
Bevezetés

Kölcsönös megértés a szervezetekben

Az üzleti kommunikációról szóló könyvek nagyobb része az eredményes kommunikáció olyan modelljével dolgozik, amelyben az eredmény a közlés eredményét jelenti, az önprezentációt, az adó *vevőre való hatását*. A kommunikációoktatás jellemző megközelítése is ilyen: hogyan szervezzük meg a hatásos adást. Az adóra figyelő kommunikáció a befogadóra is mint az adás vevőjére figyel. A végzett kommunikáció szakosok erről tanulnak sokat.

A *kölcsönös megértés* e modellek perifériáján marad. Pedig ennek igénye mindennapi a szervezetek életében. E könyvben éppen erre fókuszálok. Az uralkodó modell arra fókuszál, hogy milyen az a kommunikáció, ami maximalizálja az adó hatását a vevőre. S ez racionális az adó szempontjából. De a szervezeti élet sok területén ez irracionális. Szándékosan leegyszerűsíttem, hogy miről beszéljek (s az egész könyvben fejtem ki részletesebben):

- Lehet az racionális, ha a másikat megvezetem. De ha magamat is, az irracionális. Mert ekkor nem a valóságnak megfelelően cselekszem.
- Ugyanezt a szervezetek esetében többes számban kell mondani:
- Lehet az racionális, ha másokat megvezetünk. De ha magunkat is: az irracionális, mert ekkor nem a valóságnak megfelelően cselekszünk, s ez nem érdekünk.

Ez utóbbi többes szám a mai szervezetek szinte mindegyikében azt jelenti, hogy a szervezetek tagjai olyan problémákat oldanak meg, amelyekhez egyiküknek sincs meg a teljes felkészültsége, így mindenki rá van utalva másokra. S ekkor az egyéni hatásmaximalizáló kommunikáció irracionálissá válik. Mert nem (csak) az a probléma, hogy hogyan érvényesítem a magam érdekét, hanem abban vagyok (másokkal együtt) érdekelt, hogy megértsem a másikat, hogy hozzáférjek a másik felkészültségéhez. Hogy közös megértést alakítsunk ki:

- a probléma tényszerű leírásában, hogy a valóságnak megfelelően lássuk azt, hogy mit tekintünk problémának, s ennek leírásában mi az, ami van, hogy mi az *igazság*;
- abban, hogy a megoldásban mi legyen a helyes magatartásunk, *melyek a normáink*, azért hogy cselekvéseinket jól koordináljuk;
- s résztvevőnként mi a viszonyunk a problémához, a közös cselekvéshez, hogy jobban értsük – mint együttműködő felek – egymást is. Milyen a *belső világunk*.¹

Ha tudásaink kölcsönös kombinációja helyett egyikünk tökéletesen meg- vagy legyőzi a másikat a maga igazáról/igazával, s a többiek perspektívája nem érvényesül, rendszerünk butább marad. Lehet, hogy a győztes eredményesebb a társainál, de ezt az eredményt a lehetségesnél rosszabb – butább – szervezetben érte el. Ha rendszeresen ő nyer, a szervezet maximum olyan okos lehet, mint amennyire okos a nyertes egyedül. A szervezet butul. Ha a szervezetünknek van egy olyan versenytársa, amelyben a résztvevők kölcsönösen kombinálják tudásaikat, ez az egyéneknél okosabb szervezetet eredményez. Míg mi butulunk, a versenytárs okosodik. Pedig *csak* a kommunikációink minősége különbözik.

¹ Ez a hármasság Habermas kommunikatív racionalitásának követelménye, ezt a kilencedik fejezetben részletesen kifejtem.

Szervezetünknek az az érdeke, hogy a vevői, tulajdonsai, érintettjei számára okosan, problémákat oldjon meg, s ha szervezetünk ez „okossági versenyben” alul marad, az ellenkezik az érdekeinkkel. Meg lehet vezetni a vevőinket, üzleti partnereinket, a közösséget, az államot, nemzetközi partnereinket – egyszer. De ha kiderül, meginog bennük a bizalom, s a megvezetettek, amennyire tehetik, megbízhatóbb partnereket keresnek.

Persze van korrupció, van megvezetés, s ezekben a helyzetekben sérül a kölcsönös megértésre irányuló racionális kommunikáció. De, maradva a korrupció példájánál: valakik titokban együttműködnek másokkal szemben. Együttműködnek a versenytársak kiszorításában, a pályázatok verseny nélküli elnyerésében, a verseny ellehetetlenítésében, monopolhelyzetek kialakításában, a közösség, a közvélemény megvezetésében, az állam, a hatalom kihasználásában. A korrupció együttműködésen *belül* is kell, hogy helyesen írják le a valóságos helyzetet, kell a közös cselekvés-koordinációhoz *betyárbecsület*, s kell, hogy értsék egymás helyzetét. Ha nem így tesznek, nem lesz eredményes a korrupció sem. A korrupció által kiszorított ellenfelekkel szemben már máshogy kell kommunikálni.

Ha bekapcsoljuk a tévét, ha fogyasztjuk a tömegkommunikáció termékeit, ha a politikai kommunikáció megoldozandó célcsoportjaként, a kommunikációs viszonynak a vevői oldalán vagyunk, akkor nem a *magunk* racionális kommunikációjában veszünk részt, hanem másokéban, a hatás mások céljait szolgálja – racionálisan. E racionalitás: másoké. De akik előállítják, tervezik e hatást, azok együttműködésére érvényes a kölcsönös megértés követelménye.

Akik tartósan együttműködnek – és együttműködésükben² szabadság van –, ott a racionális kölcsönös megértés-

² Amennyiben az együttműködésben nincs szabadság, úgy sérül a kölcsönös megértésre orientált racionális kommunikáció.

re törekvő kommunikáció a megfelelő modell. A tudás-intenzív szervezetekben a tudásukkal együttműködők eredményessége igényli ezt a szabadságot.

A megoldandó problémák terjedelme kijelöli az együttműködők körét is. Ahogy van az egyéneken túlmutató, szervezeti probléma, úgy van a szervezeteken, pártokon is túlmutató, s ott a szervezetek közötti együttműködés eredményessége igényli a kölcsönös megértésre orientált kommunikációt. Vannak a szervezetek együttműködésén túli, iparági, regionális, nemzeti, európai problémák. Ezek szintén igényelnék a kölcsönös megértésre orientált kommunikációt. A könyv az ilyen, tudáskombináló kommunikáció szellemében íródott.³ Ez nem egy nyálas széplelkű igény, hanem kőkemény érdek. A szervezetek intelligenciája⁴ a tét.

Az optimális örömteli élményen túl. „El vagyunk havazva, de ez inkább jó.”

2011-ben egy vezetői túlterheléskutatást végeztünk egy olyan elméleti háttérrel, amely még nincs benn a tudományos és a vállalatvezetői nyilvánosságban, ezért a tanulmányban egyszerre kellett bemutatni ezt a háttérrel és a túlterhelés jelenségét. Ismervén a megrendelő széles érdeklődési körét, bátran belevágtunk az elméletek bemutatásába is. E könyv ennek az átírt változata. Egyszerre mutatom be a vezetői túlterhelés jelenségét, és a szervezet vezetésének egy új, társadalmi, rendszerszemléletű megközelítését.

Egyébként a kutatott csapat olyan nagyon nem bánta a túlterhelést: „ez még mindig jobb, mintha nem lenne munkánk” – mondták többen is.

³ Habermasra utalva azt is állítom, hogy ezzel, az életvilág kommunikatív módja behatol a rendszerbe. (9. fejezet)

⁴ Ami problémamegoldó képesség.

Min van túl a túlterhelés? Ha egy csővezetékben túlnyomás van, az egy előre definiált nyomáson túli állapotot jelent. A vezetői túlterhelésről szóló beszédben nem szokás előre megállapodni abban, hogy mi ez a terhelés, ezért itt a közbeszéd keveset segít. Az emberek érzik. Tehát máshogy kell megalapozni a vezetői túlterhelés jelenségét.

Van a magas teljesítménynek egy varázslatos, önfeledt állapota. Így írtam erről 1995-ben.

És sokat dolgozunk, haladunk erővel, akarattal a céljaink felé, apránként leküzdjük az akadályokat. S, ha igazán komoly célokat tűztünk ki magunk elé, mély válságokat élhetünk át, amikor minden összeesküszik ellenünk. S újra felállunk és megyünk tovább, máshogyan, tanulva a kudarcból.

Aztán egyszer csak megtörténik a csoda. Azt vesszük észre, hogy megváltozott a világ. A napok fényesebbek lettek, életünkben több a derű, a dolgaink csak úgy maguktól előre haladnak. Haladunk, és nem erőlködünk.

Azt vesszük észre, hogy a hely, ahol évek, évtizedek óta járunk, gyönyörű. Színes lett a világ. Elcsodálkozunk, hogy itt járunk minden nap, és mégsem voltunk itt. Elkezdünk „látni”. Ezen a napokon már ébredéskor jobb az illata a levegőnek, simogat a reggel, és ámulunk-bámulunk a sok gyönyörű apróságon, amelyek, tudjuk, mindig velünk voltak, de nem vettük észre. És szépek látjuk és érezzük az embereket, és élvezzük magát a létezést.

Érezzük: valami összeállt, az érzés valami egyetemes életöröm, béke, derű. Minden képességünk mélyen bennünk munkál, s elővehetjük, de a lét megélésében, a sikerek felé vezető úton már könnyűek vagyunk. Az élet naponta új csodás meglepetés, mellénk áll, érezzük, mert mellé álltunk. Szeretjük az életet, és az élet viszonszeret minket.

Beléptünk az áramlatba.⁵

Ekkor még nem olvastam Csíkszentmihályi Mihály könyvét, aki szintén „áramlat”-nak nevezi ezt az élményt.⁶

⁵ Domschitz Mátyás: Fejlődés, fejlesztés, tanítás. *Új Pedagógiai Szemle*, 1995. május.

⁶ Csíkszentmihályi Mihály: *Flow – Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai, 1997.



Csíkszentmihályi az optimális teljesítmény vagy csúcsteljesítmény kutatása során – vitatkozva azzal a korábbi felfogással, mely szerint a csúcsteljesítmény nem jár örömmel, boldogsággal, hanem csak a végeredménye – azt találta, hogy a

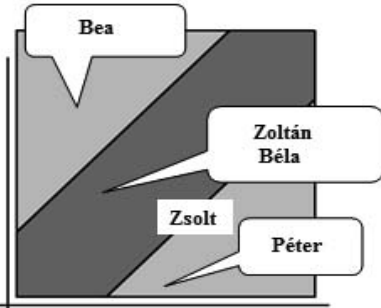
csúcsteljesítmény és egyfajta „tökéletes élmény” – a „flow” – együtt jár. A kutatás eredményeként alkotta meg a „boldogságcsatorna” fogalmát, amely képességeink és az előttünk álló feladat viszonyában mutatja meg azt, ahol előállhat a „flow”, a tökéletes élmény.

Vannak olyan feladatok, amelyek nem állítanak kihívásokat képességeink elé, ezeknél gyakran unatkozunk. S van, ahol a feladatokban rejlő kihívások meghaladják képességeinket, itt szorongunk. Ezt a szorongó állapotot már túlterhelésnek nevezhetjük. Az optimális teljesítményt és a vele járó jó érzést, a flow-t, egy keskeny sávban, a szorongató túlterhelés és az unalmat adó alacsony terhelés között érzük el. Máshogyan: akkor vagyunk a legboldogabbak, ha képességeink maximumán teljesíthetünk.

Előfordul szervezetfejlesztés során, hogy a vezetői team tagjait a modell megismertetése után megkérjük, hogy helyezték el magukat az ábra mezőibe aszerint, hogy a terhelés és a képességeik viszonyában az „unalom”, a „boldogság” vagy a „szorongás” mezőjében vannak.

S például egy ilyen ábrát kapunk. Péter elmondja, hogy ő bizony már régen beilleszkedett a munkakörébe, az már szinte rutinból megy neki, s jobb lenne, ha több kihívással lenne dolga. Beának, aki új munkakörében dolgozik, még gyakorolnia kell a munkát, hogy bejusson a „boldog-

ságcsatornába”, Zsolt munkakörében szaporodnak a rutinelemek, ez időnként untatja, de van még számára elég kihívás más területeken. Zoltánnak egyre jobban megy a munka, s egyre jobban élvezi. Béla a csúcson van, egyelőre nem szeretne változtatni.



S meg lehet fogalmazni a változtatási irányokat, ami Péternél a munkakör gazdagítását jelentheti, Beánál maradnak a kihívások, neki az a dolga, hogy tanuljon bele a feladatba. (Lehetne persze lejjebb is venni a feladatokat, ám ez manapság ritka.) A többieknel nem kell változtatni, de Zoltán és Zsolt esetében hamarosan újra meg kell vizsgálni, hogy az optimális helyzetben vannak-e.

Az örömteli teljesítmény elérésének egymással összefüggő feltételei vannak⁷.

1. Olyan feladatot végzünk, amelynek sikeres elvégzésére van reális esély.
2. Összpontosítunk arra, amit csinálunk.
3. Világos célokkal rendelkezünk.
4. Azonnali visszacsatolással rendelkezünk arról, hogy a cél fele haladunk-e.
5. Erőlködés nélkül, elkötelezetten tevékenykedünk, figyelmen kívül hagyva a mindennapi élet frusztrációit.
6. Az élmény s a tevékenység eredménye segítse elő a cselekedeteink feletti kontroll érzését: rajtunk múlik, mi uraljuk a cselekedeteket, a helyzetet.
7. Megszűnik a léttel való egoisztikus foglalkozás ebben az „önfeledt” időben, de az áramlatélmény után az

⁷ Csíkszentmihályi u.o.

„Én” érzés még erősebben tér vissza. Az *önfeledt* éppen ezt jelenti: elfeledkezünk magunkról, mert belefeledkezünk a cselekvésbe.

8. Megváltozik az időérzékelés. A percek óráknak, az órák perceknek tűnhetnek. Az élmény inkább időtlen. Néha olyan, mint egy lassított felvétel, csend van, s a csend azért van, mert nem engedünk be a tudatunkba semmi mást. Mi vagyunk csendben.

Az élsportban is végeztek kutatásokat az optimális teljesítményről, s a tapasztalatok hasonlóak. Itt is a csúcsteljesítménnyel járó csúcserzelmekről szól a következő – hosszabb – idézet. A vezetői munka optimalizálásánál is lehet hasznosítani az itt szerzett tapasztalatokat.

„A csúcserzelmek természete⁸

Érdemes közelebbről is megvizsgálnunk azokat az érzelmeket, melyeket a megkérdezettek összekapcsoltak a csúcsteljesítményekkel.

Lelki nyugalom

Minden nagyszerű teljesítmény kísérője egy különös belső nyugalom, a lélek sajátos csendje. Sokan úgy próbálnak megfelelni a kihívásoknak, hogy beletúrázzák magukat egy gyors pörgésű, sőt gyorsuló pörgésű lelkiállapotba. Ez nem a nagyszerű teljesítmények állapota. A fehéren izzó pillanatokra a belső nyugalom és a csendesség jellemző. Az egyén szinte úgy érzi, mozgása lelassul, és amit tesz, mintegy lassított felvételné látna.

Fizikai ernyedtség

A fizikai állapot a lelkiállapot tükré, és fordítva. A fizikai görcsösség akadályozza a kiemelkedő teljesítményt, legyen szó egy teniszlabda elütéséről vagy egy előadásról. Nagyszerű óráidban az izmaid lazák, mozdulataid mentesek minden görcsösségtől.

Félelemmentesség

Van olyan mítosz, hogy egy kevéske idegesség és félelem jótékony hatású. Kétségtelen, hogy bizonyos körülmények kö-

⁸ Dr. J. E. Loehr–P. J. McLaughlin: *Lelki állóképesség. Az élsportban alkalmazott sikertechnikák adaptálása az üzleti és politikai életre*. Bagolyvár Kiadó, Budapest, 1998.

zött talán többlet-erőfeszítésre ösztönözhet. Az *eszményi teljesítményállapottal* kapcsolatos kutatásaink azonban azt mutatták, hogy az idegeskedés ellensége a kiválóságnak. Fizikai és lelki feszültségre vezet, és a figyelmet rossz irányba tereli. Ha idegeskedsz, nem a cselekvésre fókuszálsz, hanem a végeredményre vagy az esetleges negatív következményekre. Van azonban egy kivétel. Ha úgy érzed, „leültél”, és képtelen vagy elkezdni, a félelem erőt adhat az induláshoz. Vannak esetek, amikor még a rossz teljesítmény is jobb, mint a tétlenség. Az idegeskedés és a félelem azonban negatív energia, és a negatív energiák által ösztönzött teljesítmény sosem lehet olyan kimagasló, mint ami mögött pozitív hajtóerők állnak.

Energia, tetterő

A tizenkét összetevő közül ez a legfontosabb, és ennél tapasztalható a legtöbb félreértés. Mi azt az erőt értjük rajta, melyet akkor érzel, ha laza vagy, és nyugodt, félelemtől és aggodástól mentes. Minden csúcsteljesítmény mögött a lelki és fizikai erőknél egy látszólag kimeríthetetlen tartaléka rejlik, melyek forrását a pozitív érzelmek képezik. A sportolók, mint már utaltunk rá, a legkülönbözőbb kifejezéseket használják arra az állapotra, melynek fő jellemzője a feszültségektől mentes erő.

Optimizmus

A csúcsteljesítmények során megfigyelhető optimizmus az egyénnek abból a mély meggyőződéséből fakad, hogy legyen bármekkora a kihívás, meg fog felelni neki, mert meg fogja találni az eredményes módszert. A csúcson teljesítők sosem fogynak ki a választható megoldásokból, és optimizmusuk annak tükrözi, hogy ennek tudatában is vannak. A *biofeedback* területén végzett huszonöt éves kutatás azt bizonyítja, hogy a negatív érzések, a negatív érzelmek, a negatív beállítottság gyökeresen más fiziológiai reakciókra vezet, mint a pozitív érzelmek és a pozitív beállítottság.

Öröm

Az elv roppant egyszerű: amiben örömet leled, abban képes vagy magas szintű teljesítményt nyújtani. Ha többé nem élvezed, amit csinálsz, ez tükröződni fog a teljesítményedben. Ha azt hiszed, azért élvezted valamit, mert jól csináltad, ez visszajára fordított logika. A tevékenység kiváltotta öröm rendkívül fontos a kiemelkedő teljesítményhez, mert a pozitív energiák kimeríthetetlen forrása.

Könnyedség

Amikor a test és a lélek összhangban munkálkodik, még akkor is könnyűnek tűnik a feladat, ha teljes erővel neki kell feszülnöd. Ha a szervezet biokémiája kiváló, hatalmas akadályok leküzdése is szinte gyerekjátéknak tűnik.

Spontaneitás

A kiváló teljesítményt hozó cselekvésed legtöbbször szinte automatikus, ösztönös, majdnem intuitív. A helyes válaszok automatikusan jönnek, ingadozás, tudatos mérlegelés nélkül. A kiválóan teljesítők gyakran beszélnek az ún. „analízis-paralízis szindrómáról”. Ez akkor tapasztalható, ha figyelmedet a tevékenység tisztán technikai oldalára összpontosítod. Ennek aztán teljesítményed látja kárát. Amikor már cselekszel, az ösztön mindig eredményesebb „súgó”, mint a tudatos megfontolás. Ehhez ugyanis ritkán van elég időd.

Éberség

A legnagyobb pillanatokat mindig az éberségnek, és az én érzékelésének kiemelkedően magas szintje jellemzi. A sportolók világosan érzékelik testük helyzetét, a körülöttük lévő játékosokat, ösztönösen megérik, ki mit fog tenni. Egy gazdasági vezető pontosan érzékeli környezetének mozgását, ugyanakkor képes szívósan tapadni az éppen elvégzendő feladathoz. A válaszok olyan pontosak, annyira megfelelőek, hogy ez az éberség már-már hasonlatos a gondolatolvasáshoz. Nincs azonban szó olyan extraszenzoros érzékelésről, mint amilyen a telepátia és a hasonló jelenségek. A fokozott éberség állapotában az egyén azokat a jeleket is fogja, amelyek – bár állandóan jelen vannak, de az éberség átlagos szintje mellett – elkerülik a figyelmét. Ez lehet egy ajakrándulás, egy szemöldökfelhúzás, ami mutatja a másik reakcióját és szándékait.

Fókuszálás

Az összpontosítás fontossága egyáltalán nem meglepő. Minden kiemelkedő teljesítmény előfeltétele, hogy erőfeszítéseinket a célra összpontosítsuk, és ellenálljunk minden figyelemelterelő csábításnak. A kiemelkedően teljesítők esetében azonban ez az összpontosítás nem tudatos erőfeszítés eredménye. Sokkal inkább a nyugalom és az *eszményi teljesítményállapotra* jellemző pozitív energiák elegyének terméke. Ebben az állapotban a fókusz magára a tevékenységre irányul, nem pedig a gólokra, pontokra, helyezésekre, profitokra vagy a lehetséges negatív következményekre.

Magabiztosság

Az eszményi teljesítményállapotra jellemző magabiztosság nem több és nem kevesebb, mint az a mély meggyőződésed, hogy képes vagy megfelelni a kihívásnak. Ez lehetővé teszi, hogy nyugodt maradj olyan körülmények között is, melyek egyébként pánikot, idegességet, dühöt vagy görcsös feszültséget váltanának ki benned.

Pontos érzélem- és cselekvéskoordináció

Ez annak tudata, hogy uralkodni tudsz magadon, irányítani tudod a külső hatásokra adott válaszaidat. Nem vagy a körülmények passzív áldozata. Nem irányíthatod tetszésed szerint a külső történéseket, de irányítani tudod az eseményekre adott érzelmi válaszaidat.”

A felkészültségeken túl...

A bemutatott optimálisteljesítmény-modellek azt mondják, hogy az optimális terhelés a képességeink maximumán van. A túlterhelés okainak vizsgálata azonban nem maradhat meg a személyes pszichológiai keretek között. Vizsgálni kell a személyen túli, a szervezeti rendszerben rejlő, sőt az azon túli globális hatásokat is. Ezek egy része nem befolyásolható a szervezeti vezetők által, de számolni kell velük. A vezetői terhelés komplex volta miatt vizsgálni kell a

1. Vezetés előtt álló kihívások és a hagyományos vezetés viszonyát. A 21. századi vezetés előtt álló kihívások elemzése történik az első fejezetben.
2. Ha a túlterhelés felkészültségek feletti terhelés, akkor elemezni kell a szervezeti felkészültségek természetét, s ezt tesszük a második, a harmadik, a negyedik, az ötödik és a hatodik fejezetben.
3. A vezetés szellemi jellegű tevékenység. A vezetést mint a szervezet tudatos vezérlő alrendszerét fogjuk

bemutatni, amely feltételezi, hogy van tudatos, koncentrált figyelem, s van a vezetés tudatos figyelmének perifériáján lévő szervezeti jelenség. Felhasználjuk és adaptáljuk az intelligenciakutatás, a kognitív tudományok eredményeit a hetedik fejezetben.

4. A vezetést érő terhelés csoportos, szellemi jellegű és kommunikációs terhelés, s az ebből adódó bonyolultság problémájával is meg kell birkózni. Ezt a problematikát mutatjuk be a nyolcadik, a kilencedik és a tizedik fejezetben.
5. A vezetés, a kommunikáció, a szervezeti tudat részben hálózati jelenségek vezérlését is jelenti, s maga is hálózat. A vezetők túlterhelése nem elszigetelt jelenség, hanem hálózatban jelentkezik, s benne hálózati törvényszerűségek hatnak. Ennek a tizenegyedik és a tizenkettedik fejezetben járunk utána.
6. Elkészítettünk egy összesített problématerképet, problémalistát, melyben bemutatjuk az eddig vizsgált szervezetek tipikus problémáit, hogy ebben a mezőben el tudjuk helyezni a megrendelő problémáit. Az általános problématerképet a tizenharmedik fejezetben mutatjuk be, a „szervezeti állatorvosi ló” című részben; a megrendelő túlterhelési problémáit a tizennegyedik fejezetben. Ez azért érdekes, mert ez nem is annyira túlterhelés, sokkal inkább egy flow állapothoz közeli terhelésoptimalizálás.
7. A túlterhelés kezelésének vannak egyéni módjai és következményei, ezekről szól a tizenötödik, befejező fejezet.