
Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

“ÉN”-VEZÉRELT ÁLLAPOTOT TÁMOGATÓ BELSŐ MINŐSÉGIRÁNYÍTÁSI RENDSZER

VÍZEN JÁRNI CÍMŰ KÖNYV FEJEZETE –RÉSZLET–.

„Azt gondolom, hogy a minőség létezik igenis, csak amint meghatároznánk, kámforrá válik. Nem lehet megfogni.” (Robert M. Pirsig: A zen meg a motorkerékpár-ápolás története)

Abból a célból foglalkozunk a minőségirányítási rendszerekkel, hogy az olvasók szolgálatába állítsunk egy olyan új elgondolást, melyről úgy véljük, hogy az „Én”-jeik (mint belső non-executive igazgatójuk) működésének megértésében, felépítésében és újrastrukturálásában hasznukra válik.

A minőségirányítással, a minőségüggyel kapcsolatos legáltalánosabb elveket és előfeltételeiket vizsgálva fel sem merülhet az, hogy ezek egyike vagy másika netán kizárólag ipari alkalmazásra, vagy szolgáltatásra készült. Olyan ez, mintha a logika alapelveinek a különböző tudományágakban való alkalmazhatóságát kérdőjeleznénk meg.

A szabványos minőségbiztosítási rendszerek elméletét és gyakorlatát megítélésünk szerint nagyon jól használhatjuk bármely személy „Én”-vezéreltségének (a holonok rész-, egész állapotában értelmezett egyensúlynak) eléréséhez és fenntartásához, „Én”-vezérelt állapotot jellemző viselkedés kialakításához és állandósításához. Sőt: egyenesen úgy gondoljuk, hogy a minőségirányítási rendszerek működtetése a szerveződések különböző szintjén (személy->család->munkahelyi közösség->intézmény, mint gazdasági szerveződés), igen jótékony hatással vannak egymásra.

Mit nyerünk a modell révén? Ha a minőségirányítási rendszert alkalmazzuk a szervezet bármely szintjén: a tágabb közösségeinkben (baráti és egyéb kapcsolatainkra, vagy akár a munkahelyi csoportokra, mint amelyben az egyén is egy különálló szervezet, holon kidolgozandó, önálló minőségirányítási rendszerrel), a családjainkban, az „Én”-ünk feltérképezésében és definiálásában, úgy a még elméleti szinten is nehezen megragadható, a személyiségünket, viselkedésünket meghatározó „Én”-ről, „Én”-funkcióról és „Én”-vezéreltségről úgy leszünk képesek majd gondolkodni, hogy közben szakítani tudunk a korábbi, elavult elképzeléseinkkel, megszokásainkkal és kliséinkkel: új

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

metaforát alkotunk, egy merőben új fogalmi keretet hozunk létre. A minőségirányítási rendszerrel felszerelt ilyen szervezet belső működése ugyanis ezen elképzelés mentén világosan átlátható, optimalizálható, tevékenysége (a viselkedés kialakítása) és annak minősége (jó minőség=helyes viselkedés) stabilizálható, ezáltal a helyzete előnyösebbé válik, külső megítélése javul: szemmel látható egyensúly jön létre (lelki egyensúly, családi béke, továbbfejlődés lehetősége), mely új fogalomként: a belső minőségirányítási rendszerrel jellemzően fenntartható.

Természetesen ahhoz, hogy ezt a mintát át lehessen venni, szükség volt és van arra, hogy a személlyel és az általa alkotott közösségekkel, holonokkal kapcsolatban bevett speciális kifejezéseket megfeleltessük az. iparban, illetve a fogyasztási piacokon használt fogalmaknak. Más szóval, a szabványos minőségirányítási rendszer terminológiáját az „Én”-re és a vele kialakuló nagyobb csoportokra kell átültetnünk, értelmeznünk. A termékmarketing példájával élve az „Én”-vezérelt állapotban létrejövő adekvát viselkedés legyen a termék, vagy szolgáltatás (amely maga is holon: viselkedésholon), a vizsgált személlyel érintkezők pedig a fogyasztók. A kijelölt személy versenytársait jelenthetik a munkaerőpiacra lépők, a munkahelyi közösség tagjai, a partnerkeresők, a család esetében az új kapcsolatot keresők, a hódítók, stb. Beszállítónak tekinthetjük (pl. vállalat szempontjából a nyersanyagot, alapanyagot, csomagolóanyagot, a termeléshez szükséges gépeket, eszközöket biztosítók) az egyén értelmezésében tágabb értelemben a kulturális közegünket, szűkebben minden olyan személyt, akik a viselkedésünk alakításában, formálásában részt vesznek: esetleges és alacsonyabb minőségben a szülők, családtagok, barátok, szomszédok, sporttársak..., professzionális szinten a tanárok, képzett tanácsadók, pszichológusok, pszichiáterek, mediátorok.

Szervezetnek tekintünk pedig minden olyan rendszert, amelynek vannak inputjai (bemenetei: anyagok, pénz, környezeti hatások, a személyt vizsgálva: viselkedések), rendelkezik átalakítási folyamatokkal (pl. technológia- itt: viselkedés-előállítás) és outputokkal (kimenetekkel: áruk és szolgáltatások, pl. a viselkedésmintázatok). A rendszer alrendszerei kölcsönös függésben állhatnak egymással (egy-egy holon meghatározott hierarchikus rendben egy nagyobb holon része). A szerveződések, mint rendszereket, egészként kell szemlélni, nem

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

egyszerűen különálló elemek kombinációjaként, mert a szinergiában lévő, együttműködő elemek több/jobb minőségű outputot képesek produkálni, mintha külön-külön dolgoznának. A szervezetek számos olyan jellemzővel bírnak, amik a hierarchikus szerveződés, a koordinált cselekvés, a standard működés irányába mozdítja el őket. A speciális képességek a decentralizált egységekben (pl. a járásra való alkalmasság a lábban), a hierarchia alsóbb részein található rendszerelemekben, kisebb holonokban találhatók meg. A holon vezetése (az „Én”, vagy bármely intézmény felső vezetése) a stratégiák megvalósítását (pl. menekülni kell) ezekre a helyi egységekre bízák annak ellenére, hogy ez a tény fokozza a problémákat a központi koordinációban és ellenőrzésben, mivel a kisebb holonok pusztán helyi ismeretekkel, motivációkkal rendelkeznek (a láb nem rendelkezik a meneküléshez szintén szükséges látással kapcsolatos érdekeltségekkel).

Minél inkább lazul az alegységek közötti kapcsolat, csökken a szervezeten belüli inkonzisztencia, mely lehetőséget teremt arra, hogy különböző alegységek foglalkozzanak a különböző (speciális) igények kielégítésével (láb a járásban, szem a látási folyamatokban vegyen részt). A holonok ismertett hierarchiája természetesen értelmezhető a környezetekre (mint külső holonokra) vonatkozóan is.

A környezetével kapcsolatot nem tartó rendszerben az entrópia fokozatosan nő, míg végül a rendszer elhal.

Valamennyi szervezet (vállalkozás, oktatási és szociális intézmény..., munkahelyi és egyéb közösségek, valamint maga a személy) létérdeke, a működés (termék-előállítás, szolgáltatásnyújtás, avagy a viselkedés) mozgatórugója a vevők, vagy fogyasztók (azaz környezetük) igényeinek megismerése, felmérése, kielégítése és a megelégedettségük folyamatos monitorozása. A szervezetnek zavaros és inkonzisztens környezetekkel kell szembenéznük.

Azt, hogy mit jelent orvosnak, mérnöknek, tanárnak lenni, folyamatosan megértjük, még ha annak tartalma a szükségletek és a követelmények hatására változik is. De honnan tudhatja az anya, mit jelent megfelelően jó anyának lenni? Részben úgy tanulja meg, hogy megfigyeli a többi anyát, másrészt oly módon, hogy a társadalom tagjai tanácsokkal látják el. Nyilvánvaló szerepe van ebben a folyamatban nemcsak az „Én” külső környezetének, hanem belső piacának is: az anya (anyajelölt) megfigyeli

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

önnön viselkedését, beszélgetéseket folytat saját magával, miközben rendre megpróbálja betölteni a szerepét.

Akár terméknek, akár szolgáltatásnak is tekintjük a viselkedést, az érdekelt felek elégedettségének elnyerésére való törekvés kapcsán további fogalmakat kell tisztáznunk. Azt is meg kell határoznunk többek között, mit tekintünk keresletnek. Ez esetünkben az adott személlyel kapcsolatban álló emberek (holonok), mint célcsoportok és azok nyilvánvaló, vagy látens igényei, alap-, vagy magasabb rendű szükségletei. Ha a piacra úgy tekintünk, mint ami maga egy harcmező: marketing-csatatér, nem hihetünk pusztán abban, hogy automatikusan a jobb termék nyeri meg a marketing csatát. Vagyis, lehetetlen csak abban hinnünk, hogy nem kell mást tennünk, mint megvárni, győzzön az igazság. Nem az „Én”, hanem a vevő (a viselkedésfogyasztó) fejében kialakult igazság az egyetlen igazság, amelyre figyelemmel kell lennünk!

Az inputot szolgáltató, vagy az outputot befogadó számára egyaránt nincs az átélt, megtapasztalt dolgoknak, eseményeknek világos értelmük és jelentésük. A tapasztalatok (és az interpretációk) többértelműségei alapvetően szükségessé teszik a jelentésalkotást. Ebben nagy szerepet kapnak a mítoszok, szimbólumok, rituálék és a különböző holonszinteken át-átszőtt történetek. A jelentés a holonok közötti (társadalmi) interakciókból származik. A jelentés vitatott, egyik vízió verseng a másikkal, miután a különböző személyeknek különböző tapasztalataik (történeteik, stb.) vannak. A különbözőségek szubkultúrákba rendezik őket. A döntési folyamatok maguk is tükrözik a jelentéseket. Lehetőséget adnak az egyén számára, hogy bemutassák sajátosságaikat és fontosságukat. Ezért arra kell törekednünk, hogy minél pontosabban közelítsük és fogalmazzuk meg a célcsoportunk jellemző tulajdonságait és elvárásait: szempontunkból mikor, kik a vevők (=a viselkedésünket megvásárlók, vagy fogyasztók), azaz az érdekelt felek, mik az általános céljaink és ezek elérésének mik a kritériumai, hiszen csak ekkor tudjuk megmondani, hogy számunkra mi a minőség (minőségi termék=eredményes, adekvát viselkedés), ezen nyugszik majd ugyanis a belső minőségügyi rendszerünk.

Döntenünk kell arról is, hogy a terméket (viselkedésmintákat és az „Én”-vezérelt állapotot igazoló tényleges viselkedés-együttest) milyen módon juttatjuk el leghatékonyabban a célcsoporthoz. Lehetséges „elosztási csatornák”: társas érintkezés, elektronikus kapcsolatszerzés és -tartás

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

(sokat vitatott chat-ismerettségek), verbális, non-verbális kommunikáció, stb.

Nyilván nehéz megszabadulni attól a gondolattól, hogy hosszú távon a jobb termék győz- csak úgy magától is... Gondoljunk csak bele, hosszú távon már túl sok nyerő befutó van! Ezért mindennél izgalmasabb és meg nem kerülhető kérdés, hogyan válunk egyénileg képessé a célcsoportunk igényeinek kielégítésén túl annak befolyásolására is?! Retorikai eszközök, a külső megjelenést, a személy imidzsét kialakító tényezők igen alkalmas és folyamatosan fejlesztendő önmarketing eszközök.

A 21. században a szervezeteknek (vagyis a benne dolgozó munkavállalóknak) számos feladatot kell megoldaniuk, például: nyereségesség biztosítása, a versenyképesség fenntartása, a globalizáció okozta tendenciákhoz való igazodás, a változni tudás képességének garantálása, a folyamatos alkalmazkodás és növekedés kényszere, lépéstartás a technológia ugrásszerű fejlődésével... Hasonlóképpen tehát egyénileg is valamennyien megmérettetünk: szükségképpen állandóan mérlegeljük a külső-belső adottságainkat, a környezetünk elvárásait, alkalmazkodunk, versenyzünk, stb. A feladatok és kritériumok tehát pontról-pontra megfeleltethetők minden piaci versenyző esetében (részletezve: egy vizsgált személy vonatkozásában a belső piac a közérzet, a külső piac a család, munkahely, tágabb közösségek színtere). Bármelyik önmagában is jelentős kihívást jelent. Az intézmények ezeknek a feladatoknak a megoldásáról különféle folyamatok, eljárások és szabványok bevezetésével gondoskodnak. Ugyanígy kell cselekednie valamennyi perszonális holonnak: a személynek, a családnak, stb. Ha egy szerveződés tudatosan törekszik a minőségi munkára, azt tudatosan explicitté teszi és rendszerbe foglalja. Ez maga a szabványos minőségirányítási rendszer.

A minőségirányítási rendszer(ek) alkalmazása a termelő szervezeteknél ma már működési minimumnak tekinthető. Ugyanezt mondhatjuk el a legtöbb szolgáltatóról, kereskedelmi cégről (pl. élelmiszeripari üzletek számára kötelező törvényi előírás, stb.).

A modern minőségügyi gondolkodás előzményei az emberi tevékenység kezdeteivel egyidősek. A jó minőség, a tartósság igénye és ennek igazolásának gondolata (garancia) egyidős a legrégebbi társadalmi kultúrákkal (pl. ősi, kínai, egyiptomi orvoslás, építészet...). Késő

Mentofaktúra folyóirat
-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

középkortól kezdve már általánossá vált, hogy az eladott termékeket államilag kirendelt u.n. alkuszok ellenőrizték (az átvizsgált textíliákat ólomplombával is ellátták).

A kézművesség idején a minőségügy magától értetődően működött, ha nem is tudatosan. A céhrendszert követő manufakturális termelésben jelent meg a gyártásközi ellenőrzés, majd a gyáripár fejlődésével az általunk MEO-ról ismert műszaki ellenőrzés. Itt a termék tulajdonságait mérésel állapították meg, majd azt a specifikációval (szabványokkal, technológiai utasításokkal) összevetve értékelték, azaz meghatározták, hogy a termék megfelelő-e. Ezt pusztán vezérlés jellegű műveletnek tekinthetjük, mert az eredményeket közvetlenül nem csatolták vissza a termelésbe. A minőségügy lényeges fejlődése, a tömegtermeléssel megjelenő statisztikai minőségellenőrzéshez kapcsolódik. A statisztikai folyamatszabályozás a vezérléstől abban különbözik, hogy a mérési eredmények visszacsatolás útján módosítják magát a termelést. A minőségügy tehát a piaci szükségletek hatására az ipari termelésben jelent meg.

A minőségmenedzsment, mint tudományág a 19-20. század fordulóján született. Mára már eljutottunk odáig (a kezdeti, pusztán minőségellenőrzés, majd a minőség szabályozás alkalmazásán át), hogy a minőség ügye nem csupán a termelő részlegek, -folyamatok gondja és felelőssége, hanem a minőség kérdésével lényegében vállalati (vállalközi, sőt társadalmi) szinten foglalkoznak, azaz majd minden folyamatot bevonnak és ellenőriznek.

A modell lényege a működő rendszerek szabályozottságának és működési optimumának megteremtése.

Az ISO 9000-es szabványrendszer legnagyobb érdeme, hogy pusztán általános követelményeket fogalmaz meg, nem ad konkrét előírásokat, technikákat (mint ahogyan egyikünk sem rendelkezik születésétől fogva kőbe vésett játékszabály-gyűjteményt a „Hogyan játszd az életet” nevű nagyszerű társasjátékhoz). A módszer értelmében a minőségirányítási rendszert az irányelvek megtartása mellett minden alkalmazó szerveződés a működési sajátosságai figyelembe vételével maga alakítja ki. Rászorítja a cégeket arra, hogy igyekezzék a vevők igényeit (jelenbeli és jövőbeni várható szükségleteit) mind pontosabban meghatározni, megbízhatóan és tartósan kielégíteni. Nekünk, mindannyiunknak hát nem éppen ugyanez a személyes érdekünk: megismerni és kielégíteni

Mentofaktúra folyóirat
-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

kezdetben a szüleink, majd később a partnerünk, egyre bővülő és változó (pl. változó összetételű) családunk tagjainak, stb. az érdekeit abban a reményben, hogy ők is hasonlóképpen figyelembe veszik a miénket?

A fenti cél érdekében a szabványrendszer alkalmazása garantálja a szervezet összehangolt működését, hiszen éppen a folyamatalapú megközelítés révén válnak érthetővé és átláthatóbbá az (eredményre ható) egymással kölcsönhatásban álló szervezeti és szervezetközi egységek, holonok és tevékenységeik, a viselkedésmintázatok, vagy viselkedés-holonok.

Míg az ISO 9000 egy vállalati alrendszer, mely az egységek munkájának összehangolásával garantálja a stabil minőséget, addig a TQM (Total Quality Management) elősegíti és támogatja a minőségügy folyamatos fejlődését már a teljes szervezetre nézve is. Így a TQM vezetési, irányítási filozófiává fejlődött.

A TQM -vagy másképpen a minőség teljes kérdésköre- ennek értelmében sosem lehet végcél, hiszen a kiélezett piaci versenyben a vállalatok rendre rákényszerülnek arra, hogy a meglévő és alkalmazott módszereiket átgondolják, átalakítsák, továbbfejlesszék.

Ugyanígy sosem tekinthetjük a belső minőségirányítási rendszerünket sem késznek (annál is inkább, mert mi magunk is folyamatosan versenyzünk gazdasági és/vagy perszonális versenyzőként egyaránt), az „Én”-vezérelt állapotot megingathatatlanul örökké valóznak, a helyesnek vélt viselkedést minden körülmények között és szituációban valóban adekvátnak.

A teljes körű minőség szabályozás (TQC) japán modellje alapvetően társadalmi hagyományokon alapszik. Lényege, hogy igen intenzív, életkoronként és társadalmi csoportonként felépített tömeges képzéssel teremtik meg a minőségközpontú gondolkodást. *„Az eredményes tanuláshoz adottságra és önfegyelemre egyaránt szükség van, és fiatal korban kell kezdeni.”* (Protagoras)

Ilyen magot szeretnénk mi is elvetni: megtanítani, hogyan állíthatjuk nyugalmunk, a fejlődésünk alapfeltételeként megteremtendő kiegyensúlyozott lelkiállapotunk szolgálatába az úgynevezett belső minőséget.

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságtréning

<http://www.acoach.hu>

A minőségirányítási rendszerek (Quality Management System, QMS) általános jellemzői:

- a minőségirányítási rendszerek stratégiák, melyek hosszú távra szólnak (minden vállalkozásnak, vagy éppen a személynek valójában egy-egy életprogram);
- a bizonytalanság és a kockázat csökkentése érdekében lépésenkénti megközelítést kell alkalmazni (az adekvát viselkedés kialakítása bizonyos feltételek meglétéhez és megteremtéséhez kötött: IQ, érzelmi intelligencia, kulturális környezet..., valamint folyamatos iteráció kérdése: a környezeti visszajelzések, gyűjtött viselkedésminták alapján végzett rendszeres korrekció);
- ahhoz, hogy a stratégia sikeres legyen, a szervezet összes vertikumában, de elsősorban a vezetés legfelső szintjének (minden cégvezető, vagy akár az „Én”, mint a belső rendszer non-executive igazgatója) teljes elkötelezettségére van szükség;
- a bevezetendő eljárások csak a mindennapi tevékenységek szerves részévé válva fejtik ki hatásukat (intézmények vonatkozásában: a szervezet minden szintjét áthatja a minőségközpontú gondolkodás, a személy esetén értelmezve: az „Én”-vezérelt állapot fenntartása a belső minőségirányítási rendszer konzekvens alkalmazását igényli);
- a szervezettől és az őt jellemző módszerektől teljes rugalmasságot várunk el: a környezettől való állandó információgyűjtést és visszacsatolást (termelő cégek esetén a vevők visszajelzése befolyásolhatja a technológiát, az alapanyagok stb. minőségét termékgyártás folyamatát, a személy esetében a mutatott viselkedés által kiváltott hatások formálják az egyén viselkedésmintázatát és készletét, ezek alkalmazásának lehetőségeit és módját);
- a feladat nagyságát és a szervezetre gyakorolt hatásokat sosem szabad alábecsülni még akkor sem, ha a rendszer kiépítésekor a teljesítmény (hozam/ráfordítás) kezdetben kétségtelenül csökkenhet (az intézmények szempontjából maga a minőségirányítási rendszer bevezetéseinek költségei kezdetben növelik a ráfordításokat (pl. új beruházásokat igényel merülhet fel, stb.), a személy viszonylatában ezek a ráfordítások az önmegfigyelés, az önismeret, a tapasztalatszerzés és a tanulás formájában jelentkezhet).

A minőségirányítási rendszerek céljai:

- Megállapíthatjuk, hogy a szervezet által előállított termék (késztermék, vagy éppen viselkedés) tervezése, előállítása, szállítása során végzett valamennyi tevékenység hogyan hat a minőségre.

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

- Pontos megtervezzük a minőségre ható tevékenységeket.
- Gondoskodjunk arról, hogy a végrehajtás a tervezettek szerint menjen végbe.

Mi valójában a minőség?

„A Minőség napja nem forog létünk körül, nem világítja meg páratlan derűvel alanyait és tárgyait. Nem is szükséges a jóakaratra számítania, mivel a teremtőjük.” (Robert M. Pirsig: A zen meg a motorkerékpár-ápolás története)

A minőség a nemzetközi meghatározás szerint *”... egy termék vagy szolgáltatás jellemzőinek és sajátosságainak összessége, amelyek hatással bírnak kinyilvánított vagy vélelmezett szükségletek kielégítésére”* (ISO Szabvány). E definíciók mentén valamennyi termék, szolgáltatás (tevékenység, működés, viselkedés) értékelése egyaránt lehetséges, sőt szükséges a külső, valamint a belső piacokon: a gazdálkodási szerveződések terében éppúgy, mint a személy, azaz az „Én” rendszerében. Állítjuk, hogy a minőség ügye, a stabil, jó minőségre való törekvés valójában tehát különböző célok elérésének az eszköze, a helyes, vagy helyesnek vélt tennivalók kellő kivitelezése (doing the right things right), a cselekvés leginkább hatékony (mondhatjuk, költségtakarékos és ésszerű) módja. A minőség elérhető, mérhető és költségtakarékos cél. Ismét megerősítjük, hogy a minőség kérdése ennél fogva szervezetszintű stratégia mind a közszolgálat, mind a privát szféra és külön kiemelve, az új, „Én”-vezérelt elméleti modellünkbe illesztve az egyén számára is.

A minőségügyre való figyelemrairányítást a vállalatvezetés a teljes személyzet számára tartott képzési programokkal éri el és erősíti. Ezt az „Én”-nek is szükségképpen el kell végeznie: önismereti tréningek, tanácsadókkal való konzultációk, önfejlesztés, tanulás segítségével.

Az elvárható (egyenletes és kielégítő) minőség (a kívánt output) elérésére való törekvésnek minden cselekvésünket át kell hatnia (valamennyi szervezetnél: az intézmények szintjén éppúgy, mint társadalmi egységek, a család és az „Én” vonatkozásában). Bele kell épülnie az információs rendszerekre alapozott és segítségükkel végrehajtott tevékenységek (legyen szó ipari termelés során pl. a számítógép-vezérelt termelőeszközök használatával végrehajtott műveletekről, vagy akár a család, a személy által igénybe vett információs/informatikai eszközökről) tervezésébe, kiválasztásába, az

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

előállítás, vagy kivitelezés, az értékesítés, vagy az (érdek)érvényesítés irányításába.

Ebből az egyszerű megközelítésből következik az is, hogy a szervezeteknek minden szinten készen kell állnia az úgynevezett javulásra, a tulajdonképpeni értékarányosabb feladat-meghatározásra és –végrehajtásra (optimise value for money). Harrison szerint *"a minőség és az értékarányosság egymástól elválaszthatatlan fogalmak"* "nyújts többet kevesebbért" igényével. Következménye ezen felül, hogy a szereplőknek kapcsolatokat kell kiépíteniük a környezetükkel annak érdekében, hogy információt szerezzenek tőlük (visszacsatolás az alapfunkcióra, vagy tevékenységre, az intézmény, vagy az „Én” adekvát viselkedésére koncentrálva). Az empátia képessége és használata különösen szükséges a személyközi visszajelzések érzékelésében. Rogers szerint az empátiásan megértett tartalom visszajelzése, visszatükrözése az ember és környezete közötti szükséges kommunikáció erőteljes stimulátora.

Minden szervezetnek tisztáznia kell, mik az őt befolyásoló külső-belső környezet jellemzői, mik a vállalati adottságok (erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek- SWOT-analízis), kik az ügyfelek, azoknak mik a szükségleteik, hogyan határozhatók meg az egyéb piaci szereplők tulajdonságai –pl. szállítóké, versenytársaké-, milyenek a cég által nyújtott termékek és szolgáltatások sajátosságai, ezek hogyan viszonyulnak a vevők igényeihez, a versenytársak produktumaihoz, stb. Az „Én” vonatkozásában hasonlóképpen: milyen szervezet (pl. munkahely, család) részeként létezik a személy egyáltalán (mikor, melyik?!), ehhez hogyan igazodnak az alrendszerei, hogyan választódik ki a megfelelő „Én”-szereplő, hogyan ismeri fel és határozza meg az „Én” a céljait a lehetőségek és a követelmények ismeretében, hogyan igazgatja a választott célok elérése, a feladatok helyes végrehajtása érdekében az egyén belső szervezetét, hogyan rendelődnek alá és járulnak hozzá mindehhez a szubének, stb.

Az efajta megközelítésnek át kell itatnia az egész szervezetet annak érdekében, hogy minden résztvevő képes legyen a külső és a belső igényekhez megállás nélkül alkalmazkodni, alakítani önmagát, illetve képes legyen ehhez viszonyítani a munkája hatását, eredményét.

Az outputban megjelenő produktumot (pl. viselkedés) előre megállapított rendszeres időközönként és módon figyelemmel kell kísérni. Ehhez segítséget nyújtanak a minőségügyi mérőszámok.

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

Funkciójuk, hogy a termék előállítása során jól és könnyen mérhető paraméterként információt adjanak arról, hogy a terméktermelés, vagy éppen konkrétan a viselkedés előállítása helyes úton jár-e. Ilyen indikátor lehet pl. a konzerviparban a hőkezelési paraméterek: hőfok, szalagsebesség, átfutási idő, stb., az egyén vonatkozásában a résztvevők ellátása, az adekvát viselkedéshez vezető részviselkedések produkálása (pl. résztvevők elvégzése, vagy el nem végzése az adekvát viselkedés eléréséhez: jó háziasszony legyen célt úgy eléghíthetem ki, ha elvégzem az ehhez társítható szokáson és/vagy megegyezésen alapuló tevékenységek nagy részét: mosás, főzés, vásárlás, gyermeknevelés..., vagy mindezt a kiterjesztett elme mintájára –lásd: következő fejezetekben- sikeresen kiszervezem: bébiszittert, házvezetőnőt, stb. alkalmazok, segítséget kérek a szüleimtől, és így tovább...). Amennyiben a mért értékek, illetve a tapasztalt cselekmények eltérnek (kérdés: véletlen, vagy veszélyes, rendszeresen előforduló hibáról van szó, netán egyedi, kiugróan nagy problémáról) az előre rögzítettektől és/vagy elvártaktól, előzetes terv szerint megállapított, azonnali beavatkozásra van szükség. Ezeknek a jelzőértékeknek a kijelölése ugyanúgy, mint az adatok gyűjtése, elemzése nem kis nehézséget jelenthet még az ipari környezetben is. A mérőszámoknak ugyanis nincs szabványosnak tekinthető, formálisan megadott készlete, ami pedig létezik, nem biztos, hogy átvihető az egyes szervezetek között. Arra kell törekedni, hogy ezek jól és könnyen mérhetőek legyenek, alkalmasakká váljanak a relatív teljesítményszintek kifejezésére is. Világos különbséget kell tenni a mért paraméter mennyiségi értéke és az érték, mint a minőség jelzője között (ha egy kisgyermekes háziasszony minden nap mos, bevásárol és naponta legalább 2-szer porszívózik..., valóban gondoskodóbb szülőként fogadjuk el őt?).

Gondot okoz, hogy a minőségirányítás, nem direkt módon hat a termék, vagy szolgáltatás minőségére, azaz a folyamatok során rossz terméket, szolgáltatást (hibás, nem megfelelő viselkedést) is elő lehet állítani, hiszen a rendszer alkalmazása nem zárja ki az összes hibalehetőséget, bár kétség kívül biztosítékként szolgál a hibák megismétlődésével szemben. *„Az élet a kockázat kezeléséről és nem pedig a kiküszöböléséről szól”* (Walter Wriston a Citicorp Elnöke).

Siker hatására az emberek bízni kezdenek önmagukban, vagyis azon képességükben, hogy befolyásolni tudják a jövőbeni eseményeket és ennek során szinte csakis az éleslátásukban és a bölcsességükben

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

bíznak, hisznek abban, hogy képesek legyőzni a legnyilvánvalóbb kockázatokat is akár annak az árán, hogy nem hozzák létre, vagy nem működtetik a belső minőségirányítási rendszereiket. Hasonló önteltség figyelhető meg minden más szervezeti kultúrában. Beszéltünk olyan cégvezetővel, aki a minőségirányítási rendszer bevezetését az alábbi megjegyzéssel hátrította el: „Nálunk minden rendben megy, sikeresek vagyunk. Megvannak a vezetők és a rabszolgák. Ez utóbbiak tudják a dolgukat. Én szerencsére az előbbiekhöz tartozom.” A túl nagy önbizalom (túlzott önérvényesítés az integrációval szemben) katasztrófához vezet, hiszen megtörténhet, hogy éppen más szervezetek húznak hasznot ezek örültségeiből.

Amennyiben tehát a minőségirányítási rendszer már létrejött, úgy a figyelmet az értékelés és a javítás felé kell fordítani. Egy minőségirányítási rendszerrel bíró szervezetnek végső soron elkötelezettnek kell lennie a szervezet működésének folyamatos átgondolására, javítására (ugyan mikor mondhatjuk ki magunkról, hogy tökéletesen megismertük önmagunkat?). A megelőzés és a hibajavítás a felhasználó által felfedezhető hibákra vonatkozik, a minőségjavítás hosszabb időszakra érvényes trendekre irányuljon. A jelenleg létező minőségügyi technikák vizsgálata azt mutatja, hogy a szervezeti változtatások, a minőségügyi kultúra és a hosszú távú elkötelezettség sokkal fontosabbak a minőség ügyének sikerességéhez, mint maguk a már létező modellek és mechanikus alkalmazásuk.

„Annak, hogy társas lények vagyunk, egyik következménye, hogy az individualitással és konformitással társult értékek közötti feszültség állapotában élünk.” (Elliot Aronson)

Szabályok és identitások képezik valamennyi döntéshozatalunk alapját az élet minden területén, azaz minden piacon: a személy koponyájában, a családokban, az informális csoportokon át a politikai kampányokig és az (ön)marketing hadjáratokig. Az egyén(ek), és társadalmi rendszerek a cselekvések (viselkedések) azon szabályaitól, standardizációitól, paneljeitől, rutinjaitól függenek, melyeket ők maguk alkotnak. Ebből a megfontolásból kiindulva bármelyik döntésre, bármelyik kontextusban úgy tekinthetünk, mint amit az identitások és a megfelelőségek logikája alakított ki.

Az identitás a szabályokhoz való igazodást jelenti, amely abból a célból megy végbe, hogy a cselekvéseket az adott eseményekhez, szituációkhoz igazítsuk. Amikor Don Quijote azt mondja „Tudom, ki vagyok”, akkor jogot formál a lovag, a vándor, stb. identitására.

Mentofaktúra folyóirat
-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

A lelki tulajdonságok, az emberi képességek kapcsán a közgondolkodás általában született tehetségben, veleszületett készségekben gondolkodik és általában pesszimista a változásokkal, vagy annak (akár fel nem ismert) szükségességével szemben. Ezt erősíti az a tapasztalat is, hogy a felnőtt emberek a kommunikációs készségeikben, viselkedési differenciáltságukban, befolyásolási hatékonyságukban, stb. már ritkán és keveset változnak. Ennek oka, hogy a legtöbb ember lelki rutinokkal, panelekkel él. Ezek bár megkönnyítik a viselkedés kialakítását, de az ilyen személyek egyben rabjaivá is válhatnak megszokásaiknak, igen nehéz ugyanis a beidegződésektől megszabadulni. Ezért igen hibás az az állítás, hogy az életkor előre haladtával jobban (előre gyártott megoldáspanelekkel gyorsabban, könnyedebben) kell tudnunk megoldani a problémáinkat. A folyton változó külső környezetben (az átalakuló gazdasági és kulturális térben, a család és más/nagyobb közösségeink összetételének változásában) ez bemerevedést, rigiditást feltételezne az evolúciósan is igazolt, sokkal inkább életképebb flexibilitással, alkalmazkodóképességgel szemben.

„-Kiborít hogy ki vagy borulva

-Nem vagyok kiborulva

-Kiborít hogy téged nem borít ki hogy engem kiborít hogy ki vagy borulva

-Kiborít hogy téged kiborít hogy engem nem borít ki hogy téged kiborít hogy ki vagyok borulva mikor nem vagyok kiborulva

-Hibáztatsz

-Nem hibáztatlak

-Hibáztatsz azért hogy azt hiszem hogy hibáztatsz

-Bocsáss meg

-Nem

-Sosem bocsátom meg hogy nem bocsátasz meg nekem” (R. D. Laing: Gubancok)

A káoszelméletből komoly következtetéseket vonhatunk le valamennyi szervezetet illetően:

- rendszeresen újra kell gondolni, mi is a szervezet (milyen szervezet részeként létezőnk az adott pillanatban: munkavállalói, szülői munkaközösségi, családi közösség...?)

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

- meg kell tanulnunk a kontextus változásának uralási művészetét (egy történelem szakos tanár mikor és hogyan viselkedjék oktatóként, mikor apaként, stb., vagy másképpen: vállalkozhat-e egy történelem szakos tanár a matematika tanár tökéletes helyettesítésére, ha egyébként ahhoz nincs meg a kellő felkészültsége?)

- természetesnek kell tekintenünk a folytonos változást (hiszen a szervezet, melynek része vagyunk, részévé válunk, maga is változik és/vagy cserélődik: új családtagok, munkatársak kerülnek a színre, mások éppen eltűnnek onnan válás, haláleset, külföldi munkavégzés, tanulás kapcsán)

- nyitottnak kell lennünk az önszerveződést, újrastruktúrálást, az attitűdváltást segítő elképzelések iránt (környezetünk visszajelzéseinek visszajelzéseit fogadnunk kell, szükség esetén tanácsot, segítséget kell tudnunk kérni leghelyesebben szakembertől).

A piaci folyamatok (a személyen belül és a környezetében egyaránt) jórészt magatartási/viselkedési szabályokat követnek. Nehéz elképzelni akár csak egyetlen holonikus rendszert is szabályok megszegése nélkül. Ez vagy azért történik, mert azokat szándékosan figyelmen kívül hagyják, vagy mert egyszerűen nem veszik észre. Több esetben a szabályoktól való eltérést éppen a köztük lévő inkonzisztenciák teszik szükségessé. A különböző holonok szintjén (csoportokban) hozott döntések nagyon gyakran szembe találják magukat az „Én”, vagyis a személyek közötti inkonzisztenciával. Különböző emberek olykor nagyon különbözőket akarnak, nyilván nem is mindenki kaphatja meg, amit szeretne.

Egy rossz szexuális kapcsolatban élő, de intellektuálisan, egzisztenciálisan és érzelmileg is jól működő pár a „eredményük” elérése és megtartása érdekében –amennyiben ez a közös cél-, így, vagy úgy kénytelen kompromisszumot kötni. Ennek számos megoldása kínálkozik: önmegtartóztatás/lemondás, a kialakult szexuális teljesítmény elfogadása/beletörődés, nyitott házasság, stb. Nagyon fontos, hogy megkeressük, mely holonban, mely holonszinten keletkezik a hiba és csak ott avatkozunk be a rendszerbe, ennek kezelésére dolgozzunk ki stratégiát. Minden személyi terápia, de szervezeti átvilágítás, valamint beavatkozás célja is ez legyen. Maguk a döntési struktúrák alakítják ki ugyanis a döntések premisszáit. E struktúrák közül a holonikus hierarchia a legmeghatározóbb. Ez ugyanis egy olyan szerveződés, melyben a kisebb holonok (akár az egyének) a hatáskörök és a kommunikációs kapcsolatok szerint állnak össze. A hierarchiák

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

nemcsak megszervezik, de meg is teremtik az egymásra szerveződő holonikus egységeket. A hierarchia biztosítja a feladatok eredményes végrehajtását, sőt kölcsönösen fenntartják a struktúrát azokkal az erős normatív hiedelmekkel, melyekkel kapcsolatban vannak.

A holonokban, mint hierarchikus szervezetekben alholonokra való bontással oldható meg, hogy a különböző egységek viszonylag egységes tevékenységek felé mozduljanak. Ugyanakkor ez az osztályba szerveződés és a feladat- (felelősség-, hatáskör-, stb.) delegálás is termel inkonzisztenciát. A megfelelő szinten kialakított döntés már csak azért is indokolt, mert a delegálással megosztásra kerültek az erőforrások... azok pedig végesek!

Az inkonzisztencia megőrzése cél lehet, amikor az egyén kialakítja önazonosságát, azaz mindazt, amivel különbözhet a többiektől.

A meglévő és megőrzendő inkonzisztenciák okozta konfliktuskezelés nem csupán az inkonzisztenciák erőszakos csökkentését (bár kétség kívül ez is kiváló eszköz: pl. elvált párok esetében bírósági úton szankcionálható egyezség kikényszerítése), hanem elsődlegesen azok felismerését és irányítását kell hogy jelentse.

A folyamatos kontroll, önkontroll érdekében a környezet (pl. az ügyfelek: a piaci fogyasztóktól a családtagokig és a személyig) elégedettségét (az elvárásokhoz és a szabályokhoz való igazodást) mérni kell, terveket kell készíteni a szükséges javításokra (mikor, kinek -melyik szubéennek, vagy szubéennek- kell a vezetői székbe ülni, koordinálni, beavatkozni, hogyan kell javítani, ha szükséges, stb.), melyeket nyomon kell követni és rendszeresen ki is kell értékelni. Hogyan mérhető az „Én”-vezérelt állapot elérése, a helyes viselkedés kialakulása? Csakis a környezeti válaszokon keresztül: a célpiac (partner, családtag, főnök...) és a szállítók (tanácsadók: fogadatlan prókátoroktól a pszichológusig) visszajelzései alapján (biofeedback).

A felismerés, hogy a túlélés, de akár a siker jól kézben tartható eszköze a megfelelő minőség elérése és fenntartása, jó esetben minőség iránt elkötelezett, motivált embereket alakít ki (intézményi és perszonális értelemben), akiket a(z) (irányítási) környezet (enabling management framework) segít, azaz maga a létrehozott és folyamatosan működtetett minőségirányítási rendszer vezet.

Így kitágítva a minőségirányítás a szervezetek (bennük a fent említett emberek, továbbá természetesen az „Én” és az alrendszerei, holonjai, a szubéennek) nagyléptékű és holisztikus, rendszerszemléletű megközelítése.

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

A minőségirányítás nemzetközi meghatározása szerint "...az a része az átfogó vezetési funkciónak, mely kialakítja és megvalósítja a minőségügyi politikát" (quality policy) (ISO Szabvány). Másképpen és kibővítve fogalmazva, a minőségirányítás szisztematikus módon garantálja azt, hogy a tevékenységek (pl. a viselkedés, mint produktum előállításának folyamata) az előzetes (de folyamatosan felülvizsgált) tervek szerint alakuljanak, vagyis választ ad arra, mit tegyen a szervezet (a személy) és hogyan tegye azt. Olyan szemléletmód (business ethos) kialakításához járul hozzá, amely kiterjed a külső-belső környezet követelményeinek és elégedettségének értékelésére, a megtérülés és hatékonyság figyelemmel kísérésére, a szerveződések (szakmák és mesterségek, család és az egyén) szükségleteinek, igényeinek kielégítésére, valamint az érdekeik érvényesítésére. A minőségirányítási rendszer olyan különleges stratégiai eszköz, mely magában foglalja "a minőség megvalósításában alkalmazott szervezeti struktúrát, felelőségeket, eljárásokat, folyamatokat és erőforrásokat" (ISO Szabvány).

Az összes szerveződésnek -szervezeti követelményeik, kultúrájuk és ügyfeleik (pl. a család tagjainak elvárásai) ismeretében- fel kell építenie a minőségirányítási rendszerét. Ez a folyamat feltétlenül a felső vezetéstől (pl. a vállalat első embere, vagy akár az „Én” belső vezetője, igazgatója, amely szintén nem más, mint egy szubé, egy igazgató nevű részfunkció... egyenlő az egyenlők között) származó minőségügyi kezdeményezéssel (quality initiative) kezdődik. Ennek során ki kell jelölni a prioritásokat, a kezdeti célokat, az elvárt eredményt (termék, szolgáltatás, működés, cselekvés, viselkedés, stb.) és az ennek megvalósításában szerepet játszó egységek felelőségét, valamint hatáskörét (pl. munkavállaló munkaköri utasítása, a személy belső rendszerében a szubének autonómiájának, a köztük lévő együttműködések, kiváltképp a belső kommunikáció és információáramlás szabályainak rögzítése). A minőségirányítási rendszer létrehozásáért felelős résztvevők (vagyis végső soron a teljes szervezet: munkavállalók, avagy a szubének) határozzák meg a szervezet által elfogadott prioritási sorrendben és stratégia mentén a célok eléréséhez vezető részfolyamatokat és a szükséges erőforrásokat (feltételeket).

A kialakítás és a bevezetés hosszabb ideig tartó erőforrás-befektetést igényel, ami viszont alapvető és tartós elkötelezettséget feltételez (és okoz). Ahhoz, hogy egy hatékony minőségirányítási rendszer

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

alakulhasson ki lényeges, hogy létezzen egy azt támogató kultúra (pl. minőségügy iránt elkötelezett felső vezetés, motivált alkalmazottak és a modellünk alapján jó esetben az „Én”-vezérelt emberek közössége). Schein a szervezeti kultúrát komplex, nem könnyen megfejthető jelenségnek tekinti; ez a képződmény a szervezet mindennapi életében végbemenő problémamegoldási és tanulási folyamatok termékeként jön létre. Az identitások és a szabályok azon folyamat részeként változnak, amelyek segítségével a hierarchia különböző szintjén álló holonok alkalmazkodnak a környezetükhöz. Elemzés, alku, utánzás, szelekció és tanulás folyamatain keresztül és ezek segítségével az identitások és a szabályok nemcsak hogy előre jelzik (előkészítik) a jövőt, de vissza is tükrözik a múltat.

Előfordulhat azonban, hogy a múltbeli cselekvés és a környezet válasza között nincs, vagy csak nagyon is kétes kapcsolat létezik. Szinte minden tanulási folyamatnak vannak ilyen elemei. A különböző stratégiákba, vagy éppen szabályokba vetett hit olyan körülmények között jöhet létre, hogy nehéz meghatározni a valós összefüggéseket. A minőség iránti elkötelezettség éppen ezért sem ruházható át, nem mondhat le egyetlen „Én”, vagy a család egyetlen tagja sem az „Én”-vezérelt állapotot segítő saját (hangsúlyozzuk: saját, önálló) belső minőségirányítási rendszerének kialakításáról és működtetéséről mondván, hogy ezt majd átveszi másoktól, vagy ezt a feladatot ellátja valaki más. Bár kétség kívül valamennyien hatnak egymásra, hiszen egy személy a tapasztalatai révén tanul, az egyik lecke kapcsolódik a másikhoz. Tágabb értelemben ugyanilyen módon a szervezet egyik holonjában (egységében) elsajátított tudás befolyásolja a más egységekben megvalósuló tanulást. Miután minden szervezet egy(re) nagyobb holon része, az egyik szervezetben megszerzett tudás kapcsolódik egy másik szervezetben végbemenő tanuláshoz. Valamennyi „Én” szükségképpen alkalmazkodik a környezethez, amely magába foglal más „Én”-eket, ezek egyike-másika folyton változó módon vagy éppen döntéshozó, vagy tanuló. Ha a szabályok kialakításának és megváltozásának dinamikáját meg akarjuk érteni, vagyis más szóval a holonok működését, nem elegendő egy „Én”-t megvizsgálni, ugyanis egy cselekmény kimenetele attól is függ, mit csinálnak a nagyobb, közös holonhoz tartozó „Én”-ek, közösségek. A terapeutának meg kell vizsgálnia a hozzá forduló személy környezetét, ha közelebb akar jutni az „Én” cselekedeteinek megértéséhez.

A császár új ruhájáról szóló mese számos idevágó problémát vet fel:

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

Milyen a holon (társadalom) hiedelmeinek viszonya a valósághoz? Ha az uralkodó ruhája nem létezik, a hozzá fűződő hit ennek ellenére is fenntartható volna? Talán még azt is állíthatjuk, hogy az ehhez fogható hiedelmek kívánatosak is lehetnek? Megtörténhet, hogy fenntartsuk egyszerre mindkét hiedelmet, hogy a ruhák léteznek és a császár meztelen?

Hogyan biztosítható és milyen mértékben a hatalom (az „Én”) szabadsága, az operatív vezetők, vagy szubének mobilitása, autonómiája, milyen módon demonstrálható az elkötelezettség...? Különösen nehéz meghatározni mindezt a személy esetében, hiszen nem születünk munkaköri utasításokkal, szabványok ismeretével, azok alkalmazásának kötelmével, a termékünkért, szolgáltatásainkért (viselkedés) nem kapunk minden esetben jól mérhető visszajelzéseket (pl. fizetést a családon belül elvégzett házimunkáért), stb. Van-e például tipikusan és meg nem kérdőjelezhető módon kizárólagos női munka?

A hétköznapi tapasztalatokkal kapcsolatban a helyzet komolyabb, mint a császár új ruhájáról szóló mesében, hiszen nem ismerjük az igazságot (hangsúlyozzuk: a személyi terápiában sem lehet ennek kutatása a cél!), sőt, nem is kérdezzük rá, hogy a társadalmi hiedelem egybeesik-e az igazsággal, hanem az egyes holonok (személyek) megfigyelik a társadalmi hiedelmeket és azt kérdezik, hogy elterjedtségük ellenére lehetnek-e hamisak? Ha olyan hiedelmekkel találjuk szemben magunkat, amelyek igen elterjedtek (pl. megfelelő az oktatás nemzeti szintű hatékonysága, megállapítható egyes terápiaik vezető szerepe és megbízhatósága, netán kizárólagos „jósa”), nem lehetünk biztosak abban, hogy ezek a valóságot tükrözik!

Nehéz döntések elfogadásához feltétlenül szükséges az a hit, hogy a döntés és a megvalósítása az egyes személyek érdekeit valóban szolgálja, vagy megerősíti az identitásukat

Néhány részben eltérő, de hasonlóan súlyos kérdések megválaszolására számos egyéni és/vagy csoporttechnikai minőségmenedzsment-módszer létezik (Brainstorming, Delphi-módszer, NCM-módszer...). Jó volna néhányat ismerni mindannyiunknak annak érdekében, hogy a problémákat eredményorientáltan legyünk képesek megközelíteni és megoldani pl. a családukban- egyébként bármelyik pillanatban az alábbi állapothoz jutunk:

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

„mit témázok egyáltalán? mi a hézag? egyáltalán? van egyáltalán valami hézag? ez a hézag, talán, ez. talán van. talán mégse, egyáltalán, ez a hézag, hogy miért, ez, hogy miért gondolod, hogy van valami hézag, amikor talán semmi hézag, és akkor miért gondolod, hogy van valami, és akkor tényleg hol a hézag, egyáltalán? és akkor mi van? de meddig tart az? hogy kiderüljön, van-e hézag, vagy hogy nincs, egyáltalán, vagy hogy mi van, az meddig tart? és meddig tart, ha nincs, egyáltalán, mi a különbség, tényleg, akkor mi van, nem mindegy, van-e hézag, és ha nincs, akkor mi van, az a hézag, hogy nem tudom, mi a hézag

semmit ne semmit ne gondolj semmit ne ne ne ne ne gondolj ne semmit ne gondolj semmit ne semmit ne ne felejts ne idézz” (R. D. Laing: Gubancok)

Ismertetünk egy megbeszélési, problémamegoldási módszert igen röviden, mindössze ötletadóként: Delphi-módszer -az ötletrohammal, vagy spontán megoldási kísérletekkel szemben elmélyült gondolkodást feltételez. Lépései:

- az előzmények ismeretében meghatározzuk az elérni kívánt célt (pl. a szülők elégedettségének elérése érdekében a gyermek osztályzatainak javítása év végére 2 tantárgyból)
- résztvevők kiválasztása (gyermek, nagy testvér, szülő(k), korrepetáló tanár, stb.)
- információ beszerzése a szakértőtől (a gyermek tanárától, hogyan teljesített eddig a tanuló, milyen problémákat és lehetőségeket lát, stb.)
- az értékelő csoport tagjainak kijelölése (szülők)
- az értékelést követően újabb forduló a szakértők (tanár) körében
- új válaszok (gyermektől, tanártól, stb. érkező visszajelzések) értékelése, jutalmazás, (vagy büntetés), új célok meghatározása.

Hogyan történhet az elhivatottság, a megbízhatóság, az eredmény igazolása, dokumentálása? Kezdetben a műszaki megbízhatóság fogalmát a hibamentes működés számszerűsítésével azonosították. Ma a megbízhatóságot nem csupán a hibamentesség írja le, hanem a javíthatóság, a karbantarthatóság és a tartósság teszi ki. Az intézményeknél sok-sok lehetőség kínálkozik ennek igazolására:

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

jegyzőkönyvek (pl. éppen a hibajavító intézkedésekről és azok eredményéről), feljegyzések, naplók (karbantartás elvégzéséről, leállások számáról, okairól, stb.)... A személy esetében is adódhat számos jelzőadat: tervezés módja és gyakorisága (pl. időgazdálkodás, feladattervezés naplózva, közös családi megbeszélések, konzultációk tanácsadókkal), az önépítés formái (önképzés, szabadidő eltöltésének formája), stb.

Mit jelent az új, „Én-vezérelt állapotot támogató belső minőségirányítási rendszer” modellünk nagyon röviden és egyszerűen? Megítélésünk szerint az elme, a család, a társadalom, stb. egy holonikus rendszerként viselkedik. Másképpen az elmét úgy képzelhetjük el, mint egy vállalatot, nevezetesen mely több alrendszerből áll: elképzelhetünk benne egy vezetőt („Én”), vagy igazgatót és a többi résztvevőt, a szubéneket: pl. „Menedzser”-eket, „Dolgozó”-kat egy szervezeti mintára felépülő hierarchiában. Az „Én”, mint igazgató (maga is egy szubén) értelemszerűen nem lehet mindenhol jelen, nem tudhat mindent és mindenről egyidőben. Helyette és nevében a „Menedzser”(-ek) intézkednek, mint alrendszerek, vagy szubén(-ek). Igen fontos kérdés a „Menedzser”(-ek) együttműködésének erőssége. Az összetartó, erős csoportkohézióval rendelkező szerveződések magasabb teljesítményt képesek elérni –bár éppen előfordulhat, hogy a csoportbeli összetartás éppen a teljesítmény, dominancia, stb. leszorítására irányul, mint az helyes volna a lenti példánkban- és kisebb a csoporton belüli teljesítmény szórása.

A „Menedzser”(-ek) jelentős gondot okozhatnak abban az esetben, ha akkor is intézkednek, amikor nincs kompetenciájuk, a feladat helyes megoldásához nem rendelkeznek kellő információval és képességekkel, fellazult a kohézió, akadozik az információáramlás, nem működik a belső kommunikáció. Hogyan cselekszenek és milyen következményekkel ebben az esetben? A „Menedzser” (vagy a szubén) a problémát úgy kívánja eltüntetni, hogy a hibát kísérő élményt, érzést (pl. szorongás, depresszió, félelem, hiányérzet, beteljesületlen vágy, stb.) "karaténba" zárja. Ezzel egyidejűleg a kiváltó okokat és kísérő jelenségeit nem oldja és nem szünteti meg. Ez a folyamat azon az áron teljesül, hogy a személyben extrém viselkedést idéz elő: pl. alkoholistává válik, sokat eszik, vagy nem tud enni, csökken a szexuális vágya, vagy éppen felfokozódik, munkába menekül, vagy alvásba...

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

A neurotikus panaszoknak tulajdonképpen jelző értékük van: a személyiség, mint rendszer belső diszharmóniáját, a személy és a környezete közti viszony ellentmondásait fejezi ki. Jó esetben nemcsak levezetik a feszültséget, de változásra is kényszerítenek, hiszen a kényelmetlen tünetek miatt egyes dolgokról le kell mondani, vagy be kell szerezni, bizonyos tevékenységekkel fel kell hagyni, míg másokat haladéktalanul meg kell kezdeni. Súlyosabb esetben segítséget kell kérni másoktól- lehetőleg szakemberektől. Segítségkérés egyben betegszerep vállalását is jelenti. A pszichoszomatikus betegségekre hajlamos személyiség általában nehezen tudja ezt elfogadni. Szinte szabályszerű, hogy a vezetők magas vérnyomását véletlen vizsgálat deríti ki, ha ugyan nem éppen agyi érszövődmény, angina pectoris, vagy infarktus után kezdik rekonstruálni a betegség létezését és előzményeit.

A betegség tehát csőd, vereségélmény. A manifeszt kezelést igénylő, életmódváltozást kikényszerítő pszichoszomatikus betegségek a korábbi életstratégia totális kudarca, a „játzsma vége”. Nehéz ezzel szembenézni! Különösen annak, akinek nincs gyakorlata a segítségkérésben (jellemzően vezető beosztású emberek).

Freud felhívta arra a figyelmet, hogy a pszichés betegségek és a normális pszichikus folyamatok között csak mennyiségi és nem minőségi a különbség. Freud szerint az egészségesek ugyanazokkal a problémákkal küszködnek és azok miatt szenvednek, melyek a neurotikust, vagy pszichotikust megbetegítik. A normális személyiségműködés is tele van komplexusokkal, védekező mechanizmusokkal, mindennapi pszichopatológiai jelenségekkel, melyek nagyobb arányban már betegséget, kórképet tesznek ki. Mit lehet tenni tehát időben a szubének kiszabadulása ellen? Ha nem is akadályozhatjuk meg maradéktalanul a szubének eltúlzott, vagy hibásan értelmezett autonómiájából fakadó kitöréseit, a belső minőségirányítási rendszerünkkel kordában tarthatjuk azokat azáltal, hogy eleve meghatározzuk, mit tekintünk minőségnek, minőségi, adekvát, eredményre vezető viselkedésnek, hogyan, milyen tevékenységekkel kívánjuk és tudjuk elérni azokat, a környezetünk és a saját cselekedeteink miképpen hatnak a tervezett minőségre, mikor, milyen módon avatkozunk be az anomáliák megszüntetése érdekében. A folyamatjavításra szintén számos módszer kínálkozik (hibafa, KJ-diagram, ok-okozati diagram, stb.). Bármelyiket választjuk az alábbiakat el kell végeznünk:

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

- azonosítsuk a problémát (mi a gond?)
- a probléma milyen folyamat során, milyen tevékenység (részviselkedés) következtében jött létre? Rá kell jönnünk, mik a problémák kialakulásának (rejtett) okai
 - mérjük a teljesítményt (elvárt viselkedés<-> tényleges viselkedés)
 - értsük meg a miérteket (eredendő okok, közös okok, konkrét okok, a meghatározott, elvárható teljesítmény ismeretében megfigyelt eltérések mértéke): miért olyan az output, amilyen? A problémát persze bonyolíthatja, hogy a terméket (viselkedést) nem egy ismétlésekre épülő rendszer (az ember, emberek) hozza létre. A Pareto-elemzés mintájára figyeljük meg a hibajelenségeket és azok gyakoriságát (gond-e a gond?- súlyozzuk!)
 - dolgozzunk ki megoldásokat és próbáljuk ki azokat
 - értékeljük az alkalmazott módszereket, a hibajavító cselekedetek eredményét, az új folyamat, tevékenység megfelelőségét.

A hibajavítást célszerű csoportban, brainstorming-jellegű technikával elvégezni (pl. kész viselkedésminták átvételének, azonnali, direkt visszajelzések fogadásának lehetősége miatt). Érdekes eredményre vezethet a Rohrbach-féle „635-ös módszer”, vagy annak leegyszerűsített verziója: alapesetben 6 személy (pl. apa, anya, 2 gyerek, nagyszülők és/vagy barátok, tanácsadók) 3-3 ötletét kell ötször továbbfejleszteni. Ekkor 18 eredeti és 90 továbbfejlesztett javaslatot kapunk. Egyszerű esetben ennek töredéke is ugye milyen nagy megnyugvással tölthet el?! A problémakezelési módszerek tucatjai nemcsak hibajavításra alkalmazhatóak, hanem új termékek (viselkedésformák) kifejlesztésére is ösztönöznek, új ötleteket adhatnak minden más esetben.

Összefoglalva elmondhatjuk, hogy különböző minőségmenedzsment rendszerek alkalmazásának elsődleges célja tehát, hogy a rendszeren belül (személyben, családban...) működtetett tevékenységeknek olyan feltételeket szabjon, teremtsen és olyan keretrendszert adjon, mely segítségével a kitűzött célokat (piacképes terméket termeljünk: lelki egyensúlyt, belső békét, jó teljesítőképeséget, harmonikus családot...) el lehessen érni. Amennyiben a követelmények, illetve a szükségletek módosulnak, új célok jelennek meg, egészen új működési módokat is képesek legyünk kialakítani. A rendszer eredménye továbbá, hogy elősegítjük a belső folyamatok zavartalanságát (nincs szükség állandó készenléti állapotban lévő, folyton hibakereső, mindent és mindenhol

Mentofaktúra folyóirat

-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságréning

<http://www.acoach.hu>

ellenőrző, tűzoltó személyre, „Én”-re, azaz a pilóta a megfelelő repülési paraméterek megléte esetén –előre rögzített feltételekkel és módnyugodtan átkapcsolhat robotvezérlésre...). E cél érdekében a belső minőségirányított szervezet (mint minden, minőségirányítással rendelkező egység) a szerveződések minden szintjén legyen:

- vevőközpontú, koncentráljon az érdekelt felek (pl. a személyt körülvevő környezet: családtagok, stb.) igényeire;
- a szervezeti struktúra és a vezetési módszer rugalmasan alakítható;
- valamennyi alegység (dolgozók, vagy a különböző funkciókat ellátó szubének) érdekelt a szervezet sikeres működtetésében;
- a szervezet tevékenységének vizsgálata folyamatközpontú;
- az irányítás rendszer szemléletű;
- folyamatos visszacsatolás, javítás és fejlesztés;
- a döntéshozatal tényekre alapozott;
- valamennyi partneri viszony kölcsönös előnyökre épülő.

„Az uralom a rendet kövesse

a szolgálat a lehető kövesse,

a tett a kellő időt kövesse,

ha készséges, de nem erőszakos:

nem kél zúgolódás semerre.

...Megszülni és felnevelni,

létrehozni és nem kívánni,

megalkotni és nem birtokolni,

hatalmaskodás nélkül vezetni:

ezt kell a legnagyobb jónak nevezni.”

(Tao Te King 8., 10. vers- ford.: Weöres Sándor)

Elgondolkodtató feladatok saját eseteink kapcsán a fejezethez:

Példánk a 43 éves, vállalkozó Gyuriról szól, aki kétszer nősült és vált el, jelenleg egy nála 12 évvel fiatalabb, vezető beosztásban dolgozó, még főiskolai tanulmányait folytató nővel él. Az első házasságának 4 éve alatt

Mentofaktúra folyóirat
-filozófia és Coaching

<http://www.mentofaktura.hu>

„Én”-vezérelt állapotot
támogató belső
minőségirányítási rendszer

Déri Kriszti

Coach képzés

<http://www.szervezetepites.hu>

Boldogságtréning

<http://www.acoach.hu>

gyors egymásutánban 3, a második feleségétől egy gyermeke született. Mind a 4 utódjával tartja a kapcsolatot az eredetileg pedagógus végzettségű szülei otthonában és segítségével. A mostani barátnője fél attól, hogy a korábbi hölgyek sorsára jut, így hallani sem akar a házasságról és a családalapításról. A férfi édesanyjával sem szívesen találkozik. Gyuri a fiatal nő egyszobás lakásában él. Mindenben igyekszik kiszolgálni őt (mos, főz, takarít) és alkalmazkodni hozzá annak érdekében, hogy ez a partnerkapcsolata végre sikeres legyen. Naphosszat erre fordítja az energiáját és ez vonja el a figyelmét a vállalkozásáról is. Azért fordult hozzánk, hogy rajta és/vagy a barátnőjén egy csavarhúzó segítségével állítsunk egy kicsit: jobban illeszkedjenek végre a fogaskerekek, mint eddig valaha is. Ugyan, mondjuk már meg, mit lehetne többet, jobbat tenni a szeretett lény kegyeiért? Hogyan lehetne meggyőzni a mi segítségünkkel a nőt arról, hogy legyen ő a nagy ő?

Többek között azt tanácsoltuk neki, hogy vezesse be az ISO minőségirányítási rendszert a cégében. Hihetetlen eredményeket tapasztaltunk!

Őn szerint milyen változásokon ment végig a férfi? Minek köszönhető a siker?

Dr. Kollárné Déi Krisztina

Magyar Coachszövetség KA Kuratóriumi elnöke

Mediátor, mediátor kiképző tréner, mester-coach

<http://www.szervezetepites.hu>