

Domschitz Mátyás – Ruzsa Ágota

# A szervezeti változáskezelés és a szervezetfejlesztés



# A SZERVEZETI VÁLTOZÁSKEZELÉS ÉS A SZERVEZETFEJLESZTÉS

DIALÓG CAMPUS KIADÓ ❖ BUDAPEST

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

Szerzők

Dr. Domschitz Mátyás  
Ruzsa Ágota

Szakmai lektor

Dr. Síklaki István

© Dialóg Campus Kiadó, 2018

© Szerzők, 2018

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

# TARTALOM

BEVEZETÉS	4
VÁLTOZÁS AZ EMBERI RENDSZEREKBEN	5
RACIONÁLIS GONDOLKODÁS – NEM RACIONÁLIS ALAPON	13
A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT JELENTŐSÉGE	23
A DIALÓGUSALAPÚ VÁLTOZÁSKEZELÉSI MODELL	30
A TANULÓSZERVEZETEK, A RÉSZVÉTELI VEZETÉS ÉS A VÁLTOZÁSKEZELÉS	35
A TANULÓSZERVEZETEK, AZ INTELLIGENS SZERVEZETEK ÉS AZ 5 ALAPELV	40
RACIONÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS AZON TÚL	51
FELHASZNÁLT IRODALOM	59

## BEVEZETÉS

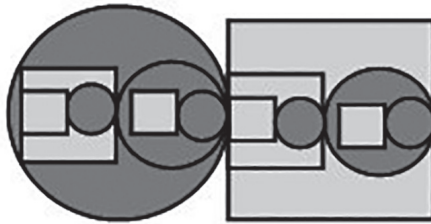
*„Az egészséges (integráns) szervezet a kapcsolatok olyan mentális egysége, amely felkelti az emberekben a remény, a jövő és az értelmes értékek általi csatlakozás vágyát és azt a keretet biztosítja, ahol az emberek szabadon együttműködve fejlődhetnek.”*

(Dee Hock)

A szervezet emberi, ezért kommunikáló rendszer. Az emberi, társadalmi rendszerek pedig élő rendszerek. Ezek legfontosabb tulajdonsága az önfenntartás, az önújratevés és az öntranszcendencia, a kreatív továbblépés, a fejlődés. Mindebből következően a változás elengedhetetlen. Az emberek cselekvése azon alapul, ahogyan gondolkodnak, ami pedig azon, hogy miről milyen alapelveket, bizonyosságokat, értékeket vallanak, és ezeket hogyan kommunikálják. A *Szervezeti kultúra és integritás* című jegyzetben (DOMSCHITZ–RUZSA 2018) minderről részletesen írtunk, és arra tettünk utalást, hogy a szervezeti viszonyok nincsenek máshol, mint bennünk. Ezért a szervezeti változásokra is a kommunikáció és a rendszerdinamika felől kell tekintenünk.

# VÁLTOZÁS AZ EMBERI RENDSZEREKBEN

A kommunikáció megértése is kommunikáció általi. Ha kialakul egy szervezet, az emberek beilleszkedtek, akkor megtanulták kiszámítani egymás viselkedését. Elképzelik, hogy milyen helyzetben mit fog tenni a másik, és arról is van fogalmuk, hogy miről mit miért gondol, tesz. A másiktól alkotott modellek jól leképezik az illető viselkedését, és nagyjából jól annak belső tartalmait. Ábrázoljuk „A” személy viselkedését egy körrel, s „B” személyét egy négyzettel, majd azt, ahogyan kölcsönösen modellezzik egymást, s önmagukat. Még azt a mélységet is ábrázolhatjuk, hogy elgondolják, mit képzel róluk a másik. Az ábrák külső felülete a személyek viselkedését jelenti, az ezen belüli nagyobb ábrák a másik viselkedésének belső modelljét, a legbelsőbb ábrák azt, hogy valamit gondolnak arról, hogy mit gondol a másik. (1. ábra) Mindez azért lehet így, mert viselkedésük, és az azt modellező belső képeik összecsiszolódtak. Megszokták, megtanulták egymást.

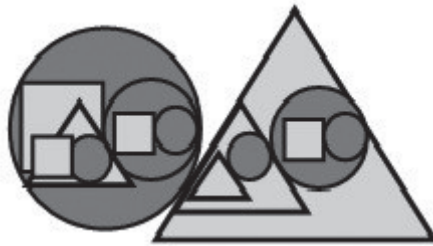


1. ábra

*A kommunikáció modellezése*

*Forrás: DOMSCHITZ 2013*

Lehet, hogy az egyikük elhatározza, hogy megváltoztatja a viselkedését. Ábrázoljuk úgy, hogy a négyzettel ábrázolt „B” magáról alkotott modellje és viselkedése megváltozik: „B” háromszöggé „változtatja” magát. (2. ábra)

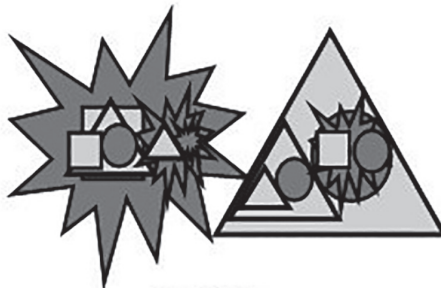


2. ábra

*Megváltoztatott viselkedés*

*Forrás: DOMSCHITZ 2013*

De „A” nem ezt szokta meg, és azt várja, hogy „B” „négyzetként” fog viselkedni. Most háromszöget tapasztal. Zavar támad benne, az ő viselkedése is megváltozik. Ezt ábrázolja a csillag alakú ábra. (3. ábra)



3. ábra

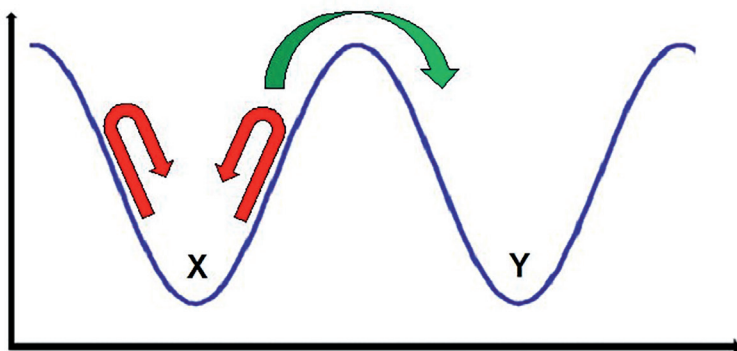
*Megváltozott viselkedés mint válaszreakció*

*Forrás: DOMSCHITZ 2013*

Ezt meg „B” nem várja, hiszen „A”-t „nem ilyenek ismerte meg”. Az emberi rendszerek változása ezt a modellt követi. „B” amit bölcsen tehet, ha kitart az új viselkedése mellett, hogy megszokják ezt is. S ahogyan újra összeállásznak, új egyensúly alakulhat ki. Az emberi rendszerekben a változással járó konfliktus pozitív is lehet – stabilizálja a rendszert.

Ábrázoljuk az utóbbi megállapítást egy feszültség szabályozási modellben. A kialakult rendszer legyen „X”. Míg a dolgok a szokásos módon működnek,

az emberekben addig a legkisebb a feszültség. Ha valami változás adódik, át kell alakítaniuk a rendszerről alkotott modelljeiket, és megnő bennük a feszültség. Ezt egy görbével ábrázolhatjuk. (4. ábra) A görbe legalacsonyabb része a megszokott állapot feszültsége.



4. ábra

*A változás miatti feszültségnövekedés*

*Forrás: A szerző saját szerkesztése*

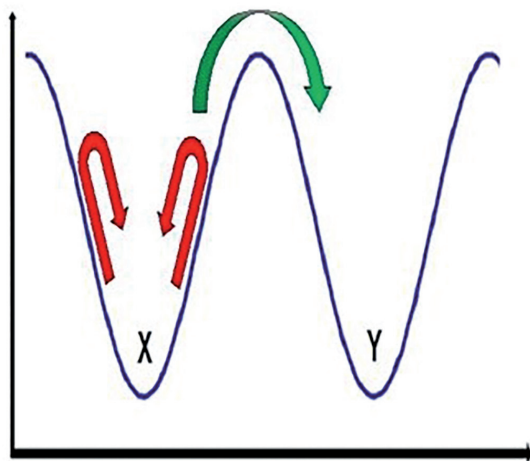
Ha valakinek a viselkedése eltér a megszokottól, a feszültség növekedése jelzi számára, hogy a többiek „nem nézik jó szemmel” az eltérő cselekvést. Nem feltétlen helytelenítik, inkább csak nem értik, miért nem felel meg a „szokásosnak”. A feszültségnövekedés negatív visszacsatolásként visszazabályozza az eltérő viselkedést a megszokott mederbe, így stabilizálják a rendszert. A szervezetfejlesztés és a változáskezelés szempontjából ez azért fontos, mert itt éppen változtatni akarjuk a rendszert.

Egy szervezetfejlesztő megbeszélésen például a feszültség növekedése azt mutatja a fejlesztő számára, hogy elindult a változás. Valakiben reménytelen izgalmat lát. És elindult a változással szembeni ellenállás is. Valakiben félelmet lát. A fejlesztőnek a feszültség növekedése pozitív jelzés is lehet. Az ő normál állapota a változást hozó (akár katartikus) közegben valósul meg. Más körülmények között nem elégedett, vagyis akkor, ha például „langyos” a megbeszélés. Teheti, hogy erőlteti tovább a változtatást. De teheti azt is, hogy elfogadja, hogy most nem akarnak a résztvevők változtatni. A szervezetfejlesztő dolga, hogy az ilyen megbeszéléseket biztonságos légkörben vezesse. Ha úgy érzik a felek, hogy kimondhatják a korábban rejtett gondolataikat, negatív következmények nélkül, úgy könnyebb a változás. Ha ennek



ellenére a megbeszélésen ellenállás érezhető egy-egy téma tárgyalása során, az is jó döntés, hogy a fejlesztő nem forszírozza tovább a változtatást, mert a távozását követően a felkavart, de új belátásokat nem hozó konfliktusok többet ártanak, mint használnak. De dönthet úgy is, ismelve a saját eszközeit és a résztvevőket, hogy továbbviszi a téma megbeszélését. Nő a feszültség tovább. A görbének van egy tetőpontja, a szinguláris. Ez azt a pontot jelenti, melyet elérve (ha tovább fokozódik a feszültség), meghatározatlan a függvény iránya: mehet erre is és arra is. A tapasztalt szervezetfejlesztő érzi a közeledtét. Az érzés valami olyan, hogy „hamarosan kimondódik a lényeg”, vagy „mindjárt átbillen a vita”. Az is valószínű, hogy ő már érti, hogy mi akar megszületni, de jobb, ha nem ő mondja ki, hanem a csoporttagok. Ez az a pont, amikor telítődik a tér, és a tanácsadónak, a fejlesztőnek facilitátorként kell ezt érzékelnie, és a telített teret képesnek kell lennie „megtartani”. Ezt a képességet a személyes, belső fejlődés során tudja kialakítani magában. A tanuló szervezeti kompetenciák közül ez itt a személyesfejlődés-kulcskompetencia.

Vannak olyan merevebb csoportok, szervezeti kultúrák, amelyek a kis változtatásra is nagy feszültséggel reagálnak. (5. ábra).

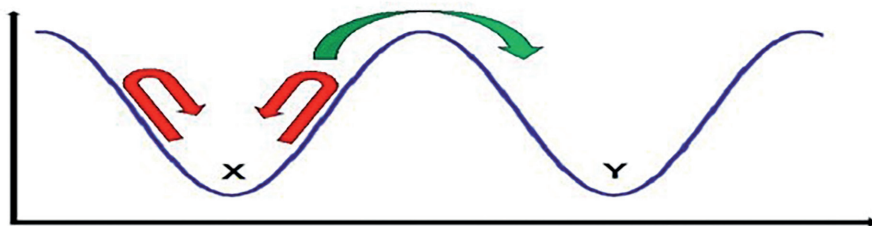


5. ábra

*A merevebb szervezeti kultúrák változásai nagyobb feszültséggel járnak*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Ugyanakkor vannak olyan rugalmasabb csoportok, kultúrák, ahol a nagy változások sem járnak túl nagy feszültséggel. (6. ábra)



6. ábra

*A rugalmasabb szervezetek változásai kisebb feszültséggel járnak*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A szervezetfejlesztő ezt érzi, és ez jelzi a számára, hogy mit bír el a csoport. Ő képes ezt a lehető legértőbb módon facilitálni úgy, hogy a csoport önmaga is tudja érzékelni a belső dinamikát, artikulálni a szándékot, és egy felismert irányba elvinni a fejlesztést. A csoportdinamikai fejlődés szakaszai épp erre mutatnak rá. Ennek két ismert modellje van.

Az egyik az úgynevezett formálódó–viharos–normalizálódó–teljesítő (elbúcsúzó) modell, angolul *forming–storming–norming–performing*<sup>1</sup> (*mourning*). Amiről most beszélünk, az a storming (viharos) fázis. Rengeteg múlik ezen, mert – ahogy az ábra is mutatja – vagy visszarendeződik minden, vagy átbillen a holtpontra, és továbbblendül a folyamat. Scott Peck (PECK 1993) amerikai szociálpszichológus ezekről a folyamatokról írva az alábbi állomásokat határozza meg.

*Ál-közösség.* Sok szervezet és közösség csak eddig jut el. Tetteti a csoport közösség voltát és a résztvevők csak felszínes különbözőségeikkel vannak jelen, azzal, ami nem ütközik és nem vált ki konfliktust. A jó modor burkába bújva konvencionális keretekhez alkalmazkodnak. „Ne zavarj és légy kellemetlen senkinek, ne ellenségeskedj és ne kavard meg az állóvizet, de ha mégis felkavar valami, tégy úgy, mintha semmi nem történt volna. Fedd el, ne hozd be a többiek közé, és ha valami kellemetlen megjegyzés vagy vihar előtti csend van kialakulóban, válts témát, javasolj szünetet stb.” Ilyenkor el-

<sup>1</sup> Bruce Tuckman-modell. TUCKMAN, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, vol. 63. 384–399.

elmehetnek akár közös ebédekre is, de lényegében senki nem érintődik meg. Udvariasak, hiteltelenek, unalmasak, sterilek és *terméketlenek*.

*Káosz – Tűz.* Idővel azonban felszínre kíváncsoznak a mélyebb különbségek, nézeteltérések, ami a káoszba visz, és gyakran önpusztító erőket is felszabadítva jelentkezik. Ekkor elindul egy hosszas folyamat, ahol a különbségek elsimítása már nem érvelés, meggyőzés, hanem elmélyült konszenzus építés. Egy hosszú, kimerítő folyamat erős érzelmekkel, robbanásokkal és azazal a felismeréssel, hogy a győztes/vesztes játszmák sehova nem vezetnek.

*Kiürülés.* Ha a csoporttagok kitartanak, a tűzben közösen megmaradnak (nem égnek bent, és nem ugranak vissza az álközösségbe), akkor következik el ez a fázis. Ez is kemény munka. Személyes és közösségi elengedés. Mindent el kell engedni, ami a továbblépés útját állhatja. Ez gyakran nagyon sok. Személyes áldozat, mikor elengedjük a nekünk fontos előítéleteket, értékeket és véleményeket, elvárásokat, vágyakat, személyes késztetésünket a meggyőzésre, a helyes út megmutatására, félelmeinket, hogy tudatlannak látszunk, rejtett szorongásainkat és szomorúságunkat, és azt az illúziókat, hogy kezünkben tartjuk a folyamatokat. A személyes megmutatkozás félelme, bizonytalanságunk, könnyeink, dühünk stb. Mindezek megakadályoznak abban, hogy igazán jelen legyünk a csoportban. Eljön hát a bátorság és kockázatvállalás ideje. A kiállítás – asszertív felvállalása annak, ami és aki most vagyok, és bár ez idővel megkönnyebbülést hoz, elsőre kishalálként élhetem meg. Az út káoszból az ürességbe nem látványos, de nagyon elnyúló tud lenni, és gyötrelmes. Néhányan kiteszik a lelküket, mások mély fájdalomba esnek, míg mások átsiklanak egy másik témára. Még nem jött el a mély figyelem ideje, a káosz fel-felüti a fejét, de végül elérkezik a kifáradás és kiürülés, ahol csend és mélység ad helyet a csoda megszületésének.

*Közösség.* Ekkor egyszercsak valaki egy mély és őszinte érzést, gondolatot, történetet oszt meg. És a csoport most nem elfordul, hanem teljes kinyílással odafigyel, issza a szavakat. Majd a következő csoporttag is feltár valami mélyet és igazat és hiteleset. Könnyen lehet, hogy ez *nem* válasz az előzőre, mégis ott a helye, és illeszkedik a mélyebb térbe, úgy tűnhet, hogy mellé áll, hisz most már mintha ketten feküdtek volna fel az áldozati oltárra. A csend visszatér a csoportba és ismét felhangzik egy vallomás, megosztás, ami szintén illeszkedik és személyes hitelességgel szólal meg. Megszületőben a közösség.

Ez a váltás gyakran váratlanul és kissé megrendítően áll be. A változás kitapintható. A béke lelke tölti meg a teret. A hosszabb csendek között a személyes megnyilatkozás gyakoribb és mélyebb. Épp, mint a zenében. Nagy

az összhang, a munka egy áramlásba lép át, és mint egy finoman hangolt zenekar éledezni kezd egy láthatatlan mennyei karmester érintésére. „Angyal szállt át a termen” – érzékelik sokan. Ha korábban egymásnak idegen, ún. nyitott és alkalmi csoport volt, akkor ennyi, eddig tartott a csoportmunka, és élvezni kell ezt az áldott pillanatot. Hisz hamarosan elválnak. Ha azonban ez egy szervezet vagy állandó közösség, akik alkotó munkában is együtt vannak, akkor itt az idő a békés tervezéshez, megbeszélésekhez, döntésekhez, cselekvéshez, amely ilyenkor szokatlan hatékonysággal bomlik ki (PECK 1993).

Az életünkben is van szinguláris pont. Ezt hívja Peter Senge (SENGE 1998) kreatív feszültségnek. Tudjuk, ha „így marad”, ugyanaz fog történni, ami eddig, de ezt nem szeretnénk. „Abba kéne ezt hagyni”, de félünk a változástól. Nem tudjuk, mi jön, ha megtesszük, de már nem akarjuk a régit, annyi benne a feszültség. És elszánjuk magunkat – lesz, ami lesz –, és ugrunk az ismeretlenbe. Kiszakadunk a régi meghatározott függvényből, és gyakran csoda történik, új belátás, új megértés, új élet, új összerendeződés, katarzisz, megvilágosodás, új rendszer alakul ki. Heurisztikus élmény. A tudattalanból a tudatba érkezik az ötlet, ez a szinguláris pontban történik. A régi rend helyén kialakul az új, ahogy átbillen a rendszer. Az ábrán van egy új, „Y” egyensúlyi állapot. A szinguláris ponton átbillenve, kialakul az új rendszer, majd megszokják az új magatartásokat a tagok, és stabilizálódhat újra – más-hogy – a rendszer. Ezután az *ettől* való eltéréskor nőnek a feszültségek.

Az emberi rendszerek az érző értelem, a mély, átfogó megértés áramában változnak. Ezért a változások intenzív és mély megbeszéléseket, reflexiókat és katarziszt igényelnek ahhoz, hogy a nem tudatos, rejtett (tacit) tartalmak is a felszínre jöhessenek. Az ilyen megbeszéléseket hívjuk teremtő dialógusoknak, amelyeknek gazdag módszertana napjainkra a szervezeti és társadalmi átalakulásokat szolgálja. E módszerekről és azok levezetéséről, idegen szóval facilitálásáról is fontos lesz néhány gondolatot megosztani. Érdemes talán egy rövid összefoglalót itt és most elhelyezni. Részletesebben pedig Ruzsa Ágota és Szentirmai Judit *Teremtő társas dialógusok* módszertani kézikönyvben olvashatunk minderről (RUZSA–SZENTIRMAI 2014).

A szervezeti és közösségi összhangteremtés alapelvei facilitátori segítséggel

- Légy pontos a kezdésekkor;
- Egy nyitókörrel mindenkinek adj megnyilvánulási lehetőséget;
- Közvetlen és személyes kommunikációban beszélj: *én-nyelv* használata;
- Mindenkire légy tekintettel, mindenkinek biztosíts teret;
- Kellemetlen érzésedet a csoportban fejezd ki, és ne vidd ki onnét;

- Kötelezd el magad arra, hogy a nehéz helyzetben is kitartasz;
- Akkor beszélj, mikor belülről van rá hívásod, más esetben ne beszélj;
- Vállalj felelősséget személyes tanulási sikeredért;
- Légy jelen, és vegyél részt a folyamatokban egész lényeddel: testben, szóban és lélekben;
- Érzelmeket is fejezd ki a csoportban;
- Tartsd tiszteletben a titoktartást;
- Az együttlétet egy zárókörrel fejezd be.

Amit tudunk biztosan:

- A facilitátorok csak terelgetnek;
- Általában négyfázisú a fejlődési folyamat;
- a csendnek nagy szerepe van;
- ez egy közös utazás az ismeretlenbe;
- Ismered fel, hogy milyen az, amikor belülről fakad a megnyilatkozás vágya;
- Kísérletezz, kutass és tanulj.

Amiről viszont semmit nem mondhatunk:

- Hogyan is kell igazán csinálni, bár számos jól kidolgozott módszer birtokában könnyebb elindulnod;
- Milyen is az ismeretlen, bátor, folyamatkövető és kereteket biztosító, de nem kontrolláló jelenlét;
- Milyen fejlődési lehetőségek rejlenek a folyamatokban;
- a kibontakozás folyamatának misztériuma.

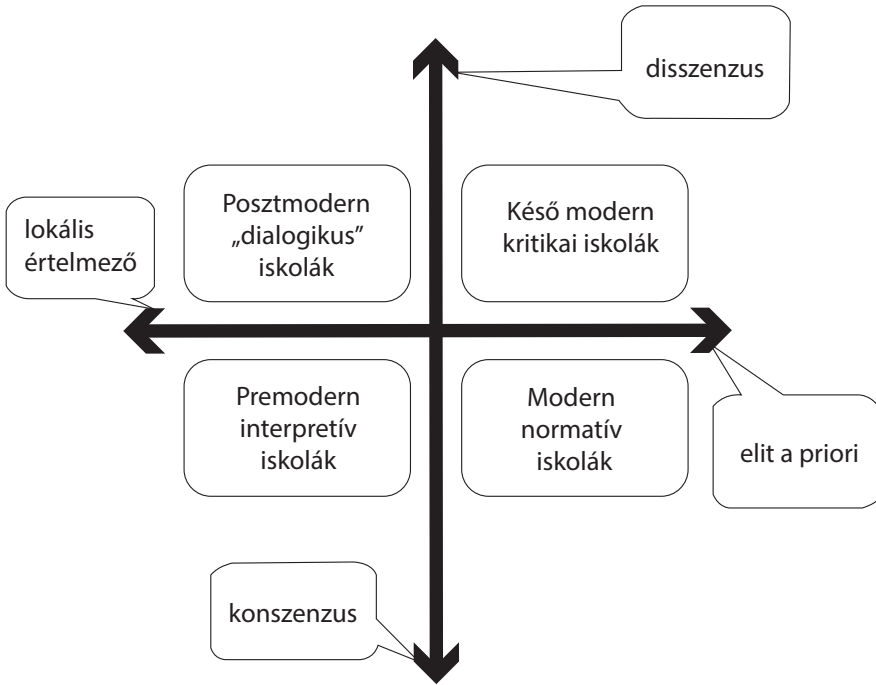
# RACIONÁLIS GONDOLKODÁS – NEM RACIONÁLIS ALAPON

Láttuk, hogy a szervezeti tagok gondolkodása szervezeti valóságot teremt. Azt hisszük, hogy ez a racionális gondolkodás következménye. Ez nincs így. Minden, amit fókuszáltan, a fokális gondolkodás révén elgondolunk, az alapvetően beágyazott, és támaszkodik a nem racionális, nem fókuszált, úgynevezett járulékos tudattartalmakra. (POLÁNYI 1994) Minden tudatos gondolatunk nem tudatos tartalmakban gyökerezik.

## A konstruált tekintetek

Hogy mit tekintünk szervezetnek és szervezeti kommunikációnak, az is kommunikációval teremtődik. Deetz tipológiájával mutatom be a szervezeti kommunikációt kutatók szemléleti alapjait (DEETZ 2001). Azért hasznos az áttekintés, mert az ilyen alapfeltevések a szervezetfejlesztőket is jellemezhetik. Mindegyik szemléletmód más és más szervezeti jelenségre mutat rá, más tanulunk meg észrevenni. Deetz szerint hamis az a kérdés, hogy mi a szervezeti kommunikáció. Mert az ilyen kérdésben van egy alapfeltevés, hogy van „odakinn” egy szervezeti valóság, amelyet csak megismerni, tükrözni kell. A helyes megközelítés az, hogy mit látunk, ha egyik féle módon gondolkodunk a szervezetről, s mit, ha másképpen. S azt mutatja be, hogy ez az „odakinn” levő szervezeti jelenségegyüttes függ attól, hogy mi van „idebenn”. A látásunk úgy van konstruálva, hogy megtanultunk különbségeket képezni a valóságban, s e különbségtevésekkel sorolunk be valamit valamilyen kategóriába. Számunkra „a” világ ezen alapul. Deetz tipológiája e konstruált „világ/nézetek” fajtáit mutatja be egy kétdimenziós metszetben.

A konszenzus–disszenzus dimenzióban úgy csoportosítja a nézőpontokat, hogy azok az előállítandó konszenzusra helyezik-e a hangsúlyt, vagy a szervezetekben folyamatosan jelenlévő konfliktusokra, elnyomásra, a konszenzus hiányára. A konfliktusok feltárása, bemutatása konfliktusmegoldó szándékkal párosul.



7. ábra

*Deetz típusai a kommunikáció nézeteiről*

*Forrás: DEETZ 2001*

Az *elit, a priori* és a *lokális értelmező* ellentétpárban az a csoportosítás alapja, hogy a kutatók egy részének van egy (a hatalmi elit nézőpontját tartalmazó) szilárd nézőpontja, amit egyetemesnek tartanak, s innen nézik a „bennszülött” szervezeti jelenségeket, a sajátjukhoz képest „egyéb”, más csoportokat. Ezek vannak az *elit a priori* oldalon. A *lokális, értelmező* oldalon az a szándék munkál, hogy a megismerendő kultúrát ne a mi „hozott tekintetünkkel” ismerjük meg, hanem ismerjük meg a kultúrát belülről alkotó „tekiteteket” is. Itt nincs magasabb és alacsonyabb rendű kultúra, hanem ezek többes száma van. Találkozások szándéka munkál.

Táblázatosan összehasonlítjuk a dimenziók mentén a különbségeket.

1. táblázat

*A szervezeti kommunikáció nézetei*

<b>Elit – a priori</b>	<b>Lokális – értelmező</b>
Egy privilegizált elit közösség látásmódja dominál.	Egyenértékű, összehasonlított közösségek.
Rögzített nyelvjáték.	Sokrétű, összetett nyelvjáték.
Univerzalitás (a saját csoport egyetemessége).	Különlegesség (mindkét csoport különleges).
Szisztematikus filozófia reménye.	Etnocentrikus filozófiák.
Előzetes, elmélet vezérelt látásmód.	Nem elvont nem elméleti látásmód.
Módszertani meghatározottság.	Helyzeti vagy helyzetfüggő vagy strukturális meghatározottság.
Megalapozott.	Megalapozatlan.
Nagy narratívák haladásról s az emancipációról.	Helyi narratívák.
A racionalitás és az igazság központi szempont.	Az érzékiség és a jelentés a központi szempont.
Általánosított elméleti tudás.	Szituációfüggő praktikus tudás.
„Férfiasba” hajló attitűd.	„Feminin” fele hajló attitűd.
Figyelem orientáció: Nézd az ismerőst!	Figyelem orientáció: Nézd a különöset, a furcsát!
A haszon az énből származik.	A haszon a másiktól származik.
Ismeretelméleti és eljárási problémák, szabályok hatják át a lényegi feltevéseket.	A különbözőség ontológiája hatja át az eljárásokat.
<b>Konszenzus.</b>	<b>Disszenzus.</b>
Bizalom.	Gyanakvás.
Az uralkodó, létező rend a természetes állapot.	A konfliktusokon keresztül létrejövő rend a természetes állapot.
Lehetséges az integráció és a harmónia.	Van hatalom, elnyomás, elnyomott konfliktusok.
A kutatás a reprezentációra fókuszál.	A kutatás a változásra, az ismétlődésre, reprodukcióra fókuszál.
A megismerés metaforája a valóságot visszatükröző tükör.	A szem, a lencse, a szemüveg a megismerés metaforája.
Érvényesség központúság.	Gyakorlat központúság, és pillantás az érvényességek mögé.
Az elmélet: absztrakció.	Az elmélet: látásmód.
Egyesített tudomány és mérés.	Helyzeti összehasonlítás.
Érték semleges tudomány.	A tudomány politikai.
Az élet felfedezés.	Az élet küzdelem és alkotás.
A kutató névtelen, és téren és időn kívüli.	A kutatónak helyzete és neve van.
Öntörvényű szabad ágensek.	Történelmileg, társadalmilag kondicionált ágensek.

*Forrás: Deetz 2001 alapján a szerző szerkesztése*



E különbségek mentén összehasonlíthatók az alapvető kutatói alapfeltevések, ezt mutatom be a 2. táblázatban.

## 2. táblázat

### *A kutatói prototípusokat összehasonlító táblázat*

	<b>Normatív</b>	<b>Interpretáló</b>	<b>Kritikai</b>	<b>Dialogikus</b>
<b>Alapvető cél</b>	Rendezett, jogszerű viszonyok a dolgok között.	Bemutatott, egységes, teljes kultúra.	Leleplezett hatalom.	Kigyógyított konfliktus.
<b>Eljárás</b>	Törvényszerűségek, tudomány.	Megértő értelmezés, etnográfia.	Kultúrakritika, ideológiakritika.	Dekonstrukció genealógia.
<b>Remény</b>	Folyamatos felszabadulás.	Integratív értékek visszanyerése.	A társadalmi rend megreformálása.	Helyet adni az elveszett hangoknak.
<b>Társadalmi viszonyok metaforája</b>	Gazdaság	Társadalom	Politika	Tömeg
<b>Szervezet metaforája</b>	Piac	Közösség	Társadalom mint politikai tényező	Karnevál
<b>Problémák</b>	Hatékonysági problémák, rendtelenség.	Értelemvesztés, illegitimáció, legitimitásvesztés.	Uralom jóváhagyása, beleegyezés.	Marginalizálódás, konfliktusok elnyomása.
<b>Kommunikációs vonatkozás</b>	Hűség, befolyás, információs szükségletek.	Szociális beilleszkedés, csoportmegerősítések.	Félreértések, szisztematikus torzítás.	Bezáródó, zárt okfejtések.
<b>Elbeszélés típusa</b>	Tudományos, technikai, stratégiai.	Romantikus, megragadó.	Terápiás, vezérlő.	Ironikus, ambivalens.
<b>Időidentitás, azonosság</b>	Modern	Premodern	Késő modern	Posztmodern
<b>Szervezeti előny, közjó, közérdek</b>	Irányítás, szakértelem.	Elkötelezettség, minőségi élet a munkahelyen.	Részvétel, kiterjedő tudás.	Sokféleség, kreativitás.
<b>Hangulat, kedélyállapot</b>	Optimista	Barátságos	Gyanakvó	Játékos
<b>Társadalmi félelem</b>	Rend nélküliség.	A személyiség elvesztése.	Törvénytelen hatalom.	Totális egységesítés, szabványosítás.

*Forrás:* Deetz 2001 alapján a szerző szerkesztése

A szervezeti kommunikációra tekintés különbözőségeit metaforák is megmutatják.

### 3. táblázat

#### *A szervezeti kommunikáció-kutatás metaforái*

<p><b>A szervezeti kommunikáció mint csatorna.</b> A szervezetet mint dolgok tartályát látatja, s a szervezeti kommunikációt az információáramlás csatornájaként mutatja be. A kutatók a formális és informális információáramlási csatornákra fókuszálnak, s összehasonlításokat tesznek ezek között, vizsgálják a kommunikációs médiumokat, a szervezeti struktúrát az információáramlás szempontjából, vizsgálják az információátterhelés kérdéseit, a kapacitást.</p>
<p><b>A szervezeti kommunikáció mint lencse.</b> A kutatók a szervezeteket s a szervezeti kommunikációt mint lencsét tekintik. A szervezeteket e kutatások úgy tekintik, mint egy szemet, amelyik pásztázza, szűri, felveszi az információt. A kommunikáció egy szűrési folyamat, felvesz, válogat, szűr az ingerek között. A kutatók vizsgálják az (e szűrésből, szelektálásból adódó) információs torzításokat, kétértelműségeket, az információfelvételi és döntési folyamatok összefüggéseit, az információs kapukat, gátakat. Ez a megközelítés a mi tekintet előállító „szemüveg” képünkkel azonos.</p>
<p><b>A szervezeti kommunikáció mint kapcsolódás.</b> A szervezeteket az összetettségek hálózataként tekintik, a szervezet összefonódó viszonyok egymásba illeszkedő és egymásra ható hálózata. A kommunikációt e kapcsolatokkal és a kölcsönös függéssel jellemzi e szemlélet. A kutatók a szervezeten belüli és szervezetek közötti hálózatokat, hálózati szerepeket, mintázatokat és struktúrákat keresnek, a kapcsolatok és kötések jellemzőit vizsgálják. E megközelítés is benne van e könyvben.</p>
<p><b>A szervezeti kommunikáció mint előadás bemutatás.</b> A szervezetekre úgy tekint e szemlélet, mint önmagukat megjelenítő (performance) koordinált akciók, jelenetek sorozatára, amelyben demonstrálják, bemutatják saját szabályaikat, struktúráikat e társas interakcióikon keresztül. A kommunikációt itt a társas kölcsönhatással mutatják be, ami a kölcsönös összefonódó viselkedés, kölcsönös tükrözés együttműködés dinamikus folyamata. A kutatók demonstrációs, szabályalkotói ciklusokat, sztorikat, a szimbolikus összehangolódás jelenségeit, a szervezeti jelentések kölcsönös konstruálását mutatják be.</p>
<p><b>A szervezeti kommunikáció mint szimbólum, szöveg.</b> A szervezetre úgy tekint e szemlélet, mint egy irodalmi szövegre, történetre, egy szimbolikus miliőre, környezetre, amelyben a szerveződés létrejön. A kommunikációt értelmező és ábrázoló funkcióban mutatja be, azt keresi, ahogyan a jelentések alakulnak egy közös konstrukciós folyamat által. A kutatók elbeszéléseket, szervezeti metaforákat, szertartásokat, ceremóniákat találnak, szervezeti nyelvet, szervezeti (szimbolikus) kultúrát vizsgálnak.</p>

**A szervezeti kommunikáció mint zenekar.** Ez a kutatói fókusz a (valamilyen) szervezeti összhang, harmónia létrejöttét és működést mutatja be, s a szervezetet különböző hangok kórusaként mutatja. A kommunikációra mint e különböző hangok kifejezésére, elnyomására, eltorzítására tekint. A kutatók a hegemonia, a hatalom, a hangok marginalizációja jelenségeit vizsgálják, azt is, hogy milyen felhatalmazó, képessé tevő, legitimáló, visszahívó, elnyomó, ellenőrző eljárások vannak a szervezetben.

**A szervezet mint diskurzus.** A szervezetre mint szövegre tekint, amelyben a teljes szöveggörnyezet befolyásolja a közvetlen párbeszédet jelentéseit, kimeneteit, a beszélgetések struktúráját, kontextusait, és eredményeiként létrejövő jelentéshálókat vizsgálja ez a kutatói megközelítés. A párbeszédekben „antitény” jeleket konstruáló aktusokat látta, szervezeti jelenségeket, „valóságot” konstruáló diszkurzív technikákat, kommunikációs műfajokat keres.

*Forrás: Deetz 2001 alapján a szerző szerkesztése*

## Deetz típusai

*A normatív iskolák.* E megközelítés a megismerést a világ tükröként tekintette. Számára a világ és a kutatás tárgyai adottak, s a megismerésnek ezeket az adott tárgyakat kell megismernie. Itt a kommunikációt főleg átviteli témákkal közelítik meg. Fontos témák a stratégiai üzenetek tervezése, az alá-fölérendelési viszonyok, és ezek hatása az eredményességre. Témák még a csapat munkája, a csapatépítés, a kommunikáció szervezése e csoportokban, az értekezletet hatékony vezetése, a tagok részvétele a közös döntés-előkészítési folyamatokban, az együttműködő kommunikáció fejlesztése.

Ez az iskola dominál sok „kommunikációs készség” iskolában. Ezért a „szervezeti kommunikáció” szó alatt a legtöbb esetben kommunikációs készségek fejlesztését értik. Az ilyen iskolák meggyőződése, hogy létezik olyan eredményességre vezető kommunikációs-készség-halmaz, amely egyetemesen jó bármilyen közösségben. Például a hatáskeltés, a befolyásolás készségeit úgy kezelik, mint amelyek egyenlően adottak, csak meg kell tanulni azokat, s nem veszi számításba, hogy a hatalom megosztása szerint az embereknek nincs egyforma esélye ezek használatára. Általában a felső vezetői értékeket veszi egyetemesnek ez az iskola.

*Az interpretív iskolák.* Számukra a szervezetek társadalmi helyszínek, és e társasságra figyelnek. Bemutatja, hogy milyen társadalmi valóságokat produkálnak és tartanak fenn a mindennapi beszédcselekvések, a történetek, a szabályok, a szerepek, a rítusok és egyéb napi aktivitások. Ez az iskola a szervezeti élet metaforájának a kultúrát használja, hogy kifejezze annak egységes, társas,

„társadalmi élet” jellegét. A kommunikációban többet lát, mint jelentések átvitelét. A kommunikációt úgy tekintik, mint ami létrehozza és fenntartja a jelentéseket a szervezet tagjai számára. Az interpretív munka központi célja az átfordítás az egyik kultúráról a másikra. Ez egyszerre igényli az óvatos megértését a másinak, és a saját kultúra bemutatását a másik számára. A megfigyelt embereket nem kutatási „tárgyként” tekintik, hanem a megértést a megfigyelt emberekkel együtt dolgozzák ki. A normatív iskola az így talált kultúrát talán megpróbálná elnyomni egy „jobb” irányba. Ez az iskola a szervezeti kultúrát szeretné megmutatni úgy, ahogy van, egészében, teljességében, úgy, mint egy teljes értékű életet.

*A kritikai iskolák.* A kritikai iskolák figyelme a hatalmi, politikai térre irányul. Különösen érdeklődnek a szervezetek hatalmi, döntéshozatali folyamatai iránt. A hangsúly a csoportok közötti konfliktusokon van. Ezek révén történnek a szervezeti döntések, s a figyelem erre irányul. Vagy arra, hogy a szervezet bizonyos tagjai számára hogyan áll elő az az állapot, hogy nem látják, ne lássák tisztán szervezeti helyzeteiket, érdekeiket. E kutatások gyakori célja a problémamegoldó fórumok kidolgozása, hogy e fórumokon a felszínre kerüljenek a konfliktusok, s mérlegelő közösségi eljárásokban megoldódjanak. Az iskola ellen kíván állni a társadalom gyarmatosításának, tárgyiasításának, az elidegenedésnek. Erősek itt a frankfurti iskola hagyományai, a baloldali, marxista kritikai hagyományok: a frankfurti iskola kutatói, a konfliktusteória, a strukturalista, feminista kutatók, a felszabadítási teológia hatása is idesorolhatók. Fontos vetülete az ideológiakritika. Ez arra törekszik, hogy bemutassa, milyen érdekek és hogyan működnek közre abban, hogy az emberek, az elnyomott csoportok ne ismerjék fel valódi érdekeiket. Hogyan történik érdekeik elnyomása, s az ideológia milyen szerepet játszik ebben. Négy fő témába sorolható a fő kritikai elméletek:

- Elidegenedés – tárgyiasulás. Annak hangsúlyozása, hogy a társadalmi viszonyok emberi alkotások, s mint ilyenek, újra alkothatók, és az emberek nem kizsákmányolandó tárgyak.
- A menedzseri értékek általánosításának leleplezése (például egy speciális érdek általánosnak mutatja magát), s a többi az egyéb kategóriába sorolódik.
- A társadalmat, a természetet, az embereket dologként, célelérő eszközként láttató instrumentális ész kritikája.
- Annak a kutatása, ahogy az emberek hozzájárulnak, beleegyeznek saját elnyomásukhoz. Például úgy, hogy az interakciók menete és struktúrája reprodukálja az identitásokat, s az interakcióban részt vevők anélkül, hogy tudnák, újrakreálják viszonyaikat.

*Posztmodern „dialogikus” iskola.* E kritikai iskola is fókuszál a szervezeti eljárásokban rejlő aszimmetriákra, de a dominancia „folyékonyabb” változata, a folyamatosan áramló szövegek, szituációhoz kötött diskurzusok mélyén rejlő dominancia érdeklí igazán. Hét fő témája van ennek a kritikai iskolának.

1. *A diskurzus központi szerepe.* Az iskola központi módszere a jelenségeket alkotó diskurzusok kutatása. A megértésekben, s e megértések mögött keresi a mögöttes, rejtett diszkurzív szövegszerű mezőt, s ennek tudattalan vagy kulturális struktúráit, s fel kívánja fedni, amint e mező által létrehozott jelentés univerzális jogot követel magának. Illusztrációnak bemutatok egy ilyen szövegrészletet. „Ez a szöveg tehát a szervezeti kommunikációra néző tekintetünket kívánja *láttatni*. S mint minden szöveg »láttat«, minden kommunikációra így nézünk ebben a tanulmányban, hogy láttatni akar valahogy.
  - Azon lehet vitatkozni, (és a tudományfilozófia teszi is) hogy akkor megismerhető-e az »előzetes gondolatainktól megtisztított« »odakinn« lévő valóság, s a »mi konstruáljuk a valóságot, s nincs semmi odakint, amit mi tükröznénk« választól egészen a »gondolataink az odakint lévő valóságot tükrözik« megoldásig sokféle válasz adható.
  - Praktikus okokból átengedhetnénk ezt a kérdést a filozófusoknak, mondván, hogy a szervezeti kommunikáció a »gyakorló menedzserek« eszköztárához tartozik, akik az efféle kérdésekkel nem foglalkoznak. Számukra a kommunikáció hatékonysága a lényeg, hogy célt érjenek el, hogy hogyan tudjuk eredményesen befolyásolni a másik embert, hogyan áramoljanak célszerűen az információk, hogy a dolgozók hatékonyan végezhesék a munkájukat. Számukra van a kommunikációnak egy racionális funkciója, amivel vezérelni, kontrollálni lehet a szervezeti folyamatokat.
  - De ha az előbbi bekezdést nézzük, mint a gondolkodásunkat, s észlelésünket meghatározó szöveget, ami befolyásolja előzetes tudásunkat a szervezeti jelenségek észlelésekor, akkor azt mondjuk, hogy a menedzserei példában átvettük a szervezeti kommunikáció menedzserei szempontból fontos nézőpontját. Ha így nézzük a szervezetet, akkor úgy nézzük, ahogy a menedzserei szöveg láttatja.
  - De lehet az előbbi szövegben leírt fontos tényezőket máshogy is láttatni. Egy másik szöveg rámutathat, hogy az előző menedzserei

példában felsorolt tényezők: úgy, mint »hatékonyság«, »célszerűség«, »eredményes befolyásolás« – ami a dominanciára utal, a »célszerű információáramlás«, »hatékony munka«, »ésszerű racionális« azaz célszerű kommunikáció, a »vezérlés«, a »kontroll« olyan értékek, amelyek inkább a férfiaknak fontosak. Ha a szervezetekben dolgozó nők, ezeket akár öntudatlanul is, de elfogadják, olyan tényezőket fogadnak el fontosnak, amelyek nekik nem annyira fontosak. Így öntudatlanul is alávetik magukat olyan értékeknek, amelyek nem annyira a sajátjaik. Ha egy feminista kutató ilyen szöveget ír, mint ami e bekezdésben van, akkor olyan szervezeti kommunikációt, s szervezetet mutat be, amelyben a kommunikáció által előállítva és elrejtve férfiuralom van. Ekkor úgy nézzük a szervezeti kommunikációt, ahogy egy feminista író láttatja.” (DOMSCHITZ 2013, 323–324.)

2. *Fragmentált identitás.* A felvilágosodás emberképében egy autonóm, koherens ember áll, itt nem, ezt fikciónak tartja, s bemutatja, ahogy e fikció segítségével a nyugati ember elnyomta konfliktusait, s privilegizálta a férfi értékeit, a racionalitást, a céltudatos előrelátást, a kontrollt. De ezzel részt vett önmaga elnyomásában. Az elnyomott én részei rejtve maradtak, az én fragmentált.
3. *A jelenkori filozófia bírálata.* Az iskola szerint a világ „elemei” nem rajzolódnak ki szétválasztó figyelem nélkül. A nyelvi és nem nyelvi cselekvéseinkkel vezéreljük a figyelmet, s ezzel konstruáljuk azt, amit látunk „odakinn”.
4. *Az alapok és a nagy narratívák elvesztése.* Hagyományosan bármely társadalmi pozíció az alapjai által legitimált. Ilyen alapok vagy metafizikaiak, mint egy külső világ „odakinn” az empirizmusban, (mert ez van), vagy mentális struktúrák a racionalizmusban (mert így ésszerű). Vagy emberi természet a humanizmusban (mert ilyen az emberi természet), vagy Isten a vallásban (mert ez az Istennek tetsző). Vagy egy nagy narratíva támasztja alá, mint például az osztályharc a marxizmusban (mert ez a törvényszerű fejlődés útja). Vagy a szociáldarwinizmus alkalmasság- és túlélési teóriája, vagy a közgazdaságtan láthatatlan gondoskodó keze miatt így történt. A normatív kutatók, megközelítések ezek valamelyikére alapoznak (kritika nélkül), vagy a kritikai kutatók például Habermas a nyelvi cselekvés etikájára. A dialogikus iskola ezeket hamisnak, félrevezetésnek, „kacsának” tekinti.

5. *A hatalom és a tudás kapcsolódása.* Bemutatják azokat a diskurzusokat, amelyekben meghatározódik a munkás és menedzser fogalma, megmutatják, ahogy meghatározódik a „felelős menedzser”, és „felelőtlen dolgozó” oldal, s a diskurzus újrakonstruálja a vezetői hatalmat és a munkás alávetettségét.
6. *Hiperrealitás.* A jelzett dolog valósága nem önmagában van, hanem „igazsága” a róla folyó beszédétől függ, észlelése a beszéd által történik.
7. *Az ellenállás és indetermináció keresése.* E kutatók arra biztatnak, hogy olvassunk kellő szkepszissel. Az eredmény egy negatív tudás. Tudása annak, hogy a tudások, a diskurzusokban kialakuló hamis vagy „igaz” szempontokat tükröznek, s e nézőpontok változhatnak is. De mi marad ezek nélkül? A módszerek: a dekonstrukció, a konstrukciók leleplezése, a tudás alapjainak történelmi korokat átívelő és megalapozó diskurzusainak a vizsgálata, az ellenálló olvasás, hogy a szövegek, a diskurzusok fogságából kikerülve újra dönthessünk.

Deetz „szemüvegei” segíthetnek, s adnak valamiféle támpontot a világ (vagy „világ”) észleléséhez. Használjuk őket célszerűen – megismerési céljaink érdekében.

*A változáskezelés klasszikus és dialogikus modelljei.* Bemutatunk egy klasszikusnak számító változásmenedzsment-koncepciót. Ez nagyjából megfelel a korábban bemutatott „elit a priori” megközelítésnek.

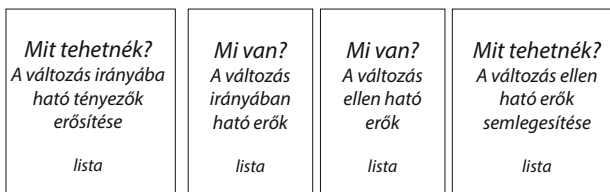
## A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT JELENTŐSÉGE

A változó környezeti elvárások miatt a szervezeteknek állandóan változniuk és fejlődniük kell. A változásmenedzsment eszköz a vezetők számára ahhoz, hogy a változásokból hasznot kovácsolhassanak. A változások embereket érintenek, így a változásmenedzsmentnek tekintettel kell lennie az érintett dolgozókra. (Kocsis 1994)

*Változásokat tervező meetingek.* Ha eredményesen és a lehető legkevesebb konfliktussal akarjuk változtatni a szervezetet, a szervezeti struktúrát, azt érdemes jól előkészíteni. A változások megkezdése előtt meg kell már beszélni néhány fontos dolgot. Az első meetingen jelöljük ki a változás menedzseléséért felelős személyt.

Ábrázoljuk a jelenlegi struktúrát mozgatható kártyákon. Minden egyes strukturális elemet írunk le egy kártyára. Rakjuk ki egy nagy asztalra a jelenlegi struktúrát. Ha menet közben új elemet javasol valaki, azt ráírjuk új kártyára.

- Beszéljük meg a javaslatokat. Rögzítsük diktafonon. A javaslatok alapján helyezzük át a változó strukturális elemeket.
- Végezzük el az erőtérelmzést és a stakeholder (érintettek) elemzését, és becsüljük meg a változás dinamikáját. Minden egyes változás esetén érdemes ezeket végiggondolnunk. Melyek a változás mellett ható erők, hatások? Kiket hogyan érintenek ezek a hatások? Mit tehetnénk, hogy a változás melletti erők erősödjenek? Mit tehetnénk, hogy a változás elleni erők gyengüljenek? Az erőtérelmzés folyamatát diktafonon is rögzíthetjük.



8. ábra

*Erőtérelmzés*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*



- A diktafonon felvett gondolatok alapján készítsünk rövid írásos anyagot a változások tervezésére.

*Stakeholder (érintettek elemzése); a stakeholderanalízis folyamata.*

- Az érintettek azonosítása;
- információgyűjtés az érintettekéről;
- az érintettek céljainak azonosítása;
- az érintettek viselkedésének elemzése;
- cselekvési terv kidolgozása.

E munka elvégzése számos előnnyel bír:

- az érintettek közötti belső dinamika feltárása;
- felkészülés az ellenállás kezelésére;
- a változást segítők mint szövetségesek megnyerése.

*A második meetingen az elkészült írásos összegzés alapján tervezzük meg, és hagyjuk jóvá az átalakítás tervét.*

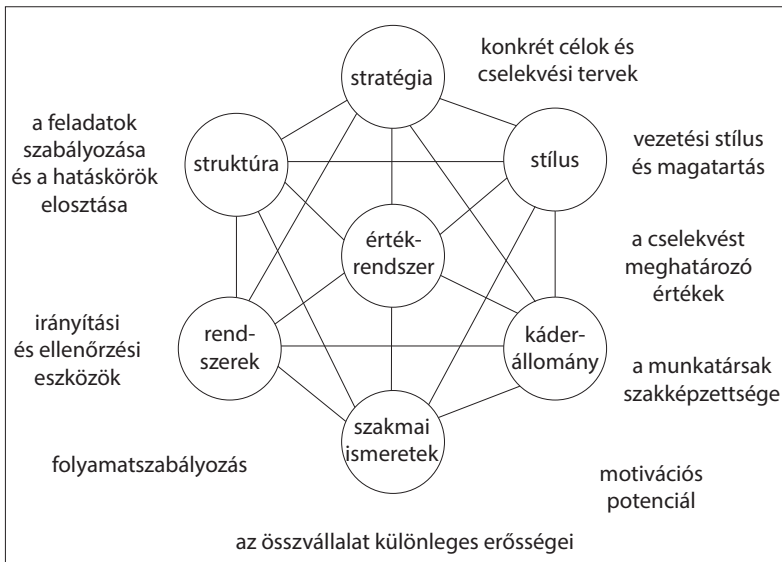
A következő találkozón tekintsük át az egész szervezetet a McKinsey-féle 7S-modell segítségével (*Group Facilitation* 2001). A szerzők két csoportra osztják a tényezőket: az úgynevezett kemény tényezőkre:

- strategy (stratégia),
- structure (struktúra),
- systems (rendszerek)

és a lágy tényezőkre:

- style (stílus),
- staff (káderalomány),
- skills (képessegek) és
- shared values (értékrend).

E struktúra látszólag nyújt stabilitást, de mint már korábban beszéltünk róla, a szerkezetet a szervezetben dolgozók éltetik, működtetik, és az emberi közösségek élő rendszerek, tudatos és tudattalan, a külső és a belső környezetre érzékenyen reagáló, azzal rezonáló egységek, ezért a beágyazódás törvényei szerint folyamatos dinamikus változásban vannak. A változás táncát járják.



9. ábra

*A McKinsey félé 7S-modell*

*Forrás: PETERS–WATERMAN (1986).*

Erre feltétlen figyelniük kell, mikor a szervezetbe új értékeket, vagy a 7S-rendszer bármelyik elemében változásokat észlelünk, vagy akarunk beemelni.

## **A sikeres átalakítás és változtatás átfogó elvei**

*A sürgősség érzetének megteremtése:* könnyebben megy a változás, ha a szervezeti tagok úgy érzik, hogy az fontos és sürgős. Ezt viszont kommunikálni kell, azaz az igényt fel kell ébreszteni.

Az erős irányítás elsősorban a szervezeti kohézió függvénye. A változtatásért felelős csapat célja: a kritikus pontok, lehetséges krízisek vagy kedvező lehetőségek felismerése és megvitatása. A változtatásokért felelős csapatnak szüksége van egy önálló vezetőre, aki felelős a csapatok közötti kohézió koordinálásáért, és így a sikerért. Ehhez viszont elégséges hatáskörrel, hatalommal kell rendelkeznie. Érdeemes egy, a változásért felelős csapatot kialakítani, az ideális létszám három és öt fő körül van.

*Rövid távú sikerek megtervezése és elérése.* A változási folyamat gyakran megakad, és frusztrálhatja a változás mellett elkötelezett tagokat. Ezért érdemes könnyen elérhető célokat is betervezni, hogy a sikerélmények átsegítsenek a nehéz időszakokon.

*A fejlődés konszolidációja, a változás céljainak megvalósítása.* A változásokat megerősíti az elért eredmények megünneplése, de a tartós változáshoz tervezzük meg a fejlődés nyomán követését. Ehhez használjunk egyszerű szemléltető eszközöket. Tervezzünk visszajelzési mechanizmusokat, tartsuk fenn a sürgető érzést, és folyamatosan szervezzük meg a változásokat végrehajtók közti együttműködést. A tartós szervezeti kultúrát is érintő változások általában 2–3 évet vesznek igénybe.

*Az új szemléletmód intézményesítése.* A változásokat szokássá és intézményessé kell szilárdítani. Ezek teszik tartóssá azokat, mert ha nem ágyazódnak be a mindennapi cselekvésekbe, elfelejtődnek. Ezért a legfontosabb, hogy a vezetők magatartása is megfeleljen a változásoknak. A változás minden szakaszában fontos, hogy a dolgozók lássák a stratégiai összefüggéseket. A cél, hogy a változások a cég új kultúrájának kialakulásához vezessenek.

## **Felkészülés a változtatásokra – a sikeres átalakítás gyakorlata**

*Az alkalmazottak felkészítése.* Tájékoztassuk őket a változtatások hasznosságáról. Az időzítés is fontos: ha a tájékoztatás túl korai, elfelejtődik, ha megkészt, pánikot kelthet.

A változtatások tervét a lehető legrészletesebben írjuk le, mérlegeljük, kikre lesz a legnagyobb hatással: először őket tájékoztassuk. El kell dönteni, hogy egyenként közöljük-e a csoportokkal, vagy egyszerre tájékoztassunk mindenkit. Erre azért van szükség, mert a változások feltehetően nem azonosan érintenek minden csoportot.

Ezek a megbeszélések ne csak egyirányú tájékoztatások legyenek. Biztassuk a dolgozókat véleménynyilvánításra, vitassunk meg minden egyes lépést, és kérjünk javaslatokat!

Ha volt már korábban átalakítás a szervezetben, járjunk utána, hogy mi történt a legutóbbi változtatások során, hogyan álltak hozzá az egyes dolgozó csoportok.

Mérjük fel előre a változás véghezviteléhez szükséges képességeket és forrásokat. A képességek tekintetében egyre fontosabb a nyelvismeret. Új szakmai ismeretek elsajátítására biztosítsunk vonzó továbbképzési lehetőségeket, alakítsunk ki új viselkedési mintákat, új hozzáállást.

*A dolgozók folyamatos tájékoztatása.* Annak érdekében, hogy a dolgozók gyorsan és pontosan értesülhessenek az új információkról, szervezzünk továbbképzéseket, értekezleteket, terjesszünk információs anyagokat. Ezzel a minimumra csökkenthetők a pletykákból és félelmekből adódó károk.

Készüljünk fel arra, hogy a személyzet különböző szintjein, különbözően reagálnak a változásokra.

A felső vezetés gyakran alábecsüli a változások dolgozókra gyakorolt hatását, és hajlamos az elszigetelődésre, mert elfelejt kommunikálni, vagy elzárkózik a kommunikációtól és a kellemetlen hírektől. Gyakran így várja el, hogy a dolgozók egyetértsenek a változásokkal. Ha ez nem történik meg, azt gyakran árulásnak érzi.

A középvezetés tipikus problémája, hogy sokféle kell összpontosítania, és a változtatások még bonyolultabbá teszik az életét. Gyakran nem is ismeri a felső vezetés véleményét, nem kap útmutatást a prioritásokkal kapcsolatban, sem világos utasításokat. Gyakran vár arra, hogy megmondják neki „mi a teendő”.

Az alkalmazottak, dolgozók, munkatársak a vezetés által bejelentett változásokat gyakran ellenük irányuló támadásnak és árulásnak érzékelik. Sokan ellenállnak, dühösek, frusztráltak és zavarodottak lesznek az új helyzetben. Ha nincs rendes tájékoztatás, a szervezet iránti lojalitásuk sérül. Általában félnek a kockázatvállalástól, újításoktól, új dolgok kipróbálásától, és félnek a korábbi kiszámítható karrierépítés lehetőségeinek elvesztésétől.

## **Munkacsoportok szervezése**

Az eredményes változáskezelés feltétele, hogy azt munkacsoportokban támogassuk. A csapatmunkában – ha jól szervezzük – érvényesül a szinergiahatás, az, hogy együtt többet érnek el, mintha önállóan dolgoznának, és osztoznak az eredményeken is.

A munkacsoportoknak előnyeik vannak. A dolgozók együtt könnyebben megbirkóznak a változásokkal. Lehetővé teszik az arányos munkamegosztást. A problémák felmerülésekor több lehetséges megoldás születik. Csökken a hibák száma, mert a tagok észreveszik és kijavítják egymás hibáit. A jól

szervezett csoport növelheti a dolgozók motiváltságát. A szinergiahatást az is növeli, hogy különböző szakterületek együttműködésére ad lehetőséget. A csoportok hatékonyságát növeli, ha szabad utat engednek az ötleteknek és véleményeknek, ha az ellenvélemény is elfogadott, ha igyekeznek mások nézőpontjából is szemlélni a dolgokat.

A következő lista segítséget nyújt egy eredményesen működő csoport megszervezéséhez.

*Az indulás.* Minden tagot hivatalosan fogadnak az alakuló csoportba. Felvázolják a jövőképet. A csoport célkitűzéseit a szervezetéhez igazítják. A jövőképet minden alkalommal megerősítik.

*Megegyezés az alapokban, a célkitűzésekben és határidőkben.* Tisztázzák, hogy a csoport munkáját mi alapján ítélik meg, melyek a teljesítményelvárások. Megbeszélik, mi történik abban az esetben, ha a dolgok nem a terv szerint alakulnak. Meghatározzák a csoporttagok szerepeit és felelősségi körét.

*A félelmek eloszlátása.* Időt szakítanak minden egyes csoporttagra, megértik a kétségeit. Javaslatokat gyűjtenek a működésre, a félelmek eloszlátására vonatkozóan. Megbeszélik, hogy a hibák elkerülhetetlenek, de a felmerülő problémákat a lehető leggyorsabban fel kell ismerni annak érdekében, hogy a csoport minél hamarabb megoldhassa őket.

*A részvétel ösztönzése.* Bátorítják a tagokat arra, hogy építsenek ki kapcsolatokat, hogy további, a csoport számára hasznos észrevételekkel szolgálhassanak. Olyan rendszert építenek, amelyben minden tagnak jelentést kell készítenie, vagy szóbeli észrevételeket kell tennie.

*A csapatszellem megteremtése.* Az eredményes együttműködés alapja, hogy magyarázzuk el a tagoknak, hogy csapatmunkát várunk tőlük, hogy nyugodtan tegyenek javaslatokat. Teremtsünk kedvező lehetőséget az ötletek megosztására, megvitatására. Nyíltan ütköztetik a konfliktusos területek eltérő véleményeit.

*A hatékonyság ellenőrzése.* A csoport munkáját és teljesítményét rendszeresen ellenőrzik, az esetleges hiányosságok megállapítása érdekében.

*Rátermetett csoportvezetőt kell választani,* aki tisztában van a célkitűzésekkel, tudja, hogyan valósítsa meg azokat, tisztázza az egyes csoporttagok szerepét, a csoporttagokat bevonja a tervezésbe és megvalósításba, aki információval és útmutatással szolgál, aki kezelni tudja a konfliktushelyzeteket, és meg is oldja azokat; aki figyelemmel kíséri a fejlődést.

A változást támogató kommunikációs formák közül fontosak a szervezeten belüli továbbképzési programok, a felesleges munkaerő átképzése,

---

a karriertámogatás, az új emberek kijelölése új pozíciókba, új feladatok elvégzésére.

Nagy változások esetén érdemes belső információs részleget kialakítani. Ennek a feladata lehet heti hírlevél kiadása, a sikertörténetek összegyűjtése, a változási folyamatok megerősítése, a szervezeti identitás megerősítése.

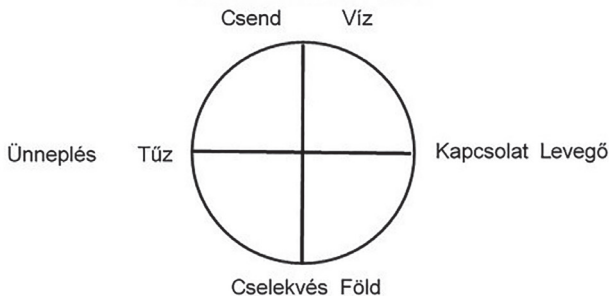
A változás összefüggésben van a szervezeti környezettel vagy kultúrával. A változás számos olyan szervezeti összetevőt érint, amely szerves része a szervezeti kultúrának.

# A DIALÓGUSALAPÚ VÁLTOZÁSKEZELÉSI MODELL

Ezt a megközelítést a *Szervezeti kultúra* tantárgy keretei között már említettük. A Sheldrake-i morfikus rezonancia vagy a bohmi kvantumtér tudományos értelmezésére, e paradigmára épít, és a közösségi gondolkodás által konstruált világunk mély változóit is szem előtt tartja. Sőt rengeteget merít a rendszerdinamikai és hálózatelméleti és szervezeti intelligencia megközelítésből. Azt lehetne mondani, hogy nem forgatja ki gyökeresen a klasszikus megközelítéseket, de jelentős hangsúlyt fektet a kontextuális, rendszerszintű folyamatokra. A változás kezelésében előtérbe kerül a közös teremtő gondolkodásból kibontakozó jövő, mint húzó erőter, és kevésbé fókuszál a múltból fakadó problémákra.

Ehhez érdemes a teremtő kör ciklusait követnünk.

*Csend és kapcsolódás.* Az a fázis, mikor elsősorban önmagunkra és az egymásra hangolódásra fordítunk időt, legyen ez csak csend, vagy épp fókuszált és begyakorolt éber tudat alapú (mindfulness) közös jelenlét. Ehhez tudományos megközelítésben Rupert Sheldrake morfikus rezonancia elmélete vagy D. Bohm kvantumtér elmélete és a dialógus közötti kapcsolat képes a lehető leggazdagabb elméleti és módszertani alapot biztosítani. (*Szervezeti kultúra és integritás*; jegyzet, DOMSCHITZ–RUZSA 2017)



10. ábra

*A teremtő kör ciklusai*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

Ez a kapcsolatépítés-összehangolódás fázisa, amelyre gyakran – a japán szervezeti kultúrában – a közös idő első kétharmadát fordítjuk. Miért is? A tapasztalatok és a tudományos felismerések mind arra mutatnak, hogy ebben az így közösen kialakított térben csökken a véleménykülönbségekből eredeztethető konfliktusok száma, lévén hogy a gondolatok, vélemények, érzések és felismerések már nem a személyes én egoközpontú megnyilatkozásai, aki mindenáron uralni és vezérelni akarná a folyamatokat, hanem a közösen összehangolt, kollektív teremtő tér ad keretet az individuális megnyilatkozásoknak. Ez a kollektív intelligencia, a szervezetintelligencia kialakításának az ideje. Tudván tudjuk persze, hogy nem egy lineáris folyamatról beszélünk, hanem körkörös iteratív folyamatok tánca hozza létre ezt az egészet. Ezt a dinamikát Stafford Beer *Team Syntegrity* módszere kiválóan képes kezelni. (BEER 1994) A magyar nyelvű bemutatásról részletesen olvashatnak a SoL Intézet honlapján.<sup>2</sup>



11. ábra

*A Syntegrity modellje*

*Forrás: BEER (1994)*

Ebbe illeszkedhet már a személyes összehangolódás mellett az eddigi tapasztalatok tudatosítása, átgondolása és feltérképezése is. Ezért fontosak a nyitókörök, a személyes én beemelése a térbe, és a figyelem erőterének telítettsége, a figyelő, de nem reflektálásra nyitott megosztások, építkező és konstruktív én nyelv, a mély, többdimenziós meghallgatás stb. Ehhez érdemes részletesebben a facilitatori készségekben elmélyülni. *A cselekvési szint. Az irányválasztás.* A jelen feltárása, észlelése és rendszerszintű tendenciák, forgatókönyvek gigondolása. A jövő vonzó képének megjelenítése, elképzelése, a közösen

<sup>2</sup> lásd: <http://solintezet.hu/mindful-academy/mindful-facilitation/terteremto-modszerek/team-syntegrity-szintegracio/> (a letöltés ideje:2017. szeptember)



kialakított gondolati és érzelmi térben képes a résztvevőkben új, a változást támogató motivációt elindítani. A forgatókönyvek mentén kialakított jövőképek, jövőemlékek – ha a szervezeti döntésekben érintettek bevonásával készülnek – már létrehozzák az összehangolt cselekvéshez szükséges koherenciát is. A klasszikus forgatókönyv-elemzésekről alapos leírást találhat minden érdeklődő számos könyvben, és magyarul Barakonyi Károly összefoglalójában.

„A scenárió *alapvető célja* feltárni a komplexitásból és voluntarizmusból eredő *környezetváltozások lehetséges irányait*. Ahhoz, hogy a scenárió által szolgáltatott környezetleírás valóban használható legyen a stratégiai irányvonalak meghatározásával kapcsolatban, a forgatókönyveknek *meg kell felelniük bizonyos kritériumoknak*. Ezeket a kritériumokat egy – a scenáriókra általános értelemben vonatkozó – definícióban foglalhatjuk össze: A scenáriók a környezet változásaival összhangban kialakuló lehetséges *jövőbeli állapotok*, illetve azokhoz vezető folyamatok múltból kiinduló és a jelenen keresztül átvezető, belsőleg konzisztens, hihető, alternatív *leírásai*.” (BARAKONYI 1999)

A hagyományos forgatókönyv-tervezési folyamat számításba veszi a lehetséges jövőképeket, amelyek a jelen tendenciáiból előrevetíthetők. Adam Kahane (KAHANE 2012) azonban a folyamatot egészen feje tetejére állítva nem a jelen állapotokkal és azok lehetséges jövőre irányuló vonatkozásaival foglalkozik, hanem a résztvevők és a társadalmi folyamatok mentén egy alkotó térbe hívja az adott rendszer összes szereplőjét és velük együtt közösen dolgozik a nehéz, kihívásokkal teli helyzeteken.

Az szervezetek, társadalmi csoportok nem tudják a rázós problémákat azok kontextusában megoldani, mivel a tágabb rendszer bizonytalan, unfair vagy fenntarthatatlan. Ezt a nagyobb rendszert ők egyedül nem képesek átalakítani, a rendszerek túl komplexek és rajtuk túl nőnek. Ilyen az integritás társadalmi szintű kérdése is. A nagyobb léptékű változáshoz sok szintű és számos társadalmi rétegből, szektorból kell a résztvevőknek összefogni. Ehhez azonban hiányzik a tudásuk, akaratauk, elköteleződésük és bizalmuk. A Transzformáló Scenárió Tervezés régebbi adaptációra és pontos és narratívákra építő módszerét átveszi ÉS nemcsak a helyzetek megértésére, a jövő tendenciák kiművelésére használja, hanem a lehetséges jövőt tetterre hívja, sőt mi több megváltoztatja. Módszertanában a személyes, résztvevői belső átalakulásra és egymás közötti viszonyok átalakítására is irányul és ennek eredménye, hogy maga a rendszer változik, amelynek viselkedése ezáltal szintén meg fog változni.

*Kidolgozás.* A fentiek szellemében a kiválasztott forgatókönyvek részleteinek kidolgozása során nem elővetítéssel dolgozunk, hanem a jövőből építjük vissza a jelent.

*A hagyományosabb, problémafeltáró* és a jövőt a jelen problémájának korrigálásával elérni kívánó megközelítés:

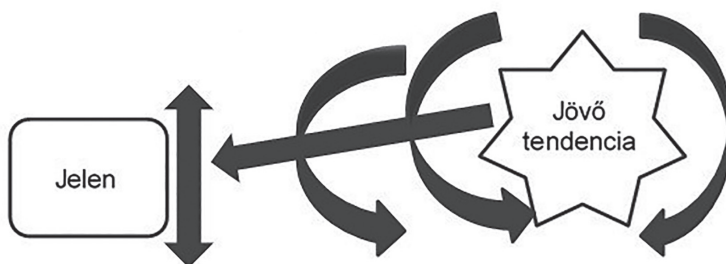


12. ábra

*A jelen problémáit korrigáló megközelítés*

*Forrás: A szerző szerkesztése*

*A jövőteremtő út.* A jelen elengedésével, a jelen mintázatai, történetei, a valóságészlelésünk felfüggesztése által a kitágult éberségünk terében megjelenő kép és jövő adja az alapot, és ehhez igazítva visszabontjuk a prototipizáláshoz szükséges teendőket.



13. ábra

*Jövőteremtő fejlesztés*

*Forrás: A szerző szerkesztése*

Ez a munka nagyon fontos. Az érzelmeket, az egyént és a közösség összességét megmozgató folyamat által olyan erőteljes úgynevezett *jövőemlékek* alakulnak ki, amelyek által a cselekvés és a tettek világában – amikor szükség van a megvalósításra – a tettek, a kollektív cselekvés már nem az engedelmesség és alávetettség szolgái – lassú és kevésbé hatékony – követéséből, hanem az érintettekben életre kelő jövőképből fakad, és tetteik a létező jövőemlékek miatt a lehető legkisebb ellenállás irányába fognak elmozdulni. Más szóval, ha a jövő forgatókönyve az érintettek egészére vonatkozóan és közös munka révén kerül kidolgozásra, akkor olyan erős gondolatpályákat alakít ki, melyek – mint erről már korábban beszéltünk – alapvető pályára tudják állítani a résztvevőket. Arie de Geus, egy világcég tervezési osztályának vezetője (Royal Dutch/Shell) írja *The Living Company (Az élő vállalat)* című könyvében. (GEUS 1997)

Krízis beköszöntével, a szervezetben mindenki fájdalmasan érzi a változás szükségét. A gond, hogy ilyenkor már alig marad idő, és beszűkülnek a lehetőségek is. Minél nagyobb a válság, annál kevesebb a lehetőség, ha nincsenek jövőforgatókönyveink. Ezért hát a válaszok megszülik az autokratikus vezetést. Hisz ilyenkor gyors döntésekre van szükség [és engedelmes végrehajtókra – szerk.] De épp az autokratikusan hozott gyors döntések miatt a végrehajtás általában rosszul sikerül, vagy épp sehogy. Ekkor számos szervezet kiesik a rostán.

Ezért a legnagyobb helyzeti és versenyelőny az, mikor a válságot *megelőzően* képes a szervezet felismerni a kihívásokat. A szervezeti életben gyakorlati haszonnal az a tanulás jár, amelynek birtokában azok vannak, akik vállán a cselekvés is nyugszik. Ebből fakad, hogy a hatékony tervezés célja nem maga a tervezés, hanem hogy olyan, cselekvő kész emberek közös tudásával váljék, akik, ha a szükség úgy hozza, azonnali váltásra készek és képesek.

Ünneplés. *Lezárás.* Ünneplés és új ciklus kezdete. Ez a köszönet és ünneplés, a megbecsülés és elismerés kiemelt ideje. Fontos, hogy a szervezet őszinte, egymásra figyelő, jó szavakkal és tettekkel kifejezett elismerést tudjon nyújtani önmagának, dolgozóinak. Egyben a folyamat lezárul, ami szükséges egy új alkotói áram elindulásához.

E fázis része még a *folyamatkövetés*, amikor a visszacsatolás és reflexió által, a Kolb-féle (KOLB 1974) tapasztalati tanulás körét járva továbbra is meg-megállunk, és értékelő, elismerő módon továbbsegítjük a munkát. Reflektálunk a jelenre, a vágyott jövő tükrében rátekinünk, és a szükséges változtatásokkal együtt folytatjuk a közös tanulást.

# A TANULÓSZERVEZETEK, A RÉSZVÉTELI VEZETÉS ÉS A VÁLTOZÁSKEZELÉS

Az MIT és Harvard szakmai együttműködésében, a rendszergondolkodás- és a dialógusalapú részvételre építő módszerek népszerűsége révén létrejött egy új szervezeti együttgondolkodási kultúra. E folyamatok találkoztak a világban erősödő kihívások kezelésének igényével. E globális változásokat László Ervin professzor, magyar származású evolucionista kutató az alábbi táblázatban foglalja össze.

## 4. táblázat

*A László Ervin által definiált korszakok*

A <i>Mítosz</i> korszaka, amikor az emberi tudat teljesen beágyazódott, és szervesen együtt volt a természeti környezettel.
A <i>Theosz</i> kora, amikor a tudatos ember a természeti környezet és a világegyetem kapcsolatában felismert valami nagyobb transzcendens és immanens jelenlétet. Ez a piramisok kora, amely szervezeti és társadalmi struktúráinkban még mindig jelen van.
A <i>Logosz</i> kora, amikor az ember önmagára ismer, önnön gondolati, racionális, úgynevezett logikus érvelésben és meggyőzésben rejlő kiemelkedés jellemzi, és individualizációs lehetőséget lát a világban. Uralni és kiaknázni akarja azt, ami körülötte van. Legyen az természet vagy embertársa. Az értelem és a ráció kora.
A <i>Holosz</i> kora, amikor az ember felismeri a rész-egész viszonyát: „az önmagamban egész vagyok, de egy rendszerben rész is akár.” Rádöbben, hogy a teremtett és/vagy kialakult világ összetett, komplex rendszerében a kapcsolódás, a kommunikáció, a közösség, a kogníció képes értelmes társadalmi hálót kialakítani, ami élet- és megtartótér. Ez a 4K korszaka.

*Forrás:* László Ervin, előadás, 1999.

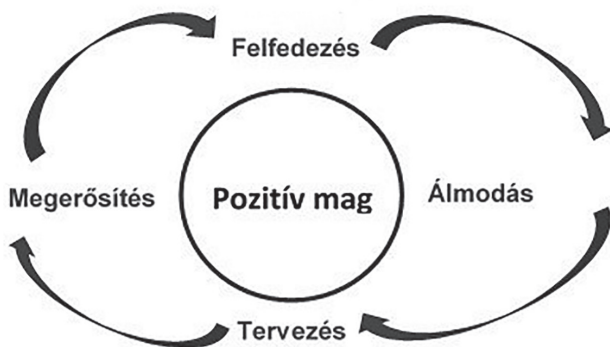
Az 1970-es és '80-as évekre ebben az értelemben a világ nagy része összeszövődött, és a '90-es évekre, a szovjet tömb összeomlásával már az egész világ felé kinyíltak a kapcsolati csatornák. Ennek pozitív, egymást erősítő szálai ugyanakkor a veszélyeket, cselekvési következményeket is hasonló gyorsasággal elindíthatták. A válságok és a társuló új esélyek gyors és közösségi szintű változásra készítették a szervezeteket és a társadalmakat.

Erre egyéni szinten választ sok-sok ember az éber tudat alapú személyes fejlesztés és a pozitív pszichológia felismerései mentén gyakorolt módszerekben talált, önmaga és a vezetőfejlesztés terén egyaránt. E módszerek integrálódtak két kiemelt fejlesztési módszertanban, melyek a következők: az Appreciative Inquiry (David Cooperrider) és a Presencing vagy U-elmélet (Senge-Jaworski-Scharmer). Az egyiket a Stanford Egyetemen dolgozták ki, a másikat, a bohmi dialógust és tanuló szervezeti kompetenciákat a mindfulnessszel ötvöző U-elméletnek az otthona az MIT egyetem.

## AI (Appreciative Inquiry) – Értékelő, elismerő alkotó munka

A pozitív pszichológia áramlata felerősítette azt a tendenciát, hogy a változás alapvetően a jó és pozitív eredmények meglátásával, elismerésével és felerősítésével képes beindulni. Egy egész szervezetfejlesztési módszertan épült ki erre a megközelítésre, melyet Appreciative Inquiry-nak hívunk. (AI)<sup>3</sup>

A 4D (Discovery, Dreaming, Design, Destiny) modell folyamatábrája alább követhető.



14. ábra

A 4D-modell folyamatábrája

Forrás: a szerző saját szerkesztése

A *felfedezés (értékelés, elismerés)* fázisában alapvetően az életigenlő, a szervezetet erősítő és éltető folyamatok feltárására irányul a figyelem. Ez a mun-

<sup>3</sup> Lásd: [www.davidcooperrider.com/ai-process/](http://www.davidcooperrider.com/ai-process/) (a letöltés ideje: 2017. szeptember 27.)

kafolyamat már önmagában számos pozitív, erőt felszabadító közösségi élmény. *Mi éltet bennünket? Mi működik jól?*

Az *álmodás (elképzelés, eredmények)* fázisa a jövőkép, a vágyott és a megálmodott jövő energizáló és közös megértésben kibontakozó képe. *Mi lehetséges? Mit hozhatunk létre?*

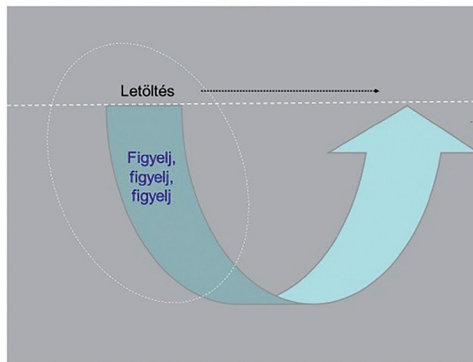
A *tervezés (együttes alkotás)* idején nagyon fontos a közös tervezés és annak végiggondolása, hogy miként, milyen folyamatokkal lehet az ideális állapothoz eljutni. *Mi az ideális, megálmodott célhoz vezető út?*

A *megerősítés (fenntartás–reziliencia)*: a desztinációhoz való sorsszerű eljutáshoz önmagunkat, a csapatot és szervezetet *meg kell erősíteniünk*, az úton *tanulnunk*, és – ha kell – *változtatnunk*, improvizálnunk.

## Presence – Presencing – U-elmélet<sup>4</sup>

E folyamat során egy U betűvel ábrázolható utat járunk be akkor, ha nem a múlt válaszaival akarjuk a jelen kihívásait vagy épp vágyait megválaszolni. Hisz, ahogy a már idézett Arie de Geus gyakran kiemelte, a szervezetek egyik legnagyobb kihívása, hogy ne akarják a jelen problémát a múltban hozott válaszokkal megoldani, hisz azok a válaszok a régmúlt problémáira fogalmazódtak meg anno.

0. *Letöltés.* Ha ezt tennénk, akkor gyakorlatilag letöltenénk a már régről bennünk lakó és a jelen tapasztalatára nem megfelelő válaszokat.



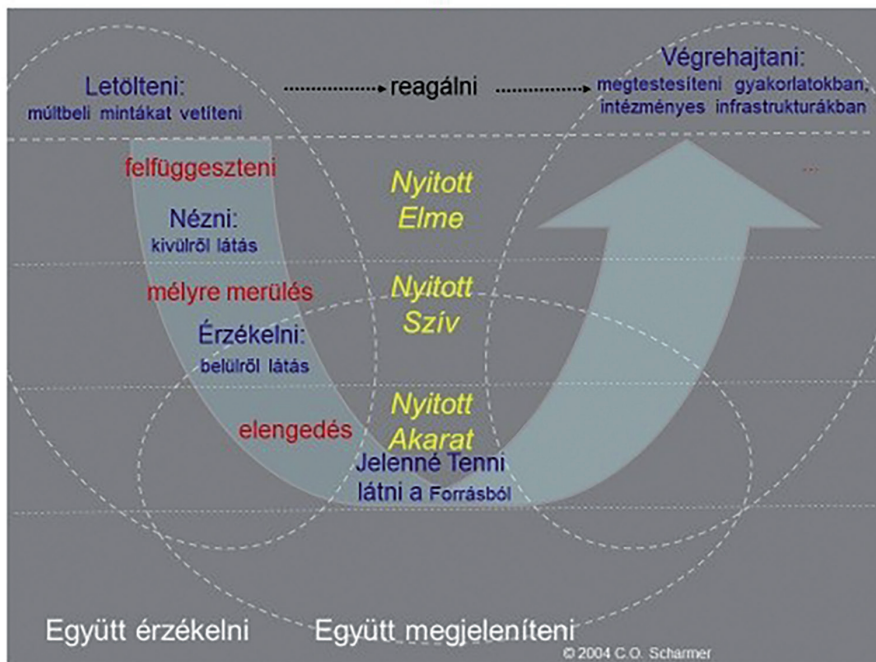
15. ábra

*Letöltés és/vagy figyelem*

Forrás: a szerző szerkesztése Scharmer nyomán

<sup>4</sup> lásd: [www.presencing.com](http://www.presencing.com) (a letöltés ideje:2017.szeptember 27.)

1. *Figyelem és érzékelés.* Ezért a legfontosabb képességet kell, hogy elővegyük: a mély, nyitott, befelé és kifelé egyaránt működő, a mentális mintázatainkat és érzelmi vágyaink szülte illúziókat is ignorálni képes figyelem.



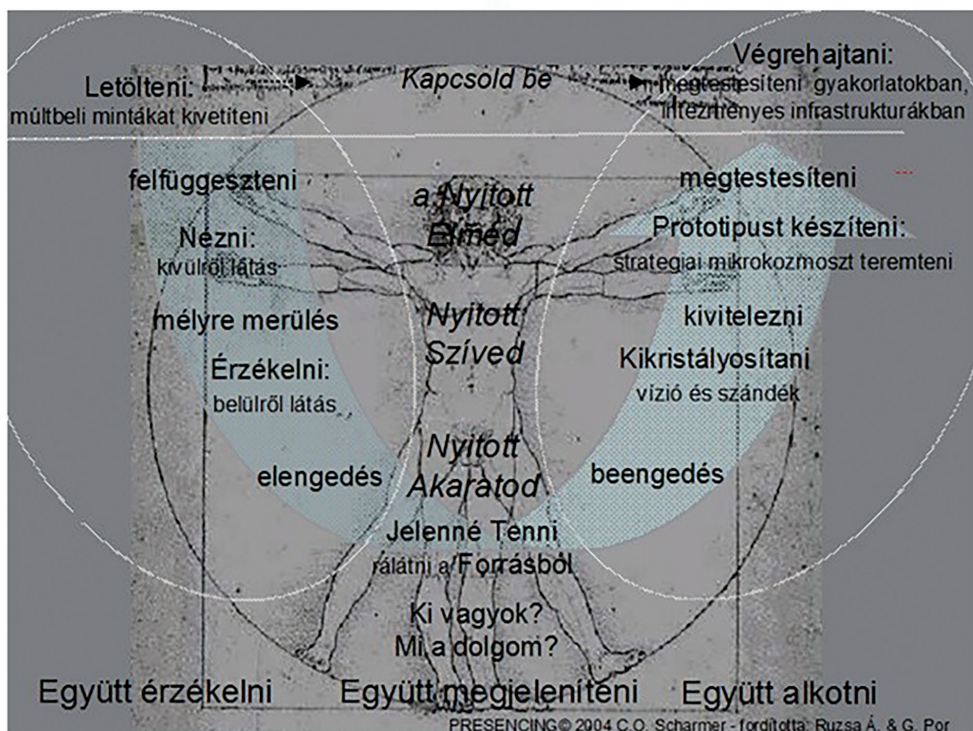
16. ábra

*Figyelem és érzékelés*

Forrás: a szerző szerkesztése Scharmer nyomán

2. *Elengedés és beengedés.* Mikor az U-áramlásban, ahogy mondani szokták, lemerülünk tudatunk, gondolkodásunk legmélyére, és a közösen kimunkált csendben, gyakran az intuíciót, a tiszta benső hangot vagyunk képesek meghallani, akkor *jelenik meg* az az irány, az a kép, amely az új helyzetekben új irányt mutató erővel hat ránk. Ekkor és csak ekkor érdemes elkezdni a konkrét, a menedzsmenti folyamatokból is ismert építkezést, a kikristályosodási folyamatot.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Lásd Ruzsa Ágota tanulmányát. Elérhető: [http://solintezet.hu/wp-content/uploads/2012/03/34\\_gyor2010\\_tanulmany\\_Ruzsa.pdf](http://solintezet.hu/wp-content/uploads/2012/03/34_gyor2010_tanulmany_Ruzsa.pdf) (a letöltés ideje: 2017. szeptember)



17. ábra

*Elengedés és beengedés*

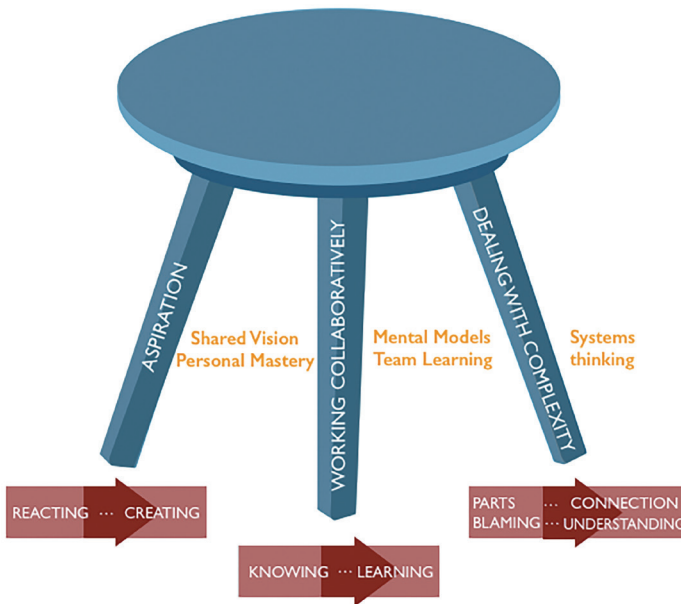
*Forrás: A szerző szerkesztése SCHARMER után*

3. *Kikristályosodás és prototipizálás*: amikor a hagyományosabb menedzsmenttervezés, a racionálisabb projektmenedzsment eszköztára kerülhet megvalósításra.



# A TANULÓSZERVEZETEK, AZ INTELLIGENS SZERVEZETEK ÉS AZ 5 ALAPELV<sup>6</sup>

A fenti módszertani megközelítéseket megalapozza az 5 alapelv, kulcskompetencia, amely már a '90-es években az MIT, Sloan School of Management Intézetének Tanuló szervezeti műhelyközpontjában, Peter M. Senge és munkatársai által fogalmazódott meg a legtisztábban. Azóta is elsöprő és lankadatlan népszerűséggel él immár 25 éve és számos új megközelítés inspiráló szakmai háttérét biztosítja. Megragadta a vezetők, menedzserek és szervezetfejlesztők, oktatáskutatók és társadalomfejlesztők, sőt politikusok fantáziáját is.



18. ábra

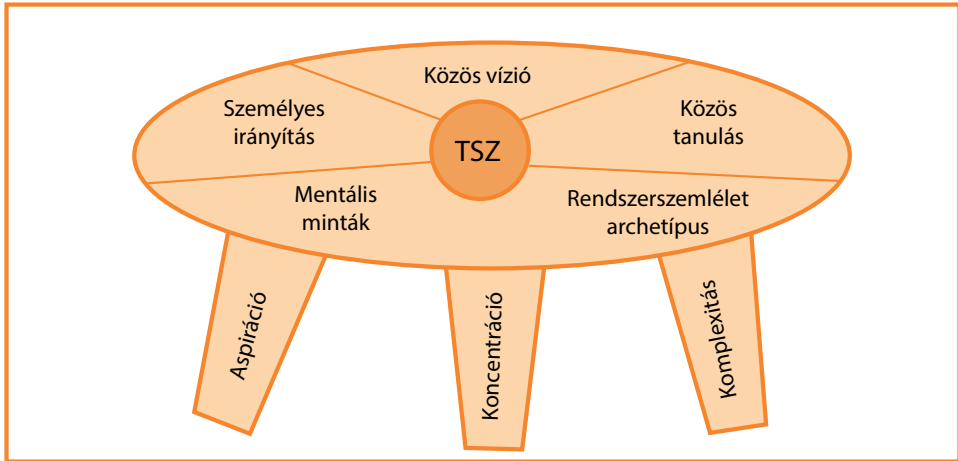
*The Core Competencies of Organizational Learning*

Forrás: Peter Senge, Global SoL konferencia, 2004

<sup>6</sup> SENGE, Peter M. (1998): Az 5. alapelv. Budapest, HVG kiadó.; MEADOWS, D. – SWEENEY, Linda B. (2015): *Rendszergondolkodás játékosan*. Budapest, SoL Intézet.

*A tanulószervezetek kulcskompetenciái:*

- aspiráció/kreativitás (reagál – alkot);
- kollaboráció- konverzáció (tudás – tanulás);
- komplexitás (részek – kapcsolódások, hibáztatás – megértés).



19. ábra

*A tanuló szervezet (TSZ) kulcskompetenciái*

Forrás: SoL Intézet

Peter M. Senge, MIT-professzor első könyve a tanulószervezetek elméletéről és gyakorlatáról angolul először 1990-ben jelent meg, magyar nyelven 1998-ban a HVG kiadásában *Az 5. alapelv* címmel. A könyv, a vezetéssel és a szervezeti változásokkal kapcsolatosan új szemléletet honosított meg, amely meglepően nagy sikert aratott szerte a világon az üzleti, intézményi és oktatási szervezetekben egyaránt.

A tanuló szervezet olyan szervezetet, amely jövőjének kialakítása érdekében folyamatosan növeli alkotókedvét és tehetségét, fontos jellemzője hogy a benne részt vevők új módon képesek tekinteni magukra és a világra.

Senge a tanuló szervezet gondolatrendszerét, alapértékeit és módszertanát nem csak gazdasági szervezetekre dolgozta ki. Peter Senge, másokhoz hasonlóan, intézményeinket az ipari társadalom elmúlt háromszáz évét meghatározó descartes-i, newtoni gondolkodáshoz vezeti vissza. A Logosz kora. Ebben élünk, működünk és – észrevétlenül ugyan, de – mi magunk is gépiessé válunk. A jelenleg uralkodó szervezeti (iskolák, gyárak, intézmények)

rendszerek még sajnós ezt tükrözik, és a benne dolgozó munkatársak alkatrészekké váltak. Ez napjainkra egy öntudatlan folyamat lett, hisz ritkán kérdőjelezzük meg azokat az alapfeltevéseket, vélt értékeket, paradigmákat, amelyek egy rendszert, különösen, amikor annak részei vagyunk, életben tartanak. Azok a gondolati struktúrák, amelyeket az ipari társadalom diadalaként és vívmányaként létrehoztunk, melyek az ipari forradalom elején az iskolákat és a közigazgatási rendszereinket, majd a futószalaggyártást, az eredményorientáltságot, a hatékonyságot és a motorizált munkavégzést tartották életben, napjainkra rogyadoznak és átalakulnak.

Megváltoztak a személyes és társadalmi értékek, átalakulóban a gondolati mintáink: új paradigma van felerősödőben. A Holosz korszakának hajnalára kell ébrednünk. Tudatunk tartalmát már nem az elmúlt 3000 év piramis szerkezetű társadalmi modellje, vagy épp a Nagy Órásmester 300 éves világképének mintája élteti. A kvantumtérben és digitális forradalomban életre kelő új rendszer az egésze irányuló, hálózati kapcsolatokat, élő, dinamikus változások tancában kibontakozó új paradigmát jelent, amely a részvétel és együttműködés áramlásában bontakozik ki.

A Peter Senge és kollégái által alapított tanulószervezet-kultúra gazdag és teremtő táptalajjává vált a változáskezeléssel foglalkozó iskolák számára. A szervezeteket új kompetenciákkal felvértezni tudó, a társadalom komplexitását kezelni képes tudás és képesség átadására és folyamatos fejlesztésére alkalmas kulcskompetenciákat fogalmaztak meg, amelyek a szervezetek átalakulására elkötelezett innovatív vezetők és munkatársak képzésének alapját biztosítják, és a hálózatalapú interszektorális tanulásban rejlő lehetőségekre is ráirányítják a figyelmet.

Szaktudásunk a hatékonyság, az uniformizált állandóság létrehozására és menedzselésére fejlődött ki, holott napjainkban a változékonyság, a komplexitás és az eredményesség: más szóval magának a változás folyamatának megértésére és koordinálására van szükség. (HOCK 1999, SoL konferencia)

A szervezetek alapjellemezőiként három tényező jelenléte fontos a fenti kompetenciák kamatoztatásakor:

- képesség, hogy a világban zajló folyamatokat egy rendszerben lássuk, és eszerint cselekedjünk;
- alkotó társalgást és koordinált cselekvést támogató gyakorlatok;
- együttérző kultúra, amely a szeretet és a részvét magasabb rendű értékein alapul.

Az öt alapelv együttes, összehangolt kiművelése jelentős szervezeti rugalmasságot, versenyelőnyt biztosít, miközben változási és innovációs kapacitást is. Az 5 kulcskompetencia birtokában és a fenti változáskezelési, szervezetfejlesztési folyamatot követve nagyon nagy az esélyünk arra, hogy „olyan szervezeteket építsünk, melyek kiérdemlik dolgozóik elköteleződését”.(Göran Carstedt, 1998, Global SoL találkozó)

*Rendszergondolkodás.* Ha gyülekeznek a felhők, az ég elsötétedik és a leveleket spirálban fölfelé viszi a szél, akkor tudjuk, hogy rövidesen esni fog. Azt is tudjuk, hogy a vihar után több kilométer messzeségben felduzzad majd a talajvízszint, és holnapra már kitisztul az ég.

Ezek az események időben és térben messze vannak egymástól, mégis egyetlen rendszert alkotnak. Mindegyik elem hatással van a többire, bár e hatás lényege első pillantásra általában láthatatlan. A viharok rendszerét csak úgy érthetjük meg, ha nem csak a részleteket, hanem az egészet tanulmányozzuk.

Az üzleti élet és minden más emberi cselekvés is rendszert alkot. Ezeket is egymással kölcsönhatásban levő cselekvések láthatatlan struktúrái kapcsolják össze, bár gyakran évek telnek el, amíg az egyik ilyen cselekvés teljes mértékben kihat a többire. Mivel mi magunk is e struktúra részei vagyunk, igen nehéz számunkra, hogy teljes egészében átlássuk a változásokat.

Az alapelv rávilágít arra, hogy a bennünket körülvevő komplexitás csökkentése érdekében hajlamosak vagyunk a felszínen történő eseményekre reagálni, a helyzeteket az „itt és most”-ra leszűkíteni ahelyett, hogy feltárnánk a mélyebben meghúzódó struktúrákat, az időben elhúzódó ok-okozati összefüggéseket. Senge amellett, hogy felhívja a figyelmet az emberi elme ilyen leegyszerűsítő tevékenységére, meghatároz olyan tipikusan jellemző folyamatrendszereket, úgynevezett rendszerarchetípusokat, amelyek felismerése egy adott helyzetben segítheti a mélyebb megértést és ezáltal a megoldást. Szintén a mélyebb megértést segítheti elő a rendszerelmélet törvényeinek ismerete.

*Gondolati minták.* Gondolat minták azok a „mélyen belénk épült általánosítások, képek és elképzelések, amelyek alapvetően befolyásolják, világszemléletünket, és leghétköznapiabb cselekvéseinket.” A gondolati minták jelentősége két dolog miatt is rendkívül nagy. Egyrészt ezek a világról alkotott előfeltevések befolyásolják észlelésünket (tehát azt, hogy mit látunk), valamint azt is, hogy az észlelt dolgokat hogyan értelmezzük. Ám még ennél is fontosabb az a tény, hogy gondolati mintáink nagy részének nem is vagyunk tudatában, ezáltal úgy befolyásolják cselekedeteinket, hogy erről nem szerzünk tudomást.

A gondolati minták felszínre hozásával ezt a hatást tudatosíthatjuk és ezáltal idejében „közbeléphetünk.”<sup>7</sup>

Erről (a tacit tudásról, a tanulásról és a gondolati minták keletkezéséről, amely kultúráképző konszenzuális folyamatokban makacsul ellenállhat a változási kísérleteknek) a szervezeti kultúra jegyzetben részletesebb kifejtést talál az olvasó. A komplex rendszerek felismeréséhez – és ilyenek a társadalmi, emberi folyamatok is – a bevonásra, participációra építő, dialogikus kommunikáció válhat a csoportok és szervezetek tanulásának alapjává. Ez a folyamat képes a jövőtervezésre, nem a felismert és létező hibák és hiányosságok javításával, hisz akkor mindig a múlt mintázatai mentén akarnánk a jövőt kiszabni, hanem a szervezet dolgozóiban életre kelő, az értelmes életet szolgáló vágyak és jövőképek szinkronizálása mentén a támadó és fenyegető jelen helyett a vágyott és közösen kialakított, megálmodott jövőből építkeznek a jelen tettei és választásai.

A kíváncsiságvezérelt tanulás iránti vágy inherens emberi tulajdonság. A jövővezérelt szervezeti tanulás, amely nem a problémákra, gondokra és nehézségekre koncentrál, nem „gyógyítani” akar, hanem életigenlő folyamatos fejlődésre készítet, szóval ez a képesség és látásmód adhat csak valódi választásokat napjaink komplex kihívásaira. A közszolgálat valódi hivatás, amely kapcsán talán legnagyobb kihívás, hogy szolgálattá és ne hivatallá váljék. A szolgálat komplex igényekre hangolódik, hisz az egész társadalom érdeköreit kell szem előtt tartania, és a munkatársak, a kormányzathoz fűződő mindenkori viszony és a társadalom, az állampolgárok szükségletei tartanak hozzá tükröt.

A dialogikus szervezetfejlesztés a fentiek ismeretében valódi új paradigma mentén kiérlelődő és folyamatosan fejlődő folyamat. Kiemelt figyelmet fordít a kapcsolatépítő, kapcsolatot erősítő szervezeti, intézményi intelligencia kialakítására. A jövőteremtés, a kívánt jövőből visszabontott stratégiák és cselekvési lépések az együttműködési terekben az érintettekkel közösen bontakoznak ki, és a közösen feltárt értékek mentén kialakuló folyamatok hatékonysága megnő, és a szervezeti hierarchia befolyása jelentősen csökken. Mindez a szervezet egészének integritását növeli és dolgozói a nagyobb rendszerekbe történő beágyazódás törvényét követve szintén növelhetik személyes integritásukat. A rendszer működése különböző funkciókat és feladatköröket feltételez, eltérő felelőségekkel, de a rendszer építésében és hatékony működtetésében nem a külső és autoriter beállítottság, hanem a facilitáló, kooperációt támogató együttműködés képes hosszan tartó eredményt elérni.

<sup>7</sup> <http://solintezet.hu/tudas-tar/507-2/az-ot-alapelv/> (letöltés ideje: 2017.szeptember)

A tanuló szervezeti alapokon kibontakozott, dialogikus szervezetfejlesztés kiemelten szolgálja a szervezeti integritás fejlődését és az ez irányba elkötelezett munkatársakat.

A szervezetekben gyakran előfordul, hogy az új felismerések és ötletek nem valósulnak meg, mert azok nem illeszkednek a korábbi gondolkodásmódhoz, az uralkodó szemlélethez. A gondolati minták a szervezeti kultúra mélyebb, nehezen megragadható rétegéhez tartoznak. A Royal Dutch/Shellnél például felismerték a gondolkodási minták erejét, és nagy hangsúlyt fektettek a vezetők uralkodó észlelési és gondolkodási mintáinak tudatosítására és felülvizsgálatára. Így valóban megalapozott, a múlt gyakorlatával szakító döntések születtek. A '70-es évek elején a Shell volt a leggyengébb a hét nagy olajtársaság közül, a '80-as évek végére ez lett a legerősebb. A Shell rendkívüli irányítási sikerei a nemzetközi kőolajpiacnak a '70-es és a '80-as években tapasztalható óriási – és előre nem látható – változásai időszakában nagyrészt annak köszönhetőek, hogy a vállalat megértette, hogyan lehet vizsgálni és megváltoztatni a menedzserek gondolkodási modelljeit. Arie de Geus, a Shell tervezési részlegének ma már nyugdíjas koordinátora szerint a változó üzleti világban az állandó alkalmazkodó- és fejlődőképesség az intézményes tanulás képességétől, azaz egy olyan folyamattól függ, amelyben a vezetőgárda megváltoztatja a céggel, a cég piacaival és versenytársaival kapcsolatos közös gondolkodási modelljeit. „Ezért mi a tervezésről mint tanulásról, a társaságon belül folyó tervezésről pedig mint intézményes tanulásról gondolkodunk.”- mondta Arie de Geus a SoL egy konferenciáján tartott előadásában. Ennek az alapelvnek a lényege az, hogy egyénileg és közösen ismerjük fel a gondolati mintáinkat. Ez szemléletváltást eredményezhet, és lehetővé teszi a környezet kihívásaira való megfelelő reagálást.

*A személyes kiválóság.* Ez az alapelv a tanulószervezeteket alkotó egyének jellemzőit írja le. Személyes irányítással rendelkező személyeknek nevezi Senge azokat, akikre jellemző a folyamatos tanulás, pontosan tudják, hogy mi a fontos számukra, mit szeretnének elérni, tehát rendelkeznek egy *személyes jövőképpel*, valamint meg tudják alkotni a valóság pontos képét is. A jelen és a jövőkép közti eltérésből létrejön a kreatív feszültség, amely ösztönzi az egyént céljai elérésére. A tanuló szervezetben érett önmegvalósító személyiségekre van szükség, akik folyamatosan törekednek személyes hatékonyságuk fejlesztésére mind a feladatok elvégzésében, mind társas kapcsolataikban, a munka és a magánélet területein egyaránt. A kezdeményező és a döntéseikért felelősséget vállaló emberek növelik a vállalat rugalmasságát. A tanuló szervezetben a személyes irányítás, az önmegvalósítás nemcsak a felső veze-

tők kiváltsága, hanem a munkavállalók lehető legszélesebb körére terjed ki. Fontos megjegyezni, hogy itt többről van szó, mint pusztán a munkavállaló fejlesztéséről. A személyes irányítás alapelve az emberrel foglalkozik, azzal, hogy ki-ki egyénileg miként érheti el magasabb rendű céljait. A tanuló szervezet egy egészséges szervezet, amelyben boldog emberek dolgoznak azokért a célokért, amelyek valóban fontosak számukra. A személyes kiválóság magas szintjén álló emberek képesek következetesen elérni az általuk fontosnak tartott célokat (lényegében úgy fogják fel életüket, ahogyan a művész fogja fel a műalkotást). Benső igény hajtja őket, hogy egész életükön át tanuljanak.

*A közös jövőkép kialakítása.* Ha létezik általánosan elfogadott jövőkép (ellentétben a „kihirdetett szervezeti célokkal”), akkor az emberek nem azért képezik magukat tovább és tanulnak, mivel ezt parancsolták nekik, hanem azért, mert ezt akarják, mert magukénak érzik a jövőképet. Sajnos azonban sok vezetőnek inkább olyan személyes céljai vannak, amelyek soha nem alakulnak át közös jövőképpé. Gyakori eset, hogy a szervezet közös jövőképe a vezetők karizmájára vagy egy válsághelyzetre épül, amely időlegesen összefogásra készíti az alkalmazottakat. Az emberek többsége azonban nagyszabású, magasztos célokat szeretne megvalósítani, és nemcsak válság idején, de állandóan előbbre akar jutni. A vezetőknek meg kell tanulniuk, hogy mennyire eredménytelen módszer, ha látomásukat megpróbálják a dolgozókra erőszakolni, függetlenül attól, hogy esetleg jó szándékkal teszik ezt.

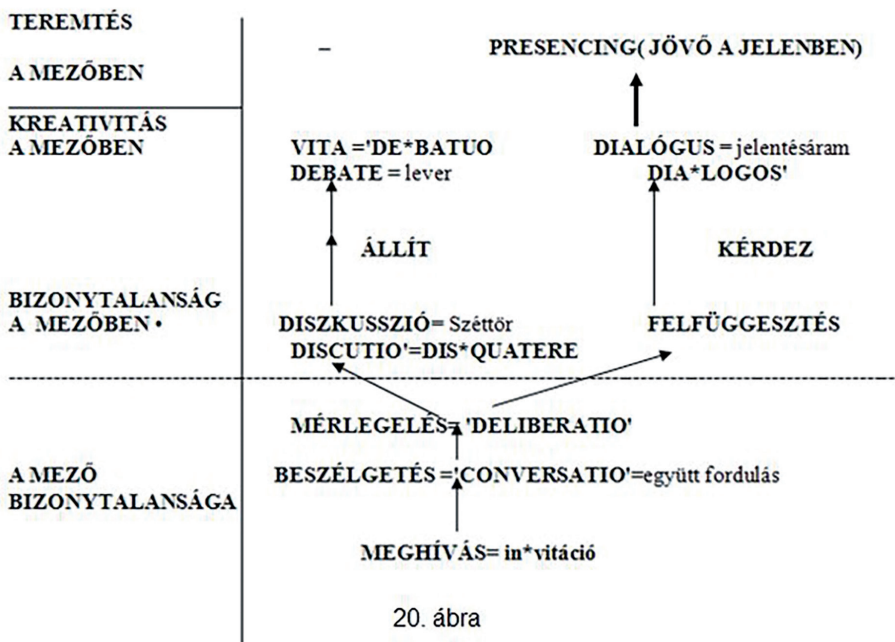
A közös jövőkép jellemzői:

- az *egyéni jövőképekre építkeznek*, ezáltal a szervezet minden tagja azonosulni tud vele;
- a jövőképnek elég kihívónak kell lennie ahhoz, hogy a munkavállalók csak közös erőfeszítéssel legyenek képesek megvalósítani azt;
- a közös jövőkép megalkotása nem egyszeri tevékenység, hanem állandó feladat. Új kihívásokat kell tudni megfogalmazni és folyamatosan kell törekedni az egyéni jövőképek minél jobb integrálására.

*A csoportos tanulás.* Hogyan lehetséges az, hogy egy egyénenként 120-as IQ-val rendelkező vezetőkből álló csoport összteljesítménye alig éri el a 63-as IQ szintet? A csoportos tanulás alapelve fényt derít erre az ellentmondásra. Egy megfelelő csoport úgy képes egyesíteni tagjai adottságait, hogy *a csoport teljesítménye több lesz, mint az egyéni teljesítmények összege*. A tanulószervezetekben olyan tanuló teamekre van szükség, amelyek képesek felgyorsítani tagjaik egyéni fejlődését. Ezt a célt szolgálja a dialógus módszere. A görögök számára a dia-logosz a csoporton belüli szabad gondolatáramlást jelentette,

amellyel a csoport egyénileg el nem érhető felismerésekre tehetett szert. A dialógus fogalmát érdemes tisztázni, és röviden körüljárni.

Két alapvető beszélgetéstípus létezik: *a dialógus és a vita*. A folyamatos tanulást célul kitűző csoportok számára mind a kettő nagyon fontos, de világosan látni kell közöttük a különbséget. Ennek szervezeti alkalmazására az MIT egyetemen kétéves kutató-fejlesztő közös munka állt fel a '90-es évek elején (magyar résztvevője volt Ruzsa Ágota). Az alábbi ábra ebben a munkacsoportban született William Isaacs, projektvezető megfogalmazásában.



20. ábra

20. ábra

*A dialógus folyamata*

*Forrás: a szerző saját szerkesztése*

A *vita* versenyhez hasonlítható, amelyben csak egyvalaki lehet győztes. A vita fő kérdése, hogy kinek van igaza. A vitával együtt járó védekező, illetve támadó magatartás megnehezíti a tanulást, és a valóság fontos részleteit elfedheti.

A *dialógusban* ugyanakkor senki sem akar győzni. A dialógus lényege, hogy az emberek képesek legyenek felismerni és megismerni egymás gondolatait anélkül, hogy véleményeznék azt. A dialógusban a felmerülő, megnyi-



latkozó gondolatot kiteszük a középre, rátekintünk, körbejárjuk, mérlegeljük, megérezzük és eltűnődünk rajta.

David Bohm három alapvető feltételt nevez meg, amelyek teljesülése elengedhetetlen az igazi párbeszédhez:

- Minden résztvevőnek „fel kell függesztenie” saját (elő)feltételezéseit, és egyúttal meg is kell osztania azokat a többi résztvevővel;
- minden résztvevőnek egyenrangú partnernek kell tekintenie egymást. A dialógus idejére megszűnnek a hatalmi különbségek és a szervezeti hierarchia. (A párbeszéd során a résztvevők általában körben vagy félkörben ülnek);
- kell egy beszélgetésvezető (facilitátor), aki mederben tartja a dialógust.

David Bohm a dialógus jelenségét a szupravezetéshez hasonlítja: Nagyon alacsony hőmérsékleten az elektronok koherens egészként, és nem különálló részekként viselkednek. Úgy áramlanak az akadályok körül, hogy közben nem ütköznek össze egymással. Minimális ellenállás mellett magas energiaszintet teremtenek. Ha a hőmérséklet emelkedik, újból különálló részekként kezdenek viselkedni, szétszórt véletlenszerű mozgást végeznek, és elveszítik lendületüket. A jól vezetett dialógus lényege, hogy „lehűtse” a résztvevők kedélyeit, speciális környezetet hozzon létre, amelyben a részek között a szokásostól eltérő viszony lép fel – olyan, amelyben megmutatkozhat a nagy energia és a magas intelligencia. Bohm javasolja, hogy az igazság érdekében próbáljuk meg a dialógust, amellyel kapcsolatban a következőket érdemes megjegyezni: „A diszkusszió a »discutio« (dis+quater), azaz vita szóból ered, melynek jelentése »széttörni, kettétörni, szétszűzni; kép. ért.: megsemmisíteni, meghíúsítani«. A dialógus által azonban közös megértést és tudatosságot fejleszthetünk ki.

A dialógus szó viszont a görög »dialogos«-ból ered, ahol a logos jelentése »az Ige, a szó«, azaz »a szó jelentése, értelme«. A dia jelentése »át, keresztül« (nem pedig »pár« mint a párbeszédben, mivel dialógus sok ember között is megtörténhet, sőt az egyénen belül is, ha a dialógus szellemében van jelen.)”<sup>8</sup>

Itt hát a jelentés, értelem áramáról van szó, egymás között és önmagunkon keresztül az egész csoportot bevonva. S ebből az egész csoportot átjáró jelentésáramból új megértés, valami új és kreatív bomlik ki (emergencia). Mikor a résztvevők közül mindenki érzékenyen észleli a jelenlevő legapróbb árnyalatokat is, és nem csupán a saját fejében zajló történések kötik le, akkor egy közösen megformált jelentés jön létre. S ennek hatására válunk képes-

<sup>8</sup> lásd: [www.policecafe.hu](http://www.policecafe.hu) (a letöltés ideje:2017.szeptember)

sé koherens, együttes beszélgetésre, gondolkozásra és majdan cselekvésre. Ez a megosztott, közös értelem olyan „enyv” és „cement” lesz, ami összetartja az embercsoportokat és a társadalmat. A dialógus során nem törekszünk jó pontokra, nem igyekszünk nyerni, és saját elképzeléseinket érvényesíteni. Itt a játékosok nem egymás ellen játszanak, hanem egymással. A dialógusban így hát mindenki győztes.

Az ilyen csoportban rejlő erőt Bohm a lézerhez hasonlítja. A hétköznapi fényt „inkoherensnek” tekinti annyiban, hogy minden irányba szétszóródik: a fényhullámok fáziskülönbségben vannak és így nem adódnak össze. De a lézer erőteljes sugara koherens, mivel mindannyian ugyanabba az irányba tartanak és így ez a sugár olyan dolgokra képes, melyet köznapi fénynyalábokkal nem tudnánk elvégezni Bohm itt egy fontos és izgalmas korai mintát említ: a korai keresztények közösségeit, ahol erre az élményre volt egy görög szavuk: koinonia, melynek gyökere azt jelenti, hogy „részt venni”, az egészben részesülni és közben részt is veszünk benne, nem csak az egész csoportban, hanem az Egészben. (David Bohm, A fizika Nobel-díjas professzora, elhunyt 1992. október 27-én, Reprint – Noetic Sciences Review, Sausalito, California. Ford. Ruzsa Ágota.)

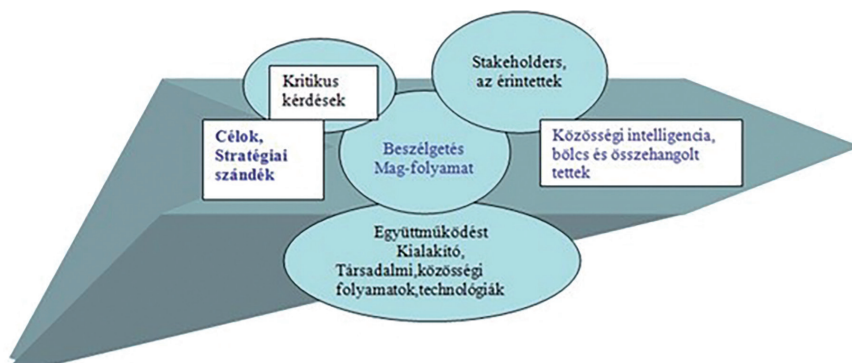
A csoportos tanulás azért olyan fontos, mivel a modern szervezetekben a tanulás alapvetően a csoportok és nem az egyének szintjén valósul meg. Éppen ebben rejlik a kérdés lényege: ha a csoport nem képes tanulni, a szervezet sem fog.

Végezetül fontos kiemelnünk a dialógikus, részvételre és együttműködésre építő szervezetfejlesztési kultúrában *Juanita Brown* (BROWN–ISAACS 2005) munkásságát, aki a Világkávéház–The World Café módszertanával és a konverzáció alapú vezetés-elméletével a vezetőfejlesztésben, azaz a szervezeti átalakulást támogató módszertanokban jelentőset alkotott. Juanita Brown szintén a fent említett dialógusműhely tagjaként érlelte ki a World Café módszert, amely aztán számos közösségi térben kelt önálló életre. A magyar rendészeti fejlesztést segítő egy kiváló példáját találjuk ennek Molnár Katalin áldozatos munkájaként a Police Caféban.<sup>9</sup>

A dialógus, a beszélgetésalapú vezetés.<sup>10</sup> (Thomas Hurley – Juanita Brown – SoL Intézet)

<sup>9</sup> lásd: [www.policecafe.hu](http://www.policecafe.hu) (a letöltés ideje: 2017. szeptember)

<sup>10</sup> Elérhető: [www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Conversational-Leadership.pdf](http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2015/07/Conversational-Leadership.pdf) (a letöltés ideje: 2017. szeptember)



21. ábra

*Beszélgetés alapú vezetés*

*Forrás:* SoL Intézet, <http://solintezet.hu/mindful-academy/mindful-facilitation/tudatos-terteremtok-kepzes/>

E megközelítések együtt és közösen képesek bennünket a régi, elgépiesítő látásmód helyett átsegíteni abba az új paradigmába, amely a szervezeti változásban itt a 21. században elengedhetetlen. A szervezeti-társadalmi kollektív intelligencia kibontakoztatása nélkül nem tudunk átváltani egy új átrendezésben reziliens, a változásokra válaszolni képes módon megújulni, és egy etikus, integráns egészzé összeforni.

A Café beszélgetések abból a feltételezésből nőttek ki, hogy a mindenkori résztvevők – még a legnehezebb helyzetekben is – képesek a kihívások kezeléséhez szükséges bölcsességet és kreativitást önmagukban feltárni. A Világkávéház folyamata egyszerű, ugyanakkor meglepő eredményeket hozhat. Innovatív szerkezete lehetővé teszi – gyakran akár emberek százait is felölelő – csoportok számára, hogy három- vagy négyfős asztaloknál izgalmas, folyamatában kibomló beszélgetések áramában képesek a kisebb egység és a nagy egész részeként egyszerre megmaradni és így a teremtő intimitás és a tágabb, élő rendszer egyszerre léphet működésbe. Kicsi, bensőséges beszélgetések kapcsolódnak össze és fonódnak egymásba miközben az emberek mozognak az asztalok között, gondolataikkal megtermékenyítik egymás ötleteit, és az életükben, a munkájukban vagy a közösségükben fontos kérdésekre új válaszokat fedeznek fel. Ahogyan az új kapcsolatok hálózata növekszik, úgy növekszik a tudás megosztása is. A teljesség és összetartozás érzése egyre erősödik bennük. A csoport kollektív bölcsessége egyre érzékelhetőbbé válik, és a cselekvés új, innovatív lehetőségei felszínre kerülnek.

## RACIONÁLIS KOMMUNIKÁCIÓ ÉS AZON TÚL

*A kommunikatív racionalitás* (HABERMAS 1994). Az eddigiekben sokszorosan körbejártuk, hogy amiről beszélünk, amit cselekszünk, az egy sor előzetes tudattalan, kondícióba van ágyazódva. Azt is állítottuk, hogy a munka egyre inkább kommunikáció, mert egy ember nem tudhat mindent. Ezért a racionális tudást is kommunikatív természetűként kell felfognunk.

Akkor cselekszünk racionálisan, ha a cselekvésünk megfelel valamely célunknak, s nem racionális, ha nem. És mivel nem tudhatunk egyedül mindent, a „megfelelés” se biztosítható egyedül, ezért érdemes a racionálishoz egy olyan kommunikatív feltételt hozzátenni, hogy „megállja a helyét egy vitában”. S ha a vitában meggyőznek minket egy jobb lehetőségéről, akkor az lesz a racionálisabb. Habermas a racionalitás fogalmának első közelítéséül a kijelentések bírálhatóságát választja. Megkülönböztet kétféle igényt a racionalitás bírálhatóságára. Megkülönbözteti az állítások igazságtartalmára vonatkozó érvényességigényeket, a cselekvések hatékonyságára vonatkozó érvényességi igényektől. Ez alapján megkülönbözteti a teleológiai (célra irányuló) cselekvést a kommunikatív cselekvéstől, ami egy közös nézetegyeztetésen alapuló kölcsönös megértés kialakítására irányul. A bírálhatóság alapján mindkét cselekvés igényt tart arra, hogy racionális legyen.

A kommunikáció szintjeiről Hamp Gáborral (DOMSCHITZ–HAMP 2007) írt tanulmányunkban bemutattuk egy gimnáziumi problémamegoldó fórum esetét, amelyben a diákok kiírták a faliújságra, hogy egy testnevelő tanár veri a gyerekeket. A felvetés miatt felbolydult az iskola, a tanárok felháborodtak azon, hogy ilyet nem szabadna kiírni a faliújságra, de nem beszéltek nyilvánosan arról, hogy tényleg veri-e a gyerekeket. A diákok a háttérbeszélgetésekben elmondták, hogy igen a tanár ver gyerekeket, de akiket ver, azok meg is érdemlik, s nem is bánják, hogy ez megtörténik. Az iskolai kommunikációban összekeveredtek dolgok, a felek elbeszéltek egymás mellett, nem sikerült racionálisan megbeszélni a problémát.

Mert nem mindegy, hogy arról beszélünk, hogy vernek-e, azaz mi a *tényszerű* helyzet, vagy arról, hogy a fennálló a tényállás helyes-e. Vagy a faliújságra történő kiírás helyes-e. Ez a közös normákra vonatkozó megbeszélendő,

továbbá az, hogy fáj, ha vernek, vagy nem bánjuk, ha másokat vernek. A diákok mit éreznek, gondolnak ezzel kapcsolatban. Mi az érintettek belső szubjektív világa, végül beszélhetünk arról is, hogy miről, hogyan beszélünk racionálisan.

E négy eset együtt a kommunikatív racionalitás. Az iskolai példában érezhető, hogy az iskolai kommunikáció sok aktusa nem felelt meg a racionális megbeszélésnek. Megegyezés akkor jön létre az egyezkedő felek között, ha az állításokat közösen érvényesnek fogadják el. Az állítások érvényessége többféle lehet. Érvényesnek fogadjuk el egy állítást vagy kommunikációs aktust, ha azt:

- igaznak találjuk, az igaz állítás keresésében a kommunikáció arról szól, hogy az állítás megfelel-e a tényeknek;
- hitelesnek találjuk, ha elhisszük, hogy a beszélő őszintén beszél, azt mondja, amit érez és gondol;
- ha helyesnek tartjuk. Ennek az érvényességi kritériuma, hogy közösen elfogadjuk az erre vonatkozó normát.

A megegyezésre törekvést akkor tekintjük racionálisnak, ha minden állítást a neki megfelelő érvényességi kritérium szerint vitattak vagy fogadtak el a felek. Persze ez a valóságban gyakran összekeveredik, ezért a kommunikatív racionalitást tanulni kell. A bonyolult, s nagy téttel rendelkező problémák megbeszéléséhez a szervezetek alkalmaznak facilitátorokat.

*Túl a fókuszált racionalitáson.* Ha jó a döntés-előkészítés, indulhatnak az akciók. Ám a valóság ezután is beavatkozik. A racionalitást a diskurzus racionalitásaként tárgyaltuk eddig. S ez arra volt jó, hogy a vitathatósági feltétellel tökéletesíteni tudtuk a problémamegoldó felkészültségeinket. De nem tudhatunk így se mindent. A felkészültségek a tervező diskurzus után is tökéletesítendőek.

*A parancsnoki szándék.* „Nincs olyan terv, amely túlélne az ellenséggel való találkozást” – mondják az amerikai hadseregben. A probléma feloldására a hadsereg kitalálta a „parancsnoki szándék” fogalmát. Ez megfogalmazza az általános célt, de nem megy bele a részletekbe, így az alacsonyabb szinteknek megmarad a rugalmas cselekvés szabadsága, de nem térhetnek el az általános céltől. E szintek vezetőitől el is várják, hogy megtervezzék a szándék rájuk vonatkozó részét, s ha kell, újratervezzék.

*Elégséges, nem tökéletes cselekvés.* A sikeres megvalósítókra jellemző, hogy nem zavarja őket a cselekvésben az, hogy nem tudnak mindent (eleget) a sikeres cselekvéshez. A sikeresek hibáznak, de nem baj: ha hibázni fognak,

korrigálnak, s újra cselekszenek, s újra hibáznak, s így tovább. A folyamat során tanulnak. Ez az elv hasonlít a japán „folyamatos tökéletesítés” elvére.

*A fókusz elhomályosítása és a wu-wei.* A diskurzusban a komplex valóságunknak csak egy kiragadott részletére tudunk fókuszálni. A megismerés azonban támaszkodik azokra a felkészültségekre is, amelyek éppen nincsenek a fókuszban. Ezekhez is el lehet érni egyfajta fókuszálatlan, szemlélődő vagy távlati tekintettel. Olyan szemlélődés ez, amelynek nincs, vagy nem éles a fókusza, s hagyja áramolni a félig tudatos tudatosság részeit egymás után vagy mellett egyszerre. A gondolatok megtapadása nélkül hagyjuk magunkat megérinteni a rejtettebb összefüggésektől. Ez olyan, mint a taoista wu-wei. Nem cselekvésnek, de inkább „nem nyomulásnak” fordíthatjuk. A wu-wei az áramlatokkal való együtt haladás, az eseményekbe belesimuló cselekvés, amely nem akarja a tágabb eseménysort erőszakkal befolyásolni, ám – ha stratégiája része, akkor – ki akarja használni.

*Nem mindig a tervezett célt érjük el.* „Nyugatnak kell hajóznunk, s elérjük Indiát” – volt Kolumbus szándéka. Nem sikerült elérnie Indiába, de felfedezett egy kontinenst. John Kay (KAY 2012) szerint éppen az a jellemző, hogy a direkten követett célokat ritkábban érjük el, mint ha „oldalazva” cselekednénk. Például azok a vállalatok, amelyek a magas profitot teszik cselekvéseik fókuszába, ritkábban érnek el magas profitot, mint azok, akiknek nem ez a központi céljuk. Aki hosszú távon és magas minőségben akarja kielégíteni a vásárlói szükségleteit, annak nagyobb az esélye a magas profitra. Az „oldalazó döntéshozatal” eredményesebb, mint a direkt.

### 5. táblázat

#### *Direkt és oldalazó döntéshozatal*

	<b>Direkt döntéshozatal</b>	<b>Oldalazó döntéshozatal</b>
<b>Szándékok</b>	A szándékok és az eredmények között közvetlen összefüggést tételez.	A szándékok és az eredmény között nem tételez közvetlen összefüggést.
<b>Összevetés</b>	Az összes lehetséges opció összevetése után határozza meg a konkrét feladatokat.	Az elvben rendelkezésre álló opciók csak kis részalmazát figyelembe véve, az egyes elemek egymást követő összevetésével határozza meg a konkrét feladatokat.
<b>Információ</b>	Az információk lehető legteljesebb köre alapján hoz döntéseket.	Döntéseket annak tudatában hoz, hogy a világról csak korlátozott ismeretek állnak vagy állhatnak rendelkezésre

<b>Eklekticizmus</b>	A döntéshozatal a célkitűzések explicit megfogalmazására és a világról alkotott tiszta képre épül.	A döntéshozatal eklektikus módszerekre, modellekre és bizonyítási eljárásokra épül.
<b>Alkalmazkodás</b>	A legjobb eredmények tudatos maximalizálási törekvésekkel érhetők el.	A legjobb eredmények az állandóan változó körülményekhez való folyamatos (de gyakran sikertelen) alkalmazkodással érhetők el.
<b>Szakértelem</b>	A kialakított szabályok segítségével az emberek (vagy akár a gépek) megtalálják a megoldásokat.	A kialakított szabályok nem pótolják a szakértelmet.
<b>Irányítás</b>	A rend az irányító elme terméke.	A rend gyakran spontán eredmény.
<b>Következetesség</b>	A racionális döntéshozó következetes	A következetesség nem a legfontosabb, sőt veszélyes is lehet.
<b>Észszerűség</b>	A jó döntések körültekintő módon felépített számításokra épülnek.	A jó döntések a körülmények helyes megítélésére épülnek.

Forrás: KAY (2012)

*A vitathatóságon túl.* Az utóbbi pár oldalon kicsüsztünk a racionálisan vitatható állítások köréből. Ingoványos talajon vagyunk a tudomány szempontjából. Vannak olyan felkészültségek, amelyekhez nem juthatunk el a racionális igazságkereső diskurzusok segítségével. Ettől még az emberek használják őket.

A tudásunk véges. Így állításaink gyakran nem felelnek meg az igazságnak. Segít a racionális diskurzus vagy éppen a feltáró, intuitív dialógus. Részleges tudásaink egy nyilvános diskurzusban igazabbá tehetők. Ezzel a tudásunk bővíthető. És hiba lenne, ha azért, mert nem tudunk mindent, nem kezdenénk el cselekedni. A cselekvés vagy sikerül, vagy nem, de mindkét esetben többet tudunk meg a valóságról, mintha nem cselekednénk.

Az ipari kor világszemléletében a tudás gyakran egy árucikk, egy termék lett, de egy élő, tudásalapú társadalomban a tudás nem termék, amit gépiesen termelünk, futószalagon kiválogatunk (iskolák téves felfogása), mint az egyforma méretű almát vagy a rágógumit vagy az autóalkatrészt. Az ember nem egy élettelen munkagép. A tudástársadalom fókuszja a kapcsolatok minősége. A kapcsolatok a konverzációs, internetes és egyéb digitalizált, személyes és személyfeletti módszerek által erősödnek annak érdekében, hogy valami új dolog alakuljon ki. Nem a bizonyosság, és a már biztos és tudott, hanem

a lehetőség, a valószínűség az, ami megjelenik. A kommunikáció jellemzően nem egyirányú. A vezetés és a tanulás nem kontrollra épül. Két paradigma metszéspontjában élünk itt és most.

## 6. táblázat

*A mechanikus és az organikus kor különbsége*

<b>Mechanikus gépi – ipari kor</b>		<b>Organikus – élettudás-alapú</b>
részek		holon, rendszerek
kontroll		kapcsolat – életháló
megjósol		kibomlik, emergens
mérhető		valószínű
bizonyos		esetleges
külön álló		összefüggő
megfigyelő		befolyásol
objektív		résztevő
stabilitás		változás
	<b>Jövő</b>	
tervezhető		tendenciák,
kontroll		közös teremtés
	<b>Kommunikáció</b>	
egyirányú		két-, több irányú
top-down,		hálózati
ellenőrzött		szabad, sokszínű
	<b>Kihívás, új változás</b>	
zavaró		kívánatos
megszüntetendő		fejlődés alapja
	<b>Munka</b>	
különálló munkaegységek		kapcsolatok, interakciók
leírható		változó, rugalmas
pénzkeresés		alkotás, önkifejezés
	<b>Munkahely</b>	
pénzgyár		élő, alkotó közösség
magántulajdon		
	<b>Dolgozó</b>	
munkaeszköz		információ,
alkatrész		kreativitás, energia
cserélhető		fejleszthető
	<b>Vezetés</b>	
központi és előíró		részvételi és facilitáló
tervez, utasít		jövőkép, inspirál

*Forrás: RUZSA (1998)*



És szeretnénk zárásképpen Önt, kedves Olvasó egy filmvetítésre meghívni. Fritjof Capra *Forduló pont* (Turning point) című könyvéből készült a *Mindwalk* című film, magyarul, *Szellemi barangolás*.<sup>11</sup> (CAPRA 1990) A filmben három ember trialógusának vagyunk izgalmas nyomkövetői, Liv Ullmann, aki egy visszavonult, csalódott kvantum fizikus, igyekszik az új gondolkodás lényegét átadni egy politikusnak és egy költőnek.

„Egy descartes-i gondolkodó ránézne a fára, és gondolatban darabokra szedné. De ő persze nem is látja a fa lényegi természetét. Egy rendszerben gondolkodó viszont ránézne a fára, és látná benne az örökös anyagcsere-folyamatot a fa és a föld, a föld és az ég között. Meglátná az éves ciklust, ami igazából csak egyetlen szippantás. A Föld teleszívja tüdejét a fák útján, hogy oxigénnel láthasson el minket, az élet leheletével. Ami összeköti a Földet az éggel és bennünket a világegyetemmel. Egy rendszerekben gondolkodó ember, ha ránézne erre a fára és megvizsgálná a fa életét, de csak a többi fa viszonylatában, az egész erdőében, a fában madarak lakóhelyét, bogarak otthonát látná. Ha viszont fogná ezt a fát, és mint önálló lényt próbálná nézni és megérteni, pillanatok alatt megzavarodna attól a millió terméstől, amelyet csak ez az egy fa élete során ad. Nem értené, hogy akkor miért csak egy vagy két új fa fog azokból kinőni. Ha azonban úgy nézi a fát, ha úgy tekinti, mint egy nagyobb élő család egyik tagját, a termés bősége azonnal értelmet nyer. Mert száz és száz különböző erdei állatot és madarat fog életben tartani a sokféle termés. Egymásra utaltság. És persze a fa sem tudna egymaga megmaradni. Ahhoz, hogy vizet kapjon a földből, szüksége van a gombára, amely a gyökereinél nő. A gombának meg a gyökérre van szüksége a fennmaradáshoz és a gyökérnek a gombára. Együtt élnek és halnak. Az élővilágban millió ilyen egymásra utalt kapcsolat van, ahol az egyik életben maradása a másiktól függ és viszont. Az élő rendszerek elmélete úgy tekinti ezt a kapcsolathálót, mint minden élő dolog lényegét. Csak a tudatlanok bélyegeznék ezt az elméletet naivnak vagy romantikusnak, hisz ez a kölcsönös függőségi rendszer bizonyított tudományos tény. Hogy van kapcsolatháló?

Igen, bár most már nevezhetjük akár magának az élet hálójának. Az élő kapcsolatok rendszere megalapozott elmélet és megadja nekünk a választ az emberiség örök kérdésére, hogy mi az élet.” (film vége)

„Mivel teljesen lefoglal bennünket vezetőink viselkedése, a vezetők és a vezetettek közötti viszony, megfeledkezünk arról, hogy a vezetés lényege a jövőalakítás képessége. A vezetés akkor hatékony, ha az emberek többé már nem a körülmények áldozatai, hanem részt vesznek az új körülmények

<sup>11</sup> Elérhető: [www.youtube.com/watch?v=O5xY3wSVPag](http://www.youtube.com/watch?v=O5xY3wSVPag) (a letöltés ideje: 2017.szeptember)

megteremtésében. Amikor az emberek – nap, mint nap – ennek az alkotó vezetésnek a légkörében dolgoznak, egyre mélyebben megértik – Joe szavaival – »az univerzum tényleges működését«. Ez az igazi ajándék, melyet a vezetés adhat. A vezetés nem a pozícióval járó hatalomról szól, nem az elért eredményekről, de végeredményben még csak arról sem, hogy mit teszünk. A vezetés annak a környezetnek és feltételrendszernek a megteremtéséről szól, amelyben az ember folyamatosan, egyre mélyebben megéri a valóságot, és mindinkább képes lesz részt venni a világ kibontakoztatásában. A vezetés lényege végső soron új valóságok megteremtése.”<sup>12</sup>

Ez a mi, szervezetfejlesztők, facilitátorok, integritás tanácsadók<sup>13</sup>, vezetők és minden munkatárs közös dolga.

Minderről a szervezetfejlesztés itt is idézett és megszólaltatott, elismert szakértője, Edgar H. Schein egy korai írásában, melyet a Dialógus Facilitátor csoportban osztott meg, így írt.

„Vajon hogyan hat a dialógus és a kultúrák közötti dinamika a szervezeti tanulásra? Szervezeti változás, tanulás anélkül lehetetlen, hogy a felső vezetés ne vállalná elsőre a tanulást. Ha maga a felső vezetés nem látja meg a tanulás és változás szükségét saját szubkulturális jelentésmezéjében, akkor semmi egyéb hatékony változásra nem nyílik lehetőség. Ebben az önismereti, önanalízises folyamatban válik szükségessé a dialógus módszere. A dialógus során a résztvevők felismerik önnön személyes és csoport identitásukból fakadó előítéleteiket, majd az új felismeréseket képesek lesznek a többiek számára is elfogadhatóan kommunikálni. Sajnos általában a felső vezetés ódzkodik leginkább az ilyen jellegű önvizsgálódástól. Vezetők számára nagyon nehéz annak be- és elismerése önmaguk és a többiek előtt, hogy nem mindig vannak tisztában azokkal a feltételezésekkel, melyek döntéseiket, cselekedeteiket irányítják.

A felső szintű vezetésben megtartott dialógus még nem elegendő a szervezeti változáshoz. Szükség van az egész hierarchiát átható kommunikációra, mivel nagy a valószínűsége annak, hogy a feltételezések és mentális modellek minden szinten erősen hatnak és torzítják a megértést. A kezdeti tanulást, ami a különböző szinteken belül valósult meg, követnie kell egy vertikális, szintek közötti dialógusra épülő tanulásnak is, mivel a felsőbb szintek gyakran és oly könnyen aláássák az alsóbb szintű tanulás eredményeit.

<sup>12</sup> SENGE, Peter (2013): Bevezető gondolatok. In JAWORSKI, József: *Szinkronicitás. A vezetés belső útja*. Budapest, SoL Intézet. 7–8..

<sup>13</sup> A kiadó megjegyzése: a kifejezést a helyesírásnak megfelelő *integritás-tanácsadó* forma helyett az államigazgatási szervek integritásirányítási rendszeréről és az érdekérvényesítők fogadásának rendjéről szóló 50/2013. (II. 25.) Korm. rendelettel való összhang érdekében közöljük a fenti írásmóddal.

Következésképpen, a kulturális határok közötti tanulás és az eredményesség fenntartása lehetetlen kezdeti és rendszeres dialógus nélkül. Ezért lesz a dialógus az olyan szervezeti tanulás és változás esszenciális része, ahol fontos a status quo átlépése a hatékony együttműködés érdekében. A szervezetek adott kulturális és szubkulturális értékek és - tudott vagy tudatalatti – feltételezések hatása alatt változnak. De mikor valamely új szervezeti reakcióra, cselekvésre van szükség, amely a szubkulturális és általános kulturális értékrend változását is feltételezi, akkor ennek a tanulásnak lényegi módszere a dialógus.” (Kézirat, RUZSA Ágota)

E dialogikus térben kétféle módon dolgozhatunk, de mindig a facilitátorok szerény, alázatos módján.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- BARAKONYI Károly (1999): *Stratégiai tervezés*. Elérhető: [www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011\\_0001\\_519\\_42541/ch03s03.html](http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_519_42541/ch03s03.html) (a letöltés ideje: 2017.szeptember 27.)
- BOHM, David (2011): *A dialógusról*. SoL Intézet.
- BROWN, Juanita – ISAACS, David (2018): *Világkávéház (The World Café)*. SoL Intézet.
- BEER, Stafford (1994): *Beyond Dispute, The Invention of Team Syntegrity*. Hoboken, New Jersey, Wiley.
- CAPRA, Bernt (1990): *Szellemi barangolás*. Fritjof Capra *Turning point* című könyvéből készült film. Elérhető: [www.youtube.com/watch?v=d8r-wlmgdVP0](http://www.youtube.com/watch?v=d8r-wlmgdVP0) (a letöltés ideje:2017.szeptember)
- DEETZ, Stanley (2001): Conceptual Foundations. In Jablin, Frederic M. – Putnam, Linda L. ed.: *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. London – New Delhi.
- DOMSCHITZ Mátyás – HAMP Gábor (2007): A kommunikáció színtereiről. In HORÁNYI Özséb szerk.: *A kommunikáció mint participáció*. Budapest, AKTI – Typotex.
- DOMSCHITZ Mátyás (2013): *El vagyunk havazva*. Budapest, Typotex.
- DOMSCHITZ Mátyás – RUZSA ÁGOTA (2018): *Szervezeti kultúra és integritás*. Budapest, Dialóg Campus kiadó.
- DE GEUS, Arie (2002): *The Living Company*. USA, Longview.
- Group Facilitation (2001). *A Research and Applications Journal*, no. 3. Elérhető: <http://dennislearningcenter.osu.edu/references/GROUP%20DEV%20ARTICLE.doc>. (a letöltés ideje:2017.szeptember)
- PETERS, Thomas (2011): *A brief history of the 7-S model*. Elérhető: <http://tompeters.com/2011/03/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/> (a letöltés ideje:2017.szeptember)
- PETERS, Thomas – WATERMAN, Robert (1986): *A siker nyomában*. Budapest, Kossuth Kiadó.
- HABERMAS, Jürgen (1994): A cselekvésracionális aspektusai. In Habermas, Jürgen: *Válogatott tanulmányok*. Budapest, Atlantisz Kiadó.
- HOCK, Dee (1999): *The Birth of the Chaordic Age*. USA, Berrett-Koehler Inc.
- JAWORSKI, Joseph (2013): *Szinkronicitás, A vezetés belső útja*. SoL Intézet.

- KAY, John (2012): *Oldalazás. Miért indirekt módon érjük el inkább a céljainkat?* Budapest, HVG Kiadó Zrt.
- KAHANE, Adam (2012): *Transformative Scenario Planning*. Oakland, Berrett-Koehler.
- KOCSIS József (1994): *Változások menedzselése*. Budapest, Műszaki Könyvkiadó.
- KOLB, D. A. – FRY, R. E. (1974): *Toward an Applied Theory of Experiential Learning*. Elérhető: [www.researchgate.net/publication/238759143\\_Toward\\_an\\_Applied\\_Theory\\_of\\_Experiential\\_Learning](http://www.researchgate.net/publication/238759143_Toward_an_Applied_Theory_of_Experiential_Learning) (a letöltés ideje: 2017.szeptember)
- Meadows, D. – Sweeney, L. B. (2015): *Rendszergondolkodás játékosan*. SoL Intézet.
- POLÁNYI Mihály (1994): *Személyes tudás. I–II*. Budapest, Atlantisz.
- RUZSA Ágota – SZENTIRMAI Judit (2014): *Világkávéház I. Társas teremtő dialógusok*. SoL Intézet.
- PECK, Scott: (1993) *Egy világ van születőben*. New York, Bantam Books.
- SCHEIN, Edgar (2013): *Humble Inquiry, The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Oakland, Berrett-Koehler.
- SENGE, Peter (1998): *Az 5. alapelv*. Budapest, HVG kiadó.
- SENGE, Peter (2013): Bevezető gondolatok. In JAWORSKI, Joseph ed.: *Szinkronicitás, A vezetés belső útja*. Budapest, SoL Intézet.
- TUCKMAN, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63.

A Dialóg Campus Kiadó a Nemzeti Közszolgálati Egyetem könyvkiadója.



Nordex Nonprofit Kft. – Dialóg Campus Kiadó

[www.dialogcampus.hu](http://www.dialogcampus.hu)

[www.uni-nke.hu](http://www.uni-nke.hu)

1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Telefon: 06 (30) 426 61 16

E-mail: [kiado@uni-nke.hu](mailto:kiado@uni-nke.hu)

A kiadásért felel: Petró Ildikó ügyvezető

Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni

Tördelőszerkesztő: Gyapjas Anikó

ISBN 978-615-5889-91-2 (PDF)

ISBN 978-615-5889-92-9 (EPUB)

A kiadvány a KÖFOP-2.2.3-VEKOP-16-2016-00001 „Kapacitásfejlesztés és szemléletformálás a korrupciós esetek nagyobb arányú felderítése, illetve megelőzése érdekében” című projekt keretében jelent meg.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**