?
3. Célok	
Hogyan fogalmazzuk meg amit el akarunk érni? Milyen folyamatok zajlanak a célok kitűzése során? Mennyire veszik a céljaink figyelembe a belső tényeket és a rendelkezésre álló eszközöket? Össze tudja kötni magát az ember a vállalat céljaival?	Céljaink mennyire vannak összhangban a külvilággal és annak változásával? Céljaink meghatározásakor figyelembe vesszük-e a külső tényeket?
4. Emberek, csoportok, szereplők	
Milyen a munkatársak tudása és képessége, az álláspontok és beállítottságok, kapcsolatok, vezetési stílusok, belső összefonódások és csoportosulások, szerepek, hatalom és konfliktusok, szervezeti légkör?	Milyen a kapcsolatok ápolása kifelé? Milyen a szakterület kapcsolati légköre? Milyen a hatalom/erő gyakorlásának stílusa a külső környezetünk felé?

A vállalkozások 7-es rendszere a belső rendszerben és a környezet felé	
5. Struktúra, szervezet	
Szabályzatok, belső szerződések, a szervezet felépítésének elvei, vezetési hierarchia? Ismertek-e a feladatok, kompetenciák és felelőségek? Milyen az egyes funkciók-, részlegek-, csoportok-, projektcsoporthoz feladatleírása, a képességek, kompetenciák és az együttműködés szabályozása?	Milyenek a strukturális kapcsolataink külső csoportosulásokhoz? Milyen a szövetségi, kamarai, egyesületi, stb. tagságunk minősége? Vannak-e stratégiai szövetségek? Milyen a viszony a szakma szokásos munkamegosztásához. Vannak-e felelősök a külső kapcsolódási pontok/felületek ápolására?
6. Folyamatok	
Milyenek az elsődleges munkafolyamatok, másod- ill. harmadlagos folyamatok, információs folyamatok, döntési folyamatok, belső logisztika, tervezési és irányítási folyamatok? Élnek-e, megjelennek-e bennük az alapelvek?	Milyenek az erőforrások beszerzési folyamatai, a szállítói folyamatok, a szállítmányozási logisztikai folyamatok? Vannak-e a külső információk összegyűjtésére vonatkozó műveletek?
7. Fizikai eszközök	
Ide tartozik minden eszközünk, gépeink, készülékeink, az anyagok, bútorok, szállító eszközök, épületek, helyiségek, és a pénzügyi eszközök is.	Milyen a viszonyunk fizikai környezetükhöz, helyünk a környezetben, a saját- és idegen eszközök viszonya, a közlekedési rendszer?

7.

A motiváció és a motiválás

Egy vállalat vezetőjének vállalkozása három különböző területét kell munkájával lefednie, tevékenységével áthatnia, azaz három egymástól eltérő, de ugyanakkor nagyon is összefüggő területen vannak feladatai. Ezek a területek, melyeket az előző fejezetekben már részletesen tárgyaltunk:

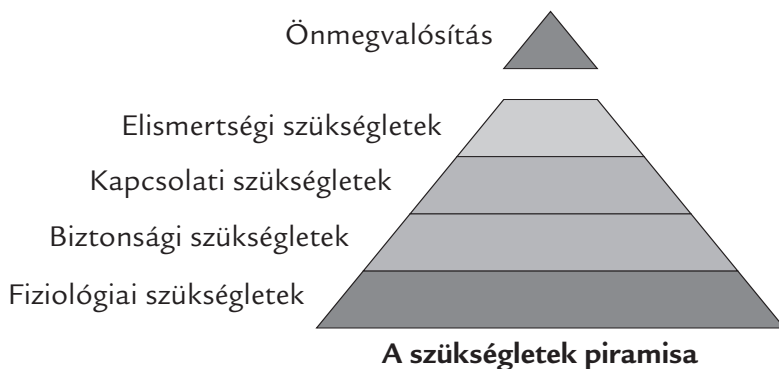
- az egyéni emberi képességek területe, a vállalkozás szellemi alrendszere,
- a vállalkozáson belüli emberi kapcsolatok szférája, a szociális alrendszer és
- a külső kapcsolatok területe, a gazdasági alrendszer.

Ha a motivációval foglalkozunk, akkor az első kérdés, hogy e három terület melyikéhez tartozik a motiváció témaköre? Az organikus szemlélet ezt a vezetőnek a szellemi alrendszerében, az emberi képességek területén megjelenő felelősségeként, feladatként tekinti. Mert ide tartozik az, hogy a vezető a felelős a megfelelő – szellemi inputért és mindenért, amit rá bízta: a tőkéért, a szellemi kutatásokért és fejlesztésekért, az újdonságok bevezetéséért, a megfelelő emberek biztosításáért, a vállalkozás fejlődéséért. Így aztán felelős azért is, hogy a vállalatban dolgozó emberek motiváltan dolgozzanak és teljes kreativitásukat a vállalkozás szolgálatába állítsák, mert ez teszi lehetővé, hogy a cégben az alkotó emberi szellem működhessen.

Egy vezető ezt a felelősségét átérezve joggal azt gondolhatja, hogy ha az ő feladata a dolgozók motiváltságának, a vállalatban belül az alkotó emberi szellem működésének biztosítása, akkor neki ezért munkatársait motiválnia kell. Ez a gondolata egyébként nem más, mint erre a teljesen jogos elvárásra adott egyik lehetséges válasz. Csakhogy ez a válasz, ahogyan azt nap mint nap tapasztaljuk, nem kielégítő, és sajnos csak újabb problémákat vet fel, újabb gondokat okoz. Ha jobban megvizsgáljuk a Maslow vagy Herzberg motivációs elméletekkel dolgozó vezetők napi gyakorlatát, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy ezek a vezetők olyan problémákkal küzdenek, amit tulajdonképpen ők maguk hoztak létre.

A MA ALKALMAZOTT MOTIVÁCIÓS MÓDSZEREKRŐL

Nézzük meg először a legelterjedtebben használt elméletet, az Abraham **Maslow** nevével fémjelzett és 1954-ben megjelent a „Motivation and Personality” című könyvében először publikált motivációs elméletet, illetve az ezen alapuló szükségletpiramist.

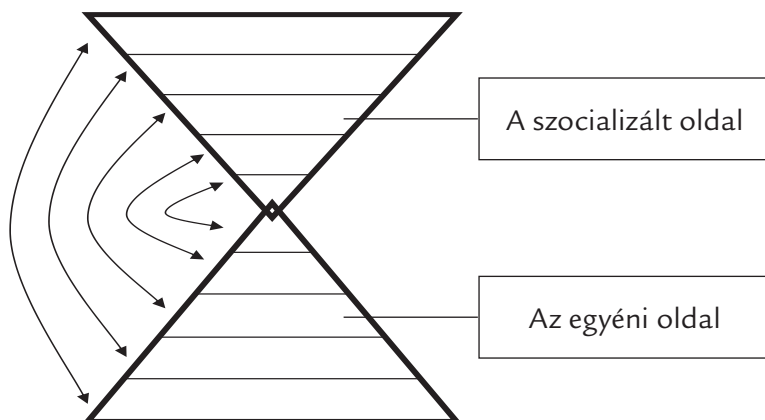


Ez az elmélet az emberi szükségleteket öt csoportba osztja, és ezeket egymáshoz képest is sorba rakja, mint egy piramis egyik sorát a másikra. Az elmélet szerint az embernek vannak alapvető, fiziológiai szükségletei, melyeket követnek a biztonsági szükségletek, ezután jönnek a kommunikációval és az elfogadással kapcsolatosak, majd az elismerés, pozíció következik, végül a piramis csúcsán az önmegvalósítás található. Bár az elmélet önmagában nem hibás, de rossz alapokról kiindulva közelíti meg az embert és az emberben működő erőket, ennek következtében pedig rossz végkövetkeztetésre jut. Amennyiben szélesebb szociális körben nézzük meg, akkor már bizonyos hiányosságokat fedezünk fel rajta, hiszen amit sugall, az nem más, mint az önzés és az önmegvalósítás. Azt sugallja, ami az 1950-es években a közgondolkodás lényege volt, amit Adam Smith a kapitalizmus gazdaságtanának megalapítója mint alaptézist megfogalmazott, hogy az ember egy önző lény, és az egészséges gazdasági folyamatok hajtóereje az emberi önzés. Tehát mindenekelőtt az egyéni igények kielégítése a fontos, az egyéni célokat kell megvalósítani, és e közben a másikkal nem kell foglalkozni.

Ezért a Maslow piramist más kutatók már kiegészítették egy úgynevezett „szocializált oldallal” is, egy másik piramissal, ami azt fejezi ki, amit az organikus szemlélet is vall, és amivé az embernek válnia kell. Ugyanis tapasztalatból tudjuk, hogy az emberi önzés és egoizmus nem állandó, az csak időszakos, megfelelő környezetben elmúlik, és helyébe más tulajdonságok lépnek. Ezzel a

második piramissal arra hívják fel a figyelmet, hogy a másik embernek is vannak jogos és azonos igényei; ez az oldal arra kívánja felhívni a figyelmet, hogy a másik ember önmegvalósításában nekünk is közre kell működnünk, és azt segíteni kell.

A kiegészített Maslow féle szükségletpiramis



Így aztán érthető, hogy miért nem sikerült a Maslow elmélet alkalmazásával megoldani a jelentkező motivációs problémákat, és miért van az, hogy az igények e szerinti kielégítése során csak újabb igényekkel és újabb problémákkal találkozunk szembe. Azaz nem tudunk motiválni, mert a vezetők csak az első két szint elemeit ismerik és alkalmazzák vezetési stílusukban. A vezetés csak az anyagi részeket és a gazdasági folyamatokat ismeri, és teljes mértékben hiányzik a vezetői eszköztárból a szellemi és a szociális résszel kapcsolatos minden eszköz. Pedig már 1954 óta tudjuk, hogy ha motivált munkatársakat szeretnénk, akkor mindhárom terület kezelésére és jó működtetésére van szükség.

Ugyanis ha egy kicsit más szemmél nézünk rá a Maslow féle elmélet öt szintjére, akkor azt figyelhetjük meg, hogy az a hármasság, amit az organikus szemlélet a vállalkozások legfontosabb és alapvető jellemzőjének tart, megtalálható ebben a modellben akkor is, még akkor is, ha erről Maslow nem beszélt, ez nem tudatosodott benne. Hiszen az első és második szint az anyagi, gazdasági résznek, a harmadik és negyedik szint a szociális, kapcsolati résznek, míg az ötödik szint a szellemi résznek felel meg.

A vezetők azonban nem hallgattak sem Maslowra, sem pedig már szakemberekre, mert az 50-es és a 60-as évek még a Taylor-i alapokon álló felülről

lefelé szerveződő hierarchikus irányítási és vezetési módszerek bővületében telt. De a „csak a pénz motivál” elvből fakadó motivációs kudarcok miatt újabb és újabb elméletek láttak napvilágot, melyek ezt a kérdést akarták orvosolni. Ezek között az egyik, ma még érvényes és szintén nagy előszeretettel alkalmazott elmélet, a Herzberg féle kétfaktoros motivációs elmélet. Herzberg az emberi motivációt befolyásoló tényezőket két részre osztja fel, és azt mondja,

- vannak alapvető elemek, ezeket higiéniai tényezőknek nevezi, melyek hiánya az elégedetlenség kockázatát növeli, ugyanakkor nem motiválnak.
- vannak olyan elemek, melyek megléte növeli a munkából származó elégedettséget, és ezeket motivátoroknak nevezi. Hiányuk tehát motiválatlanságot, jelenlétük pedig motiváltságot okozhat.

A Herzberg féle higiéniai tényezők és motivátorok

ELÉGEDETLENSÉGET OKOZÓ HIGIÉIAI TÉNYEZŐK	ELÉGEDETTSÉGET OKOZÓ MOTIVÁTOROK
Az emberi kapcsolatok A vezetői minőség A vállalati célok Az adminisztráció A munkarend Az ügymenet A munkakörülmények A munka biztonsága A bér	Kihívás Eredmény Előrelépés Felelősség Feladat Elismerés Státusz A főnökkel való kapcsolat Teljesítmény

A Herzberg féle elméletnek van két érdekes megállapítása, mely még ma is érvényes, és minden vezető figyelmére érdemes.

Mégpedig az, hogy

- a motivátorok hiánya érzékennyé teszi az embert a higiéniai tényezőkre, és
- a motivátorokat állandóan emelni kell, mert az ember gyorsan hozzászokik.

Ez a két megállapítás olyan gondolatokat tartalmaz, melyek ma is megszívlelendők minden vezető számára, akik emberekkel és azok motivációjával foglalkoznak. Egyébként ha ezt a ma leginkább ismert és használt két elméletet összevetjük egymással, akkor azt találjuk, hogy felosztásukban elég közel állnak egymáshoz, hiszen a Maslow elmélet alsó két szintje – az anyagi szint – a

Herzberg elmélet higiéniái tényezőinek, míg a felső két szint – a szociális és a szellemi – a motivátoroknak felel meg.

A BENNÜNK ÉLŐ EMBERKÉPRŐL

Miért nem tudunk válaszolni a Maslow féle piramis felső szintjeinek elvárására? Miért nem tudnak a vezetők semmit sem kezdeni azzal, amit az elmélet olyan jól megfogalmazott? A kérdésekre a választ keresve azt tapasztaljuk, hogy a modern vezetési technikák nem tudnak mit kezdeni a vállalat szellemi területével és az ott szükséges szabad véleménycserével, illetve nem képesek arra, hogy az emberi kapcsolatok alapelvét és fő minőségét tegyék az egyenlőséget, a cselekedetek mindennapi szintjén.

Ennek okát a szociálpszichológia szakemberei abban találták meg, amit emberképnek neveznek. Ugyanis minden emberben él, jelen van egy emberkép, egy kép a másik emberről, ami az élete során alakult ki: elsősorban a szülői nevelés, a környezet és az iskola hatásai nyomán. Ez a kép aztán úgy 21 éves korunk körül véglegesen rögzül bennünk, és a továbbiakban a tudatalattiból hat és befolyásolja az ember cselekedeteit. Vagyis ez az emberkép, ami fiatal korunkban alakul ki bennünk felnőtt korunkban minden cselekedetünket átszínezi, meghatározza. Ez a képünk – a másik emberről – akkor is jelen van bennünk és hat, ha azt nem tudjuk, vagy nem veszünk róla tudomást. Viszont olyan erős ez az emberkép bennünk, hogy eltitkolni sem tudjuk, mert ha bármit teszünk az életben, akkor a körülöttünk élő, velünk kapcsolatban álló emberek megérzik, hogy mit gondolunk róluk, meglátják a cselekedeteink mögött ezt, a bennünk róluk élő képet.

Miután a másikról alkotott emberkép ilyen fontos, és a vállalkozások működésére ekkora hatással van, ezért a kutatók azt vizsgálták, hogy milyen emberkép él a mai vezetők többségében. A vezetők körében végzett vizsgálatok, felmérések alapján, amit saját többéves tanácsadói tapasztalatom is alátámaszt, azt az érdekes eredményt kapjuk, hogy a mai vezetők többsége munkatársait olyan embernek tartja

- aki csak az anyagi jövedelemben érdekelt,
- aki minimális munkáért maximális bért szeretne kapni,
- akitől nem lehet valódi érdeklődést várni a vállalat ügyeivel kapcsolatban,
- akik nem tudnak felelősséget vállalni,
- akiktől nem lehet önálló kezdeményezéseket várni,
- akik ezért csak struktúrákban tudnak jól dolgozni, és utasításokat kell adni nekik,

- akikben hajtóerőként jelenik meg az, hogy az emberek versenyeznek egymással.

Ha most ezt a képet egy kicsit közelebből megvizsgáljuk, akkor azt tapasztaljuk, hogy a mai modern világ általánosan elfogadott és sokszor hangoztatott elméleteit ötvözi magában. Egyrészt a 'homo economicus' emberszemléletet, mely szerint mindennek az alapja a pénz, és mindent a pénz és a gazdaság irányít, ugyanakkor benne van a mindent átható technikai szemlélet is, mely szerint az ember is olyan, mint egy gép, amit kívülről kell mozgásba hozni azzal, hogy motiváljuk, azaz üzemanyagot töltünk bele. Ugyancsak megtalálható ebben a képben a szociáldarwinizmus, mely az embert mint egymással versenyző és állandóan harcoló lényt írja le.

A bennünk élő emberkép vizsgálata mellett felmerülhet bennünk az a jogos kérdés, hogy miért él bennünk egy ilyen emberkép? Mi az oka ennek? Nos, azt kell mondanunk, hogy az emberi fejlődés törvényszerű következménye ez, hiszen az elmúlt történelmi időszakokban az emberi közösségek felbomlása és ez által az emberek egymástól való eltávolodása zajlott le a világban. Ez a folyamat, mely az embert elszakította természetes közegétől, a másik emberek közösségétől, oda vezetett, hogy mára minden ember egy különálló individuumnak érzi magát, és úgy gondolja, hogy ÉN itt vagyok, a másik ember pedig külön áll tőlem. Ennek a nézőpontnak természetes következménye az is, hogy az én gondolataim eltérnek a másiktól, de úgy gondolom, hogy csak az enyém helyes, és csakis én tudom a dolgokat helyesen megítélni.

Részben a történelmi múlt gondolatformáló ereje is oka ennek a szemléletnek, mert a több ezer éven át tartó hierarchikus társadalmi berendezkedés is olyan gondolati elemeket hagyott hátra, melyek aztán jól kapcsolódnak a mai modern technokrata szemlélethez, azaz a fej gondolkodik, a végtagok pedig végrehajtanak, illetve letapogatják a környezetet. Nos, ez a kép mára már túlhaladott, és mindenki elismeri, hogy a végtagokban is rengeteg bölcsesség rejtőzik, ami cselekedeteikben meg is jelenik, és a fej gondolataival összekapcsolva ők is gondolkodnak.

A kép kialakulásának egy további oka a technikai szemlélet végletes eluralkodása az emberi gondolkodásban, és a természettudományos szemlélet az alkalmazása az emberi kapcsolatokra. Ha az embert egy gépnek tekintjük, persze nem úgy, hogy ezt kimondjuk vagy fennen hirdetjük, elég csupán, ha az emberi kapcsolatokról való gondolkodásunkra ez a szemlélet nyomja rá a bélyegét, akkor az embert mint egy előre beprogramozott biokémiai rendszert látjuk magunk előtt, melyet tetszésünk szerint mi – vezetők – hozhatunk működésbe. Ez egyúttal azt is eredményezi, hogy emberi kapcsolatainkban az érzéseknek és moralitásnak nem tudunk helyet biztosítani, és szociális kapcsolatainkból azt, ami emberi, részben vagy teljesen kizárjuk.

AZ ÖNMAGÁT BETELJESÍTŐ PRÓFÉCIA

Ha tehát a motiválás kérdéskörét megvizsgáljuk, akkor azt látjuk, hogy azt a modern kor által gyártott elméletekkel nem sikerült megoldani a motiválást, annak ellenére, hogy az elméletek, így a Maslow féle elmélet is, igen jól leírják a problémát és a vezetői feladatokat. Hogy a feladat mégsem sikerült, annak az oka, az organikus szemlélet szerint az, hogy a vezetők ezen a területen a szociálpszichológia egyik alapproblémájával találjuk szemben magunkat. A probléma ugyanis, amivel ezen a területen a vezetők folyamatosan küzdenek, úgy keletkezik, hogy azt a gondolkodásukkal ők maguk okozzák, hozzák létre, mert motiválási törekvések során lépte nyomon szembetaláljuk magunkat az önmagát beteljesítő prófécia végzetével.

Nézzük meg egy kicsit közelebbről ezt az állítást! Az előzőekben láttuk, hogy minden emberben él egy kép a másik emberről, és hogy milyen kép él a munkatársairól egy mai vezetőben. Amennyiben a vezetők ezzel az emberképpel a bensőjükben élnek és dolgoznak, akkor ez a kép, az önmagát beteljesítő prófécia néven ismert szociális törvény szerint, meghatározza a környezetüket és azokat a problémákat, melyekkel munkájuk során szembesülniük kell.

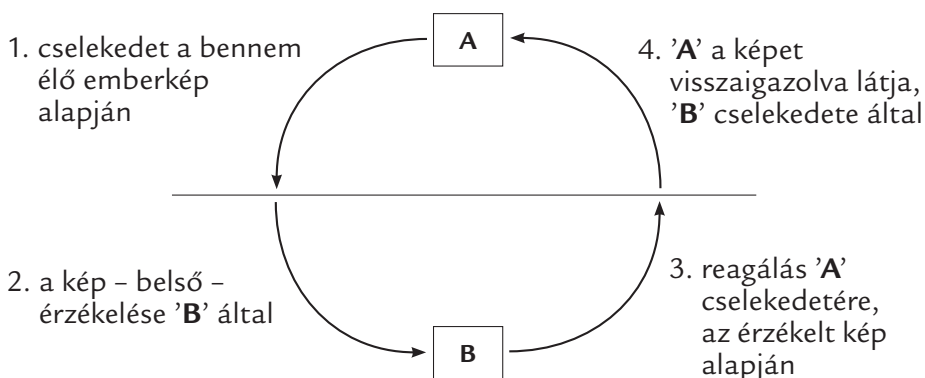
Nézzünk meg egy példát, miként hat ez az emberkép egy felnőtt ember esetében, mit is jelent az önmagát megvalósító prófécia. A példabeli vezető (nevezzük őt 'A'-nak), minden cselekedetét a benne élő emberkép fogja befolyásolni, mert minden tettét erre, a benne kialakult, de esetleg nem is tudatosult emberképre alapozza. Ha pedig 'A' ily módon egy benne élő és meghatározott emberkép által befolyásolva viselkedik, akkor azt a körülötte élő és dolgozó munkatársai – legyenek ők a 'B' jelűek – megérik és természetesen ennek a képnek megfelelően fognak válaszolni. Mert az emberek, érzékelve a másokban élő emberképet, válaszaikat mindig ehhez a képhez igazítják, nem pedig azokhoz a szavakhoz, amelyek 'A' részéről elhangzanak. Így aztán 'A' minden tettét visszaigazolja látja, hiszen munkatársai a benne élő emberkép szerint viselkednek! **A kör ezáltal bezárult, mert 'A' azt látja, azt tapasztalja, amit gondolt!** Ezzel pedig megerősítve érzi magát a benne élő emberkép helyességében és még inkább e szerint cselekszik – a prófécia beteljesítette önmagát.

Nézzünk meg egy példát közelebbről, hogyan is működik ez a dolog a való életben. Egy emberben családi környezete, neveltetése és iskolai hatására, fiatal korában egy olyan emberkép alakul ki, mely alapján a többi embert olyanak tekintik, akik nem tudnak felelősen viselkedni, akik nem képesek önállóan dolgozni, alkotni. Ha ebből az emberből egyszer vezető lesz, akkor ő – a benne fiatalon kialakult és most rejtetten élő emberkép alapján – úgy fogja érezni, hogy munkatársait ellenőrizni, irányítani kell. Itt nagyon fontos annak a

felismerése, hogy ez a kép most nem tudatosulva jelenik meg benne, hanem mint egy belső hajtóerő, egy erős érzés hat rá, és befolyásolja emberi kapcsolatait, vezetői magatartását.

Ennek a vezetőnek a munkatársai természetesen megérzik, érzékelik ezt az emberképet, és ennek nyomán kialakul bennük az az igény, hogy kibújjanak az ellenőrzési hálóból, hogy megkeressék azokat a lehetőségeket, amivel ezt a gyermekként való kezelést lehetetlenné tudják tenni. Vagyis a munkatársak ellenállnak ugyan, de nem az értelmes munkavégzésnek, hanem a vezetőjükben élő emberképének! Ezt persze a vezető egyáltalán nem – vagy nem így – ismeri fel.

Az önmagát beteljesítő prófécia



A vezető csak azt látja, hogy emberei nem akarják végrehajtani az utasításait, nem azt csinálják, amit ő akar, és ezzel megerősítve érzi magát a benne élő tudattalan emberkép helyességében és abban, hogy helyesen cselekszik. A külvilág cselekedetei által így megerősített emberképével aztán vezetőnk úgy érzi, hogy még tovább kell erősíteni az ellenőrzést, hogy munkatársainak még inkább a központi irányításra van szükségük. Ezzel a vállalatnál kezdetét veszi egy végtelen, önmagában záródó problémaspirál kialakulása, amit nevezhetünk motivációs spirálnak is, amelyben haladva a munkatársi motiváció minden beavatkozás után egy kicsit kisebb lesz, míg a vezetői ellenőrzés és irányítás mindig magasabbra tör, minden intézkedéssel egy kicsit nagyobb lesz. Az ebben a spirálban dolgozó példabeli vezetőnk életében az alapprobléma természetesen továbbra is a munkatársak motivátlanságában testesül meg. Akármit is tesz, a munkatársak motiváltsága nem fog növekedni, minden intézkedése újabb problémák kiindulópontjává válik. Mivel egy átlagos ember a benne

élő emberképtől nem – vagy csak igen nehezen – tud megszabadulni, illetve azt csak küzdelmek árán tudja megváltoztatni, vezetőnknek egyszerűbb a külvilágra, embertársaink motivátlanságára kenni az egészet.

Ezzel egy alapvető szociális törvényt ismertünk meg, mely törvény így szól:

*„a bennünket körülvevő szociális valóságot mi magunk
hozzuk létre a saját gondolatainkkal.”*

Ez a törvény tehát azt akarja mondani a számunkra, hogy mindaz, ami körülöttünk, a szociális, az emberi kapcsolatok területén történik, a mi viselkedésünk következménye, és ezért a minket körülvevő valóság olyan számunkra, mint egy tükör.

Ha ezt a törvényt most egy vállalatra akarjuk vonatkoztatni, akkor azt kell mondanunk, hogy a vállalatban belüli szociális valóság, azaz a vállalati kultúra

- a vezetők vezetési kultúrájától, vagyis a bennük élő emberkép tudatosulásától
- és a munkatársak munkakultúrájától, azaz a vezetőkben élő emberképre adott reakciójuk minőségétől függ.

A vállalati kultúra alapja tehát az, hogy milyen emberkép él a vezetőkben, és hogy hogyan tudnak munkatársaikkal együtt dolgozni, és alapján ez határozza meg a vállalatnál a munkatársak motiváltságának mértékét is. Természetesen lehetséges az is, hogy a vezető negatív emberképére a munkatársak nem adnak éles és szembeszegülő válaszokat, hanem mintegy figyelmen kívül hagyva azt, szorgalmasan és a vezető ellenére is jól dolgoznak. Ekkor áll elő az az eset, hogy egy rossz és negatív vezető ellenére a vállalat sikeres. Vagyis egy negatív emberképre a munkatársak pozitív válaszokat adnak. Természetesen ez a megállapítás nemcsak a vállalkozásokra, hanem minden emberi közösségre érvényes, így a politikára, az orvostudományra és egyéb területekre is.

MI IS AZ A MOTIVÁCIÓ

Ahhoz, hogy egy újfajta motiválási rendszerről vagy vezetői technikáról egyáltalán beszélni lehessen és a motiváció kérdésével megfelelően foglalkozhassunk, először azt kell megismernünk, hogy mi is az a motiváció. Erről beszélgetve gyakran kapjuk azt a választ, hogy ezt nem lehet meghatározni. Ennek a véleménynek az az alapja, hogy a szakirodalom valóban gyakran tartózkodik ettől a meghatározástól, és csak ködös, nehezen megfogható definíciókat ad. Pedig az embert és az ember működését ismerve a kérdés megválaszolása nem is okoz olyan nagy nehézséget. Az organikus emberkép alapján a motivációt

egy erőnek tekintjük, melynek két iránya van. Azaz kétféle motivációt különböztethetünk meg.

Az egyik a **belső motiváció**, amely nem más, mint az emberben mindig, élete minden pillanatában élő és ható belső erő, amely erőt az emberi ÉN kifejeződéseként is felismerhetünk. Ez egy morális, alkotó erő, ami az embert mozgásba hozza olyan irányokba és olyan ügyek érdekében, hogy az ember élete céljait elérhesse, küldetését beteljesíthesse. Ezáltal ez a belső motivációs erő az is, amelyik a világban lezajló folyamatok mozgatórugója.

A belső motiváció megítélése hosszú ideig két úton járt, az egyik az Adam Smith nyomán kialakult irányzat szerint az ember célja, legerősebb belső mozgatóereje egyéni, önző vágyainak kielégítése. Ezzel szemben a nagy gondolkodók évszázadokon keresztül arról írtak és beszéltek, hogy az ember egy szociális lény. Az egyik legszebb megfogalmazását annak, hogy az ember milyen küldetéssel születik meg a Földre, Hamvas Béla gondolataiban találni meg. Ez a megfogalmazás teljes összhangban van azzal a modern tudományos alapon nyugvó elmélettel, aminek megfogalmazásáért két közgazdász Nobel-díjat kapott. Daniel Kahneman és Vernon L. Smith ugyanis elméletében azt állítja, hogy az ember nem önző lény, messze nem annyira mint azt a közgazdászok állítják. A modern globalizált világ számos gazdasági folyamata zajlik illetve jelent meg, melyek az ember szociális érzékenységéről tanúskodnak.

A Zarándok búcsúja

Mert amikor elküldtek bennünket az Útrabocsájtó Hatalom így szólt:

Rád bízok minden embert külön - külön, kivétel nélkül mindenkit. Segíts, adj enni, adj ruhát, mindenkire vigyázz úgy mint magadra és ne hagyd a sötétségben elmerülni. Amit szerzel, amit elérsz, amit tudsz, amit átélsz osszad meg. Az egész világ a Tiéd. Szabad vagy a kövektől az éterig. Ismerd meg, hódítsd meg, senki sem tiltja. De jaj neked - ha magadnak tartod.

Elbocsátlak Téged is, mint mindenkit, de ne feledd: felelős vagy minden emberért aki Veled él és el kell számolnod minden fillérrel amit magadra költesz, minden örömmel amit magadba zártál és minden boldog pillanattal amit magadnak tartottál meg.

Most eredj és élj, mert a világ a Tiéd.

Hamvas Béla

Ez a belső motivációnk küldetésünk teljesítésére annyira mélyen bennünk él, annyira természetes a hatása a számunkra, hogy gyakran nem is tudatosul

bennünk. Azaz sokszor mi magunk sem vagyunk tisztában vele, hogy mit és miért teszünk meg, nem ismerjük fel saját belső motivációnkat, ezért felismerésre külön technikákat és módszereket fejlesztettek ki a témával foglalkozó szakemberek.

A másik erő ami az emberre hat, egy külső erő, ami mint **külső motiváció** jelenik meg és az elsővel egy időben és együtt hat az emberre. Ez nem más, mint a minket körülvevő külső világ és szociális környezet hatása azáltal, hogy ez a környezet állandóan és folyamatosan helyzeteket, feltételeket és választási lehetőségeket teremt, hoz létre. Ebben a külső motivációban a külső világból viszont nem egy, hanem szinte végtelen számú erő hat az emberre, és minden pillanatban egy választásra kéri fel, mondhatnánk úgy is, hogy választásra kényszeríti az embert. Az a döntés, amit az embernek a külső motiváció hatására életének szinte minden pillanatában meg kell hoznia arról szól, hogy mi is az, amit a külső világ lehetőségeiből össze tud kötni magával, mi az amire igent mond és mit utasít el. Ebben a döntésében természetesen a belső motivációs erő van segítségére és ami illeszkedik a lelke mélyén élő és ható belső erőhöz, harmonizál a küldetésből fakadó motivációjával azt elfogadja és ami nem azt elutasítja.

Az tehát, hogy egy ember egy adott pillanatban milyen motiváltságot mutat, attól függ, hogy e két erőnek abban az adott pillanatban milyen a viszonya, vagyis az adott helyzetben hogyan döntött. Ebben a döntésében az ember teljesen szabad, ugyanis kívülről nézve teljesen szabadon, kizárólag a benne ható belső erők hatására dönt arról, hogy az őt körülvevő külvilág hatásaiból mit fogad el, mit köt össze magával. Azokban az esetekben, amikor ez az összekapcsolódás sikerrel megtörtént, akkor az ember lelkesen és kreatív erejét teljesen a folyamatok szolgálatába állítva, alkotó módon vesz részt a munkában, ugyanakkor amikor a külső erőket elutasítja, azokkal magát nem tudja összekötni, akkor kedvetlenül, ellenállva és kreatív erejét visszafogva vesz részt a folyamatokban.

A VEZETŐI MOTIVÁCIÓS TÖREKVÉSEK

Ebben a kettősségben a sok-sok külső motiváló erő között mint egy külső motiváció jelenik meg a vezetők motiválási törekvése. A ma oly népszerű motivációs elméletek alapján dolgozó vezetők ugyanis olyan folyamatokat hoznak létre, melynek során a vezető munkatársait

- egy külső erő hatására,
- egy általa meghatározott cél érdekében akarja mozgásba hozni,
- bizonyos cselekedetek elvégzésére akarja ösztönözni.

Ennek a motiválási törekvésnek pedig nemcsak az az alapja, hogy a vezető úgy érzi, neki kell megmondania munkatársainak, hogy mit tegyenek, hanem az is, hogy ezt az elképzelést ezek az elméletek alá is támasztják, és azt sugallják, hogy a vezető az, aki tudja, milyen módon és miért kell munkatársainak dolgozniuk. Ez a szemléletmód azonban a felülről lefelé ható hierarchikus vezetési stílus megjelenése, egy régi és a mai korban elavult vezetői magatartás maradványa. Ebben a rendszerben a vezető nemcsak azt érzi, hogy neki kell kívülről hatnia a munkatársaira és megmondania nekik, mit, mikor és hogyan kell tenni, hanem az ő feladata az is, hogy a munkát ellenőrizze, illetve ha hibát talál, akkor büntessen. Ez a diktatórikus vezetői munkastílus azonban ahelyett hogy motivált munkatársakat adna a gyanakvás magját hinti el a szervezetben, mert jutalmazásra és büntetésre épül, melyben

- a jutalmak kezdenek elvárt és természetes dolgokká válni,
- miközben a munkatársakban az a gondolat jelenik meg, hogy a vezetők azoknak adják a jutalmakat, akiket kedvelnek,
- a vezetőkben pedig az a gondolat fogalmazódik meg, hogy a munkatársak többet tudnak, mint amit megtesznek.

Ezeket a törvényszerűségeket és azt, hogy az emberi tudatosság fejlődése ma már olyan fokra ért el, hogy többé már nem hajlandó utasításokat végrehajtani, más emberek parancsainak engedelmeskedve dolgozni, a szakemberek már régen felismerték. Ezért a hagyományos motivációs elméletek is foglalkoznak azzal a problémával, hogy hogyan lehet az emberekben a motivációval szemben kialakult immunitást, ellenállást kezelni. Ezek a törekvések azonban sorra kudarccal jártak, így nem véletlen, hogy Herzberg maga is azt javasolja, hogy állandóan emelni kell a jutalmak mértékét, mert a jutalmak beépülnek az emberek elvárásaiba, és így nem tudnak többé ösztönző módon hatni. Ez a jutalmazás minden formájára érvényes, ezért aztán állandóan újabb és újabb dolgokat kell kitalálni, hogy legyen valami, ami még hat.

Az eddigieket összefoglalva, két fontos összefüggést ismerhetünk fel, melyek a hagyományos motiválási technikákat alkalmazó vezetői motivációs törekvések során jelennek meg előttünk. Ezek a következők:

- A motiválás a vállalatban a gyanakvás és bizalmatlanság légkörét teremti meg
- és az értékek inflációját eredményezi.

Ez a külső erőként megjelenő vezetői motiválás ezen kívül még további veszélyeket is hordoz magában, mégpedig

- egyszer azt, hogy a munkatársak azt érzik, ők csak eszközök egy – a vezetők által kitűzött – cél eléréséhez, és a főnökük nem érdeklődik irántuk mint ember iránt.

- Egy olyan probléma is megjelenhet a vállalatnál, hogy egyes munkatársak a motiváció hatására átlépnek bizonyos önvédelemből meghúzott határokat, és olyan sokat dolgoznak, illetve olyan dolgokat is megtesznek, melyek károsak lehetnek az egészségükre. Ennek lesz az eredménye a sok kiégett, stresszben szenvedő ember, akiket a vezetői motiválás által sugallt kényszer, hogy 'Te ezt tudod, ezért tedd is meg' tett ilyené.

Ezeknek az állításoknak az összevonásából keletkezett az organikus szemlélet motiválásra vonatkozó alaptézise, mely szerint a külső erőként ható **vezetői motiválás megöli a motivációt**.

EGY ÚJFAJTA MOTIVÁCIÓ

Ha az előzőekben felvázolt problémaspírál a bennünk élő emberképből fakad, mert mindent, ami körülvesz bennünket a bennünk élő gondolatok hoznak létre, akkor most azt kell megnézni, hogy létezik-e olyan másfajta gondolat, amiből egy új emberkép alakulhat ki bennünk, hogy ez aztán egy újfajta szociális valóságot eredményezzen.

Ezzel a kérdéssel a neves hollandiai tanácsadó és kutatóintézetben, az NPI-ban Reinhard Sprenger és Lex Bos foglalkoztak, akik megállapították, hogy ez az újfajta emberkép gyakorlatilag már létezik ráadásul mindenki ismeri is. Javaslatuk alapján a folyamat a bennünk és mindenkiben minden pillanatban benne élő, és saját magunkról alkotott képből táplálkozhat. Ugyanis az embernek nem csak a másik emberről, hanem saját magáról mindig van egy képe. Ezek a gondolatok egyben rávilágítanak a mai ember egy érdekes ellentmondására is. Az emberek többsége ugyanis kétféleképpen gondolkodik, van egy képe, többnyire jó, saját magáról és egy másik, ettől eltérő, általában rossz, az embertársairól. A saját magunkról alkotott kép lehet a forrása egy másokról alkotott új emberképnek.

Ez az állapot egyébként olyan mint egyfajta skizofrénia, mert az ember egyszer minden gátlás nélkül ad utasításokat és ellenőriz másokat, ugyanakkor harcol az ellen, ha őt akarják utasítani vagy ellenőrizni. Ez a skizofrén állapot az, amiben a mai vezetők többsége él. Éppen ez tette például a Maslow féle motivációs elméletet olyan rendkívül népszerűvé, mert ez az elmélet azt az állapotot támasztja alá, és azt sugallja, hogy a vezetők olyan emberek, akik mindent tudnak amire szükség van, és ők ismerik azt is, hogy a dolgozóknak mit kell adni.

A mai modern világban élő és dolgozó vezetőknek azonban el kell fogadniuk azt a tényt, hogy ami bennem él, az él a másik emberben is. Még akkor is az él benne, ha az jelen pillanatban vagy rejtett formában van csak jelen,

vagy pedig oly módon sérült, hogy egyenlőre nem lehet felismerni. Ha képesek vagyunk ezt az újfajta gondolkodást megvalósítani, a bennünk élő emberképet lecserélni akkor még az új vezetői motiváció alapjait kell lerakni és már csak két fontos tennivaló marad, amit a vezetőnek meg kell valósítania.

Elsőként az **egyenlőséget** kell a vállalatnál a cselekedeteink alapjául választani, mert ez a szociális terület hiányzó minősége. Ha a gyakorlatban is megvalósul akkor megdöbbenő dolgok történnek, mert az emberektől viszonzásképpen sokszor meglepő dolgokat kapunk vissza. Amikor pedig ebben az irányban kezdünk gondolkodni, vizsgálódni, azonnal megdöbbenéssel tapasztaljuk, hogy rengeteg ember van körülöttünk, aki megfelel ennek a képnek.

Az új vezetői motiváció másik alapja az egyenlőség mellett az emberekbe vetett **bizalom**, ami azáltal, hogy egyedül képes a szellemi rész szabadságát biztosítani csodálatos dolgokat hoz ki a munkatársakból. Vagyis ha a vezetők képesek a manipulálás helyett a vezetői munka alapjául a bizalmat és a bizalmi viszonyokat tenni, akkor olyasmit ismerhetünk meg munkatársainkban, amit talán soha sem gondoltunk volna róluk. Rádöbbenünk: ha kérdéseket teszünk fel nekik, akkor jó válaszokat adnak, képesek helyes döntések meghozatalára és felelős tettekre.

Persze sok csalódás kísérhet bennünket ezen az úton, mert ha ennek az új képnek az alapján kezdünk el élni és dolgozni, akkor az emberek először nem hisznek abban, hogy a változás amit tapasztalnak, őszinte, és ez az egész nem valami csapda. De ha kitartunk, akkor a változás lassan, de elindul, és egyre fokozódó ütemben halad. Mert az ember a régi emberképből fakadó motiválás hatására nem veszti el belső motivációját, csak az eddig megtapasztalt – motiválásnak nevezett – manipulálások miatt elzárkózik, és alkotó erejét elrejtí magában.

Az új vezetői gondolkodásnak, vagyis az szociális terület egyenlőségére és a szellemi terület szabadságára – a bizalomra – épülő vezetői magatartásnak a célja pontosan ennek az eddig elrejtett kreatív alkotóerőnek a felszabadítása annak érdekében, hogy azok ismét a vállalat érdekeit szolgálhassák. Ennek alapján egyértelmű az is, hogy a munkatársak motiváltságának, a bennük élő alkotóerőnek a vállalati célok érdekében való működtetése vezetői feladat, amit nem a munkatársak megváltoztatásán és manipulálásán keresztül lehet elérni, hanem önmagunk megváltoztatásán és alakításán!

Ezért ha egy vezető elhatározta, hogy megindul ezen az új úton, a következő két kérdést kell – magában – megvizsgálnia:

Először azt, hogy mit kell elhagynom viselkedésemben és vezetői stílusomban, melyek demotiválnak, visszafojtják munkatársaim motivációját. Erre néhány példa:

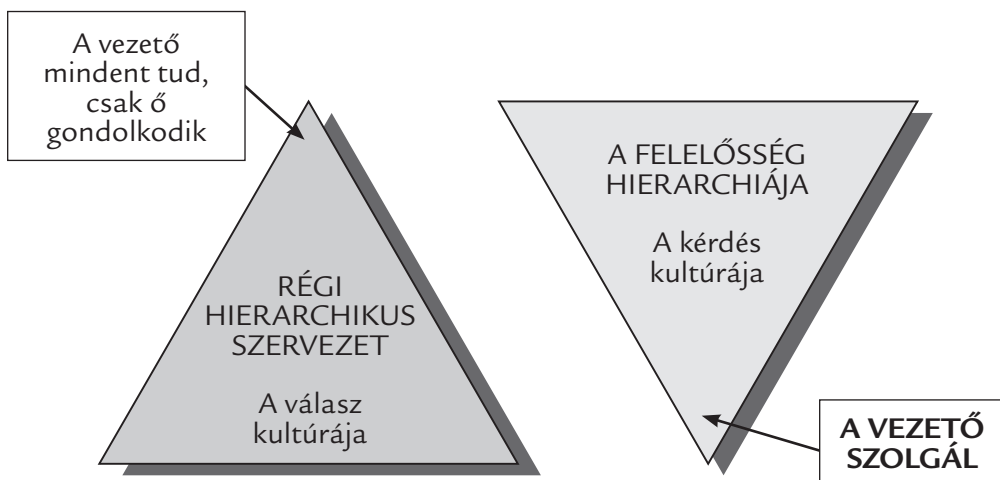
- kerülünk mindent, ami hierarchiát vagy státuszt testesít meg,

- soha se adjunk ki nem szükséges utasításokat, még akkor sem, ha ezeket kéri,
- ne hozzunk létre olyan helyzeteket, melyek az érvelést lehetetlenné teszik,
- kerüljünk minden olyan dolgot, ami azt sugallja a munkatársaknak, hogy az ember nem számít; mindent, ami antihumánus.

Majd pedig: mit kell magamban kifejlesztenem, hogy pozitív feltételeket biztosíthassak munkatársaim motivációjának alkotó kiteljesítéséhez? Néhány javaslat:

- bizalmat kell adni az embereknek, a vállalati folyamatokat a bizalmi viszonyokra kell felépíteni,
- a rendszerben dialógust kell létrehozni az emberek között,
- vezessük be a kérdés kultúráját, és lehetőleg kerüljük a válaszokat,
- tűzzünk ki közösen célokat, és
- vezessünk be olyan újfajta ellenőrzési módszereket, melyek nem veszik el a másik fél önállóságát,
- tegyük az egyenlőséget az emberi kapcsolatok alapelvévé, és éljünk e szerint.

A vezető az ember szolgálatában



Tehát a vezetőknek – ha azt akarják, hogy munkatársaik a bennük élő kreatív erő a vállalat céljainak elérése érdekében használják fel – arra kell törekedniük, hogy jó klímát biztosítsanak a vállalatnál, olyant, amiben minden ember otthon érzi magát. Ahol az örömteli munkavégzés mellett a dolgozóknak lehetőségük és idejük is van arra, hogy miközben visszajeleznek főnökeiknek a

munkafeltételekről, a munkavégzésről, motiváltságukról, addig alkotóerejüket szabadon köthetik össze a közösen meghatározott vállalati célokkal. Ez pedig csak olyan szervezetben lehetséges, ahol a kérdés kultúrája uralkodik és a piramis csúcsa alul van, amikor a vezető tudja, hogy ő rajta nyugszik az egész vállalat terhe, és ezért őt is, mint ahogy minden szintet, áthat a felette lévő szintek iránt érzett felelősség és azok szolgáltatának érzése. Ezeket a szervezeteket hívják a „felelősség hierarchiájának”.

Tehát ha egy cég vezetése, a fenn vázolt úton haladva, a bizalmi kapcsolatokra alapozott ’szolgáló’ vezetési stílust és az EMBERT választotta, ezt tekinti a számára megfelelő, korszerű vezetési módszernek, akkor ez azt jelenti, hogy a vezetők változtatnak régi munka- és vezetési kultúrájukon, és a szervezetet, a folyamatokat illetve a felhasznált eszközöket ennek az új elvnek az alapján alakítják ki. Ez a döntés áthatja és átalakítja a vállalkozás mindhárom szintjét, és ennek hatására a munkatársakban új érzések jelennek meg.

AZ ÚJFAJTA MOTIVÁLÁS – AZ EMBER A VEZETÉS KÖZÉPPONTJÁBAN

Amit a vezetőknek tenni kell, az tökéletesen azonos azokkal a lépésekkel, amit a vállalkozások fejlődési fázisainál már megismertünk, akkor amikor a vezetés feladatát felismerve az integrálódás fázisába vezeti át a közösséget. Miért azonosak a feladatok? A fejlődési fázisok jellemzőinek vizsgálatánál láttuk, hogy az úttörő fázisában a munkatársak motiváltsága természetes módon alakul ki és a vezetés tudatos beavatkozása nélkül is igen magas. Vagyis a gyakorlat és a tapasztalat azt mutatja, hogy létezik magas motiváltságú munkavégzés vezetői manipulálás nélkül is! Amikor aztán a vállalat a differenciálódási fázisba lép, akkor ez a motiváltság eltűnik, mert a családi hangulat megszűnik és a vezetők többsége a hierarchia csúcsára kerülve elkezd úgy viselkedni, ahogyan a bennük élő emberkép szerint egy igazgatónak „kell”. Így aztán a motivációt a vezetők motiválási erőfeszítésekkel igyekeznek fenntartani, hiába. A megoldás csak a harmadik fázisban jelenik meg, amikor az integrálódás során a vezetők lemondanak a bennük élő emberkép okozta hibás viselkedési szokásokról és visszatérnek a munkatársaik közé. Szabadság a szellemi területen és egyenlőség az emberi kapcsolatokban – ez jellemzi az integrálódási fázisba lépett közösséget, és ez automatikusan visszahozza az elveszettnek hitt motiváltságot is.

A tennivalókat a 3. fejezetben már egyszer felsoroltuk, de most az egyszerűség kedvéért még egyszer megismételjük, hogy mit is kell a vezetőknek egy ilyen választás után tenniük:

1. A vállalkozás szellemi részében ennek a bizalomra alapozott vezetési módszernek megjelenése azt jelenti, hogy a vezetők
 - a munkatársakat önálló, szabad szellemi lénynek tekintik, olyannak, aki önállóan is végig tud menni egy tanulási úton. Azaz, bíznak az emberek önfejlődési képességében, és
 - felismerik, hogy a képességet, amire a vállalkozás képes, azt az emberek, a munkatársaik hozták magukkal.
 - Teret biztosítanak munkatársaik fejlődéséhez, de nem a még nagyobb nyereség érdekében, hanem mert hozzá szeretnének járulni munkatársaik fejlődéséhez.
 - Ezeknek a vezetői elhatározásoknak aztán az lesz az eredménye, hogy a munkatársakban fokozatosan kialakul az érzés, hogy „itt komolyan vesznek, önálló, kreatív lénynek tekintenek, azaz elfogadnak engem, és teret adnak a fejlődésemhez. Én itt fejlődhetek, több lehetek.”
2. A vállalkozás szociális részében, az emberi kapcsolatok területén a vezetők
 - új és emberileg helyes munkakapcsolatokat alakítanak ki, melynek része a főnök és beosztott közötti valódi emberi találkozás is, melynek alapja: teljesen nyilvánvaló legyen mindkettő számára, hogy ugyanazért a vezérelvért dolgoznak, csak más felelősséget kell viselniük.
 - Létrehozzák a problémamegoldás közös módszereit és formáit, valamint
 - a vállalati kommunikáció új kultúráját alakítják ki, aminek következtében egy új, kérdésre alapozott beszélgetéskultúra jön létre. A vezetők már nem hiszik azt, hogy csak ők tudják a válaszokat, hanem felismerik, hogy az alsó szinteken ezt jellemzően jobban tudják.
 - Azaz bíznak a munkatársaik önszervező képességében, abban, hogy az őket közvetlenül érintő kérdéseket a legjobban meg tudják oldani.
 - Ennek eredménye az lesz, hogy a munkatársakban kialakul az érzés, hogy „itt otthon vagyok, itt jól érzem magam.”
3. A gazdasági részben, a külső kapcsolatok területén, ez a vezetés
 - partnernek tekint mindenkit, aki segíti és tesz a vállalkozásért és sikereiért.
 - Felismeri, hogy a gazdaságban megtermelt áruknak és szolgáltatásoknak a másik ember valódi és reális igényeit kell kielégíteniük,
 - ezért a vállalaton belül minden kérdésnek, amit a vállalat meg kíván oldani, értelmesnek és a másik emberrel, az ő igényeivel kapcsolatban kell lenni.
 - Tudja, hogy minden olyan helyen, ahol a termelésben a más emberek iránti érdeklődés helyébe a saját haszon lesése lép, ott a gazdaság egészségét károsítják meg.
 - Bízik a munkatársai más emberekkel való együttműködési képességében és abban, hogy az őket érintő anyagi dolgokat el tudják rendezni.

• Ennek a vezetői magatartásnak pedig egyenes következménye lesz, hogy a munkatársakban kialakul az az érzés, hogy „a másik emberért dolgozom.” A munkatársakban így kialakult három érzés egyértelmű változást, mondhatnánk úgy is, eredményt hoz:

- magas lesz a munkatársak motiváltsága,
- erős lesz az identitásérzés,
- mindenki partnernek tekintti a másik embert, ennek pedig egyenes következménye, hogy
- a vállalkozás gazdaságilag is az eddiginél nagyobb teljesítményre lesz képes.

Ezek aztán létrehozzák azt az új vállalati kultúrát, mely az emberek ily módon kialakult új morális és etikai hozzáállásából tud kibontakozni, és alkalmas arra, hogy a munkatársakban élő és mindig ható belső alkotóerőt a vállalkozás és az ember szolgálatába állítsák. A vállalatra pedig egyre inkább jellemző lesz, hogy minden munkatársa

- a vevőben és az ő igényeiben gondolkodik, és az ő valós, valódi érdekeiből indul ki, és ez tud igazi találkozást a kereskedő és vevője között létrehozni,
- nem az “én termékem”-ben gondolkodik, nem önző többé, hanem a piacra figyelem és a vevői valódi igényeit látja, de már egy rendszerben,
- a vevőt olyan emberként látja, mint aki komplex tevékenységet végez. Ez a szemlélet a vízszintes gondolkodás megjelenése az ügyfélkapcsolati munka során,
- továbbá figyelem belső és külső közössége szociális igényeire,
- minden szinten őszinte tevékenységet folytat, nem manipulálja az embereket,
- konstruktív és igaz visszajelzéseket ad a többieknek, a kutatás/fejlesztésnek az igényekről, a pénzügynek a többletérték nagyságáról, a vezetésnek a motivációról, valamint a pénzügyi és gazdasági folyamatokról.

De – és ezt ki kell hangsúlyozni – mint minden egy olyan emberi közösségben, melyet gazdasági célok megvalósítására hoztak létre, ezek a változások is a vezetők elhatározásától függenek, és a folyamatok, melyek végül ide elvezetnek, egy vezetői döntéssel indulnak be. A vezetőnek el kell határoznia azt, hogy ezt az új, egyenlőségre és bizalomra alapozott munkakultúrát magáévá teszi, és ez után folyamatos energia-befektetéssel gondoskodik arról, hogy vezetői tevékenységének eredményeképpen ez az állapot megvalósuljon és fenn is maradjon.

A PÉNZ ÉS A MOTIVÁCIÓ

Az új motiváció kapcsán beszélni kell néhány szót a pénzről is. De csak itt és most, mert ebben az új vállalati közösségben a pénz nem lehet beszédtema. Egy vezetőnek ugyanis az is feladata, hogy olyan munkafeltételeket biztosítson munkatársainak, melyek lehetővé teszik a kreatív és örömteli munkavégzést, azaz olyan fizetést adjon munkatársainak, hogy azok minden nap reggel kipihenten és regenerált munkaerejük teljében tudjanak megjelenni a munkahelyükön. Nem véletlen, hogy mind a Maslow, mind pedig a Herzberg elmélet a pénzt, a munkabért az ember alapvető fiziológiai szükségletei közé sorolják be. Ha ez mind megvan és az emberek ennek ellenére mégis beszélnek a pénzről, akkor ezzel foglalkozni kell, de nem úgy, ahogyan eddig ezt a vezetők tették. Mert a pénz kérdését – egy minden fiziológiai igényt kielégítő bérezési rendszerben – úgy kell tekinteni, mint valami pótlékot, ami bizonyos rejtett belső hiányosságok, örök kivetülése, mintsem valódi megélhetési probléma. Amikor egy közösségben az emberek a pénzről beszélnek, akkor az belső hiányok, problémák kivetülése, és ennek megfelelően kell a vezetőknek beavatkozniuk.

- A szellemi területen a pénz iránti vágy az ember fejlődésre való képességének hiányát pótolja. Az emberek ilyenkor úgy gondolják, hogy belső fejlődésük hiányosságait a külsőségekben látható jelekkel tudják pótolni, ilyenek például a státuszszimbólumnak nevezett külsőségek, a nagy autó, nagy iroda, utazások, villa, nyaraló stb. Itt a pénz a személyes fejlődés, kihívások és karrier pótléka.
- A szociális területen a pénz iránti vágygal az emberekkel való kapcsolataik hiányosságait próbálják eltakarni és azt az érzést eltusolni, hogy nem érzik otthon magukat a vállalatnál. Úgy gondolják, hogy a több pénzzel elismertségüket is meg tudják venni, és a több pénz, magasabb beosztás automatikusan az emberek tiszteletét is meghozza, amit másképpen nem tudnak kivívni. Itt a pénz a kapcsolatok, a „rosszul érzem magam” beismerés pótléka.
- A gazdasági területen az emberek a pénz iránti vágyuk kifejezésével a felelősség felvállalásának képtelenségét, a feladatokhoz való felemelkedés hiányát és azok elvégzésének hiányosságait próbálják eltusolni, eltakarni. Ezért itt a pénz a felelősség vállalásának és a feladatoknak való megfelelés pótléka.

MOTIVÁCIÓ – FOLYAMAT – EREDMÉNY

Általában a folyamatokról, az eseményekről úgy beszélünk, mintha azok önmagukban is létező dolgok lennének. De a valóság az, hogy egy folyamat, egy esemény mindig átmenet két különböző minőség, dolog között. Az egyik oldalról a folyamatokat mindig az emberi motiváció hozza mozgásba, minden folyamatnak emberi kezdeményezés a mozgatórugója. Ez természetesen többféle talajból táplálkozhat, mert nyugodhat például a motiváció magas ideákon vagy mohó vágyakon, vagy esetleg a hatalom iránti vágyon. Ha a motivációról beszélünk, akkor ezt mint egy belső erőt mindig szem előtt kell tartani, és figyelembe kell venni mindazt a sokféle emberi tulajdonságot, ami mindenkinél egy kissé másképpen és más módon befolyásolja az eseményeket, az általa létrehozott folyamatokat.

Azt nyugodtan leszögezhetjük a másik oldalról, hogy minden folyamatnak van valamiféle eredménye. Egy vezetői döntési folyamat például a döntéssel – vagy nem döntéssel – zárul, egy termelési folyamat pedig magával a termékkel fejeződik be. Ha megnézzük a világban körülöttünk zajló folyamatokat, akkor láthatjuk, hogy rendkívül sokféle eredmény létezik. Vagyis, ha végignézzük az életben körülöttünk zajló eseményeket, akkor a MOTIVÁCIÓ – FOLYAMAT – EREDMÉNY hármas tagozódást ismerhetjük fel. A következőkben nézzük meg az ezzel kapcsolatos legfontosabb kérdéseket és összefüggéseket!

A motivációnál mindig azt kell keresni: MIÉRT? Miért akarom ezt megtenni, mi hajt engem egy adott cél felé. Itt különösen az fontos, hogy a miértnél tisztázzuk: magas ideák vagy pedig csak egyszerűen földi vágyak azok, amik hajtanak minket. Persze sokszor az is előfordulhat, hogy magas ideákba csomagoljuk be egyszerű és alacsony vágyainkat, így aztán mi magunk sem ismerjük fel őket.

Motiváció, mint már tudjuk, tulajdonképpen egy minden emberben élő és működő belső erő, és ez az erő az, amitől egy folyamat mozgásba lendül és mozgásban marad. A motiváció tehát az, ami egy, a folyamat fennmaradásához szükséges erőt biztosítja. Az, hogy a folyamat hogyan zajlik le, ettől az erő-től függ, és ennek a következménye az a jelenség is, amivel nap mint nap találkozunk, hogy miközben bizonyos folyamatok végigfutnak és sikerre vezetnek, addig mások elhalnak és kifulladásra vezetnek. Az egyik mögött ugyanis elegendő kezdeményező, belső erő állt, míg a másik mögött nem volt elegendő erő.

Az eseményeknél mindig a HOGYAN legyen a kérdés. Hogyan történjen a folyamat, gyorsan vagy lassan? Szabadon vagy strukturáltan? A többség bevonásával vagy egy kis elit csoport vezetésével? A folyamat egy rendkívül érdekes és nehezen megfogható dolog, különösen akkor, ha nem fizikai, hanem szellemi folyamatokról van szó, például vezetői döntési folyamatokról. De minden

folyamatnak megvan a maga minősége, ami arra a folyamatra jellemző, és ez, ha akarjuk, megismerhető.

Végül az eredmény esetében a MI az, amit vizsgálnunk kell. Mi lett belőle? Ezt akartuk?

A három közül a legobjektívebb az eredmény, ugyanis egyszerűen arról van szó, hogy itt lesz látható az, mi lett az eredménye a motivációnak és az abból táplálkozó folyamatnak. A három közül valójában csak ez a látható, mérhető és a másik kettő mindvégig rejtve marad, ezért bizony sokszor el is felejtkezünk róluk. Hiszen azon túl, hogy magunkban és másokban is nehéz felfedezni a valós motivációt, az időben és térben lezajló folyamatokat egyszerűen nem tekintjük lényegesnek. Csak az eredmény az, amivel foglalkozunk, mert ez az eredmény, ami már a térben megjelenik, látható lesz, és ezáltal objektív módon mérhető.

Pedig az emberekkel foglalkozó vállalatvezetőknek mindig ezt a hármasságot kellene szem előtt tartaniuk. A MOTIVÁCIÓ – FOLYAMAT – EREDMÉNY ugyanis az emberi cselekvés három oldala. A vezetőknek pedig állandóan azt kell figyelni, hogy

- Mi a cselekvő munkatársak motivációja?
- Milyen folyamatok zajlanak le?
- Mi lesz az eredménye a megfigyelt folyamatoknak?

Ugyanakkor vizsgálniuk és kézben tartaniuk kell azt is, hogy a folyamatok során milyen feszültségek lépnek fel, és érezni, tudni kell, hogy hogyan bírják munkatársaik, mennyire kitartóak. És ez a legnehezebb része az egésznek. Olyan módon kell élni és dolgozni, hogy a motiváció által adott erőnek ki kell tartania mindaddig, amíg az első eredmény megmutatkozik.

Egy vállalat vezetői szintjén az emberek sokszor abban a helyzetben vannak, hogy akár egy évig is ki kell tartani erejüknek, miközben folyamatosan ültetik a magokat és még semmit sem tudnak learatni. Erőre van szükségük, mert ilyen esetekben néhány hét után, de mindenképpen az időszak elején, a dolgozók elkezdenek sopánkodni. És ez természetes. A vezetőknek tudatában kell lenniük azzal a ténnyel is, hogy a beosztottak mindig rövid távon akarnak eredményeket látni, és motivációjuk igen rövid idő alatt lecsökken. Ekkor a vezetőkben kell meglenni annak a többleterőnek, tűznek, ami a vállalati folyamatok zökkenőmentes fenntartásához szükséges.

Így aztán az igazán tudatos vezetők éppen ezért nem is osztják meg valamennyi hosszú távú tervüket minden beosztottjukkal, hanem tudják, hogy

- mi az, ami a beosztottak motivációját növelik, ami a folyamatok fenntartásához szükséges erőt adja nekik, és
- mi az, amit nem szabad megmondani.

Éppen ez a felvázolt helyzet az oka annak, hogy a vállalatoknál a hosszú távú, több éves célokat mindig rövid távú célokra bontják le. A sok kis rövid időszaktól átölelő cél a beosztottak motivációját és erejét a folyamatok fenntartására jobban támogatja. A rövidebb időszakokat a folyamatokat mozgásban tartó belső erőnek könnyebb áthidalni.

Pontosan ezt a kérdést vizsgálta az 1900-as évek második felében egy Elliot Jaques nevű kutató és szervezetfejlesztési tanácsadó a vállalkozások világában. Fő célja az ember és a döntések viszonyának meghatározása volt, és munkájának eredménye egy angolul „Time Span of Discretion”-nak nevezett jelenség leírása lett. Ezt a kérdést egy másik alkalommal a vezetői döntésekkel foglalkozó részben tárgyaljuk, így most nem térünk ki rá.

Hogy a munkafolyamat fenntartásához szükséges erőt, vagyis a motivációt fenntartani sokszor mennyire egyszerű dolgokkal is lehet, azt egy példával mutatom be. Egy szerelvénygyártó üzemben három munkás dolgozik egy teremben, és az elzáró szelepeket az üzemben gyártott elemekből rakják össze. Mindhármuk mellett üres ládák vannak. Amikor 12 db szeleppel elkészültek, és a láda pedig megtelt, akkor egy szállítómunkás ezt a teli ládát elvitte a készáru raktárba. Szokványos folyamat, a probléma mindössze annyi volt, hogy a három ember között rendkívüli rossz hangulat uralkodott, és nem csak egymással, hanem más társaikkal, sőt vezetőikkel szemben is agresszívak voltak. Amikor szakemberek elkezdtek tanulmányozni a kérdést, akkor a következő javaslattal változtatták meg a folyamatot: az elkészült szelepeket tartalmazó ládákat ne szállítsák el azonnal, hanem a munka végéig maradjanak ott. Miért? Mert elég volt végiggondolni, mit is jelent egy ember számára az, hogy a napot üres ládákkal maga előtt kezdi és üres ládákkal is fejezi be. Minden emberben él a vágy arra, hogy munkájának eredményét lássa, és ha vezetői ezt nem teszik lehetővé a számára, akkor ezzel egy bizonyos vákuum áll elő, ami negatív viselkedési formákban mutatkozhat meg, mint a példabeli agresszivitás.

Azzal, hogy a ládákat otthagyták, a teli ládák száma pedig a dolgozók szeme láttára nőtt reggeltől estig meglepő eredményeket értek el. Először is megszűnt az agresszivitás, és az emberek elkezdtek örömmel dolgozni. Hamarosan egy bizonyos fajta verseny kezdett kialakulni közöttük. Kinek lesz több teli ládája a nap végére. Ez csak egy példa a sok közül, ami azt akarja szemléltetni, hogy az emberek motivációjának fenntartásához sokszor igen egyszerű intézkedések is elégségesek. De ezek közül is a legfontosabb az eredmények láthatóvá tétele!

De mit is lehet tenni olyan esetekben, amikor az ember már régóta dolgozik, a kezdeti lelkesedése, az erőt adó motiváció elgyengült és még nem látja azt az eredményt, ami – mint a szelepeket összerakó munkásoknál – a kielégülést hozná. Vagyis a lelkesedés a múlté, és az eredmény még a jövő ködében messze előttünk.

Ilyenkor egy harmadik erőre van szükség, és ez az erő az önfegyelem és a hűség ereje. Az embernek ebben a közbenső fázisban önfegyelemmel rá kell kényszerítenie magát arra, hogy eredeti célkitűzéséhez hű maradjon. És erre a harmadik erőre különösen a vezetőknek van szükségük! Tisztában kell lenniük azzal a ténnyel, hogy hiába kezdi az ember a munkát egy jól motivált és nagy erőbedobással dolgozó csoporttal, amint problémák jelentkeznek az emberek lelkesedése azonnal lelohad.

Ilyen helyzetben ha a vezetők nem tudják ezt a harmadik erőt magunkba, az önfegyelem és hűség összességéből kialakítani, akkor bizony nagyon gyorsan nem marad senki sem, aki az eredeti célokban bízna, azokért lelkesen, erővel dolgozna. Ilyen időben aztán azok a vezetők is, akik kialakították magunkban ezt a harmadik erőt, még ezek is rendkívül bizonytalan helyzetbe kerülhetnek, ha vezetőtársaik nem képesek erre. Az a vállalat képes a hullámvölgyek étvészelésére, ahol valamennyi vezető képes ennek a harmadik erőnek a kifejlesztésére és az önfegyelem és hűség olyan módon jelenik meg, hogy az erőt ad az elbizonytalanodott munkatársaiknak is.

Ezzel az esettel igen gyakran találkozunk, ez az a nehéz középfázis, ahol az embert az eredmény még nem húzza, de a kezdeti lelkesedés már nem viszi előre. Ilyenkor egy harmadik erőre van szükség, és ez az erő az önfegyelem és a hűség ereje. Az embernek ebben a közbenső fázisban önfegyelemmel rá kell kényszerítenie magát arra, hogy eredeti célkitűzéséhez hű maradjon. És erre a harmadik erőre különösen a vezetőknek van szükségük! Tisztában kell lenniük azzal a ténnyel, hogy hiába kezdi az ember a munkát egy jól motivált és nagy erőbedobással dolgozó csoporttal, amint problémák jelentkeznek az emberek lelkesedése azonnal lelohad.

Ilyen helyzetben, ha a vezetők nem tudják ezt a harmadik erőt magukban, az önfegyelem és hűség összességéből kialakítani, akkor bizony nagyon gyorsan nem marad senki sem, aki az eredeti célokban bízna, azokért lelkesen, erővel dolgozna. Ilyen időben aztán azok a vezetők is, akik kialakították magunkban ezt a harmadik erőt, még ők is rendkívül bizonytalan helyzetbe kerülnek, ha vezetőtársaik nem képesek erre. Az a vállalat képes a hullámvölgyek étvészelésére, ahol valamennyi vezető képes ennek a harmadik erőnek a kifejlesztésére, az önfegyelem és a hűség pedig oly módon jelenik meg, hogy az erőt ad az elbizonytalanodott munkatársaiknak is.

A következőkben összefoglalom egy táblázatban ezt a három területet és ezek jellemzőit, hiszen az már jól látható, hogy egy vezetőnek e három területet kell összefognia, integrálnia és egyesítenie.

Motiváció – folyamat – eredmény jellemzői

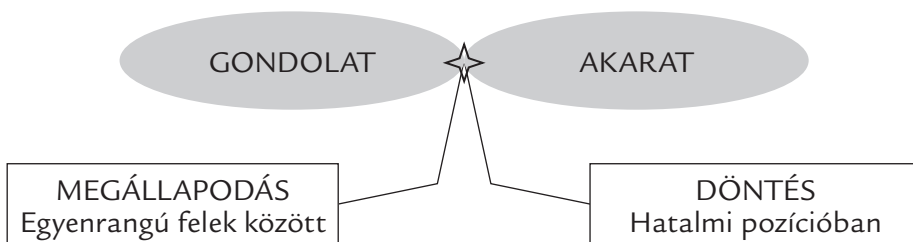
	CSELEKVÉS	ÉRZÉS	TULAJDONSÁG
MOTIVÁCIÓ EGY ERŐ (teljesen rejtett)	Belülről fakadó, égő kérdés a világ megismeréséről és a jövőről.	ÉRZÉS – Csodálkozás, – Együttérzés, – Tudás. Mindhárom érzés egy kérdés inspirálója lehet	BÁTORSÁG Imagináció
FOLYAMAT EGY MINŐSÉG (félig rejtett)	Egy folyamatban élve és abban aktívan részt venni, meghallani a valódi kérdéseket, nyitottnak, rugalmasnak lenni.	ÉRZÉKELO SZERV – Együttérzés, – Tudás. Érezni kell, hogy az, amit teszek, mit jelent a másik ember számára, és tudni kell a tetteim következményét.	ÖNURALOM, HŰSÉG Inspiráció
EREDMÉNY EGY TÉNY (jól látható)	Eligazodás a szellemi minőségek között, a gondolati orientáció képessége	DÖNTŐBÍRÓ – a Tudás. Tudom-e, hogy ami létrejött, az helyes-e vagy helytelen. Képes vagyok-e morálisan kiállni tetteim eredményéért.	JÖVŐBELÁTÁS Intuáció

8.

A vezetői döntésekről

A korábbi fejezetekben részletesen foglalkoztunk azzal a kérdéssel, hogy mit is jelent az, hogy egy szervezet megbízható és hogyan juthat el egy vállalkozás ebbe az állapotába. A döntésekkel kapcsolatban még egy pillanatra vissza kell térni ehhez a kérdéshez, hiszen önmagában az, hogy már tudjuk: az a szervezet nevezhető megbízhatónak, melyben a szervezet tagjai azt csinálják, amiről beszélnek, még nem elegendő. Egy vezetőnek ugyanis ismernie kell, hogy mi a tennivaló annak érdekében, hogy egy emberben a gondolatok összekapcsolódjanak a tettekkel, az akarattal. Ez a kérdés persze ettől függetlenül is felmerülhet az emberben mikor azt vizsgálja, hogy mi az ami a gondolatainkat és az akaratunkat összeköti? Az ember hármass tagozódásának ismeretében elsőre azt a választ kaphatjuk, hogy az érzések látják el ezt az összekötő szerepet, hiszen ez az a terület, ami a gondolat és az akarat között helyezkedik el. A válasz helyes és a tapasztalatok is alátámasztják ezt, hiszen az, hogy egy gondolatból mennyire lesz tett, az nagy mértékben függ az azzal a gondolattal kapcsolatos érzéseinktől. E mellett van még egy másik kapcsolóelem is, ugyanis amikor egy gondolatunkat egy társunkkal, kollégánkkal megbeszéltük és ezt követően közöttünk egy megállapodás születik arról, hogy mit is fogunk tenni, akkor ez a megállapodás szintén összeköti a gondolatokat a cselekedetekkel. Egy olyan közösség életében pedig, amely hierarchikusan szervezett és a szervezet vezetőjének lehetősége van arra, hogy megmondja munkatársainak mit kell tenniük, ebben a szervezetben a gondolatokat a vezetői döntések is összeköthetik a cselekedetekkel, legalábbis ez lenne a feladatuk. Vagyis a vezetők kötelessége, a döntés, ami a gazdasági élet hatékony működésének egyik lényeges eszköze, tulajdonképpen nem más, mint a gondolat és az akarat közötti összekötő kapocs. Tehát az érzések mellett van két másik gondolatokat a tettekkel összekapcsoló elem, a **döntés** és a **megállapodás**.

Minőségét tekintve nagy különbség van a döntés és a megállapodás között. A megállapodás ugyanis két egyenrangú felet feltételez és azt, hogy ez a két fél közös akaratral valamit meg akar valósítani, meg akar tenni. Ezzel szemben a döntés egy hatalmi helyzetet feltételez, melyben az egyik félnek lehetősége van arra, hogy megmondja a másiknak, hogy az mit tegyen.



Persze, hogy a megállapodások és a döntések mennyire kötnek, azaz, betartjuk-e a megállapodásainkat vagy végrehajtjuk-e a vezetői döntéseket, azt nagy mértékben az előbb már említett érzéseink döntik el, így aztán az emberi érzések itt is komoly szerepet játszanak a döntési folyamatokban. Összefoglalva azt mondhatjuk, hogy a döntés és a megállapodás mint egy összekötő kapocs szerepel az emberi gondolatok és a tettek között, ez a kettő az alapja annak, hogy az emberek által megbeszélt dolgok megvalósulhassanak.

VISELKEDÉSÜNK A PROBLÉMÁKKAL SZEMBEN

Mikor kerül az ember döntési helyzetbe? Fontos kérdés ez, hiszen ha jól megvizsgáljuk a döntési folyamatot, akkor azt látjuk, hogy minden egyes döntésünk egyben egy lépés a jövőbe, egy új, többé vagy kevésbé ismeretlen helyzetbe. A döntés által elhatározott lépéssel ugyanis elhagyom azt a területet, ahol eddig jól kiismertem magamat, ahol cselekedni szoktam, és egy bizonytalan, új területre lépek 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. Bizonytalanak érezzük magunkat még akkor is, ha ez a helyzet számos új lehetőséget rejt a számunkra.

Amikor az ember döntés előtt áll, akkor ez egy bizonyos krízist jelent az életében, ami a mai köznapi értelmezés szerint egy rossz, elkerülendő helyzet. Aki krízisben van azt többnyire sajnáljuk. Pedig a krízis, amely egy görög szó, azt jelenti: döntés vagy ítélethozatal. A krízis helyzet tehát azt jelenti, hogy az ember döntési helyzetben van, és ez általában akkor lép fel, ha egy – ez idáig bevált – cselekvés többé már nem megfelelő vagy elégséges, nem hozza a várt eredményeket, vagy valami olyan esemény lép fel, amire az eddig bevált cselekvés nem tud reagálni, válaszolni. Az, hogy ez megtörténik, annak többféle oka is lehet:

- változások történtek a környezetben,
- új, más igények jelentek meg,

- átalakult a piac,
- új törvények születtek,
- átalakult az emberek gondolkodása
- és ennek következtében a közösségben belső változások jelennek meg.

A döntéseinkkel többnyire még akkor is, ha ez nem látszik, minden esetben tisztán és egyértelműen az eddigi folyamatokat, a szervezetet, az erőforrásokat, a célokat kérdőjelezzük meg, és egy adott új helyzethez igazítjuk.

Mivel rendkívül gyorsan változó világban élünk, és nem csak az emberek, hanem az általuk létrehozott szervezetek is fejlődnek, ezért aztán újra meg újra krízisként megélt, de valójában egyszerű döntési helyzetekkel szembesülünk. Az, hogy ez a szembesülés miként sikerül, erősen az egyéni érzelmi hatásokkal függ össze és innen tekintve a dolgot, alapvetően két mentalitással találkozunk.

1. Az egyik mentalitás lényege, hogy a krízishelyzeteket, az élet által hozott problémákat két ősi előítélet alapján éli meg, és egy katasztrófának tekint. Ez a mentalitás még ma is nagyon sok embert jellemez, és az ő gondolkodásuk szerint:

- A probléma azonos egy katasztrófával. Mivel ez az embertípus a megvoldást mindig halogatja és a problémákat a szőnyeg alá söpri, „elvárása” nagyon gyorsan igazzá is válik. Mert ha a problémát elnyomjuk, elfojtjuk vagy félreértelmezzük, amikor az végül a felszínre tör, már pusztító erejű lesz és ezzel beigazolja az emberben róla élő képet.
- A probléma olyan valami, amit helyes vezetői magatartással és módszerekkel el lehetne kerülni. Az elsőből fakadó tévhit, amit ma a vezetők többsége vall. Ezek a vezetők úgy gondolják, hogy ha viszont már bekövetkezett egy probléma, akkor gyorsan meg kell keresni a felelősöket, hogy megbüntethessük őket.

Ez a szemlélet tehát az, amely a krízist, a problémát fenyegetésként éli meg, aki ezért fél minden problémás helyzettől.

2. Ezzel szemben áll az a felfogás, mentalitás, ami minden problémát mellyel az ember összetalálkozik egy kihívásnak él meg, egy lehetőségnek valami újra, a változásra, és ez arra ösztönzi az embert, hogy egy helyes jövőorientált döntést hozzon. Persze ez a hatékonyabb és a sikeresebb mentalitás, hozzáállás.

Mindkét hozzáállásnak megvannak a maga jól megfigyelhető és körülírható jellemzői. A következőkben nézzük meg e két mentalitás közötti különbségeket és az emberben egy probléma hatására megjelenő gondolatokat, érzéseket és akarati jellemzőket, vagyis miként éljük meg a problémákat a különféle mentalitásokkal.

A problémának, mint FENYEGETÉSNEK megélése esetén az ember...	
GONDOLATI SZINTEN	Tudata és az idő beszűkül, a probléma leegyszerűsödik, csökken az összetettsége, és a fenyegettség érzéséből adódó pánik, félelem következtében az ember mintegy megbabonázva bámulja (a tévesen feltételezett) veszélyzónát és csak a veszélyeket látja. sok fontos tény, összefüggést, lehetőséget ezáltal figyelmen kívül hagy.
ÉRZELMI SZINTEN	Szívében szorongás, félelem, pánik jelenik meg, és szeretné változás nélkül folytatni azt, amit eddig tett. Csak szükségmegoldások jöhetnek szóba.
AKARATI SZINTEN	Ez az ember nem tud csak mereven reagálni, ezért sokat vitatkozik, de következmények nélkül. Tüneti kezelésekre hajlamos, látszatmegoldásokat örömmel fogad, és kapkodva dolgozik a mellékes problémák megoldásán. Menekülési útvonalai: a vádaskodás, a siránkozás és a csodavárás.
A problémának, mint KIHÍVÁSNAK megélése esetén az ember...	
GONDOLATI SZINTEN	Tudatának tágítására törekszik, hogy minél jobban átlássa a helyzetet, és ne csak a gyengeségeket és veszélyeket lássa, hanem felismerje az erősségeket és lehetőségeket is. (Azaz tudattalanul egy SWOT analízist készít).
ÉRZELMI SZINTEN	Úgy érzi, hogy a feszültség ami megjelent benne, inkább cselekvésre ösztönzi, és nem fél. Érzi, hogy ez a probléma egy jelzés arra vonatkozóan, hogy egy újabb lépést kell tenni a fejlődés irányában. Érzi azt is, hogy ez nem magától jön, hanem meg kell dolgoznia érte. A problémát lehetőségnek tekinti, például valami újat tanulni, valamitől megválni, egy helyzetet kreatívan megközelíteni.
AKARATI SZINTEN	Amennyire csak lehet, megpróbálja a problémában érintetteket és a munkatársakat együttgondolkodó, motivált szövetségesekké tenni, a probléma megoldása érdekében. Ezekhez bátor kezdeményezések, belső egyensúly és önbizalom kell.

MIT TESZEK AKKOR, AMIKOR DÖNTÖK?

Az ember múltja egy adott dolog, amit megélt, ami megtörtént vele. De a jelen pillanatában élő ember számára a jövő nem létezik, az nem anyagi, fizikai valóság az ő számára. Csak valami ködös bizonytalan dolog, egy gondolat, esetleg félelmetes események bekövetkezésének lehetősége. Ezért aztán az ember számára a jövő félelmet és szorongást jelent, ami egyes esetekben – az előbb látott mentalitások szerint – döntéseiben meg is jelenik. Ez a szorongó és jövőjét félelemmel kutató ember igyekszik biztonságba helyezni önmagát, kétségeit megnyugtatótni. Ezt pedig úgy tudja megtenni, hogy az általa megismert jövőt megváltoztatja és biztonságossá teszi önmaga számára. De ezzel kapcsolatos döntéseit csak a múltra építheti, csak arra alapozhatja. Az első dolog amit ezen az úton haladva kutató, vizsgál az, hogy mi a **célja** tevékenységének, életének. A célok ugyanis az ember számára rendkívül fontosak, és már kisgyermek korában is mindenki célokat tűz ki maga elé a jövőjével kapcsolatban és ezek a célok egész életünket végigkísérik, bár folyamatosan változnak, alakulnak. Az embernek jövőjével kapcsolatban azonban van még egy másik fontos kérdése is; mégpedig az, hogy hogyan fogom ezeket a kitűzött célokat elérni. Mit kell tennem azért, hogy céljaimmal sikeres legyek? A döntési úton haladva tehát két dolog viszonyáról van szó, amit igen jól mutat a vállalkozó ember élete, aki folyamatosan különféle célokat tűz ki maga elé, és állandóan keresi azokat az utakat, amik ezekhez a célokhoz elvezetnek és azokat az **eszközöket**, mellyel ezek a célok megvalósíthatóak.

Ez a vállalkozó ember a célok eléréséhez vezető utak és eszközök keresése során folyamatosan döntéseket hoz, és az ebben kifejezésre kerülő ítélet pedig nem más, mint annak kijelentése, hogy az adott cél milyen eszközökkel érhető el, vagy hogy a rendelkezésre álló eszközökkel egy cél elérhető. Vagyis a döntésiben az ember célok és eszközök között hoz létre kapcsolatot, ezek viszonyáról tesz kijelentést.

A döntésekben a célok és az eszközök viszonya alapvetően kétféle lehet. Ezek:

- A célok meghatározásánál nem helyesen mérjük fel, vesszük figyelembe a rendelkezésre álló eszközöket,
 - így az eszközök nem elegendőek a kijelölt célok eléréséhez,
 - a rendelkezésre álló eszközök magasabb célok elérésére is alkalmasak,
- az eszközök kiválasztásánál nem vesszük figyelembe a célokat és olyan eszközöket választottunk ki, melyek nem alkalmasak a kijelölt célok elérésére, ezen kívül van még egy olyan lehetőség is, amikor olyan célokat tűzök ki, amelyek elragaszkodtak a valóságtól és valójában nem is lehetnek célok, pl. a számítástechnika korszerűsítése önmagában nem lehet cél.

A döntések e két elemét vizsgálva azt az érdekes jelenséget tapasztaljuk, hogy az egyes célok között kapcsolat van. Ez a kapcsolat a célok közötti viszonyt is kifejezi. Mert az életünkben nem egyedül álló és egymástól elkülönült célokkal találkozunk, hanem egymással szorosan összefüggő célok sokaságával. Ha felismerjük ezt, akkor megláthatjuk a saját életünkben és munkánkban is azt a sokféle célt, amelyek, mint a lépcső fokai egymás után következnek. Láthatjuk azt, hogy amint az életünkben egy célt elértünk, azonnal egy másik lép a helyébe és ez az első cél már egy következő elérésének eszközévé válik. Gondoljunk csak a tanulás és pályaválasztás kérdéseire. Míg az érettségi egy darabig cél, de egyszer csak eszközzé válik a kezünkben az egyetemi felvételhez. És hasonlóképpen az egyetemi diploma is egyszer célból eszközzé alakul át. A baj csak ott van, ha az ember nem ismeri fel életében ennek a célkomplexumnak a jelenlétét, amikor az erdőtől nem látja a fát, azaz azt gondolja, hogy a „célerdő” szélén álló fákon kívül nincs több fa.

A döntéseket hozó vezetőknek és minden embernek ezért az a feladata, hogy az életét és munkáját jellemző célsokszínűségben rendet teremtsen. Azaz az egyes célokat a megfelelő helyre tegye és alakítsa ki egy fontossági sorrendet, és ezt követően helyes döntésekkel az egyes célokat kösse össze a megvalósításukhoz szükséges eszközökkel. Ennek során azt is be kell látnunk, hogy nem biztos az, hogy képesek vagyunk a cél-lépcsősor tetejéig ellátni. Azaz mindig nyitottnak kell lennünk arra a gondolatra, hogy életünk bármelyik pillanatában új célt ismerünk fel, és ezt az új célt be kell tudni építeni saját egyéni cél-sorrendünkbe.

A DÖNTÉSI FOLYAMAT

A döntést, vagyis az adott pillanatban az ismert célok eléréséhez szükséges eszközök meghatározását, mint a helyes megoldás megtalálását, mindig keresés előzi meg. Minél tudatosabban és módszeresebben zajlik ez a keresés, annál biztosabb az, hogy optimális megoldásra, döntésre jutunk. Ezért a szakirodalom terjedelmesen és különféle megközelítésekben írja le ezt a döntési folyamatot. Mivel a döntési folyamat egy emberben lejátszódó élő folyamat, ugyanúgy ahogyan minden élő folyamatnak, ennek is a ritmus a jellemzője. Az organikus szemlélet szerint a döntés tehát egy az emberben ritmikusan változó folyamat, és nem egy ok-okozati összefüggésekkel leírható lineárisan lezajló folyamat. A következőkben dr. Lex Bos az ismert holland tanácsadó által kidolgozott dinamikus ítéletalkotás módszereire épülő, rendkívül egyszerű és a gyakorlatban is jól működő döntési modellt mutatok be, mely kifejezetten a vezetők számára készült. A modell az ismert hármasságból indul ki, azaz

- van egy adott helyzet, ami a múltban alakult ki,
- a jelenben mutatkozik egy probléma,
- és ezért szükséges egy új helyzet, aminek a jövőben kell kialakulnia.

A döntés keresés pedig a jelenből indul ki, és először visszakanyarodik a múltba, hogy megértse a keletkezett helyzetet és annak okait. Majd az út visszatér a jelenbe a döntéshozóhoz, akinek véleményét kell mondania arról, mit jelent számára a megismert diagnózis, és egyetért-e a képpel ami kialakult. Ezután a folyamat a jövő felé irányul és a döntéshozó áttekinti, miként is néznének ki a jövőbeli szituációk, és azoknak milyen következményei lennének. Végül a folyamat visszatér a jelenbe, a döntéshozóhoz és ekkor születik meg a döntés. Tehát a folyamat három fázisra osztható:

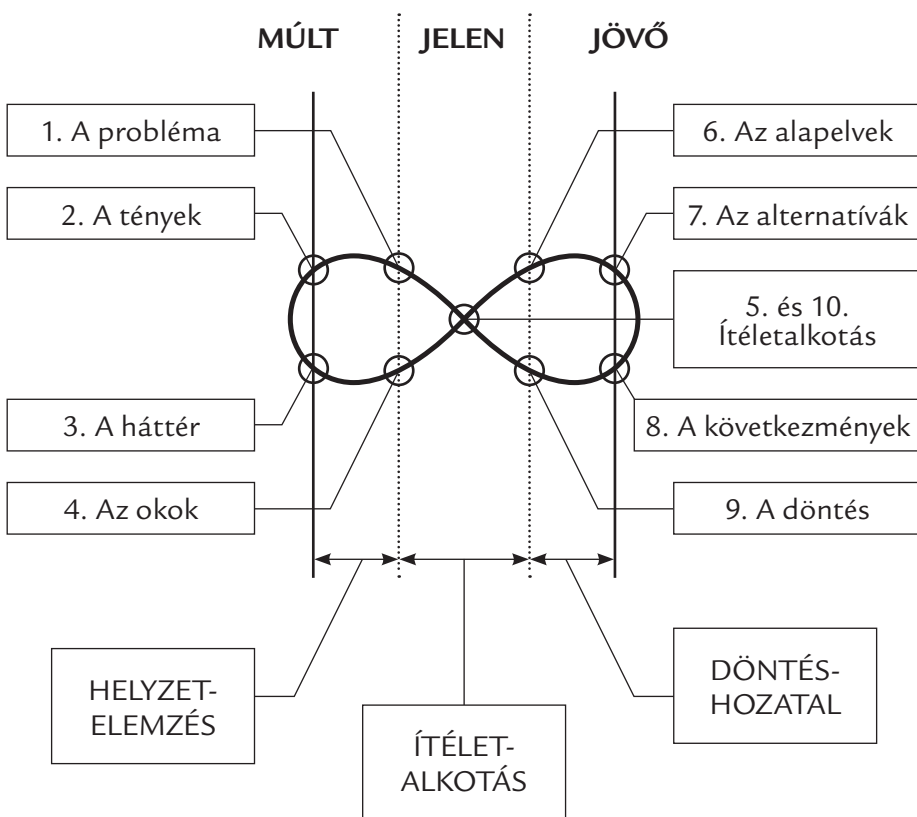
1. Helyzetelemzés: ennek során objektív módon, előítéletek nélkül vizsgáljuk a valóságot, és ebből egy képet hozunk létre, a diagnózis.
2. Ítéletalkotás: ekkor a tényeket összevetjük a mi belső szubjektív valóságunkkal, és meghatározzuk, hogy mit jelent ez a helyzet a számunkra, „mit akarunk a helyzettel kezdeni”, illetve „hogyan értékeljük a helyzetet.”
3. Döntéshozatal: elhatározzuk, hogy változtatunk és megoldást keresünk, ezért nekünk most a jelenben és a jövőben is felelősséget kell vállalni.

A következőkben nézzük meg a folyamat egyes állomásainak jellemzőit, tekintsük végig mind a 10 lépést.

1. A probléma, az induló kérdés

A folyamat a döntéshozóból indul ki, aki egy adott pillanatban valamilyen problémát észlel, vagy egy tény nem felel meg az elvárásoknak. Ezzel kapcsolatban a legfontosabb az, hogy felismerjük, a minket körülvevő világban csak tények vannak, és egy tény önmagában még nem lehet probléma! Viszont problémává válhat egyes emberek számára. Vagyis megláthat valaki egy tényt, amit problémaként élhet meg, vagyis ugyanaz a tény valaki számára hatalmas probléma, míg másoknak egyáltalán nem az. De ez a tényen és annak semleges állapotán persze ez semmit sem változtat. Erre épül a döntéshozatal első alapszabálya: problémái csak az embereknek vannak! Ez azért fontos, mert a mai általános gyakorlat szerint léteznek embertől függetlennek tekintett problémák is, és csak a „probléma felismerőjéről”, a „probléma bemutatójáról” beszélünk, miközben megpróbáljuk magát a problémát mint valami objektív létező dolgot kitenni és csak arról beszélni. A „probléma tulajdonosáról” pedig rendre elfelejtkezünk és hogy mit is jelent ez a gyakorlatban, azt annak a betegnek az esete jellemzi a legjobban, aki májpanaszokkal keresi fel orvosát, és azt mondja: „doktor úr valami baja van a májammal!”; azaz ő csak a probléma felismerője, de neki semmi köze a betegséghez. Erre az orvos nézegeti

a beteget és azt mondja: „úgy látom, a májának van baja önnel”. Az orvos felismeri ugyanis, hogy nem létezik probléma annak tulajdonosa nélkül, és tudja, hogy amennyiben csak a májat kezdi el gyógyítani, addig nem várható eredményes gyógyulás. A betegnek is változnia kell ahhoz, hogy a probléma valóban megoldódjon és a betegség elmúljon. Sajnos ez a hozzáállás még nem gyakori és így a vállalkozások világában is sűrűn előfordul, hogy a „betegek” kiteszik a problémáikat középre, hogy azokat gyógyítsa meg valaki, miközben ők semmit sem akarnak változni.



Ez a hozzáállás, vagyis a probléma elválása a tulajdonosától és annak elvárása, hogy itt van a probléma és oldjuk meg azt, a tulajdonosától függetlenül, már az első fázisában károsítja a döntési folyamatot, és téves diagnózishoz, majd rossz döntéshez vezet. Ezért a döntéshozatal első számú akadályának kell tekinteni.

Egyébként a probléma amivel kapcsolatban a döntést meg kell hozni, mindig egy kérdés formájában jelenik meg, még akkor is ha ezt nem mindig ismerjük fel. A folyamat amiben egy akadály megjelenik egy kérdést tesz fel, hogy

„hogyan tovább?” vagy „milyen új eszközökkel tudjuk a célt elérni?”. Amennyiben ezt az alapkérdést meg tudjuk fogalmazni, akkor ez megkönnyíti a továbblépést a döntéshozatali folyamat második állomásra, mert a valódi kérdés ismerete segít elszakadni a probléma okozta elégedetlenség hangulatától. A kérdés által a probléma egy „ismereti” problémává alakul át, amikor már lehetőség nyílik a nyugodt és kiegyensúlyozott helyzetelemzésre.

2. A tények megismerése

Ebben a hangulatban a következő feladat a problémával kapcsolatos tények megismerésére. Ha vázlatosan nézzük azt, hogy ez mit is jelent a valóságban, akkor azt mondhatjuk, hogy ennek az útnak a vége nem más mint az, amit a gyakorlatban belátásnak nevezünk. Ezekben az esetekben nem történik más, mint hogy azok akik a megismerésben részt vesznek, ítéleteket mondanak ki, amiknek az általánosan ismert formája az, hogy: „ez egy... asztma, egy dino-szaurusz vagy egy csapágyhiba”. De gyakori az a megfogalmazás is, amikor azt mondja ki az ember, hogy „ebben a folyamatban a hatásával állunk szemben”. Vagyis ha megfigyeljük miről is van szó a világ tényeinek a megismerése során, akkor azt látjuk, hogy az orvos, a régész és a szerelő is, nem tesz mást, mint hogy egy kijelentést tesz arról, hogy amit a tőle független világban lát az hogyan kapcsolódik az ő saját belső világában élő fogalmakhoz, elméletekhez és tapasztalatokhoz. Vagyis amikor pl. az orvos azt mondja betegeinek, hogy asztmája van, akkor nem tett mást, mint erős gondolati aktiválással előrehozott magából egy – már benne élő – fogalmat, ami szerinte az általa tapasztalt kóreset leírására a leginkább megfelel. Az esettől és a résztvevőktől függően persze az is bekövetkezhet, hogy új fogalmat alkot az ember. A dolog valahogy úgy működik, hogy amint valami látható megjelenik a világban előttem, akkor azt azonnal hozzá köti az ember egyhez, azok közül a fogalmak közül amiket ismer, amik benne élnek. Aztán az élete során ismét találkozik valamivel, ami a benne élő fogalommal kapcsolatba hozható és azt mondja rá: „Ez egy szél.”

A tények megismerésével kapcsolatos folyamatok azonban a valóságban ennél sokkal bonyolultabbak és összetettebbek szoktak lenni. Mert amennyiben valaki gyermekkorában az alapvető fogalmakat megismeri és megtanulja, akkor általában az élet alapvető jelenségeire vonatkozóan nem lesznek nagyobb ítéletalkotási problémái. De egy feszített konfliktusban, amikor sok oldalról befolyásolt és meghatározott probléma a vita tárgya, vagy egy súlyos megbetegedés esetén, amikor a diagnózistól a beteg élete vagy egy vállalkozás sikere függ, de bármilyen más veszélyhelyzetben is – a világ tényeiről való ítéletalkotás folyamata már nem ilyen egyszerű. Hiszen ilyen helyzetekben maguk a fogalmak is, amikkel dolgozunk, sokkal bonyolultabbak, összetettebbek.

De ettől még a megismerés folyamata nem változik meg, hanem az embert érő külső észlelés és az ez által előhívott fogalom viszonya határozza meg.

Ebben a folyamatban az ember számára kétféle tény felismerésére lehetséges, mert a minket körülvevő világban vannak

- objektív tények, melyek az ismert megismerési technikákkal felismerhetők és meghatározhatók, ilyenek az eszközök, a folyamatok, a szabályok, a struktúrák adatai és tényei. Ide tartozik minden, ami a mérhető és objektív módon megismerhető része a világnak.
- Ezen kívül azonban vannak szubjektív tények is, melyek minden helyzetben az anyagi világ tényei mellett vannak jelen, és akármennyire is nehezen határozhatók meg, a megismerési folyamat nélkülük nem teljes. Ilyenek az érzések, fájdalmak, szimpátiák és antipátiák, örömök és bánatok, stb. Felismerésüket akadályozza, hogy minőségekről van szó, melyekkel a mai csak a mérhető és részekre bontó technikákkal dolgozó világ nem tud mit kezdeni, ezért kiszorulnak a megismerési folyamatból. Különösen nehezen foglalkoznak ezzel a kérdéssel a vállalkozások vezetői, így aztán a tények feltárásának folyamán az információk egy része hiányzik.

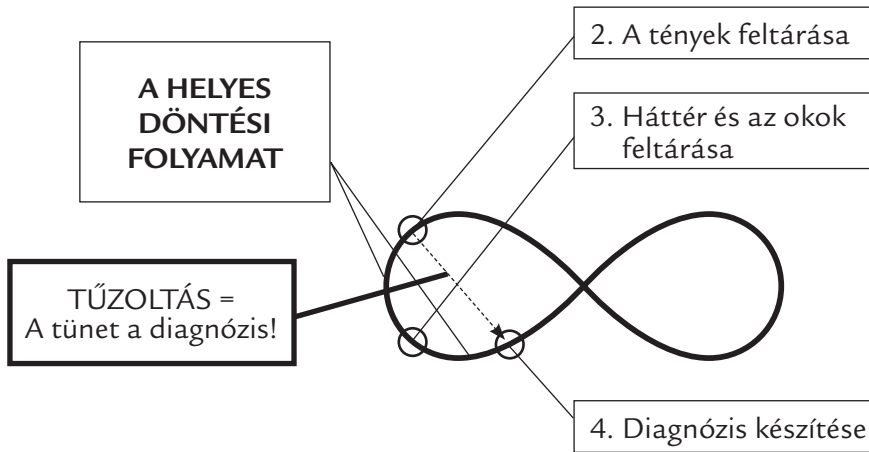
Amikor a folyamat befejeződött az egyes tények pusztá felsorolása még nem elég, hanem szükség van ezekből egy összefüggő kép kialakítására, mégpedig a lehető legkomplettebb módon, hogy a probléma felszíne a lehető legteljesebb mértékben látható legyen.

3. A háttér, az okok

Amikor a tényekből összeállt a teljes kép, akkor ezáltal a probléma felszíne láthatóvá válik, akkor fel kell tenni azt a kérdést, hogy „miért lett ilyen?”. Ugyanis a tények feltárás még nem adott választ arra a teljesen jogos kérdésre, hogy az amit látunk az miért lett éppen olyan, amilyennek látjuk. Ezért tovább kell haladnia megismerési úton és meg kell még vizsgálni azt is, hogy

- mi a tipikus a helyzetben?
- mi a furcsa a problémában?
- mit fejez ki?
- mit akar mondani nekünk?

Ha kellően nyitottan állunk a kérdéshez és megálljuk, hogy nem értékelünk azonnal, akkor a kérdések hatására a felszín alatt rejtőzködő jellegzetességek, összefüggések és ezáltal a jelenségek okai is láthatóvá válnak a számunkra. Mert amíg a tények a felszínt mutatják, itt most a mélyben, a háttérben rejtőzködő okokat kell feltárni, ami csak akkor sikerülhet, ha kevés a magyarázkodás és a gyors ítélet, sokkal inkább az érzésekre hallgatunk és a minőségeket figyeljük.



Ebben a fázisban dől el, hogy a döntés tüneti kezelést fog adni, vagy valódi problémamegoldás lesz. Ugyanis sok vezető részben kényelmi okokból, részben pedig azért, mert maga sem akar szembesülni a valódi háttérrel, ezt a lépést egyszerűen kihagyja és azonnal a diagnózisra ugrik. Ez pedig a döntési folyamat második akadály: túl kevés valódi okot keresünk meg, és a tünetet tekintjük diagnózisnak! Ezt a vezetési és döntési módszert nevezték el tűzoltós vezetéssnek, amikor a tűz oka mindig felderítetlen marad, és ezért újra meg újra kigyullad, miközben a vezető minden nap kétségbeesetten próbálja eloltani azt.

4. A diagnózis

A helyes döntési folyamat most elérkezett a diagnózis felállításához, ami valójában annyit jelent, hogy átlátni a dolgokat és nem pedig azt, hogy nevet adni neki. Ennek az átlátásnak a sikere az első két lépésben alkotott képtől függ. Mert ha a kép teljes és a tünetek mellett tartalmazza az okokat is, azaz bemutatja a hátteret is, akkor van remény arra, hogy jól átlássuk az egész képet és jó diagnózist állítsunk fel. Egy jól felrajzolt képben azaz alábbiak együttesen állnak össze:

- a döntés szempontjából fontos tények és összefüggések,
- az elsődleges probléma,
- és a mélyben rejtőzködő okok és háttér.

Az aki ezen az úton végighaladt többnyire azt tudja megállapítani, hogy most lehet a helyzetet csak igazán megérteni. A felszínes külső vizsgálat, ami a tünetekből indul ki, ritkán okoz ilyen felismerést és hoz mélyebb megértést.

5. Az ítéletalkotás

Ezzel a folyamat visszatért a döntéshozóhoz, akinek most arra kell választ találnia, hogy „hogyan viszonyulok a megtalált képhez?”, mert ilyenkor meg kell nézni magamban, hogy beigazolta-e a gyanúmat a diagnózis, vagy esetleg csalódtam. Csak ezek tisztázása után szabad foglalkozni azzal, hogy döntsek-e vagy sem. Ez a kérdés pedig nem más, mint a döntéshozóban annak eldöntése, hogy „elegendő motivációval és meggyőződéssel rendelkezem-e ahhoz, hogy a szükséges döntést meghozzam”. Ha a válasz igen, akkor elkezdődhet a döntéshozatali fázis, ha viszont nem, akkor célszerű újra a PROBLÉMA – TÉNYEK – HÁTTÉR – DIAGNÓZIS út végigjárása, és csak egy következő kör után elkezdeni a döntéshozatali kört.

Maga ez az ítéletalkotás ebben az esetben morális értékítéletek alkotását jelenti, ami a következők kérdések formájában jelenik meg:

- Milyen tényeket látok, tudok megállapítani?
- Milyen jelentősége van ezeknek a számomra?
- Mennyire tudok azonosulni velük?
- Milyen érzéseket váltanak ki belőlem?
- Akarok-e, tudok-e tenni és ha igen, akkor min akarok változtatni?

Ha az elhatározás a döntés meghozatalára megszületett, akkor a folyamat átlép a jövő oldalára és megkezdődik a döntéshozatal. Ennek lépései a következők.

6. Az alapelvek

Minden döntés mindig abból indul ki, hogy mi illetve a közösség amiben dolgozunk milyen alapelveket vall, ugyanis ezek adnak választ arra, hogy hogyan csináljuk azt, amit csinálunk. A döntéshozatali folyamatban és ott is a diagnózis felállítása után ezek az alapelvek már nem tűnnek olyan elvontnak, mint esetleg korábban. Hiszen most látjuk, felfedezzük, hogy az eddigi helyzethez milyen alapelvek alkalmazása vezetett el. A vezető előtt világossá válik, hogy miért gondolta valaki azt, hogy csalni is lehet, vagy el lehet vinni valamit ami nem az övé, tehát láthatóvá válik, hogy az eddigi döntések, munkamódszerek, struktúrák mit eredményeznek! Ha ezek eltérnek attól, amit szeretnénk, ha nem felelnek meg azoknak az alapelveknek melyeket meg akarunk valósítani, akkor azonnal adódik a feladat, hogy tudatosítani kell minden érintettben azt, milyen alapelvek szerint akarunk működni és a jövőben dönteni. (Az alapelvekkel és azok jelentőségével a folyamatokban a 6. fejezetben foglalkozik részletesen.)

7. Az alternatívák

A következő feladat, hogy az alapelveken állva meg kell keresni az összes lehetséges alternatívát, majd fel kell dolgozni őket. Ennek folyamata a következő lehet:

- Az összes lehetőséget össze kell gyűjteni, anélkül hogy értékelnénk őket (pl.: brain storming módszerrel),
- az összes alternatívát az elfogadott alapelvek szerint megvizsgálni és a nem megfelelőket törölni, mert ilyen megoldásokat nem akarunk megvalósítani,
- az összes alternatívát, ami szemben áll a valósággal és a tényekkel törölni kell, mert a tényeket nem lehet átlépni.

Az alternatívák, mint látjuk, mintegy két határ között középen helyezkednek el, az egyik oldalon ugyanis

- a tények határolják, melyeket nem tudunk átlépni,
- a másik oldalról pedig az elvek határolják, melyeken mi emberek nem akarunk túllépni.

8. A következmények

A következő lépésben az így fennmaradó alternatívákhoz fel kell vázolni a lehetséges következményeket, majd megvizsgálva ezeket valamennyit törölni kell, melyek nem megfelelőek vagy nem megvalósíthatóak. A következmények már a jövő konkrét tényei, melyek meg fognak valósulni, és mivel a jövőre vonatkozóan egyeseknek kívánságai, másoknak félelmei vannak, ezért ez a folyamatnak egy kritikus pontja. Szervezetben, közösségben gyakran más és más következményekkel járnak egyes döntések, miközben minden csoportnak és szervezetnek más és más igényei vannak. Ezért meg kell vizsgálni azt is, hogy egy-egy alternatíva megvalósításának mire milyen következménye van, és ezt miként éli meg! Ha megértjük a többiek eltérő igényeit, akkor tudjuk csak a dilemmákat megoldani, elfogadható kárpótlást találni.

Éppen ez okozza a döntéshozatal másik problémáját, hogy a vezető nem akar foglalkozni a döntés következményeivel és ezért egyszerűen az alapelvekről átugrik a döntés lépére és többnyire saját alapelveire alapozva, és így a következményekkel nem számolva hozza meg a döntését. Vagyis nem méri fel sem az alternatívákat, sem pedig a döntés következményeit, azaz nagy valószínűséggel hibás döntést hoz.

9. A döntés

A folyamat itt egy fontos pontjához érkezik, ugyanis itt határozzunk és kimondjuk, megfogalmazzuk a döntést. Kimondjuk, hogy minek kell a jövőben történnie, mit akarunk elérni. Fontos azonban tisztában lenni azzal, hogy a döntés nem csak azt jelenti, hogy tudjuk mit akarunk, hanem azt is, hogy cselekedni fogunk és megvalósítjuk azt, amit elhatároztunk! Hiszen a döntéssel a gondolatot kötjük össze az akarattal. A döntéssel tehát a gondolkodás szakasza véget ért és most a cselekvés ideje következik.

A döntés ezáltal a megvalósítás célkitűzésévé válik, és az így elindított folyamat csak akkor ér véget, ha a cél teljes egészében megvalósult! Alapszabálynak kell tekinteni, hogy aki döntést hoz, annak kell vállalnia nemcsak a tartalmi helyesség, hanem a megvalósítás felelősségét is. Sok mindent át lehet ruházni másokra, ám a megvalósítás felelősségét nem! A feladat elvégzésének átruházása ugyanis nem azonos a felelősség megszűnésével. Éppen ez a döntéshozatali folyamatok másik nagy problémája, hogy sok vezető úgy gondolja, a döntéssel az ő feladata befejeződött, a többi már a munkatársak dolga.

10. Az ítéletalkotás

Amikor az ember meghozott egy döntést, akkor nagyon jó lenne, ha kapna valami visszaigazolást arra vonatkozóan, hogy mikor jó a döntése, illetve mikor rossz. Általában úgy gondoljuk, hogy ilyen döntőbíró nem létezik, mert a döntés is olyan, mint a puding, vagyis a próbája az evés. A döntés helyességére vonatkozóan valóban a gyakorlat lesz a végső döntőbíró, és a döntés nyomán megindult cselekvési folyamat eredménye fogja megmutatni azt, hogy milyen volt a döntés, de ennek ellenére él bennünk egy jelzőrendszer, ami mindenkor – közvetlenül a döntést követően – megmondja nekünk, hogy milyen döntést hoztunk. Csak hallgatni kell rá! Ez a bennünk működő jelzőrendszer pedig nem más, mint az érzéseink. Minden döntésünk után megjelenik bennünk egy érzés, ami vagy elégedettséget és nyugalmat sugároz, vagy pedig elégedetlenséget és feszültséget, attól függően, hogy milyen is volt a döntés. Tehát aki hallgat az érzéseire és figyelni annak jelzéseit, az meghallhatja a benne élő döntőbíró hangját, mert az minden esetben csalhatatlanul jelez neki. Ezzel a folyamat – visszatérve a döntéshozóhoz – most ismét egy belső ítélethozatallal fejeződik be.

Attól függően, hogy az érzések, ez a belső hang mit súg vagy véglegesen véget ér a folyamat vagy pedig újra elindul. Mindenki ismer olyan helyzeteket, amikor egy döntés után maga mondta ki, hogy itt valami nem stimmel és ezért újra kezdte a döntési folyamatot. Ilyenkor vagy a jövővel kapcsolatos

döntéshozatali kör újra bejárásával új alternatívákat és új következményeket ismerhetünk fel, melyek addig elkerülték a figyelmünket, vagy ha szükségesnek érezzük, akár az elejéről is újrakezdhetjük a folyamatot.

Ennek a modellnek éppen az a speciális tulajdonsága, hogy nem egy irányú, hanem lehetőséget ad arra, hogy – ritmikusan – minden alkalommal amikor a folyamat visszatért az emberhez, újra kezdődjön és csak akkor induljon tovább, amikor az érzések szintjén is minden rendben van.

EGYÉNI ÉS CSOPORTOS DÖNTÉSEKRŐL

A döntéshozatal kapcsán azt is tisztázni kell, hogy ki tud dönteni. Létezik-e csoportos döntés? Erre a válasz viszonylag egyszerű, mert dönteni csak az egyén tud! Az a folyamat amit az előzőekben bemutattam, az egyében játszódik le, a múltban és a jövőben az utat egymaga járja be, még akkor is ha közben többen is jelen vannak és ugyanazzal a kérdéssel foglalkoznak. Az egyhangú vagy konszenzusos döntés is csak akkor jön létre, ha a folyamatban résztvevő minden egyes személy, a benne lezajló folyamat során azonos végeredményre jut. Ebben segíthetik egymást a résztvevők azzal, hogy közösen vázolják fel a múlt és a jövő egyes elemeit, de a döntés mindenkiben belül születik meg. Persze az, hogy e közben milyen hatások érik az embert és ezek hogyan hatnak a benne megszülető döntésre, az már egy másik kérdés.

Ezért ha egy csoportban hozunk döntést, akkor meg kell vizsgálni azt, hogy az egyént mennyire ragadta magával a csoport ereje. Ez pedig megtörténhet tudatosan vagy tudattalanul, de akár így akár úgy, egy csoportban mindig könnyebb igent mondani egy döntésre, mint egyedül. Minél nagyobb a csoport, annál inkább ez a helyzet és 5 fő felett jól megfigyelhető, hogy az emberek egy része már nem önállóan, hanem a csoport véleménye alapján dönt.

Ennek az lesz az eredménye, hogy az egyén úgy érzi, a döntésért neki nem már kell viselnie a felelősséget, hiszen az a csoportot fogja terhelni majd. Jól látható ez abból, hogy ha megkérdezzük egy csoporttagot, hogy egyénileg is felvállalná-e a csoportos döntést, akkor többnyire „nem” a felelet. Csak az volt valódi döntéshozó, aki egyedül is úgy döntene, mint csoportban, amikor a többiek nincsenek már mellette. Viszont ez a ritkább és ezért meg kelenel kérdezni a csoport tagjaitól, hogy van-e bennük elég erő az egyéni döntés meghozatalához. Hogy ez mennyire lényeges, azt jól mutatja az, hogy ha egy zenekari tagtól megkérdezzük, akar-e szólista vagy karmester lenni, akkor általában kiderül, hogy az emberek többnyire nem akar sem szólista, sem pedig karmester lenni.

A MÚLTVAL KAPCSOLATOS DÖNTÉSEK

Egy vezető erősen kötődik a múlthoz és a jövőhöz, miközben a jelenben áll. A múlttal kapcsolatban a vezetőnek az a feladata, hogy a célok eléréséhez szükséges stabilitást, a folyamatok változatlanóságát biztosítsa. Ez azt a feladatát jelenti a vezetőnek, ami a múlt eredményeinek a megóvásában mutatkozik meg, azaz:

- a meglévő struktúrák állandósítása,
- a folyamatok állandó fenntartása,
- a feladatok delegálása és rendszeres ellenőrzése,
- a piaci munka folyamatos megtartása,
- a piaci részesedés megőrzése,
- a termelő berendezések karbantartása,
- a munkatársak munkavégző képességének fenntartása.

Miközben a vezető ezt a tevékenységét végzi, a stabilitás fenntartása hol több, hol kevesebb beavatkozást igényel. Azoknál a szervezeteknél, ahol a folyamatok jól meghatározottak és minden munkatárs pontosan tudja a saját helyét és feladatát, ott kevesebb vezetői beavatkozásra van szükség. Ahol viszont nincsen kialakult és rögzített szervezet, ahol a folyamatokat a munkatársaknak tudni kell, „ez a kötelessége”, szokták mondani, ott bizony sokkal több beavatkozásra van szükség. Sokszor már annyira, hogy a vezetőknek minden ideje a vállalkozás stabilitásának fenntartására megy el! Másra már nem is marad idejük.

De melyek ezek a beavatkozások? Mi is történik akkor, amikor a stabilitás fenntartásához vezetői beavatkozásokra van szükség? Mindkét előbb említett esetben a vezetőknek akkor kell beavatkozniuk, amikor a folyamatokban valami probléma merül fel, krízis helyzet áll elő. Ez azt jelenti, hogy egy munkatárs nem tudja, hogy az ismert célhoz milyen eszközök alkalmazásával tud eljutni! Azt a rosszabb állapotot most nem is említem, amikor a munkatársak még a célokat sem ismerik. Ezért nagyon fontos annak tisztázása, hogy ha valaki azt gondolja, hogy az éves forgalom elvárt számainak közlése már célokat adott az embereknek, az gondolja csak végig, hányféle úton lehet eljutni egy ilyen célhoz, illetve ha csak ilyen célunk van, akkor a vezetőnek mennyi más problémával is meg kell küzdenie, mert mindenki más-más úton gondolja eljutni e célokhoz.

A beavatkozások, a problémamegoldások mindig a jelenben történnek, és ezeknek a formája az előzőekben ismertetett folyamat eredményként megszülető döntések, melyekben a stabil folyamatok fenntartása érdekében a közös cél eléréséhez szükséges eszközökről kell dönteni. Ha a probléma felismerésekor nem hozok azonnal döntést, akkor ezzel a folyamatok stabilitását veszélyeztetem, és ezzel egy időben az egész vállalatot is veszélybe sodrom. Nem véletlen, hogy a világ minden vezetőképzőjében azt tanítják, hogy a vezetőknek nem döntési

joguk, hanem döntési kötelezettségük van! A mai gyors és pillanatról-pillanatra változó világban a vezetőnek képesnek kell lennie az azonnali döntésre, mert azt halogatni vagy azzal várni sok esetben egyenlő az öngyilkossággal.

A JÖVŐVEL KAPCSOLATOS DÖNTÉSEK

Van a döntésnek egy másik formája is, mégpedig az, amikor az nem a stabilitás fenntartására irányul, hanem pontosan annak ellenkezőjére, a cég dinamizálására. Minden jó vezetőben ugyanis folyamatosan új ötletek, ideák jelennek meg, új célokat lát a jövőben, és ezekből jó néhány olyan mértékben össze is köti magát, hogy az teljesen élővé válik benne. Az embernek ugyanis a célokról nem kell döntenie, azok gondolatok formájában megjelennek benne, ha pedig az a cél olyan a számára, hogy fel tud melegedni az iránt, ha tűz lobban a lelkében azzal kapcsolatban, akkor azt a magáénak érzi, az él benne.

Ezért aztán célokról lehet beszélgetni, azokat meg lehet vitatani, és megállapodásokat kötni róluk, de ha azt akarjuk, hogy az emberekben a célok éljenek és azt magukénak érezzék, egyet nem szabad: ráerőltetni az én célomat a többiekre, kész helyzet elé állítani őket. Kívülről ráerőltetett célért még soha sem lelkesedett senki, még akkor sem, ha ezt nem vallotta be magának.

Tehát ha egy vezetőben egy cél élővé válik, és ha átérzi felelősségét a vállalat fejlődésével, jövőjével kapcsolatban is, akkor ezen új célok megvalósítása, bevezetése érdekében ismét döntéseket kell hoznia, azaz el kell indulnia a cég dinamizálásának útján. Mi az a dinamizálás? Mit jelent egy vállalatvezető életében ez a feladat? Ez nem egyéb, mint az új, a kreatív erők bevezetése a vállalatba, azaz:

- a meglévő struktúrák élettel való megtöltése,
- a struktúrák és folyamatok fejlesztése,
- új termékek kifejlesztése,
- új szolgáltatások bevezetése,
- új piaci politikák, új stratégiák,
- új szervezeti formák kialakítása,
- új munkavégzési stílus bevezetése.

A döntési folyamat most is a fentiek megvalósításához szükséges eszközöket keresi. Fontos azonban, hogy hogyan adja tovább, illetve miként vezeti be. Megpróbálja a munkatársait is fellelkesíteni a cél érdekében, azaz bennük is meggyújtani a tüzet, vagy pedig hatalmi helyzetével élve (vagy visszaélve?) egyszerűen közli, hogy holnaptól ez meg ez a dolog megváltozik, be lesz vezetve.

De nemcsak a dinamizálás jelenik meg mint a vezetői döntések jövőbeli aspektusa, hanem az is, hogy mennyire vagyok képesek látni döntéseim következményeit. Itt persze nem jövőbelátásról van szó, hanem arról a vezetői

minőségről, amely képes megmondani, hogy ha én ma ezt meg ezt a dolgot teszem, akkor annak ez meg ez a várható következménye lesz. A következmények, amelyek közvetlenül az én döntéseim által jelennek meg a vállalatnál, az én szülöttem, azokat vállalnom kell, akár jól láttam őket, akár nem.

Összefoglalva a döntéssel és az eddig tárgyalt döntési folyamattal kapcsolatban a legfontosabb jellemzők a következők:

MÚLT	JELEN	JÖVŐ
STABILIZÁLÁS	DÖNTÉS	DINAMIZÁLÁS
FOLYAMAT	FELELŐSSÉG	KÖVETKEZMÉNY
PROBLÉMA	EGYENSÚLY	EREDMÉNY
GONDOLAT	ÉRZÉS	AKARAT

A DÖNTÉSEK MORÁLIS OLDALA

Amikor döntöttem, akkor cselekedetek folyamata indul be körülöttem, és mivel mindenki a rá jellemző akarati megnyilvánulások szerint dönt, ezért minden döntés más és más, de mindenki az ő akarati megnyilvánulása által létrehozott eseményekért felel. A döntés tehát egy akarati tevékenység! Azaz a felelősségünk itt a társaink, a vezetőink, a tulajdonosok felé az, hogy mit tettünk, és annak milyen eredménye lett. Hiszen a döntésünk az a beindult események folyamata.

Ebből az is következik, hogy a döntéseknek van egy morális oldala. Azt már láttuk, hogy minden probléma mögött valahol egy ember húzódik meg, minden problémának van egy tulajdonosa, így aztán a folyamatban felmerült problémákat emberekre lehet visszavezetni, emberi tulajdonságokra vagy hibákra. Amikor tehát a vezetők a felismert hibák, problémák kijavításáról döntenek, minden döntésüknek hatása van a probléma tulajdonosára, egy emberre is. Ez adja a döntések morális tartalmát, hiszen döntéseinkkel, még ha nem is egyértelműen és direkt módon, de minden esetben emberekről döntünk, egyénről és közösségről is egy időben!

Szintén fontos morális kérdés az is, hogy mi a helyzet akkor, ha nem döntünk, pedig látjuk a problémát. Mit is okozunk ezzel a folyamatokban, a vállalatnál és ezáltal az embereken? Az egyértelmű, hogy a problémás helyzet fenntartása is hat az emberekre, azaz a nem döntésünk is az emberekkel kapcsolatos és komoly morális kérdések kapuit feszegeti.

A DÖNTÉSEK ÉS AZ IDŐ KAPCSOLATA

Érdemes megvizsgálni azt a kérdést is, hogy az emberek akik egy szervezet különböző szintjein dolgoznak, miként viszonyulnak a döntésekhez és annak eredményéhez, illetve változik-e és ha igen akkor miként az idő folyamán a lelkesedésük a döntésekkel kapcsolatban. Ennek kapcsán azt látjuk, hogy a vállalat vezetőinek szintjén az emberek általában abban a helyzetben vannak, hogy sokszor egy évig is ki kell tartani erejüknek, lelkesedésüknek, amíg döntésük eredményét megláthatják. Eközben folyamatosan döntéseket hoznak, mondhatnánk úgy is, hogy ültetik a magokat de még semmit sem tudtak learatni. Ehhez persze erőre van szükségük, mert közben azt tapasztalják, hogy néha heteken, esetleg hónapokon – de mindenképpen rövid időn – belül és még a döntéssel érintett időszak vége előtt a dolgozók elkezdnek sopánkodni, kezdik elveszíteni a lelkesedésüket. Ez viszont minden ellenkező vélemény ellenére egy természetes dolog, és ezért a vezetőknek ismerniük kell ezt a tényt, amit Elliot Jacques kanadai pszichológus és kutató tárt fel. Elméletének lényege, hogy a beosztottak mindig rövid távon akarnak eredményeket látni és lelkesedésük, motivációjuk sokkal rövidebb idő alatt lecsökken, mint a vezetőké. Ezért a vezetőkben kell meglenni annak a többlet erőnek, tűznek, ami a vállalati folyamatok zökkenőmentes fenntartásához és a célok eléréséhez szükséges kitartáshoz kell.

Éppen ezért az igazán tudatos vezetők nem is osztják meg valamennyi hosszú távú tervüket minden munkatársukkal, hanem az információ áramlás arany szabálya szerint mindenkinek csak azt és olyan információt adnak át, ami a munkája hatékony elvégzéséhez szükséges. Ebből következik, hogy a vezetők tudják, hogy a tervekből

- mi az, ami a beosztottak motivációját növeli, ami a folyamatok fenntartásához szükséges erőt adja nekik,
- és mi az, amit nem szabad megbeszélni, csak a vezetőtársakkal.

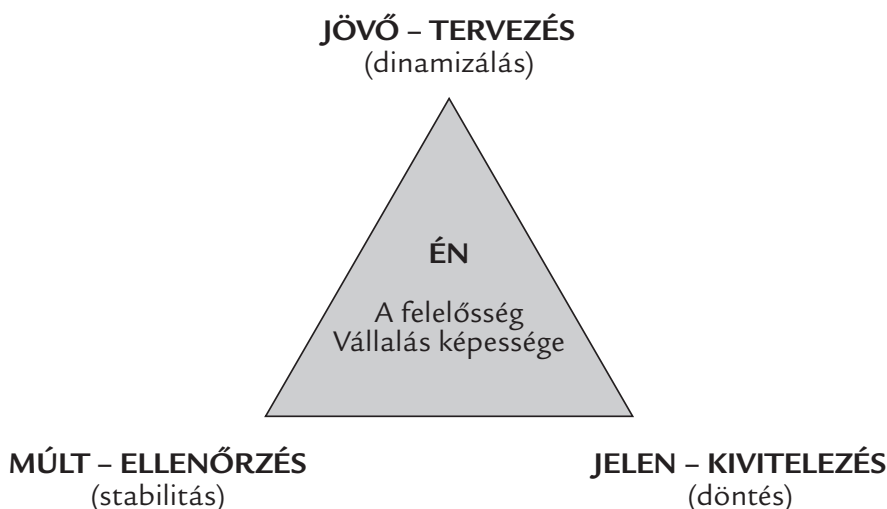
Éppen Elliot Jacques által felvázolt helyzet az oka annak, hogy a tudatosan működő vállalatoknál a hosszú távú, több éves célokat mindig rövid távú célokra bontják le, a megfelelő szintek számára. A munkatársak aztán ezeket a sok kis rövid időszakot átölelő célokat ismerik meg és ezek ebben a formában a beosztottak motivációját és kitartását a folyamatok fenntartására jobban támogatják. A rövidebb időszakokat a folyamatokat mozgásban tartó belső erőnek könnyebb áthidalni.

Ezt az időszakot, amit az embernek – a benne élő belső erő segítségével – át kell hidalnia Elliot Jacques „a belátás időtávjának” (angolul: time span of discretion) nevezett el. Azt ismerte fel, hogy a szervezeti struktúrában felfelé haladva ez az időtáv egyre hosszabb, ugyanis az embereknek egyre többet kell

várniuk arra, hogy az általuk hozott döntések eredményéről visszajelzést kapjanak. Azaz az alsóbb szinteken dolgozók szinte azonnal, de legalábbis napokon belül értesülnek döntéseik eredményéről, míg a felsőbb szinteken a vezetőknek olyan döntéseket kell hozniuk, melyek eredményére bizony hosszú ideig várni kell, néha akár több évig is.

A kérdés itt mindig az, hogy mi adja az embernek az erőt ahhoz, hogy ezt az időt ki tudja várni. Minden ember ugyanis más és más időt képes elviselni, kibírni, amíg döntésének eredménye láthatóvá válik. Ezzel kapcsolatban Elliot Jacques azt ismerte fel, hogy az emberi ÉN egy térben helyezkedik el, és ebben a térben három fontos elemhez van kapcsolata, mégpedig a múlt – jelen – jövő hármasságához. Ez a három dolog az ember életében mint a munkavégzés három alapeleme jelenik meg, mert

- a múlt az ellenőrzés,
 - a jelen a kivitelezés és
 - a jövő a tervezés
- minőségét hordozza.



Amennyiben ezt a hármasságot egy emberre értelmezve egy háromszög formájában rajzoljuk fel, akkor egy olyan háromszöget kapunk, mely az adott emberre jellemző, és felelősségvállalásának képességét adja meg. Tehát ebből következik, hogy egy döntés és az ember felelősségvállalási képessége összefügg egymással. Így aztán minden munkatársunknak más és más háromszöge van, és ennek a nagyságát a vezetőknek természetesen ismerniük kell, azaz egy vezetői feladat az, hogy mennyire vagyok képesek egy munkatársam felelősségskáláját igaz és őszinte módon meghatározni.

A FELELŐSSÉGRŐL

Tehát az előzőekből jól látható, hogy a döntések és a felelősség egymással összefüggő dolgok. Ez a vállalkozás minden munkatársának és vezetőjének felelősségét jelenti, hiszen részben vagy egészben ők felelősek a folyamatok stabil, problémamentes lefolyásáért illetve azok dinamizálásért, a változások bevezetéséért. Amikor egy vezető megkapja a kinevezését, akkor ezzel egy időben felelőssége is lesz, gyakran használjuk azt a kifejezést, hogy „mától te felelsz azért, hogy ez vagy az a folyamat/feladat sikeres legyen.” De mit is jelent ez az igen gyakran használt, de nehezen értelmezhető szó? Mit takar az, hogy felelősség?

Amikor az ember egy szó mélyebb értelmét akarja megkeresni, akkor a legtöbb segítséget a nyelv tudja adni. Nézzük meg, hogy mit is jelent ez németül és angolul, illetve azt is, hogy találunk-e olyan vonásokat, melyek segítenek a jelentés meghatározásában? Magyarul: **felelősség**, németül: **verantwortung** és angolul: **responsibility**. Azaz mindhárom nyelven a szó részét képezi a felel, felelet szó, sőt az angol egyenesen a felelet képességét jelenti szó szerinti fordításban. A nyelv általában tökéletesen kifejezi azt a tartalmat, ami a szó mögött rejlik. Ennek alapján azt mondhatjuk, hogy a felelősség nem más, mint a vezetőknél az a képessége, hogy válaszokat adjanak, azaz a felelősség egyenlő a válaszadási képességgel. Ez pedig, mint azt a korábbi részekben bemutattam, nem egyszerűen csak az ember szellemi képessége, hanem ennek van egy morális oldala is, mert a kérdéseket minden esetben az embertársaim teszik fel, a problémákat ők okozzák.

De mire kell válaszolniuk? Nem másra, mint azokra a kérdésekre, amelyek a folyamat stabilizálása és dinamizálása során felmerült problémák mögött rejlenek! Vagyis a felelősség felvállalása nem más, mint a döntés! Aki felelős vezetőként akar működni és dolgozni, annak az előzőekben ismertetett döntési modellt vagy bármilyen más, számára legjobban alkalmas modellt ismernie és alkalmaznia kell. Aki ezt a választ nem adja meg, azaz nem dönt, az vezetői felelősségének nem – vagy csak részben – tud megfelelni. A döntés, mint látuk, minden vezető kötelessége!

A DÖNTÉSEK FELFÉLÉ TÖREKEDNEK

A döntéseknek van még egy nagyon érdekes tulajdonságuk is, mégpedig az, hogy felfelé törekednek. Mit jelent ez? Amikor egy közösség, egy vállalkozás életében a folyamatokban valamilyen probléma lép fel, akkor valakinek döntenie kell arról, hogy ezt a problémát milyen eszközök alkalmazásával lehet

megoldani. Ahhoz azonban, hogy ez a döntés ott szülessen meg, ahol a szükséges eszközöket, azok alkalmazhatóságát a legjobban ismerik, arra van szükség, hogy a probléma felmerülési helyén a dolgozók a következők birtokában legyenek:

- olyan közös célok, hogy abból a tennivaló, a szükséges eszköz egyértelműen következik,
- a vezetők várják el a munkatársaiktól, hogy kreatívan és önállóan döntsenek,
- a vállalatnál egyértelműen legyen szabályozva, hogy kinek és milyen eszközök felhasználására van lehetősége és felhatalmazása.
- Fontos még az is, hogy az egyes munkatársak képessége legyen elég a probléma felismeréséhez, és elegendő akarati, morális erővel rendelkezzenek ahhoz, hogy amit meg kell tenni, azt meg is tegyék és döntsenek!

Ha ezek a feltételek mind együtt vannak, akkor van remény arra, hogy a döntések ott születnek meg, ahol a probléma felmerül, és csak azokkal mennek magasabb szintekre, melyekkel kapcsolatos döntések oda is valók. De a gyakorlatban sajnos azt tapasztaljuk, hogy a munkatársak minden apró-cseprő problémával vezetőiket zavarják és döntéseket kérnek tőlük, miközben a vezetők pedig nem értik, miért nem tudják ezt a dolgot ott lenn eldönteni. A tapasztalatok azt mutatják, hogy azért nem, mert az előbbieken említett feltételekből egy vagy több nincs rendben, és ilyen esetekben törvényszerű, hogy a munkatársak olyan dolgokkal is főnökeiket zavarják, amiket nekik kellene eldönteniük.

A döntések tehát mindig felfelé törekednek, ha:

- A vezetők tudat alatt elvárják a munkatársaktól, hogy ne ők döntsenek! Ez az egyik legnagyobb probléma, mert miközben általában arról beszélnek, hogy „az alsóbb szintek képtelenek egy önálló döntést hozni” – minden más módon, így például azzal is, hogy a kérdésekre választ adnak, azt sugallják, hogy csak én tudok jól dönteni.
- Nincsenek szabályozva a felelősségi viszonyok: ki, miért és milyen mértékben felel.
- A munkatársak akarati gyengeségük vagy morális problémáik miatt nem merik vállalni a döntés terhét, mert félnek. Ha ilyenkor a vezetők elkövetik azt a hibát, hogy helyettük döntenek, és ekkor ez a félelem nem múlik el soha!

Ezért a tudatos vezető, aki a vállalkozásában a döntéseket a megfelelő szintekre akarja delegálni, igyekszik a döntés megszületéséhez szükséges és fent megfogalmazott feltételeket megteremteni és ezzel saját magát tehermentesíteni.

Irodalomjegyzék

- Beadle, E. – Hemming A.: Organisation der Stachelschweine, 2001, Mira
- Bos, A. H.: Development Principles of Organisations, 1969, Management International Review
- Bos, A. H.: Soziale Spiegelbilder, Verlag am Goetheanum, Dornach, 1996
- Bos, A. H.: Liebilder für Sozialkünstler, Verlag am Goetheanum, Dornach, 1996
- Bos, A. H.: Vertrauen schenken, Soziale Aufbaukräfte Verlag am Goetheanum, Dornach, 1998
- Bos, A. H.: Urteilsbildung, Ein Weg zu Innerer Freiheit, Verlag Dorfgemeinschaft Lautenbach, Herdwangen-Schönach, 1974
- Bos, A. H.: Gyógyító gondolatok emberről és társadalomról, ÚjMani-fets Kiadó, Budapest, 2003
- Biehal F.: Lean Service, 1993, Bern
- Drucker, P.: The Practice of Management. Harper & Row, New York 1954
- Drucker, P.: The Landmarks of Tomorrow. Harper & Row, New York 1958
- Drucker, P.: Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions. Harper & Row, New York 1964
- Drucker, P.: The Effective Executive, Harper & Row, New York 1967
- Drucker, P.: The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society. Harper & Row, New York, 1969
- Drucker, P.: The Unseen Revolution: How Pension Fund Socialism Came to America. Harper & Row, New York, 1976
- Drucker, P.: The Temptation to Do Good, Heinemann, London, 1984
- Drucker, P.: The New Realities: In Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View, Harper & Row, New York, 1989
- Drucker, P.: Our Changing Economic Society: The Best of Drucker's Thinking on Economic and Societal Change (Aufsatzsammlung). HarperCollins, Keystone, 1991
- Drucker, P.: Managing for the Future: The 1990s and Beyond. New York: Truman Talley Books/Dutton, 1992
- Drucker, P. F.: Organisationstransformation, 1993, Agogik Nr. 1/1993.
- Glasl, F.: Schlank werden oder Sterben, 1991, Trigon Themen, Nr. 4/1991
- Glasl, F.: Zwänge zu einen neuen Management –Denken, 1975, GDI-Topiics, Nr. 1/1975
- Glasl, F.: Das Unternehmen der Zukunft, 1994, Stuttgart
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B., The Motivation to Work. John Wiley. New York. 1959
- Herzberg, F., "One more time: how do you motivate employees?", Harvard Business Review, vol. 46, iss. 1, 1968

- Hemming A.: Staufener Modell, 2003, Mira
- Husper, W. J. J. – Glasl F.: Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmensentwicklung, 2000, Stuttgart
- Jacques, E.: Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century, Falls Church, VA: Cason Hall & Co. Pub., 1998.
- Jacques, E.: A General Theory of Burocracy, London-New York. International Journal of Psycho-Analysis, 2003.
- Jacques, E.: The life and behavior of living organism: A general theory. Westport: Praeger. 2002.
- Kahneman, D., Tversky, A. (Eds.): Choices, Values and Frames, Cambgridge University Press, Cambridge, 2000
- Lievegoed, B.: Managing the Developing Organisation, 1973. Tavistick Publications
- Lievegoed, B.: Lebens kriesen, lebens cjancen, Kösel Verlag, München, 1979
- Lievegoed, B.– F. Glasl: Dynamische Unternehmensentwicklung, 1993, Stuttgart
- Lievegoed, B.: Eine Kultur des Herzens, 199 4. Stuttgart
- Maslow, A.: The Farther Reaches of Human Nature NY: Viking, 1971. Harmondworth, Eng: Penguin Books, 1973.
- Maslow, A.: Future Visions: The Unpublished Papers of Abraham Maslow (Ed: Edward Hoffman) CA: Sage Publications, 1996.
- Maslow, A.: Motivation and Personality NY: Harper, 1954.
- Maslow, A.: The Psychology of Science: A Reconnaissance Chapel Hill, NC: Maurice Bassett Publishing, 2002.
- McGrego,r D.: 1970, Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf
- Mintzberg, H.: The Crafting Starategies, 1976, The Harward Business Review
- Mintzberg, H.: The Structuring of Organisations, 1979, Englewood Cliffs
- Pedler, M. – Burgoyner, T. – Boydell, T.: 1991, The Learning Company, London
- Ruppert, A. – Wolk, van der E.: Leiders over leiderschap, 1970, Intermediare Nr.6