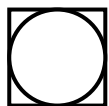


A külső és a belső egysége

Ha belső rendre vágyakozol, rakj rendet kívül.
Ha külső rendre vágyakozol, rakj rendet belül.

2011
1



REND, SZER ÉS VEZETÉS

Módszertani magazin a vezetés lehetőségét és felelősségét vállaló embereknek, személyesen és egészben látva a rendszert, a folyamatokat



Egy „negyedik” tulajdonos hatására...

Az új cégek negyedének kérdéses a megbízhatósága, legalábbis erre lehet következtetni azok háttére alapján. Tavaly összesen több mint 47 ezer vállalkozás alakult, nagy részük azonban nem tekinthető abszolút értelemben újnak. A vállalkozások többsége ugyanis a gazdaságban már jelen lévő háttérrel rendelkezik.

Ez alapvetően nem baj, a leányvállalatok, cégcsoportok létjogosultságát senki sem vitatja, az viszont sok kérdést vet fel, hogy egy magánszemély vagy jogi személyiségű társaság sorra hoz létre vállalkozásokat, azokat aztán az alakítások intenzitásával be is dönti. ...

A tavaly újonnan alakult 47 ezer cég közül 10,7 ezer volt olyan, amelynek tulajdonosához vagy a cégjegyzésre jogosulthoz olyan társaság kapcsolódik, amely felszámolás alatt állt vagy áll – írja a www.mfor.hu (Menedzsment Fórum).

Tulajdonosnak lenni jó dolog (pl. én is örülök, hogy 15 éve a saját irodámban dolgozom, nem pedig bérleményben), és ilyenkor az ember odaadóbb, törődik a körülményekkel, elkötelezettebb... Az elmúlt időszak tanulságait viszont tényleg le kellene vonni a cégtulajdonosoknak.

Látom magam is, hogy a tulajdonosok gyakran elkövetik a következők hibákat (most csak a „tulajdonosi” szerepről beszélek)?!

- Nagyzolnak és nyafognak egyszerre, miközben nem fektetik be a cégbe a szükséges mértékű pénzt és más javakat – ezért aztán akadozva, ígéretve vagy sehogy nem halad a munka.
- Túl sokat vesznek el a vállalkozásból – megnehezítik ezáltal a cég működését, megerősödését.

- Nincs tulajdonosi koncepciójuk, elképzelésük arról, hogy mit akarnak – eredménye kusza kapkodás, össze nem hangolt lépések sorozata.
- Gyakran a tulajdonos nem is alkalmazott a cégben, mégis beleavatkozik a vállalkozás üzleti stratégiájának megvalósításába – ezáltal a felelősségi körök olyan zúrzavara alakul ki, hogy a céget irányító emberek sem tudják (vagy akarják) tenni a saját dolgukat, mert várnak a kívülről érkező, mindenható tulajdonosra.
- Képzetlenek és nincs üzleti kultúrájuk. Sok tulajdonos egyszerűen nincs tisztában a „tulajdonosság” jogaival és lehetőségeivel – azaz nem tudják, mi is a szerepük pontosan!
- Pocsékul választanak ki vezetőket, menedzsereket és munkatársakat maguk helyett, maguk után – így felkészületlenség, erőtlenség és tehetetlenség uralkodik el a cégben, és nem ritkán a becsületes, szerényebb, de hosszabb távon alkalmasabb munkaerő rémülten menekül a cégtől.
- A tulajdonos egy társadalmi réteg tagja, aki „valaki” a világban, ezért a viszonyítási pont, a referencia csoport számukra csak a felsőbb társadalmi osztályokból kerülhet ki – ennek ellenére néhány tulajdonos önző, szűklátókörű gazembereket választ magának példaképül, és hozzá akar hasonlítani, na és persze az eredmény sem marad el...

Kedves Tulajdonosok! Kérlek benneteket, hogy változzatok meg és legyetek mindannyian iránymutató, követendő példa a társadalmunk számára gazdaságilag, üzletileg és emberileg egyaránt. Köszönöm!



A „menekülő” ember

Zűr van a világban, az biztos. Ennek a „makro” szintű káosznak van egy „mezo” (pl. a gazdasági szervezetek szintjén értelmezhető) káosza, és feltétlenül van egy „mikro” szintű, egyéni léptékű kaotikus mozgás, örvénylés – amúgy véleményem szerint is a nagy káosz maga is a milliárdnyi egyéni, kis káoszok bonyolult összjátékaként jött létre (pl. nézzük meg a pillangóeffektus működését).

De a zűrzavart onnan is látom, hogy megszorodtak a „menekülő” emberek és élethelyzetek. Ezen a következőt értem: egyeztetünk valakivel egy vagy több szakmai segítséget nyújtó találkozót, az illető maga is érzi, tudja, hogy probléma van és hogy a megoldásához megbízható segítséget kaphat (egy bizalmi referencián keresztül jövünk össze), aztán a találkozó előtti órákban az illető személy lemondja

a találkozót, valami fontosnak feltüntetett okkal (mely úgy valószínűleg előre látható vagy módosítható esemény). Ezután az illető alig-alig vagy egyáltalán nem érhető el telefonon, hiába kap e-mailt, arra nem válaszol és így tovább. Ha a továbbiakban megy is a segítő folyamat, zajlik a dolgok rendbetétele, az egész akadozik és botladozik.

Egyszerűen fogalmazva az történik, hogy a problémás folyamat elérte a pániksintet az illető vezetőnél, ahol ő menekülni kezd, elzárkózik és halogat, vagy a felelősséget hártja. Nem néz szembe a helyzettel, nem vállalja fel az ún. „állapotbeli kötelességét”, hanem inkább kivár, taktikázik és reménykedik abban, hogy a dolgok maguktól jóra fordulnak. Végző soron mindenki önmaga a saját sorsának kovácsa...



A **tökéletes** vállalkozás

A tökéletes vállalkozások tulajdonságai közérthetően az alábbiak:

- lelkesedés és belső öröm hatja át a vezetőt és a beosztottakat...
- céltudatosság tereli megfelelő irányba a dolgokat és az energiákat...
- egymás tisztelete és elkötelezett hozzáállás sugárzik az emberekből...
- a munkatársak csapatban dolgoznak, és tényleg együttműködnek...,
- világosan, tisztán és félreérthetetlenül kommunikálnak egymással...
- példaadó vezető áll a közösség élén, aki a helyzetnek megfelelően irányít...
- a vállalkozás stabil pénzügyi lábakon áll és biztonságosan lehet dolgozni...
- olyan visszatérő vendégek és ügyfelek táplálják a céget, akikkel törődnek...
- a dolgozóknak az alázatos szolgálatkészség és büszkeség egyidejűleg is megtalálható...
- a jó vállalkozásban lehetőség szerint minden friss, tiszta, rendezett és egyszerű...

A „háttérmunka” maradjon meg a kutatók, a tanácsadó és oktató-fejlesztő szakemberek számára.



A nemzetközi versenyhivatal döntése értelmében...

(2010. június 4., emléknapi)

A „nemzetközi versenyhivatal” darabokra, ízekre szedett egy szerteágazó tevékenységet folytató, számos ágazatban komoly piaci szereplőnek számító, multinacionális szervezetet.

A nemzetközi döntés értelmében a feldarabolt szervezet a korábbi működési területeinek alig 1/3 részét tarthatta meg a saját kezében!

Termőföldjeinek 61,4%-a, vasúthálózatának 62,2%-a, faállományának (erdők) 88%-a, a kiépített utak 64,5%-a, a nyersvas készletek 83,1%-a, az ipartelepek 55,7%-a, a pénzügyi struktúra 67%-a került át erőszakos és méltatlan döntéssel más működő szervezetek, valamint újonnan létesült szervezetek birtokába. ...

Minden, tehát a szervezetek és a társadalmak is szakaszos, ciklikus, olykor spirális fejlődési utat járnak be. Bár egyénileg és a részfunkciókat illetően (pl. pénzügyek, az értékek előállítás, elosztási módszerek, beruházások és fejlesztések stb.) a periódusok bőséges fájdalommal részesíthetik az érintett embereket és intézményeket, mindezek mögött rejtve meghúzódik egy törvény- és szükségszerű, transzcendentális folyamat. Minden hullámzó mozgás, minden változás csak egy-egy epizód valami összetett és célszerű eseménysorozatban. A történet nem csekély fordulatokat tartogathat, egészen új korszakokat hozhat, és a teljes okozati világ pedig majdnem beláthatatlan...



Pénz és stratégia

Most jobban tesszük, ha nem kapkodunk. Nézzük meg alaposan az üzleti vagy éppen életstratégiánkat. Nyúljunk a legjobb és legegyszerűbb mátrix módszerek és elemzések felé. Legalább négy helyzet van:

(1) Van egy kiváló, jól működő stratégiánk, ami pénzügyileg is jól teljesít... ez a helyzet jelenleg csodálatos, és jól tesszük, hogy ragaszkodunk az értelmes életrendünkhöz és figyeljük, meddig tart.

(2) Van egy remek stratégiánk, de ez a stratégiai út pénzügyileg nem teljesít jól... elhatározhatjuk ebben az esetben, hogy kitartóan dolgozunk és megvárjuk, hogy beérjen a stratégia pénzügyileg is.

(3) Nincs stratégiánk vagy a létező stratégiánk használhatatlan, ennek ellenére pénzügyileg nincsenek problémáink... furcsa egy helyzet, de létezik ilyen, ezekre én úgy tekintek, mint kegyelmi állapot, amikor időt és lehetőséget kapunk, hogy összeszedjük magunkat és rendet teremtsünk kívül és belül.

(4) Nincs stratégiánk és pénzügyileg is vacakul állunk... komolyan és gyorsan neki kell fognunk, hogy lélegzétvételhez jussunk, majd pedig mielőbb mélyrehatóan átlássuk a helyzetet és az eseményeket.

Most jobban tesszük, ha nem kapkodunk...

Felkészülés a **nagy kalandra**

Talán évekkkel ezelőtt már, hogy olvastam egy internetes cikket arról, vajon a jobb vagy bal agyfélteke irányítja-e az életünket. A cikk alján egy táncosnő forgó képén állapíthatta meg az olvasó, hogy nála merre forog a balerina: egyesek úgy látták, hogy az óramutató járásának megfelelően, másik állították, hogy éppen fordítva mozog, ismét mások képesek voltak megállítani és elhatározásuk szerint a másik, ellenkező irányba „forgatni” a táncosnőt. Bizarrr helyzet volt tucatnyi főiskolás diákkal figyelni az ábrát úgy, hogy mindenki ugyanazt nézte, és mégis nyilvánvalóan mást látott.

Most azt hiszem, az eddigi életem legnagyobb kalandján vehetek részt. Utazom. Mégpedig egy intenzív, eget-földet rázó élmény keretében átutazom a bal agyféltekém dominanciája felől a jobb agyféltekém domináns működése felé. (Lehet, hogy őrültségnek hangzik – amúgy pedig vicces, hogy éppen ez az őrület is az utazás része!) Az eseményt egy olyan szakirodalomból értettem meg jobban, mint eddig bármikor, amely ismerteti az emberi létállapotokat, a személyiségek különböző szintjeit.

A „moralitás előtti” kb. vegetatív állapotból továbbhaladva az ember énközpontú, tetszeni vágyó és tekintélyelvű személyiséggé válik – ezek a szintek mind a bal agyfélteke tudatállapota, szintjei. A változás (vagy esetleg visszatérés?) a jobb agyfélteke meghatározó irányítása felé, amikor az élet egészét, minden vonatkozását és dimenzióját újraértelmezzük, egy nagy ugrás (valószínűleg tényleg, szó szerint ún. „kvantumugrás” – ahogyan a fizikusok mondják).

A változás során én is lehántom magamról a korábbi idő és szemléletmód innentől fölöslegessé vált maradványait. Nem mondhatnám, hogy fájdalommentes, de lehet, hogy olyan, mint valami megtisztító böjt (bevallom, soha nem böjtöltem még igazán). És én ráadásul mindig érdeklődő és mégis zárkózott ember voltam... és erről most itt írok, ami önmagában is elképesztő dolog, de ez a nyilvános vállalás is előmozdítja a fejlődésemet – remélem! A változásnak, a megszületett magasabb szintű bizalomnak és az új meggyőződésrendszernek a megnyilvánulása és terméke mindez.

Visszatérve a jobb agyfélteke személyiségeihez, itt találjuk az elvközpontú embert, a felelősségtudatú és az egyetemes tudatú embert. Az utazás pedig nem hétköznapi, és a feladat megszabadulni a hiábavaló és hiú vonásoktól, a fásasztóan korlátolt életállapotoktól. A változás részeként sokkal kevesebbet és jelentős mértékben másként szükséges gondolkodni, mint eddig. És még csak annyit, hogy hiba lenne csak a célra koncentrálni: már az utazást magát is meg kell tanulni szeretni és hálával fogadni.

A tehetség **az élet nagyszerű pillanataiból** következtethető ki

Nagyszerű gondolatra akadtam, túlzás nélkül mondhatom, hogy kifejezetten megörvendeztetett. Íme! Valójában mik a személyes tehetségeink? Hogyan ismerhetjük fel azokat? Nos, a tehetség képesség arra, hogy valamit jól csináljunk. És a tehetség az élet nagyszerű pillanataiból következtethető ki.

Ez az! A tehetség az élet nagyszerű pillanataiból következtethető ki. Ezért emlékezz, figyelj, vizsgálj! Idézz fel egy „nagyszerű pillanatot”! Én is azt hiszem, úgy lehet elcsípni ezeket a képességeket, hogy amikor működésbe lépnek, amikor igazán használjuk, olyankor „minden a helyén van” körülötted és benned. Az érzés ekkor a teljes béke és az öröm, ami szerintem tényleg az „Egység élményéből” ered. (Közel 20 éve, szakmai utam elején központi gondolatnak, mottónak tartottam, hogy „Minden: Egy.”)

Nemcsak örülök, és természetesen magamnak is adott egy lökést a tehetség fenti megfogalmazása, hanem hálás vagyok, hogy ez a gondolat ismét összekapcsolt más módszerekkel, gyakorolt szakmai területekkel. Az „örömteli szervezet” vagy más szóval az „egészséges szervezetek” megközelítése és szervezetfejlesztési módszertana is újabb megvilágításba került ezáltal bennem. Nagyszerű!

7 : 3

Szombat délután, egy hazai kereskedelmi tévécsatorna reklámszünetében 10 reklámot sugároztak. A 10 reklámból 7 (!) gyógyászati és gyógyszeripari termék: megoldások fejfájásra, gyomorpanaszokra... A fennmaradó három hirdetésből egy hajápolási termék volt nők számára, egy kutyatápot, az utolsó pedig macskaeledelt reklámozott.

Majdnem teljesen lerabolt és tönkretett társadalmak, majdnem teljesen elpusztított természet magunk körül, és ezzel együtt majdnem végleg a darabjaira szétesett emberek! És most újra kezdetét veszi a keresgélés, vissza az emberi lét egységének megtalálása felé. Talán még nem késő, és ismét súlya lesz azoknak, akik az embert test, szellem és lélek egységének tartják, és így viszonyulnak az élethez.

Egészségiparnak hívja a gazdasági szakma ezt, és kétségtelenül hatalmas, egyelőre felmérhetetlenül nagy átalakulás vette kezdetét az utóbbi években. Évek óta tanítom – bizonyára sokakkal együtt –, hogy a Kondratyev 50 éves ciklusaiból ez gyönyörűen kirajzolódik. Az információs korszak már beállt, s lassan nyilvánvalóan átveszi a helyét az egészség központi problémáját, ügyét körüljáró üzleti világ.

Játékosok megkülönböztetése

A munka világában ma is gyakran fordulnak elő csatajelenetek, amikor aztán kiáltások hangzanak el, harci pozíciókat vesznek fel a résztvevők és kardok zajától lesz hangos a terem. A küzdelemben, a játszma világában leképeződik az egész hozzáállásunk és a teljes motivációnk, ami hajt bennünket.

Ha például kezdő vagy egy játékban – ami lehet egy új munkahely; lehet egy vezetői pozícióba helyezés vagy bármi, amit eddig még nem csináltál –, az események hozhatják úgy, hogy pillanatnyi zavarodban azt sem tudod, fiú vagy-e vagy lány. Ez tulajdonképpen várható, normális, de ijesztő.

Üzenet értékű, hogyan viszonyulnak hozzád az emberek eközben. Többen lehetnek, akik törekszenek arra, hogy látványosan föléd kerekedjenek, hangosan megalázzanak. Ebből viszont biztosan tudhatod, hogy ők haladó szintű játékosok vagy „szakértők”, de nem mesterek! Egy mester már nem tesz ilyet.

Alázat

Amióta az eszemet tudom, mindig problémám volt az alázat kérdésével. Hol ezért, hol azért, de talán legtöbbször az alázat köré font becstelenség háborított fel. Évek óta úgy gondolok az alázatra, mint ami szükséges, hogy biztosítsa számukra a nyugodt és szervezett életet azáltal, hogy mindannyian állapotbeli kötelességünk szerint eljárva, maradéktalanul teljesítve a feladatokat, helyesen cselekszünk.

Az előbbi – kissé konfucianus vagy bürokratikus megközelítés – mellett fontosnak tartom ma már azt is, hogy az alázat akkor éri el célját, ha az önző énünk és a gáncsoskodó szűklátókörűségünk háttérbe szorításával meglátjuk önmagunkat a nagyobb Egész nézőpontjából. És nyíltan, őszintén megteesszük azt, amivel hozzájárulhatunk a nálunk nagyobb rendszerek (család, vállalkozás stb.) boldogságához.

Minden mocsok és tapasztalható gonoszság ellenére is, vagy annál inkább, az a véleményem, hogy pont azzal érhetjük el a saját boldogságunkat, ha okosan és szívből tesszük a jót, keresve mások belső és végső fejlődését és boldogulását. Nos, az alázat körüli dolgok nagyon könnyen félremagyarázhatók, de az igaz alázatnak semmi köze sincs a bárgyúsághoz vagy az öntömjéző álszent magatartáshoz!

Ha alaposan megnézzük, látható, hogy a modern kori iparvállalatok is ennek a tanulási folyamatát járják be. Az idő múlásával egymást váltó üzleti koncepciók egyre tisztábban figyelmeztetnek arra, hogy gazdasági és társadalmi szinten is egymás alázatos szolgálata a fejlődés és boldogulás útja. Ezt tanítja a marketing is – a valódi értelmében. Csak sajnálhatjuk, hogy ma ezt is olyan kevesen értik!

Ma

Mindenhol vannak problémás, igazán nehéz természetű emberek. Hamar azonosíthatjuk őket, akik aztán gyakran problémák halmazait maguk köré építve legtöbbször azért elhagyják a szervezetet. Ugyanakkor vannak kevésbé nehéz természetű emberek is, akikkel együtt élünk. Olyan személyek ők, akiket lehet szeretni, számos pozitív tulajdonságuk van, de ahogy velük élünk, az idők során a jó tulajdonságaik mellett a kisebb-közepes, de zavaró személyiségtulajdonságaik és magatartásformáik mégiscsak egyre terheesebbek számunkra. Mit kezdjünk velük? Hogyan viselkedjünk mi magunk?

Az egyik lehetőség az intézményes visszajelzési megoldások alkalmazása: munkaértekezlet, fórum, teljesítményértékelés, akár körkörös értékelés a kolléga körül és így tovább, de ezzel nem oldunk meg mindent, ezt azért szerintem érezzük. Még akkor sem, ha a cégek, munkahelyek túlnyomó részében sajnos nincs ilyen gyakorlat, és ha volna, az óriási energiákat szabadítana fel a közösségekben. Ha lennének ilyen funkciók, akkor világossá válnának az irányvonalak, az elvárások, értékrend... De az ilyen ügyeknek van egy másik, mélyebb szintje, ahol mindenkinek egyedül kell megoldást találni.

Minden nagyszabású, tényleg sikeres szervezeti változás mögött meghúzódik valamiféle személyes és magatartásbeli módosulás. Már csak ezért is tudjuk, hogy önmagunkon belül kell csinálni valamit azzal, hogy nehezen viseljük el az egyes embertársaink ilyen-olyan vonásait. Megtehetjük például azt, hogy feltesszük a kérdést: „Mennyire fontos a munkatársamnak ez a magatartása?” vagy „Mi a jelentősége, súlya ennek a viselkedésnek? Lehet, hogy ez nem is fontos, csak engem zavar?”. Ezzel túlléphetek rajta, és egyszerűbbé, könnyebbé válhat egy (munka)kapcsolat.

Mindemellett helyezzük a kérdést még egy további szintre. Mi lenne, ha ma találkozónék először a munkatársam apró kellemetlenségével, nekem nem tetsző tulajdonságával? Hogyan viselkednék, ha ma lépnék be ebbe a cégbe, ebbe a közösségbe és ebbe az emberi kapcsolatba? Mi volna, ha egyáltalán a mai volna az első nap az életünkben? ... És hogyan viselném el a munkatársamat, ha a mai volna az utolsó együtt töltött nap? Hogyan szólnék, hogyan nyilvánulnék meg, ha tudnám, a mai az utolsó napja az életemnek? Milyen belső prioritások szerint raknám össze, súlyoznám a dolgaimat?

Összegezve tehát, ha a mai napon úgy kezelném a munkatársaim és ismerőseim apróbb-nagyobb butaságait, személyes gyengeségeiket és hibáit, mintha ma volna az első és egyben ma volna az utolsó napja az életemnek, hát nem sokkal nagyobb türelemmel, empátiával, jóakarattal élném meg a pillanatokat, és nemde jobb lélekkel dolgoznék? Ha azzal a friss tisztasággal élnék, mintha ezen a napon lépnék az életbe + ha úgy élnék ma, mintha ezen a napon lépnék ki ebből az életformából: egyedülállóan értékes napot tölthetnék el. Minden nap! És aztán ez a többiekre is hatással lenne...

Hagyomány

A japán filozófia szerint, a dento (hagyomány) a seidoból (rendszer, eljárás), a fuzokuból (illem, szokások) és a shisoból (gondolat, ötlet) származik. A hagyomány tehát kb. annyit tesz, mint a gondolatok és szokások rendszere. Vagyis, a hagyomány a japán nyelvben is a szokások, pontos szertartásrendjük, gondolatmenetük továbbadását jelenti, mégpedig generációkon át. Úgy emlékszem egyébként, hogy a Föld legrégebbi ismert családi vállalkozása egy japán tradicionális szállásadó hely valamely gyógyhatású forrásnál. Az 718 óta folyamatosan üzemelő családi céget ma a 46. generáció egyik tagja vezeti!

A lényegi meghatározó a szellemiség, az abban gyökerező állandóság – amely képes megragadni az időtlenség, az örökkévaló archetípusát – és ahhoz mérten a gyakorlat, a nemzedékek egymást követő sorában megengedi a technikák, a konkrét élethelyzet megoldási módszerek kismértékű átdolgozását.

A napokban egy falun lévő vállalat vezetőjénél jártam, aki a hivatalos beszélgetés után meghívott a házába. Már a megérkezés, és az udvar, a domboldalal tájba illesztett ház fekvése is jó érzéseket keltett. Megtudtam, hogyan akarja megtisztítani a régi téglákat a fölöslegesen rárakott vakolattól, amitől a ház jobb is, szebb is lesz. Megmutatta a ház gazdasági részét, bevezetett a kamrába, ahol nehezen megfogalmazható, áhítatos és büszke örömmel mutatta a kb. 60 cm-es, lekerekített sarkú házfalat, a kamra ajtaját és a zárat, vasalatot – és őszinte derűvel említi, hogy ezt ő soha nem fogja kicserélni. Mindketten éreztük, mennyire fontos megőrizni azt, ami tökéletesen kiállta az idő próbáját.

Lelkiismeret

A lélek, a saját lelkünk ismerete? Mintegy betoppanó látogató megnézhetjük a lelkünket? Képesek vagyunk most, itt oda-vissza kapcsolatba kerülni a lelkünkkel... és ami talán végtelen, örök és időtlen mivoltából tekint vissza ránk, és ebből a nézőpontból érzékeljük mostani tetteink helyességét?

Tehát, (1) vagyunk itt mi, talán főként az értelem egy testben..., van (2) a lelkünk, amelyet ebből a perspektívából is látunk, ismerünk, és a kettő között valamiféle kölcsönhatás létezik – még akkor is, ha elhallgattatjuk, elkábítjuk, működésképtelenné tesszük a lelkiismeretünket egy időre –, de akkor továbbá úgy gondolom, hogy kell legyen (3) valami Egyetlen Háttér, mint valami vászon, ami előtt lejátszódik a saját, privát filmünk története, kell legyen egy Szükségszerű Viszonyítási Alap, amelyhez képest látjuk a lelkünk állapotát, a lelkünkbeli jövő döntéseinket helyesnek vagy helytelennek, és amelyhez viszonyítva gondolunk valamit igaznak vagy valótlanul... a kollektív tudattalan, a kultúra egyetemes állapota, kvantum világok, morfogenetikus mezők. Vagy ez mind ugyanazon Egy?

Az egyik lexikon szerint a „vallástörténészek és a néprajzkutatók szerint minden népnél ismert tapasztalat (akkor is, ha nincs külön kifejezésük rá), hogy a lelkiismeret szavának teljesítése belső békével, nem teljesítése belső nyugtalansággal, lelkiismeretfurdalással jár”. Hát akkor kibúvó sincs!

Kettős látás

Nem lehetünk eléggé hálásak Jim Collins és csapat felé az elvégzett munkáért. Collins (magyarul: Jóból kiváló c. elképesztő mélységű könyvében) így fogalmaz: „úgy tekintek a mi munkánkra, mint az időtlen alapelvek keresésére, vagyis a kiváló gazdasági szervezetek tartós fizikájára. Azt kutatjuk, ami igaz és helytálló marad, bármennyit is változzon a világ. A konkrét alkalmazás persze változik, ám a szervezett emberi teljesítmény örök törvényei mindig is érvényesek lesznek”.

A kutatás során azonosított egyik ilyen törvény, szabályszerűség szerint minden kiemelkedő vállalat magáévá tette ezt a paradoxon: rendíthetetlenül bízni abban, hogy a nehézségek dacára a végén sikerülhet és sikerülni is fog + mindezzel egy időben elég fegyelmezettnek kell lenni ahhoz, hogy szembenézzünk az aktuális valóság legkegyetlenebb tényeivel is. A kiválóra válás egyik elve tehát úgy hangzik, hogy nézz szembe a kellemetlen tényekkel, de sose add fel a hitedet!

A tanító kard

Egy kiváló filmben hangzott el a mester részéről, hogy a valódi tudás: egy lelkiállapot.

Az avatott szemek már valakinek a mozgásáról, vagy a pusztá kezével végzett cselekvéseiből is megállapíthatják, ki az illető és milyen tudással rendelkezik. A mester látja, hogy milyen hibák, milyen gyenge pontok vannak a személy lelki állapotában, személyiségében, pillanatnyi érzelmi állapotában. A pusztakezes mozgás (pl. egy harcművészeti küzdelem gyakorlása) jó a testnek, a szellemnek és ha megfelelően irányítják, jó a világnak is, mert megtanulható ezáltal a kölcsönhatások, az összefüggések működése, elősegíthető az önismeret és a másik ember megtapasztalása.

Amióta kardot fogtam a kezembe, még láthatóbbá és érezhetőbbé váltak bizonyos dolgok. Amikor hiányzik a könnyed, mégis hatásos mozgás, amikor nem simán áramlik a kezemben a kard, akkor mindig belső figyelmetlenség, túlzott erőlködés, félelem, bizonytalanság vagy egyszerűen nem kellően tiszta tudat vezeti a kardot. Eleinte még kicsit bosszantó volt átélni, milyen nyilvánvaló, hogy „akad” és „törik” a mozdulat, ha nem megfelelő a lelkiállapot.

Ez történik a vezetés során. Lelkiállapotunkat tükrözik vissza, nagyítják fel, emelik másik szintre a beosztottak, a követők és az általunk felépített emberi és gépi rendszer. Amióta érzelmi intelligencia hordozójaként tekinthetünk magunkra, vagy támaszkodhatunk egyéb, tudományosan azonosított képességre, készségre, állapotra, talán könnyebben kifejezzük, mire gondolunk egy-egy helyzetben. Csakhogy korunkban, a ránk zúduló hírek, az információ társadalmában, hát nem most kellene igazán az az igazi tudás, ami egy megfelelő lelkiállapot? De! A kard pedig amúgy életet adó és tanító egyben.



Az irányok, az elvek, a közösségi munka és a hatékonyság

Nagyvállalatoknál és kicsiknél egyaránt előfordul, hogy nincs világos és helyes elképzelés a dolgokról. Mivel az irányokat és konkrét feladatokat a szervezetekben a vezető személyek határozzák meg, ezért a vezetők kiválasztásának, leváltásának és egyáltalán a kulcsemberek váltogatásának szörnyűsége hatása van arra, mennyire tudja irányban tartani a működését a cég. Általánosságban fogalmazva, Kelet-Ázsiában lassabban mennek az üzleti és vezetői folyamatok, jobban mondva látszólag igen körülményes tapogatózás után születnek döntések. Ezzel szemben például az USA menedzserpiacán túl sűrűn értékelik és rostálják meg az embereket, elég gyakran cserélik a vezetőket.

Csakhogy a türelem és a figyelem hiánya, az együttműködés elkapkodott formája végzetes hátrányt tud okozni egy cég számára. Gondoljuk csak végig, hogy minden új vezető új

világnézetet, legalább kicsit (vagy nagyon) eltérő kultúrát, megközelítést, célokat és értékelési kritériumokat hoz a szervezet számára. Egy új vezető érkezése után megkezdődik az építkezés. Viszont az új rendszer gyakran az előző fennálló rend megszüntetésével, rombolásával kezdődik, és aztán ahogy elcsitulnak a heves és dühödt érzelmek, jön az újbóli bemutatkozás és egymás másfajta megismerése, kibontakoznak az új viszonyok.

Ezt követően, ha a formálódás véget ér, akkor az élesben végzett munka próbára teszi a vezetők és beosztottak képességeit, ismét kisebb-nagyobb szerepütközések keletkeznek. Ha ezzel a résszel is végzett a közösség, létrejönnek az elvek és a normák, letisztulnak az együttműködés alapjai. És a lényeg az, hogy csak mindezek után képes, ill. csak mindezek után várható el, hogy a közösség hatékonyan dolgozzon.

Viszont, ha nincs elképzelés, vagy igen gyakran megváltozik a közösség irányítása és normáinak, elveinek rendszere, akkor képtelenség jól teljesíteni. Mindig a csoportfejlődés késői fázisában lesz valóban termelékeny és kifizetődő a közösségi munka. Addig viszont el kell jutni, végig kell vinni a csoportépítés fázisait: (1) esetleg a régi viszonyok lebontását, (2) az ismerkedést, a tapogatózást és formálódást, (3) a konfliktusokkal teli viharos időszakot, (4) a viselkedési normák, szabályok létrejöttét... és csak ezután (5) fut fel igazán magasra a termelékenységi görbe.

Összegezve tehát: világos irányvonalak és kitartó közösségépítés nélkül csapongó,

mindig újból és újból építkezni kezdő vállalkozást kapunk, amelyben valószínűleg soha nem érzük el a kívánatos szintű együttműködést az emberek között – az ebbéli fejlettségi szint könnyen és azonnal megállapítható az emberek közötti kommunikáció megfigyelésével. Mellesleg a csapatteljesítmény élménye felemeli az embert, és örömteli többletteljesítmények születnek egyénileg is és közösségi értelemben is.

De a mindig magányos és egymással örökké veszekedő emberek, akik sosem éreztek még rá arra, milyen együtt dolgozni másokkal, hát abból bizony nem lesz komoly vállalkozás...

Kifordult világ

Beszélgetve és tanítva került terítékre az „alternatív közgazdaságtan”. ... Micsoda világ! Amióta ismerem ezt a gondolatot, azóta sem fér a fejembe. Túlzás nélkül, legtöbbször az az érzésem támad, hogy valóban a „hülyék a normálisak, és az ép elméjűeket bélyegzik meg” – ahogy az egyik történet is elmeséli. Egészen elképesztő ez a világ körülöttünk!

Magyarán és röviden, az alternatív közgazdaságtan egyrészt azt állítja, hogy a gazdálkodás és a vállalati működés beágyazódik a természetbe (hatással van arra, befolyásolja stb.), másrészt pedig a szervezetek az emberekért vannak, hogy elősegítsék a komplex ember, a testi-szellemi-lelki egységből álló személyiségek fejlődését. És az alternatív közgazdaságtan szerint e két terület egymásra is hat!

Mert mi más lehet?! Ez az egyetlen, komolyan, mélyen és hosszú távon elfogadható megközelítés. És ezt „alternatív” megoldásként közlik. Az „alternatív” szerintem a „hagyományos és a „klasszikus” másodhegedűse (jobb esetben) vagy lenézett és gúnyolt tárgya, alávetettje. Hozzá kell tennem azt is, hogy az általános és elméleti közgazdaság mellett hasonlóan szomorú a helyzet a szűkebben vett témánknál, az alkalmazott

gazdaságtan, a menedzsment és a vezetés tudomány terén is.

Az üzleti képzéseken oly sokat hangoztatott és akaratlanul is sugallt ún. „klasszikus iskola” nagyon leszűkítve látta és tanította az emberek irányítási és vezetési elveit, gyakorlatát. Ez az ipari forradalom után kifejlődő és teret hódító eljárás mód óriási eredményeket hozott, másfelől viszont súlyos károkat okozott környezeti, társadalmi és kulturális, világnézeti értelemben. Tömören: a 20. század elejéről származó „klasszikus iskola” főként gépezetekben gondolkodott, személytelen és bürokratikus megoldásokat hozott létre, mégpedig ma már nem csupán az iparvállalatoknál, hanem a pénzügyi világban, a kórházakban, az iskolákban, a települések igazgatásában és számos más helyen.

Elveszítetjük a végső kapcsolatainkat, ha nem vigyázunk. Hogy visszarendezzük a dolgokat a helyes szintre és a megfelelő rendbe, ehhez igenis elszántságra van szükség, lelkesedésre és következetes, szenvedélyes munkára. Remélem elegendő számban vannak még emberek, akik képesek dolgozni ezért. És ha valami miatt én is elveszteném a szenvedélyemet ez iránt, nagyon kérem, figyelmeztessenek!

Minél inkább **változik**, annál inkább **ugyanaz**.

Én is úgy vélem, ahogy Charles Handy: modern korunkban épp olyan szükség lesz az ősrégi készségekre, mint néhány újra is! Felidézi ő ehhez a The Economist felmérését, amely az elektronikus üzletelésről szól, és amelyben megállapították, hogy az ilyen cégeknek 10 alapkövetelménye van.

1. Gyorsaság – ma minden gyorsabban történik, és a bürokrácia hátráltatja a döntéshozatalt.
2. Jó munkaerő – legyenek inkább kevesebben, de legyenek jobbak!
3. Nyíltság – az átláthatóság kifizető.
4. Együttműködés – csoportmunkára kell építeni.
5. Fegyelem – a standardizált eljárások a hatékonyság kulcsai lehetnek.
6. Jó kommunikáció – mindenkinek állandóan képben kell lennie.
7. Tartalommenedzselés – az információk 80%-a fölösleges.
8. A fogyasztóra kell összpontosítani – mindegyiket egyéniségnek kell tekinteni.
9. Tudásmenedzsment – oszd meg másokkal azt, amit tudsz.
10. Jó példát mutatni – ha vizet prédikálsz, ne igyál bort.

És abban is egyetértek a híres társadalomfilozófussal, hogy mi ebben az újdonság? De tényleg? Ez nem ugyanaz, mint amit mondjuk Gordon Ramsay próbál belevetni azokba az étteremtulajdonosokba és – vezetőikbe, akik rászánták magukat arra, hogy a biztos halálból megmenekülve megújuljanak?!

Egy szervezet

Ahogy az előbb leültem néhány sorban feljegyezni ezt a témát, meglátogattam az a veszély, hogy a tiszta élmény és az egyszerű, kerek gondolatok helyett hosszúságos és maradéktalanul „tudományos” megállapításokkal és vég nélküli értelmi boncolgatásokkal járjam körül a témát – igazán remélem, hogy ezt mégis sikerül elkerülnöm.

Találkozhattam egy „civil” szervezettel, sőt civil szervezeteket összefogó civil szervezettel. Ahogy a tervükről és elgondolásaikról beszélgettünk, újból teljesen világosan átélhetővé vált bennem és talán bennük is, hogy minden emberi közösség vagy szervezet a maga végső formájában egyféle, alapvető rendeltetése és jellege, elvei és célkitűzése egyek – legyen bármily’ sokszínű is a napi tevékenységük.

Foglalkozhatunk mélyre hatóan az állami gépezettel, és azt kérhetjük tőlük, hogy lennének már végre ügyfélközpontúak. Foglalkozhatunk sokrétűen az üzleti szervezetekkel és kérhetjük tőlük, legyenek tekintettel a pénzükhöz kívül a társadalom és a természet szélesebb összefüggéseire. Foglalkozhatunk a civil közösségekkel (alapítványok, egyesületek stb.), és javasolhatjuk számukra, hogy szervezzék meg önmagukat professzionálisabb módon, amikor a hatékonyság és a hatásosság magas szinten fog ötvöződni a társadalmi érzékenységükkel és tehetségükkel.

Szóval bizonyára érezhető a szükségszerű folyamat, a tendencia, amely zajlik a széttagolt szervezeti típusok életében. Statisztikailag, némiképp persze jogilag és pénzügytechnikai értelemben bizonyára mindig is különálló emberi képződményekként vesszük számba az ilyen vagy olyan szervezeteket. De a lényegük legmélyén – ami valahol a tényleges küldetésükön, a vallott és épített jövőképük szintjén is túlmutat – minden szervezet egyféle.

Megközelíthetjük ezt átfogó ökoszociális piacgazdasági fordulatként, hívhatjuk attól függően így vagy úgy, hogy milyen irányból kezdjük a vizsgálatainkat (beszélünk például társadalmilag felelős cégekről, átláthatóan működő termelésről, társadalomközpontú marketing koncepcióról és így tovább), ezek a szavak csak attól függenek, valóban honnan indulunk neki a mélyebb megértésnek. Ez mind „Egy”.



Stílus, ízlés és esztétikai érzék

A napokban két vállalat- és üzemplátogatáson vehettem részt. Az egyik Herend a maga lenyűgöző tervező és porcelán gyártó kapacitásával, a másik pedig egy méretében jóval kisebb csokoládéüzem. Megtanulhattam a példákból, hogy a stílus, az ízlés és egyáltalán az esztétikai érzék és esztétikai érték, tartalom nem méret kérdése. A nagyobb esetenként képes lényegesen szebb és bensőségesebb lenni, a nagyobb akár tud meghittebb és személyesebb lenni, sőt, tud hívogatóbb és marasztalóbb lenni!

Tudvalévő, hogy alapításkor a cégek többsége nem elsősorban a tapintható igényességgel foglalkozik, hanem a működés és fennmaradás alapvető üzleti ügyei és vevői folyamatai körül sűrög-forog. Később, az érettebb szervezeti állapotok aztán szebb irodákat és tetszetősebb üzleti portálokat szoktak eredményezni. De én azt hiszem, éppen arról van szó, hogy a stílus és esztétikai érték állandó eleme kell, hogy legyen a működésnek – bármilyen tevékenységet folytat is az üzleti szervezet, bármennyire fiatal vagy érett az üzleti szervezet, és bármilyen kulturális összetettség húzódik is mögötte (pl. szakmakultúra, különböző nyelven beszélő emberek és így tovább). Manapság tehát a megjelenés esztétikai és funkcionális része is alapvetően fontos, a márkaépítés és a szervezeti tudatosság lényeges eleme. Hiányában többek között nehezen beazonosíthatóvá és nehezen elhelyezhetővé válik egy iroda, étterem, üzem vagy közösség, a vásárló fejében lehet, hogy egészen összezavarodik a betöltött szervezeti pozíció!

Másfelől pedig egészen biztos vagyok benne, hogy szükséges valamiféle számottevő esztétikai érzék és művészeti fejlettség ahhoz, hogy igazán értékes vezetővé válhassunk. A „szép” és a „harmónia” iránti kifinomult megkülönböztetés képessége talán rejtve ugyan, de szerteágazóan befolyásolhatja a személyiséget, a döntéseket és a viselkedést. Gyakorlatilag egy közép- vagy kisvállalat életében ez a tehetség vagy ízléstelenség tényleg szemmel látható és tapintható abban, hogyan néz ki az iroda, milyen a vezetők és kollégák öltözködése, milyen a termékek csomagolása, hogyan állnak egyben a reklámok és milyen szinten rezonál az egész társaság.

Nyilvánvaló, hogy nem az öncélú szépészet az, amire törekszünk – tudomásom szerint pl. David Ogilvy, a reklámozás egyik nagymestere az elsők között fejtette ki, hogy a hirdetés elsősorban funkcionális legyen, egyszerűen emelje meg az értékesítési görbét, mert ez a dolga. Mégis! Eszembe jut például a bonsai mellett álló, a növénytel türelemmel babráló japán vezető képe, ahogyan a növényen keresztül érzékeli és teszi mind mélyebben magáévá a természet törvényeit, a fejlődés és növekedés külső és belső mechanizmusait. Nem vonom kétségbe, hogy egy másik úton például valaki a Fibonacci sorozat vagy az aranymetszés szabályainak átlényegült tanulmányozásán keresztül is közelebb kerülhet a növekedés matematikájához és a mögötte álló misztériumhoz... azonban hozzám és valószínűleg az emberek többségéhez sokkal közelebb áll a zene, a képi és hangulati kifejezőeszközök világa, szóval mindaz, ami esztétika, stílus, ízlés és művészet.

Labirintus

Úgy tanultam én a labirintus fogalmát, mint ami egy meghatározott ívek, fordulók és szögek alapján létrejövő utak és falak rendszere – mondhatnám, a labirintus a szakrális geometria egyik nagy formája. Nem valami tetszőleges ösvények ide-oda tévedő zűrzavara, hanem a világnak és a valóságnak az a fajta ábrázolása, amelybe szükségképpen belépünk, majd pedig rendeltetészerűen haladunk a célunk felé. Amikor ma erről beszélgettünk egy közösségben (téma az életfordulók, az öröm, a nagy döntések, a személyes krízis és hasonlók), magam is mélyebben megértettem, mi is történik a labirintusban.

Nem érdekes most az, hogy a labirintusban előre haladva egy vagy esetleg több életen, életheletőségen vagy megnyilvánulási formán keresztül vagyunk-e képesek eljutni a célba, azaz a centrumba, a dolgok és valóságformák középpontjába. Egy a fontos: ez a történet mindenki esetében mélyen személyes, egyedi és eközben mégis egyetemes, kozmikus út. Kiváló élményeket lehet szerezni amúgy és vég nélküli vitákat lehet folytatni az újbóli megtestesülés, a reinkarnáció ügyében – de ez aktuális mondanivalóm szempontjából mellékes.

Ma arra eszméltem rá az eddigi benyomásaimnál mélyebben és tisztábban, hogy mit jelen az „én” halála a labirintus fordulópontjainál, amikor is az „ego” lehetőségei és ereje legalább egy időre totálisan elfogy, és amikor a változás tüzes és fájdalmas táncában a depressziós mélypontra érkezik az illető – mert ez a hely mindannyiunk számára kihagyhatatlan, ez is valami kollektív,

univerzális élmény. És milyen az a tapasztalat, amikor megszűnik az a belső képesség, amely addig egybetartotta az egyre elodázhatatlanabb szellemi szétesettséget. Szóval, hogy mi van ilyenkor?

Eleinte önvédelemből, a „sokk” hatására és azt követően jön az „elutasítás”. Ösztönös a tagadás és húzódozás: vége a komfortzónának. Aztán még csak-csak ügyeskedik az ember, de érkezőben van a kétség, a fájdalmas „kétkedés” önmagunkban. Ekkor már hiábavaló tagadni a helyzetet és annak komolyságát. Aztán egyszer csak az ember ott találja magát a mélyben, a „depressziós tartományban”. Hát itt, a labirintus hajtúkanyarjában minden addiginak vége, és bár az élet mintha hasonlítana az élmény után is ahhoz, amilyen azt megelőzően volt, valójában az ember ettől kezdve szinte mindent másként él át. Tömören fogalmazva: megváltozik a világ.

Egyszer azt olvastam (?) valahol, hogy Atila hun uralkodó nem mosolygott soha. Elhiszem. Mert ha az ember mélyen tudatában van annak, ami volt és ami még rá vár, ezt csak valami mindent átszövő áldozatvállalás, igazi és testet-lelket próbáló, nagy ívű „vállalkozás” naponkénti elfogadásával bírja ki az ember – és ilyenkor kevés hely marad a széles vigyornak. Mindenesetre a labirintusbeli utazás nem ér véget a mélypontra. Kell, hogy érkezzék az „elfogadás és feldolgozás”. Aztán kell, hogy jöjjön a „tanulás és fejlődés”. Ezzel pedig máshol vagyunk már, mint ahonnan indultunk. Továbbléptünk, azaz meghaltunk, de aztán mégiscsak feltámadtunk egy másik, jobb és tisztább lelki és tudati állapotban.

Íjászat

Arra a következtetésre jutottunk, hogy a jelentős vezetők hasonlítanak a Zen-íjászhoz, aki odáig fejleszti ügyességét, ahol a célba találás vágya már háttérbe szorul, és ember, nyílvessző és cél egyazon folyamat oszthatatlan komponenseivé válnak. Ez jó a vezetőknek. És amikor ez a befolyási stílus válik vonzóvá, és tesz képessé embereket arra, hogy ők is beálljanak mögéjük..., az jó a szervezeteknek és jó a társadalomnak is. (Warren Bennis – Burt Nanus)

Magam is meglepődtem évekkal ezelőtt, sőt, valami egészen különös érzés kerített hatalmába, amikor egy kiváló könyvecskét olvastam a japán íjászatról. Ugyanezt találtam benne, mint amiről az amerikai szerzők írtak. És persze jelentőségteljes más szakemberek is írnak és beszélnek erről a

tapasztalatról. Ilyen és hasonló állapotokban valós élmény, hogy az ember elveszíti az időérzékét, az emberek, a tér és a körülmények módosulnak – én pedig hiszem, hogy tapasztalni kell ezt a tudat- vagy énállapotot.

Fiamtól tudom, hogy az íjász edzések része, amikor a gyakorlók becsukott szemmel lőnek. Elmélyült nyugalomban, a tiszta belső látás segítségével természetes sikerélmény és különleges öröm, hogy az ilyen célzás pontosabb és magabiztosabb, mint a nyitott szemmel végzett íjászat. Magam pedig arra az elhatározásra jutottam, hogy részesíteni akarom a partnereimet, ügyfeleimet ezekben: kidolgozom annak a részleteit, miképpen építsük be a fejlődésükbe az íjászatot, a shinkendo kardművészetet...



A következmények nyilvánvalóak...

A napokban ismét felszínre került egy korábbi, lezárt hitted munka. A dolgok jobbá tételének feladata első látásra is komoly volt, de visszatekintve még inkább nagynak tűnik – a legtöbb ilyen tennivalóhoz hasonlóan ez is a szervezet ún. „szociális struktúráját” érintette elsődlegesen. Nem szükséges most a „szervezeti kultúra” rétegeibe és tartalmába hatolnunk, lássuk a helyzetet a maga egyszerűségében, pl. ahogy egy csodálatos írónk és géniusz bölcs emberünk fogalmazott egyszer: „Önöknél mit hazudnak?”

John Kotter (1990) száznál több vállalatot vizsgált, amelyek változási folyamaton mentek keresztül, és határozottan arra a következtetésre jutott, hogy a legáltalánosabban **elkövetett hibák** az alábbiak:

- 1) **Túlzott önelégültség.** Természetes hiba azt gondolni, hogy a problémákat elég később felmérni és később foglalkozni velük.
- 2) **Nem képesek tartalmas koalíciókat létrehozni.** Az ellenszegülő erők, ha nem kezelik őket megfelelően, előbb vagy utóbb aláássák a kezdeményezést – a legvalószínűbb, hogy akkor, amikor a költségek már felmerültek, de a célokat még nem érték el!
- 3) **Alábecsülik a világos jövőkép szükségességét.** A kívánt végeredmény világos víziója nélkül a változtatásra irányuló erőfeszítés könnyen válhat zavaros, összeegyeztethetetlen és időrabló projektek sorává, amely nem vezet sehová.
- 4) **Nem tudják egyértelműen kommunikálni a jövőképet.** Még ha a vezetésnek világos víziója van is a végeredményről és az oda vezető útról, az nem fog bekövetkezni mindaddig, amíg a szóban forgó víziót nem osztja mindenki, akinek szerepe lesz a megvalósításában.
- 5) **Megengedik a jövőkép útjába emelt akadályokat.** Amíg a szervezeti struktúrák vagy a régi eljárások érintetlenek maradnak annak ellenére, hogy fenyegetik a változásra irányuló erőfeszítést, ezt az alkalmazottak úgy értelmezhetik, hogy gyenge a vezetők elkötelezettsége a változás iránt.
- 6) **Nem terveznek és nem törekszenek rövid távú nyereségekre.** Ha nem erősítjük folyamatosan a hitet, hogy az erőfeszítés sikerre fog vezetni, a komplex változtatási erőfeszítésekből kiveszhet a lendület. Az alkalmazottak könnyen feladhatják, vagy ami még rosszabb, csatlakozhatnak az ellenálláshoz.
- 7) **Túl korán jelentik be a győzelmet.** Teljesen rendjén való dolog győzelmi ünnepet ülni, de megtörténhet, hogy a háborúnak még nincs vége. Amíg a változások le nem szivárognak a kultúrába és a rendszerekbe, túl korai győzelmet ünnepelni.
- 8) **Nem rögzítik a változásokat a vállalati kultúrába.** A változások csak akkor igazán hatásosak, ha rutinná válnak.

Emberünk, aki ennek a tárgyalt szervezetnek az élén állt, valamennyi elkövethető hibát el is követte. Az eredmény pedig, és a következmények nyilvánvalóak...

A belső értéklánc

Az értéklánc szó mögött valami értékes, hasznot hozó vagy nagyra becsült dolog előállítása miatt elvégzett tevékenységek összekapcsolódó sorozatát, emberi és üzleti lépések folyamatát értjük. Az idő, főleg a nehezebb idők (varázslatos megfogalmazás, hogy „nehéz” idők... mert ha jól értettem néhány fizikus állítását, az idő is igencsak képlékeny valami!) bizonyos lehetőségeket tárnak eléink azokban a gondokban és majdnem megoldhatatlan problémákban, amelyekről az iskolázottságunk dacára is talán azt sem tudjuk, hogyan fogjunk hozzá. Valószínűleg, ezekben a helyzetekben különösen fontos és nagyszabású felismerés közelébe érkeztünk, hiszen ami bent, az kint és ami kint, az bent...

Kiváló kapcsolatot tudok létesíteni és fenntartani más emberekkel (1), akik számára a tetteim, a munkám, sőt a jelenlétem önmagában is értékes (2), vagy más szóval jó az, amit kapnak tőlem. Az emberek, akikkel így kapcsolatban vagyok, őszintén díjazzák a munkámat és az erőfeszítéseimet, és ezt a tekintetük mosolyával, szóval és méltányosan megállapított pénzzel kellőképpen kifejezik – úgy is mondhatnám, hogy jól megfizetnek (3). Mindezek, és hogy szabadságban vállalva, szívből szeretem a munkámat, napról napra elégedetté, örömtelivé és magabiztosabbá tesz engem (4), ami által még jobb eredmények elérésére törekszem. Ruhám és munkaeszközeim tiszták, körülményeim rendezettek, hatékonyságot és külső-belső igényességet sugallnak (5). És mindezek hatására világosan és egyre élesebben látok, szavaim és gondolataim harmóniát és fejlődést alkotnak, fejlődöm és gyarapodom (6).

A fenti, tudatosan pozitív megfogalmazású mondatok a vállalati, vállalkozási értéklánc személyes, lelki megfelelője – ez a vállalkozó vagy vezető ember lelki DNS-e, amelyben az üzleti modulok, a vállalati működés kihagyhatatlan területeinek mindegyikét megtaláljuk, felismerhetjük és gyakoroljuk naponta! Az első komponens a vevőkapcsolatok, a második az értékalkotás szolgáltató vagy termelő formája, a harmadik a pénzügyi és kapcsolódó területek egyensúlya, a negyedik az emberi tényezők, erőforrások egészséges feltételrendszere, az ötödik a technikai, a műszaki eszközök és körülmények, a hatodik az információk és folyamatok megfelelő áramoltatása a szervezetben.

Ezek a mondatok a külső valóság belső leképeződései, jobban mondva persze inkább fordítva! Ezek a mondatok, az ezekkel kapcsolatos belső, mélylélektani állapotjellemzők tükröződnek, köszönnek vagy ütnék vissza a vezetői és szervezeti körülményekben, a munkakörnyezeti terhekben, gondokban és nehézségekben. Ha ugyanis a fenti mondatok belül tényleg tisztán csengenek, akkor nem lehetnek súlyos problémák kívül sem. Viszont minden ehhez kapcsolódó, ilyen jellegű, például bizonytalan belső megállapítás vagy finomérzékeltetés során kapott sugallat fontos területekre hívja fel a figyelmet egy vezető vagy vállalkozó ember életében. Egyúttal világos, hogy nincs hová elbújni, menekülni vagy hárítani az eseményeket, mert a valóság mi magunk vagyunk: pontosan olyan, amilyenek mi vagyunk.

A világ ábrázolása bennünk az, amin keresztül kapcsolatot tartunk a mélyebb valóságokkal, és az a szent hely, ahol megfestjük önmagunkat, énképünket. Sokan akarva-akaratlanul belemázoltak már ebbe a képbe, hiszen minden embernél magzati vagy apró gyermek korában elkészül, összeáll egy-egy ilyen kép. Ám többnyire pocsék énképeket sikerül készítenünk egymásban és egymás számára. Egy vállalkozás – ha őszinték és elég bátrak vagyunk szembenézni önmagunk belső valóságával – például kiváló hely ahhoz, hogy mélyreható ismereteket szerezzünk önmagunkról. Aztán, ha a jobb jövő iránti vágy eléggé nagy bennünk, akkor újból a kezünkbe vesszük a ceruzát, a színezőt és a festékeket, hogy újrafessük önmagunkat és ezzel együtt a megteremtjük a magunk új valóságát.

Már nincs mit magyarázni azon a lassú, következetes vezetőképzési folyamaton, amely során egyes társaságok (például nagy, nemzeti vagy akár globális méretű cégek) az ígéretes dolgozóikat sok éven át képezik, segítik és dolgoztatják egy területen, majd annak végeztével a munkatársat egy merőben más területre helyezik át, hogy ott újból megismerjen mindent. Ha ez a felfogásmód jó hozzáállású, tanulékony munkatárssal párosul, az így kialakuló folyamat, helyzet és ismeret már a bölcsesség bizonyossága. Legyőzhetetlen egy olyan csapat, vállalat vagy bármilyen szervezet, amely efféle emberekből tevődik össze: a belső értéklánccok külsővé válnak, összeadódnak, megsokszorozódnak.

Finom fordulat a külső és a belső stílusok között

A mesterek szerint, az emberek többnyire az ún. külső stílusokkal kezdik a tanulmányaikat. Lehet, hogy kisgyerekként, kamaszként vagy érettebb korban kezdi valaki a képzést és gyakorlást, az első szinten a külső formákkal, az anyagi energiákkal és fizikai erőből táplálkozó képességekkel foglalkozik a tanuló személy. Legtöbbször évek telnek el, mire a külső „kemény” tényezők ismerete után egyre beljebb jut a gyakorló ember. Majd később az ember találkozik a külső vonatkozásban nem érthető dolgokkal, hatásokkal és eseményekkel. Történelmileg talán ezt nevezik úgy, hogy nem érvényesülnek az papírforma szerinti erőviszonyok. Egyénileg ilyen helyzet az, amikor valaki a külső tényezők (nagy izomtömeg és annak ereje, méretbeli előnyök, fegyverzet stb.) hiányában sem győzhető le. Például nagy élmény látni a támadásnak kitett vékony, apró termetű öregembert, amint lerázza magáról a támadóit és úgy cselekszik, ahogyan az kívülről vagy külsődlegesen nem érthető, semmivel sem magyarázható meg. A tanuló lélek átéli ekkor a külső tényezők sajátos végességét, és megtapasztalja a belső valóság kiapadhatatlanságát. E világváltásról nem lehet meggyőződni elbeszélés vagy olvasmány útján, ezt végigélni szükséges. És akkor sem értjük meg, csak részei lehetünk! Majd ezután elkezdődhet a tanulás folyamatának újabb és belső időszaka. Ilyenkor az ember hajlítani kezdi a dolgokat és mozdulatokat, és ezzel a harmonikusabb gyakorlással az összefüggő élmények újabb és újabb területei és szintjei mutatják meg magukat. Ennek az útnak a részeként a dolgok még inkább áramlanak és folynak, egymásba kapcsolódnak és egységet mutatnak, mint bármikor eddig...

Magasabb szinten, nagyobb rendszerekben is megvalósulnak ezek a mozgások, kibontakoznak ezek a fejlődési állomások: kívülről befelé, a kemény eszközöktől a lágyan is eredményes és hatásos felé, az anyagitól az anyagmögötti szellemi erőig jutunk. Nos, egyszerűen én azt gondolom, hogy ez az „átlépés” és csendes minőségbeli ugrás történhetett meg a vezetés- és menedzsmenttudomány területén az elmúlt évtizedekben. Kezembe került nemrégiben egy 1985-ben írt és sokat méltatott szakkönyv, amelyet az egyik legjelentősebb amerikai sikerkönyvnek tekintettek. Többször olvasva, feltűnt, hogy csupa olyan megállapításokból áll a könyv, amelyek szerény előfutárai, mondhatnám tiszta előképei annak a változási hullámnak, ami az utóbbi időkben zajlott le a vezetéssel foglalkozó szakemberek legjobbjai körében. Véleményem szerint az újkori vezetési irodalom legjobb könyvei egytől egyig az utóbbi két évtizedben születtek meg, és bár az én mércém nem abszolút, valószínűleg a témával foglalkozó emberek mindegyike érzi és felfedte azt, hogy valami történt. Beljebb lépett a modern kori emberiség abban a megismerési folyamatban, amelynek révén a valóság működéséről és a vezetés természetéről egy sokkal tisztább képünk van. Megtörténtek azok a vizsgálatok, kutatási események és összeálltak azok a tapasztalatok, amelyek birtokában sokkal biztosabb lehet az ember – annak ellenére, hogy ezek a lépések a „puha” környezetbe visznek el minket, és annak ellenére, hogy a világ összetettebb és sebesebb lett, sőt olykor egészen kreatív módon viselkedik.

Úgy látom, hogy az utóbbi időben az átütő zsenialitás, a kiválóság különféle módozatai vagy éppen a könyörtelen viszonyok közötti életben maradás, majd pedig az áttörésre való vezetői és szervezeti képesség feltárta a legfőbb belső erőket, elveket és mechanizmusokat – amit a kvantumfizika kutatói is megleltek éppen akkor, amikor lezártak és totálisan megismertnek szerették volna már tudni a fizika tudományát! A megtalált felismerések persze először ijesztőek, és az emberek eltávolítják maguktól a gondolatot, hogy az élet rejtélyes, hogy felelősséget viselünk mindenkor és mindenért, vagy hogy minden lehetséges annak, aki hisz. De bizonyára jobban tesszük, ha magunk is gyakorolni kezdjük azokat a fogásokat és elveket, amiket a vezető emberről és vezetésről szóló kutatások mutattak. Nevezetesen, hogy a lehetőségek meghaladják az értelmet, a belső érzelmi hatások jelentőségét nem lehet túlértékelni, hogy a személyes tudatosság, és a választás, a meghozott döntés hatása végtelen, és így tovább... Holnap véget ér a 2010-es év, és visszatekintve emlékszem, mennyi vezetői és szervezeti tehetetlenséget, hibát és rombolást láttam. Viszont nem egyéb ez, mint annak a személyes átélése, hogy tényleg valami a végére ért, és valami más lesz. És mivel az új dolgokba, talán helyes, ha az ember új meglátásokkal és eszmei alapokkal vág bele, nos, az elején idézett képhez kapcsolódóan azt mondom: amúgy találkoztam azokkal az ős öreg, apró termetű és mosolygó, de legyőzhetetlen mesterekkel! Ezek az aggastyánok érkeztek oda, ahol rájuk találtak a világot rendező elveket, a felelősségvállalásukat és az egyetemessé vált lelkük pedig szabadabbá tette őket. Akármivel foglalkozhatnak, mert birtokában vannak valamely belső stílusnak és erőközpontjuk alkotó képességét jótékony teremtésre használják. Művelői ők a főzésnek, a tanításnak, az építészetnek, a kvantumfizikának (ami a „lehetőségek fizikája”), a harc művészetének vagy akár az emberek vezetésének. Ilyen gazdag, gyökerekkel és céllal rendelkező új esztendőt kívánok nekünk!