



Integrál pszichológia a szervezetfejlesztésben

Név: Faragó István III. Évfolyam

E-mail: fari33@freemail.hu

Konzulens: Gánti Bence

Budapest, 2010

Tartalom

Bevezetés.....	3
1 Integrál szemlélet	4
1.1 A 4 kvadráns és a holonok tana	6
1.1.1 A 4 Kvadráns.....	6
1.1.2 Holonok tana	9
1.1.3 Az evolúció alapelvei: a közös minták, amelyek összekötik a dolgokat	11
1.2 A tudatfejlődés szintjei	18
1.2.1 Erkölcsi fejlődés	18
1.2.2 A szintek felosztása.....	20
1.3 A tudafejlődés sávjai fejlődésvonalak a Pszichográf.....	39
1.4 A tudat állapotai.....	43
1.4.1 Transz.....	45
1.4.2 Meditáció.....	47
1.5 A tudat típusai	48
1.5.1 A tudat integrált szerkezete	48
1.5.2 Típustanok.....	51
1.6 Az öt ág összegzése: az AQAL modell.....	56
2 Szervezetfejlesztés	57
2.1 Vállalati életciklusok	59
2.1.1 Ichak Adizes Vállalati életciklus elmélete (1992).....	60
2.1.2 GREINER modellje (1998).....	75
2.2 Szervezetfejlesztési beavatkozások a különböző életciklusokban	79
2.2.1 Szervezetfejlesztési beavatkozások csecsemőkori szervezetnél.....	79
2.2.2 Szervezetfejlesztési beavatkozás a „gyerünk-gyerünk” szervezetben.....	80
2.2.3 Szervezetfejlesztési beavatkozások a serdülő szervezeteknél.....	81
2.2.4 Szervezetfejlesztési beavatkozások a felnőtt szervezetben.....	82
2.2.5 Szervezetfejlesztési beavatkozások a megállapodott szervezeteknél	83
2.2.6 Szervezetfejlesztési beavatkozások az arisztokratikus szervezeteknél	83
2.2.7 Szervezetfejlesztési beavatkozások a bürokratikus szervezeteknél	84
2.3 XXI.század kihívásai.....	85
2.4 Szervezetfejlesztés a gyakorlatban.....	88
2.4.1 a McKinsey 7S modellje	90
2.4.2 Weisbord hat doboz modellje	91
2.4.3 Tréningek	93
3 Összefoglalás	96

Bevezetés

A téma felvetésekor az integrál pszichológia szervezetfejlesztési lehetőségeit szerettem volna áttekinteni, de kevés szakirodalom és még kevesebb gyakorlati alkalmazásról szóló információ miatt az konzulens tanárommal, Gánti Bencével egyeztetve úgy változtattam a témán, hogy a jelenleg használt szervezetdiagnosztikai módszereket vizsgálom meg. Integrálpszichológiai szemmel keresek analógiákat a szervezetfejlesztés és a pszichoterápia között, valamint a szervezeti életciklusokat feleltetem meg a Wilber szinteknek és működési módoknak. Ehhez a következtető (deduktív) elméleti kutatási módszert alkalmazom. A tanulmányom célja az elemzés, vagyis egészen pontosan az, hogy a Wilber szinteknek megfeleltetett vállalati életciklusok és a különböző vezetési módszerek, stílusok hogyan illeszthetők be ebbe a rendszerbe, valamint a használt szervezetdiagnosztikai módszerek mit, milyen mértékben mérnek és ezáltal mennyire komplexek.

Felmerülhet a kérdés hogyan hasonlíthatom az emberi működést egy vállalati szervezeti működéshez. Klien Sándor könyvében a szervezetet egy élőlényhez hasonlítja. „Az élő szervezetek a változó környezethez alkalmazkodva igyekeznek fenntartani létüket.. Klein a környezet jelentőségét hangsúlyozza azáltal, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy nem a „legjobb”, hanem a „legjobban alkalmazkodó” fajok lehetnek a törzsfejlődés nyertesei. Az élőlények nyílt rendszerek, melyek a környezetükkel való állandó kölcsönhatásban léteznek A sikeresség a helyzet függvénye, tehát az alkalmazkodás a fennmaradás egyetlen esélye.(1)

Több modellben látható lesz hogy a szervezeti életciklusok, nem különböznek egy normál emberi életciklustól, sőt szinte ugyanazon a szakaszokon mennek végig a születéstől a felnőttkoron át egészen az időskorig. Szinte ugyanazok a fejlődési szintek követik egymást és probléma esetén patológias tünetek fedezhetők fel a működésekben. Azt hogy hogyan nézne ki egy szervezeti BNO még nem tudom megmondani, amit azonban megteszek, hogy integrál szemlélettel vizsgálom végig a használt modelleket, rendszereket és diagnosztikai módszereket.

1 Integrál szemlélet

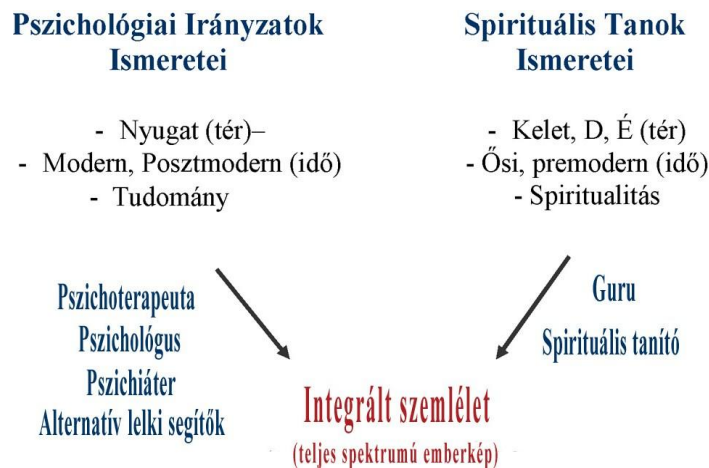
Integrál szemmel nézni a világot azt jelenti, hogy a világban jelen lévő, az emberiség által eddig alkotott összes különféle tudományos és spirituális ember- és világtanokat egy rendszerben, egy integrált rendszerben összerendezve, egységben látjuk. Maga a rendszer, mivel az emberiség teljes tudását magában foglalja többtényezős integrált.

Az egyik dimenzió a tartalom és téma alapján a tudomány és a spiritualitás szintézise.

A másik két dimenzió pedig a térbeli és időbeli integrációt jelenti.

1. Térben való integráltság alatt azt értjük, hogy magába foglalja a nyugati tudományos és a keleti tanok, továbbá az északi, déli kultúrák spirituális tanainak ismeretét is.
2. Időbeli integráltság azt jelenti, hogy a rendszer felöleli az ősi, premodern korok, továbbá a modern, és posztmodern korok tudását is:
 - **A premodern** kort az ősidőktől egészen a felvilágosodásig számítjuk, mely az ősi és ma is élő, több ezer éves tudást foglalja magában, pl. szűfizmus, jóga, sámánizmus, kereszténység, buddhizmus stb.
 - **A modern kor** a felvilágosodás tudományos, materialista, racionalista korszaka, mely az 1700-as éveket követően egészen a XX. Század derekáig terjedő időszakot foglalja magában. Ide sorolva az 1900-as évek óta megjelenő pszichológiai irányzatokat is.
 - **A posztmodern** korát kb. az 1960-as évek óta számítjuk, amikor megjelentek azok a nyugati tudományos rendszerek, melyek kritizálják a modern tudomány egyoldalú materialista szemléletét. Ezek a tudományok re-integrációra való törekvéssel, a világ egészségességének, holisztikusságának helyreállítását célozzák meg (pl. Kulturális antropológia, kvantumfizika stb.)

A rendszer alapsémájába **integrált belső és külső valóság**: a spiritualitás/vallások és a tudomány (fizika, biológia, szociológia, rendszertudományok, művészet, filozófia, pszichológia). Egyaránt becsben tartja a pszichológiai irányzatokat és a spirituális tanok miszticizmusát, felismerve azt, hogy az igazság polaritásán keresztül, mindegyik igazsága elfogadható és érvényes a saját hatáskörében (Gánti, 1999). Maga a fejlődés pedig egyszerre történik minden integrált szinten. Ezen sokrétegű integráltság által nem csupán egy multilaterális, hanem egy teljes emberkép rajzolódik ki (*1.ábra*).



1.ábra. Az integrálás sémája.

Forrás: Gánti Bence Integrál alapok jegyzet (a szerző engedélyével)

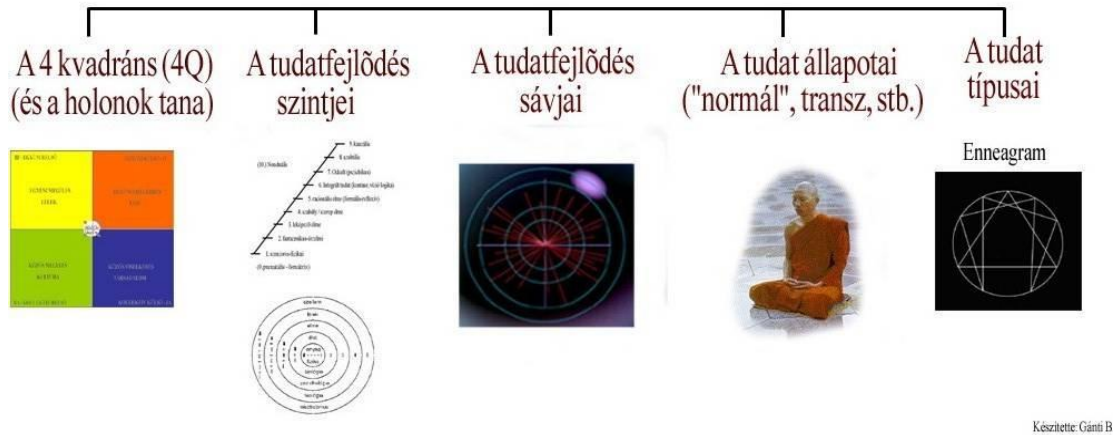
Az integrál rendszer háttérében tehát több száz emberismerettel foglalkozó rendszer és sok ezer szakirodalom módszeres és szisztematikus összevetése áll. Ilyen rendszerek pl. a nyugati pszichológiai, pszichoterápiás és filozófiai irányzatok, más (pl. keleti) kultúrák spirituális (meditatív, misztikus, ezoterikus, vallási) rendszerek, a természettudományok (biológia, fizika, orvostudomány, pszichiátria stb.), társadalomtudományok (szociológia, kulturantropológia stb.), továbbá rendszerelmélet, gazdaságtan, ökológia stb.(2)

Hogyan tudjuk mindezt a tudást teljességében egységes rendszerben, látni?

Ha mindezt a tudást és tapasztalatot egy összetett, az emberi fejlődés minden ismert rendszerét és modelljét felhasználva az ősi sámánoktól és bölcsektől a kognitív tudományok legújabb felfedezéséig – egy mindent magába foglaló globális rendszerbe helyezük, akkor megkapjuk az integrál térképet. Ennek az integrál térképnek Wilber öt fő komponensét különbözteti meg, melyek mentén feltárhatjuk az emberi evolúció kulcsmozzanatait.

Átlátva, tudatosítva és felgyorsítva mindezzel az emberi fejlődést. Az öt fő alapelem: a kvadránsok, szintek, vonalak, tudatállapotok, tudattípusok (2. ábra)

Integrál Pszichológia



2.ábra Az integrálpszichológia 5 fő ága

Készítette és engedélyezte: Gánti Bence. Az integrál pszichológia szak oktatási anyagából

1.1 A 4 kvadráns és a holonok tana

1.1.1 A 4 Kvadráns

A négy kvadráns az integrál rendszer alapja, mely egyben hozzásegít az integrál látásmód kifejlesztéséhez is. A megnyilvánult világ minden eseményének három alapvető dimenziója van, az „én”, a „mi” és az „az” dimenziók.

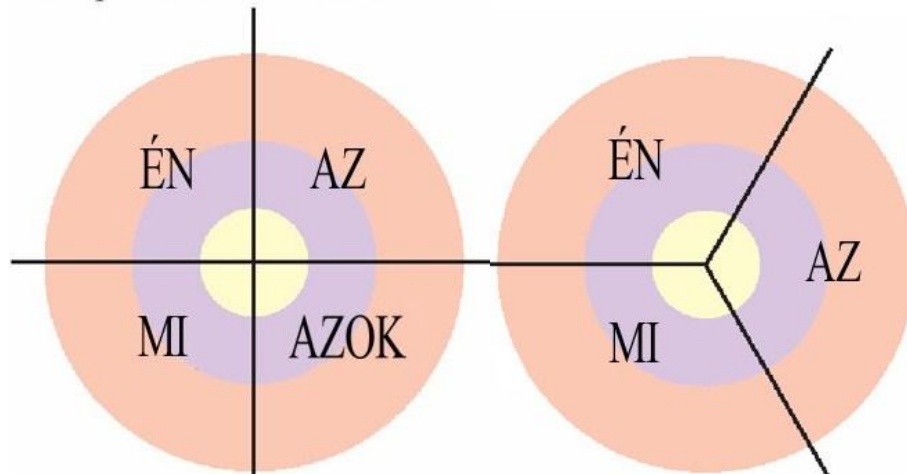
Ez azt jelenti, hogy minden történést nézhetünk az „én” szemszögéből (hogyan látom és milyennek érzem az eseményt).

A „mi” szemszögéből (hogyan rajtam kívül mások hogyan látják)

És az „az” szemszögéből (ezek az eseménnyel kapcsolatos objektív tények)” (Wilber, 2008).

Ha az „az” dimenzióját továbbosztjuk egyes számú „az”-á és többes számú „azok”-ká, akkor megkapjuk a négy kvadránst. (3. ábra)

Nézőpontok és a 4 kvadráns



3.ábra Nézőpontok és a 4 kvadráns

Forrás: Az integrál pszichológia szak oktatási anyagából, http://www.bencelap.hu/abrak/3_4kvadrans/nezopontok_3_4q.jpg

„**ÉN**”: *szubjektív*, a tudat, a tudatosság, a jelenlét (hitelesség, őszinteség).

„**MI**”: *interszubjektív* jelentés, a kölcsönösségen alapul (megértés, helyesség, igazságosság).

„**AZ**”: *objektív* mindig a felszínre vonatkozik (például a viselkedéslélektan).

Fenn: **Egyéni** Egyedi ember jelenségei

Bal oldal:

Belső világunk
SZUBJEKTIV

Például:
lelki élmények gondolatok,
érzelmekek tudatállapotok

pszichológia pszichoterápia
meditáció, spiritualitás

Jobb oldal:

Külső világunk
OBJEKTIV

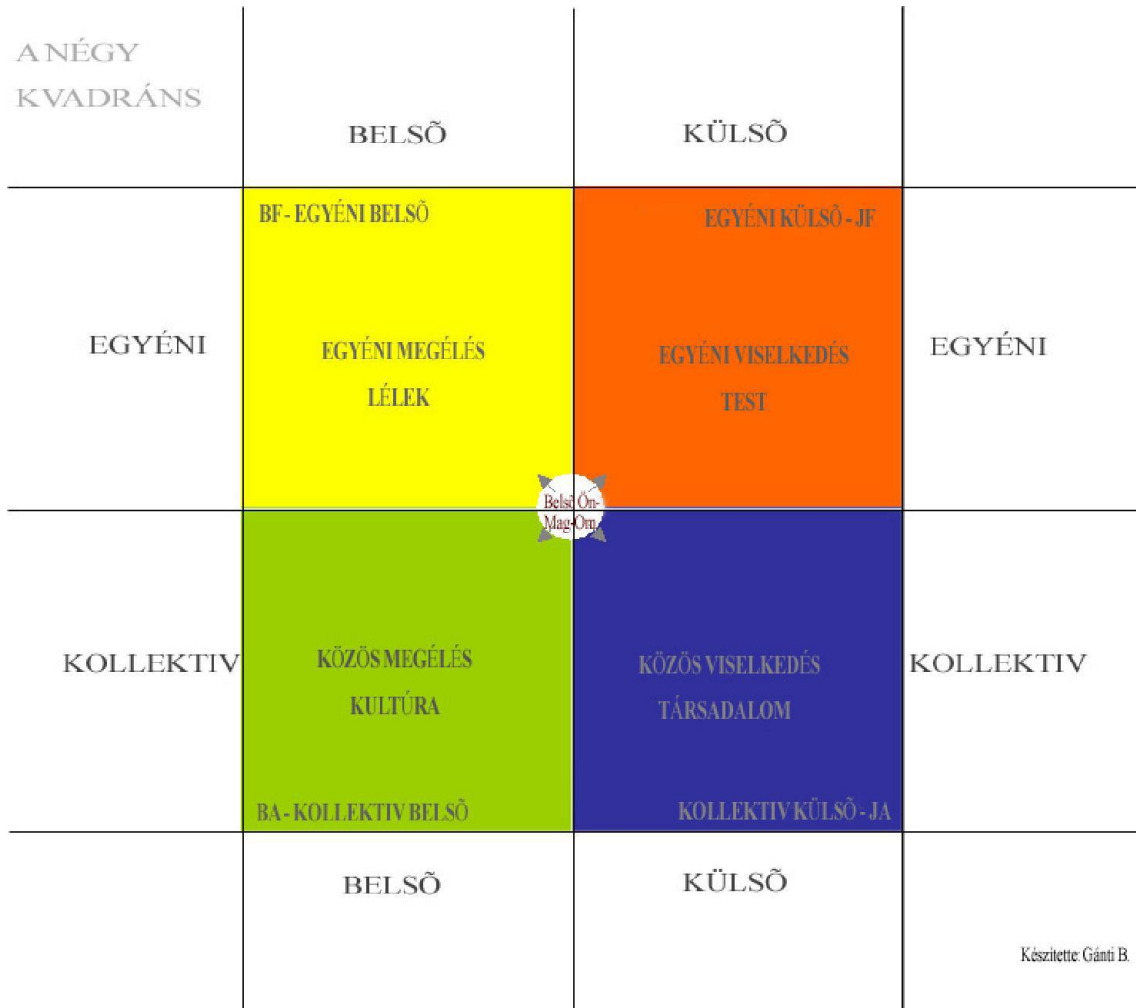
Például:
fizika, biológia orvostudomány
pszichiátria

farmakoterápia
természettudomány

Lenn: **Közösségi** csoport, kultúra, társadalom

A négy kvadráns tehát bármely dolognak a négy alapvető nézőpontját, lehetséges szemszögét jelenti. Ezt nevezhetjük akár a kozmosz négy sarkának, a realitás négy alapkövének, a valóság négy arcának is. A kvadránsokat egy négyaspektusú rendszerben ábrázolva olyan integrál térképet kapunk, melynek segítségével a valóság bármely megnyilvánulását egyszerre tudjuk látni a maga teljességében. Vagyis egyszerre kívülről és belülről, egyénileg és kollektíven.

(4. ábra)



4.ábra A négy kvadráns

Forrás: Gánti Bence A 4 kvadráns jegyzet (a szerző engedélyével)

1.1.2 Holonok tana

Transzperszonális nézőpontból az ember integrált része a kozmosznak, nemcsak fizikai testi értelemben, hanem lelkileg, szellemileg is. Ahhoz, hogy megértsük az ember lelki működését és pszichológiáját, ismernünk kell a Kozmosz alapelveit és evolúcióját, mert ez adja meg azt az értelmezési kontextust, ami az emberi elme létezésére és működésére magyarázatot ad.

Az integrált szemlélet, nem úgy keletkezik, hogy egymás mellé rakjuk a dolgokat, és eklektikus rendszert alkotunk, hanem úgy, hogy mögé látunk a dolgoknak és a közös lényeget látva. Nézzük meg ezt a közös alapot, mely első megközelítésben integrálja a vallást és tudományt, spiritualitást és materializmust, majd specifikusan az emberi tudatfejlődés területeihez érve a pszichológia és a pszichoterápia különböző irányzatait. (3)

A körülöttünk (és bennünk) lévő világ, a Kozmosz négy komponensre osztható:

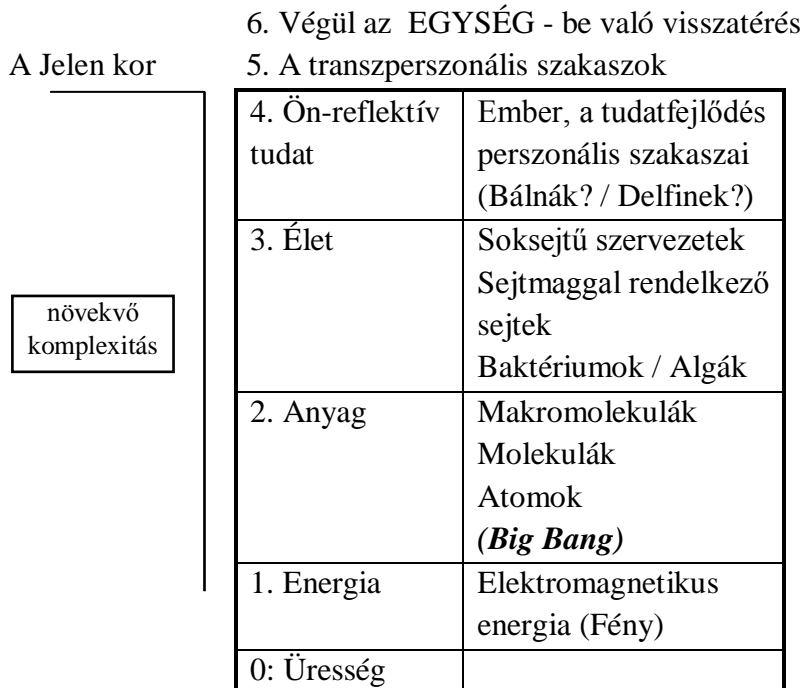
1. Kozmosz, vagy **-fizioszféra-**
2. Az anyagi világ; a **-bioszféra** - az élő világ (élő testek);
3. Az elme, psziché - **-núszféra-** (a görög "nu" elmét, értelmet jelent)
4. A tudat magasabb régiói a **-teoszféra-** a spirituális, isteni területek.

Pitagorasz óta a kozmosz alatt a Kozmosz anyagi vonatkozását értik csupán, ami egyoldalú redukcionizmus. Az egységes világba az előbb említett minden terület beletartozik, ezért Wilber újra bevezeti a Kozmosz fogalmát (nagy "K") a kozmosz (kis "k") mellett.

A Kozmosznak értelemmel teli, célirányos evolúciója van, amely durván a fentebb említett négy komponensre tagozódik. Az evolúció a transzperszonális szemszögből a Szellem evolúciója. A Szellem a mögöttes valóság, a nem manifesztált, mindenben mindig jelenlévő entitás, amelynek manifesztációja maga az evolúció. Először anyagi formában manifesztálódott, majd élő formában. A soron következő fejlődési szintjén a tudat jelent meg, amely aztán ön-reflektáló tudattá alakult. Innentől kezdve az evolúció, azaz a Szellem kibontakozása az emberi tudatban zajlik már és nem a biológiai világban. A Szellem további, még finomabb manifesztációja az ember tudati fejlődése, amelynek alsóbb szintjeit (a megszületéstől a gyerek- és felnőttkoron át az önmegvalósításig) a pszichológia jól ismeri, míg az ezután következő spirituális szinteket a spirituális tradíciók és azok gyakorlói ismerik behatóan. A pszichológia területe és a spiritualitás tehát nem két egymástól független dolog, hanem ugyanannak a "létrának" a különböző szintű fokai. Az evolúció végül a végső

Egységbe torkollik, amelyet a manifeszt világban mint egyéni (és később valószínűleg kollektív) megvilágosodásként élünk meg. Ez egyben a visszatérés ugyanoda, ahonnan az egész folyamat elindult, és amely mindig is a közös ős-alapját, háttérét képezi a manifeszt világnak. Ezt úgy is nevezik, hogy "Üresség", vagy a "Tudat Tiszta Tere".(4)

Ezt a szemléletet képviseli Peter Russel is, a *The Global Brain Awakens* c. könyvében. Ezt a következőképpen ábrázolja (5. *Ábra*) - (Russel 1995).



5.ábra Az evolúció menete Russel szerint

Forrás: Gánti Bence Evolúció, Holonok jegyzet (a szerző engedélyével)

A fenti ábrán láthatjuk, hogy a Szellem a manifesztációban való kibomlása során a kezdeti térben (Üresség) megjelenő energiából kialakult durva anyagi világgá, amely aztán haladt a finomabb biológiai szintig, ahonnan a még finomabb tudati szintekben jelent meg, amely a pszichológia területe. Ezen belül is először a **mélypszichológia** területe bontakozott ki, az ösztönzések, érzelmek, belső képek világa, majd a "**közép**" **pszichológia** (kognitív pszichológia) területei, a gondolati struktúrák. Ezután a Szellem további kibontakozása már nagyon szubtilissá válik, túllép a racionális szinten és a transzperszonális tudati történésekben jelenik meg, amellyel a spirituális tradíciók és a "**magas**" **pszichológia** foglalkozik. Ez az emberben lejátszódó finom tudatfejlődési folyamat (amelyet nemsokára részletesen megvizsgálunk) ugyanaz a szál, amire felfűződve egykor megjelentek a kövekben, az amőbákban a rovarok, a majmok, a primitívebb emberek és az archaikus társadalmak.

A "mély", "közép" és "magas" pszichológia sorrendisége az egyéni ember fejlődésére nézve is igaz (újszülöttől az értelmes felnőttig, és ha továbbmegy, akkor a spirituálisan realizált emberig), de magára a pszichológia történeti fejlődésére is (pszichoanalitikus és analitikus irányzatok, behaviorizmus majd, kognitív és humanisztikus pszichológia, majd a transzperszonális és végül az integrál pszichológia).

1.1.3 Az evolúció alapelvei: a közös minták, amelyek összekötik a dolgokat

Húsz jellemző alapelv különíthető el Wilber szerint az evolúcióban, amely minden szinten minden jelenségre nézve igaz, azaz a világban megjelenő minden létező jelenségre áll (Wilber 1995). Ezek tehát olyan univerzális minták, törvényszerűségek, amelyek közősek pl. egy atomban, egy virágban, egy fogalomban, egy gondolatban, egy kultúrában, egy neuronban, egy érzelemben, vagy egy transz-élményben.

Az első alapelv: az, hogy a valóság *holon*-okból áll, olyan dolgokból, amelyek egyszerre részek és egészek. Tehát minden dolog (legyen az egy kő, egy sejt, egy élőlény, egy gondolat, egy szabály, egy szó, egy érzés, a lélek fejlődésének akármelyik szakasza, vagy egy spirituális élmény, stb.) egyszerre része egy nagyobb rendszernek, és egyszerre egy egész, amely részekből áll - tehát holon. A holonoknak közös mintázatuk, jellegzetességeik, törvényszerűségeik vannak - ezeket írja le a többi alapelv. Mivel a holonok univerzálisan igazak minden jelenségre, így a lelki jelenségek, a tudati fejlődés szintjei is holonok, így a holonok néhány alapelvéből megérthetőek és áttekinthetőek.

A második alapelv: minden holon 4 közös motivációjával foglalkozik.

A holonok első két motivációja:

1. egyrészt, hogy fenntartsa egészségességét, autonómiáját és egyénileg hasson *(hatóerő)*,
2. másrészt *hogy fönntartsa a rész-ségét, beilleszkedjen egy nagyobb egészbe*. Ha nem tudja fenntartani önállóságát, vagy ha nem tud egy nagyobb egységbe beilleszkedni, akkor megszűnik létezni.

A következő két motiváció a

3. *transzcendálás* (ön-meghaladás)
4. *feloldódás*.

Amit az előbb tárgyaltunk, az a holonok horizontális jellemzője.

Azonban van vertikális jellemzője is, ez pedig:

- az önmeghaladás, a magasabb szintre lépés jelensége. Ha nem tud megmaradni valamiért holonnak, akkor felbomlik és szubholonokra esik szét (pl. a sejt molekulákra, atomokra).

Ma egyre többen tekintik az evolúciót *kvantumevolúciónak*, úgy vélik, hogy nem a természetes kiválasztódás, a véletlen és a természetes szelekció miatt jelenik meg egy új szint (ezek az egy adott evolúciós szinten belüli módosulásokat magyarázzák, de nem a szintváltásokat). Az evolúcióban ugrások vannak, ahol radikálisan új dolgok jelennek meg, bukkannak elő, tehát teljesen új, komplex holonok jelennek meg a létezésben, amit az előző, létező formából nem lehet kikövetkeztetni (pl. ha egy követ nézünk semmit sem találunk, ami az élőlényre utalna benne). Az evolúció ön-meghaladó folyamat, ez a drive (késztetés, hajtóerő) a Kozmoszba van építve, az újabb mindig túlmegy az előző szinten. Megtestesíti azt, ami előtte volt, és hihetetlenül új jellemzőket ad hozzá.

Minden holonnak tehát négy hatóereje van:

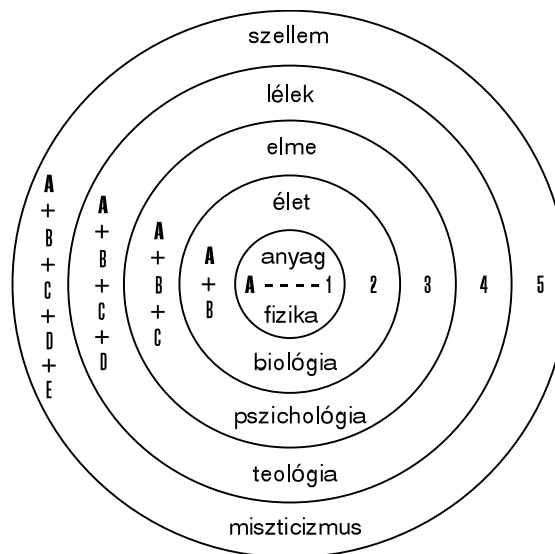
- horizontálisan az
 - autonómia
 - beilleszkedés,
- vertikálisan
 - ön-meghaladás
 - feloldódás.

Az önmeghaladás tehát nem lineárisan folyamatos, hanem *kreatív ugrások* jellemzik,

A kozmosz **Harmadik alapelve:** a *kreatív felbukkanás elve alapján* kvantumlépésekben bontakozik ki ilyen kreatív módon. A holon lényegét nem lehet megtalálni a részeiben, hiába rakunk össze részeket, nem lesz belőle újszintű jelenség. A kreativitás a Szellem szinonimája. A Szellem nem más, mint az Üresség. Az Üresség – mely minden dolgok alapja - teszi lehetővé, hogy új formák megjelenjenek, ez a kreatív kibomlás alapja. Az ön-meghaladás nem más, mint a Szellem maga, vagy az Üresség. A folyamatosság nem a régi és az új jelenség szintjén van, hanem maguk ezek az alapelvek jelentik a folytonosságot.

A negyedik alapelv: a *holarchia* elve, amely szerint a holonok holarhikusan jelennek meg. Ez Koestler kifejezése a természetes hierarchiára. Azért vezette be, mert ha hierarchiát mondunk, legtöbbször a felettes-alárendelt dominanciaviszonyra gondolunk, aminek rossz mellékíze van. *A természetes hierarchia vagy holarchia az, hogy egy egész az természetszerűleg része lesz valaminek a következő szinten.* A természetes hierarchiák, azaz holarchiák holonokból állnak. Ha egy holon a természetes holarchiát bitrolni akarja, akkor patológia jön létre vagy az, amit klasszikusan hierarchiának nevezünk, pl. amikor egy rákos sejt dominálja a sejtet, vagy egy fasiszta diktátor a szociális rendszert. A holarchia jellemzője a *mélység és a kiterjedés*

Az ötödik alapelv: az, hogy minden holon *meghaladja és ugyanakkor magában foglalja (inkludálja) az előző szintjét.* A magasabb holonokban benne van az alacsonyabb, plusz valami extra, új dolog is. A holarchiát épp az valósítja meg, hogy a magasabbban benne van az alacsonyabb, de az alacsonyabbban nincs benne a magasabb, és nem is ismeri azt, szó szerint fogalma sincs róla. A magasabb és alacsonyabb szintek nem értékbeli megkülönböztetések, hanem egyszerűen azt a tényt mutatják, hogy ha elpusztítjuk az alacsonyabb szintet, akkor mind odavész, ami felette van, ha viszont fordítva teszünk, akkor az alacsonyabb szintek megmaradnak. Ilyen értelemben a bioszféra magasabb a fizioszféránál, a núszféra a bioszféránál, stb. Ha elpusztítjuk a núszférát, a bioszféra megmarad, de ha a bioszférát pusztítjuk el, nem marad meg a núszféra.

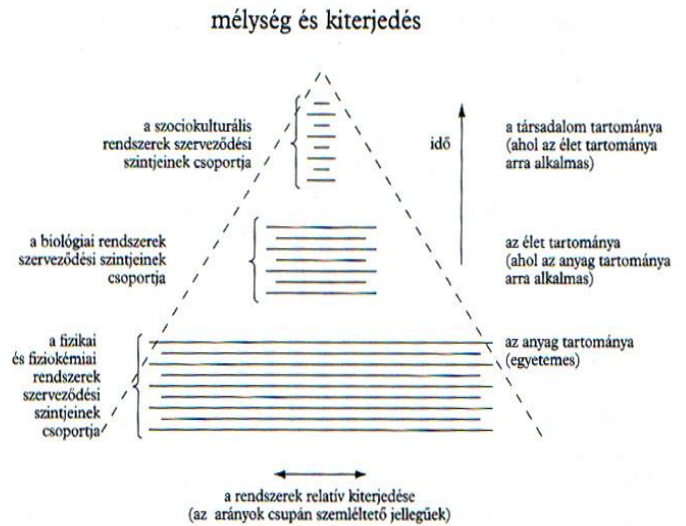
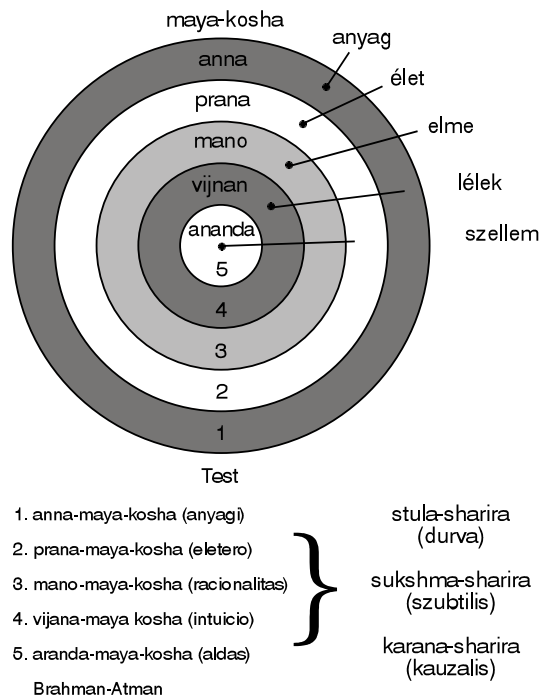


6.ábra . Magasabb evolúciós szint - nagyobb mélység - több benne foglalás

Forrás: Gánti Bence *Evolúció, Holonok jegyzet (a szerző engedélyével)*

Mint az ábrán is láthatjuk, a legmagasabb szint a Szellem. Nem úgy van-e, hogy a Szellem az nem egy szint, hanem mindenhol ott van. A Szellem e világon túl van, de úgy, hogy nem válik külön ettől, hanem ennek a világnak minden holonját magában foglalja. Minden manifesztációt magában foglal, de ő maga nem manifesztáció. Mindig jelen van minden szinten, de ő maga nem egy meghatározott szint vagy dimenzió. Minden manifesztáció üresség -természetű alapja. A Szellem voltaképpen maga a papír, amire az egész ábrát fölrajzoljuk, az alap és a cél is egyben.

A (7.ábra) mutatja, hogy a magasabb szinteknek egyre kisebb a kiterjedtsége, és egyre nagyobb a mélysége (képzeljük el háromdimenziósan, felülnézetből).



2.1 ÁBRA. Az evolúció tartományai.
László Ervin *Evolution: The Grand Synthesis* (Evolúció: a nagy szintézis) című könyvéből (Boston: Shambala, 1987, 55. o.)

7.ábra. Magasabb szint- nagyobb mélység - kisebb kiterjedés
Forrás: Gánti Bence *Evolúció, Holonok jegyzet* (a szerző engedélyével)

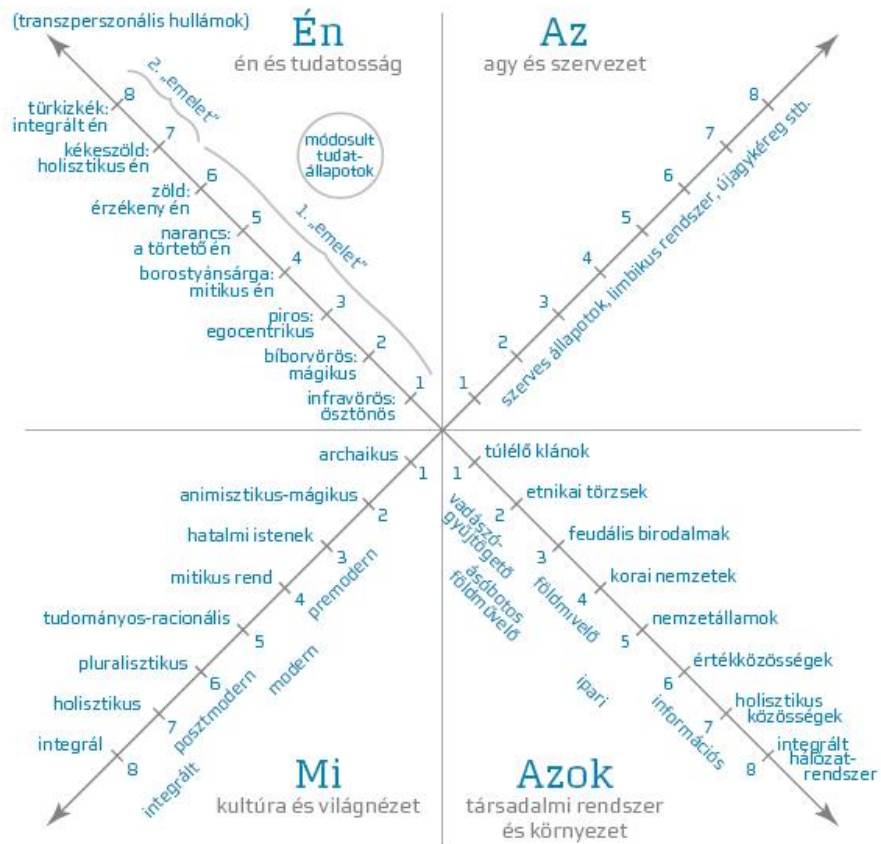
Mindennek messzemenő következményei vannak. Megmutatja a számunkra például azt, hogy mi a természetes, a világ rendjének megfelelő - és nem az emberek aktuális érdekei és ideológiái által megalkotott - környezeti etika. A minket alkotó holonokat tisztelnünk kell és gondoskodni azokról (nem pedig pusztítani őket), és nem csak önmagukban való értékük miatt, hanem egész egyszerűen azért, mert mi magunk vagyunk azok, belőlük állunk! Ha elpusztítjuk őket, szó szerint öngyilkosságot követünk el. A bioszféra a mi alkotó részünk.

Az evolúciónak iránya van, nem randomszerű, hanem célirányos. A káoszból kifelé halad egyre nagyobb mélységek irányába, az *értelem* felé. Ahhoz, hogy az evolúcióban egy következő tényleges ugrást megtegyünk, a valóság mind a négy aspektusában feljebb kell lépünk. Egy új világképnek kell kialakulnia, mely egy új, de az előzőeket is magába foglaló gazdasági és technológiai alapra kell hogy ráépüljön. Az emberek ekkor egy újfajta éntudatra tesznek szert, amely új viselkedési minták kialakulásához vezet. (5)

Mind a négy kvadráns növekszik, fejlődik, és holarchia van bennük, egymásra épülő és egymásba ágyazódó (az alsóbb a felsőbbbe) fejlődési szintek. Körkörös, kölcsönösen összefüggő formában. Ez azt is jelenti, hogy mind a négy kvadránsban fejlődési szakaszok vannak, melyeket mind a négy kvadránsban létraszerű ábrázolással, a belső középpontból kiindulva szemléltethetünk. Az egyes szintek egyre fejlettebb állapotokat jelenítenek meg.

Minden egyes szintnek megvan a maga megfelelője mind a négy kvadránsban. (8. *ábra*)

INTEGRÁL SZEMLÉLET



8.ábra . Az Integrál szemlélet

Forrás: Gánti Bence Az Integrál szemlélet 4 kvadráns (a szerző engedélyével)

A bal oldalon ábrázolt dimenzió a **belső szubjektív** világunk, a tudat, míg a jobb oldali dimenzióban a **külső objektív** világunk, a forma jelenik meg. A két felső kvadráns az egyéni világ jelenségeit foglalja magában, A két alsó pedig a kollektív emberi világ aspektusait.

A bal felső (BF) kvadránsban az „**Én**” szemszögéből nézve az egyéni belső szubjektív világ rajzolódik ki. Ide tartoznak pl. az egyén szintjén gondolataink, érzelmeink, vágyaink, fantáziáink, tudatosságunk. Továbbá ide soroljuk a pszichológia, pszichoterápia, meditáció, spiritualitás, transzperszonális területeket, ill. Freud, Jung, Piaget, Buddha személyét, akik a belső szubjektív én-re irányuló tudásrendszerek képviselői.

A jobb felső kvadráns (JF) az „**Az**” nézőpontja, mely az egyéni külső objektív világot képviseli. Tehát itt arról van szó, hogy az egyéni létező kívülről hogyan látszik mások számára, beleértve a fizikális viselkedést, a testet, az anyagi összetevőket, az anyagot és energiát is. Ide tartoznak azok a tudományok és kutatók, melyek éppen ezt az egyéni objektív valóságokat tanulmányozzák, vizsgálják. Ezek pl. a természettudományok, fizika, biológia, biokémia, élettan-anatómia, neurológia, pszichiátria, neuropszichológia, agykutatás, finom energiák – prána, meridiánok, kínai gyógyászat, Locke, Darwin személye.

A bal alsó kvadráns (BA), a „**Mi**” nézőpontjából tekintve a világra, a közös belső interszubjektív világot jelenti. Itt tehát van a kollektív tudatosság van jelen, ami legtágabb értelemben nem más mint a kultúra. Szűkebb értelemben jelenti a csoport belső tudatosságát, világnézetét, közös értékrendjét, hitét, érzéseit, kapcsolataikat. Idetartozik pl. szociálpszichológia, szociális tanulás elmélet, csoportlélektan, család- és párterápia szociokibernetika, néprajz, kulturális antropológia, feminizmus csoportok.

A jobb alsó kvadráns (JA), az „**Azok**” aspektusát képviselve, a közös külső világot mutatja be. Ez nem más, mint ahogy a dolgok kívülről látszanak, a társadalmi dimenzió, a csoport külső formái, viselkedése. Ide tartozik pl. a társadalmi rendszer, családi rendszer, rendszerszemlélet, szociológia, közgazdaságtan, ökológia, ökopszichológia, technológia, Marx stb.

1.2 A tudatfejlődés szintjei

A bal felső kvadráns, az egyéni belső világunk jelenti a tudati fejlődésünk szintjeinek összességét, melyek a legvégső identitás felé tartanak. „A tudatalattitól a tudatos szinteken át a tudatfölöttiig maga a Szellem bontakozik ki előttünk, ahogy végigkövetjük a tudatfejlődés ív pályáját, az egyedülállónak az Egyedülálló felé tartó szárnyalását.”- írja Wilber a Működő szellem rövid története c. könyvében (6). A tudat szintjei maradandóak, mert a tanulás révén fejlődve, eljutunk tartós szerzeményekhez, más néven a szintekhez. Ilyen a nyelvtanulás is, melyet gyakorlattal állandósíthatunk egy bizonyos szintre, majd még többet tanulva, átléphetünk egy másik szintre, felhasználva persze, az előző szint alapul szolgáló tudását (Wilber, 2008). Ez az evolúció mintájának örökérvényűsége: áthalad azon, ami előtte volt, és megőrzi azt. A világ, ahogyan az ember is, minden fejlődési szakaszban más, és másnak is látja önmagát, ahogy a szintek karakterisztikája is különbözik. Ami közös: az önmagát meghaladó és kiteljesítő emberi lény. Az integrál modell 8-10 tudatfejlődési szakasszal dolgozik (Wilber, 2008). Többféle felosztás létezik ugyanarra a spektrumra, mintha egy fa törzsét valaki 8, megint más 10 részre osztana, miközben a fa törzse ugyanaz. Wilber a 10-es felosztást találta végül olyannak, ami még nem vész el a részletekben és elég bőséges információval szolgál, ugyanakkor nem túl elnagyolt.

1.2.1 Erkölcsi fejlődés

Ken Wilber az **Integrál szemlélet** c. könyvében így ír a szintekről (Wilber, 2008):

„Hogy megértsük, miről is szólnak a szintek vagy szakaszok, nézzünk meg egy nagyon egyszerű modellt, amelyben csak három lépcsőfokot használunk. Ha például az erkölcsi fejlődést nézzük, azt látjuk, hogy születésekor a csecsemőt még nem nevelték rá az adott kultúra erkölcsi re és szokásaira; így ezt a konvenciók előtti, azaz **prekonvencionális**, vagyis szokások előtti szakasznak hívjuk. Ezt a stációt **egocentrikusnak** (énközpontúnak) is nevezzük, mivel a csecsemő tudata szinte teljesen önmagával van még elfoglalva. De ahogy a kisgyermek elkezdi megtanulni kultúrája normáit és szabályait, lassan belenő az erkölcs **konvencionális szakaszába**. E szintet **etnocentrikusnak** is nevezzük, mivel a szemlélet itt a gyermek adott csoportja, törzse, klánja vagy nemzete köré összpontosul, és így hajlamos arra, hogy kizárja azokat, akik nem ehhez a csoporthoz tartoznak.

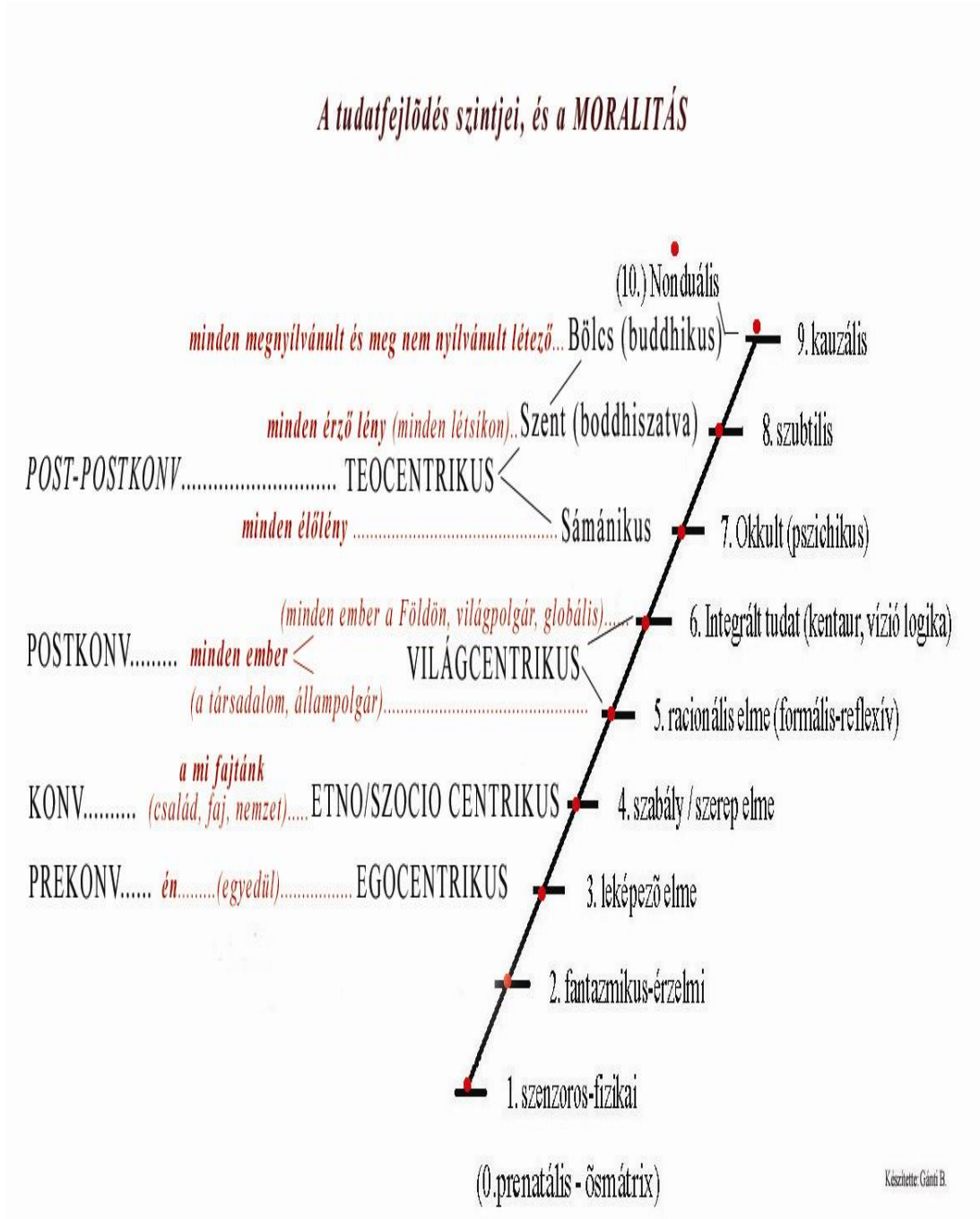
Az erkölcsi fejlődés következő nagy szakaszában azonban a **posztkonvencionális** szinten az egyén identitása tovább tágul, s érdeklődést, törődést mutat minden ember iránt fajtától, bőrszíntől, nemtől, vallástól függetlenül, ezért ezt a szakaszt úgy is hívjuk, hogy **világcentrikus**. Tehát az erkölcsi fejlődés az éntől (egocentrikus) a min(etnocentrikus) át, a mindannyiunkig (világcentrikus) halad – ami jó példa a tudat egymás után, hullámokban kibontakozó szakaszaira. Ezt a három szakaszt úgy is elképzelhetjük, mint **testet, elmét és szellemet**. Ezeknek a szavaknak több jelentésük is van, melyek mind érvényesek, de amikor a szakaszokra utalunk velük, akkor a következőket jelentik:

- Az első szakasz, melyet a durva, fizikai valóság ural, a „testi” szakasz (a testet itt a megszokott, fizikai test értelmében használjuk). Mivel itt csupán a különálló testi szervezettel és annak túlélési ösztöneivel azonosítjuk magunkat, ez egyben az „én”egocentrikus szakasza.
- A második szakasz az „elme” szakasza, amelyben az elszigetelt testtel való azonosulás kitágul, és kapcsolatba lépünk másokkal, talán közös értékek, érdekek, eszmények vagy álmok alapján. Mivel itt már képesek vagyunk az elménket arra használni, hogy behelyezkedjünk mások szerepébe – a helyükbe képzelni magunkat és érezni, milyen lehet „ő” lenni –, az identitásunk kitágul az „én”-ből a „mi”-be (váltás az egocentrikusból az etnocentrikusba).
- A harmadik szakaszban az identitásunk ismét tovább szélesedik, a „mi”-ből a „mindannyiunk”-ba (az etnocentrikus átvált világcentrikussá). Itt kezdjük el megérteni, hogy amellet, hogy az emberek és a kultúrák csodálatosan sokfélék, mégis megannyi dologban osztoznak, és sok mindenben hasonlóak. Az összes élőlény e közösségét felfedezni: ez jelenti az átlépést az etnocentrikusból a világcentrikusba, mely szemlélet „spirituális” is abban az értelemben, hogy közösséget vállal minden érző lényel. Így is szemlélhetjük a testtől az elmén át a szellemig tartó kibontakozást, amelyben mindegyikük a kibontakozó törődés és tudatosság új szintjét, szakaszát vagy hullámát jelenti, mely az egocentrikustól halad az etnocentrikus, majd a világcentrikus felé.

Az evolúció és fejlődés szakaszaihoz többször visszatérünk még, és mindegyik alkalommal új nézőpontból vizsgáljuk majd meg őket. Most elég, ha megértjük azt, hogy „szakaszok” alatt előrehaladó és maradandó mérföldköveket értünk, melyek a saját kibontakozásunk evolúciós ösvényét szegélyezik. Akár a tudatosság szakaszairól, akár az energia, a kultúra, a spirituális

megvalósulás vagy az erkölcsi fejlődés stb. szakaszairól beszélünk, a magasabb, mélyebb és tágabb lehetőségeink kibontakozásának fontos és alapvető létrafokaira gondolunk.” (7)
(9. ábra)

1.2.2 A szintek felosztása



9.ábra Wilberi létra modell a Tudatfejlődés, és a Moralitás

Forrás: Gánti Bence Szintek jegyzet (a szerző engedélyével)

1.2.2.1 A létra és annak fokai

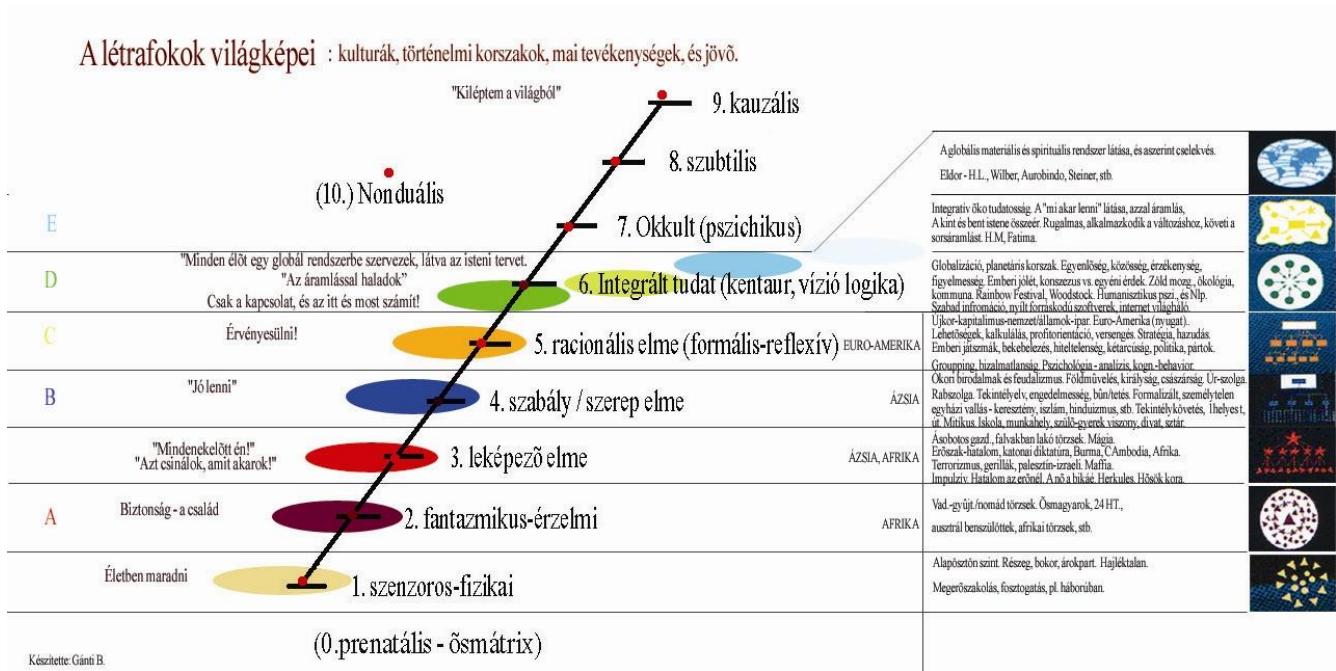
A létra modell, analógiás használat a fejlődés vonulatának feltérképezéséhez. Azonban ez nem egy merev, lineáris fejlődési folyamat, bár kétségkívül felfelé irányuló mozgása ezt sejtetné. „Inkább képzeljük el úgy az ábrát, mint koncentrikusan egymásba ágyazódó köröket, amelyben minden egyes szint magába olvasztja, tartalmazza az alatta lévő szintet is” – mondja Wilber (1999).

Ezek a szakaszok, folyamatukban egymásra épülnek a fejlődés kiterjedésével. Első a prenatális szint Wilber ösmátrixnax is nevezi, ami a születés előtti időszakot fedi, és mint ilyen, a nulladik szintet foglalja el, amelyet a következő szintek követnek:

1. **Szenzoros-fizikai** - a tudat kapacitása az érzékelésre és a percepcióra terjed ki.
2. **Fantazmikus-érzelmi** - belső érzelmek, impulzusok, ösztönzések és belső képek jelennek meg a tudatban.
3. **Leképező- elme** - szimbólumok és fogalmak jelennek meg.
4. **Szabály/szerep elme** - konkrét műveletek képessége a szimbólumokkal és fogalmakkal, továbbá szabályok és szerepek megjelenése.
5. **Racionális elme** – formális, reflexív műveletekre képes az elme
6. **Integrált tudat** – kentaur, víziólogika: integrált elme, tudatosság a testre és a kognitív funkciókra egyaránt
7. **Okkult** - pszichikus
8. **Szubtilis** – finom szerkezetű jelenségek
9. **Kauzális** – oksági szint
10. **Nonduális** – nemkettős

A fejlődésnek három alapvető aspektusa van:

- I. a **szintek** (létra),
- II. a **mászó** (a „szelf” = az *én*, aki minden szinten újabb fordulóponthoz ér
- III. a **látvány** (világképek) (**10.ábra**)



10. ábra A létra modell , Spiráldinamikai színek és világképek

Forrás: Gánti Bence Szintek jegyzet (a szerző engedélyével)

A szintek felosztása 1-től 9-ig jelképezik az *alapstruktúrákat* (a növekedési szinteket), melyektől Wilber megkülönbözteti a 0. (ösmátrix) és a 10. (nemkettős) szintet, ám ugyanúgy szervez részait képezik a tudat evolúciós folyamatának, mintegy kiindulási és visszatérési pontjai annak, melyek neutrálisak a növekedés szempontjából, akár az origó pont, mely önmagában létező, nem csökkenő és nem gyarapodó.

Megkülönböztetünk három fő szakaszt a tudatfejlődés szempontjából:

1. **preperszonális** – 0-3 év
2. **perszonális** – „ego-s lét”, 3 éves kortól felnőttkorig
3. **transzperszonális** – „egon túli”, spirituális szintek, az egótól a megvilágosodásig

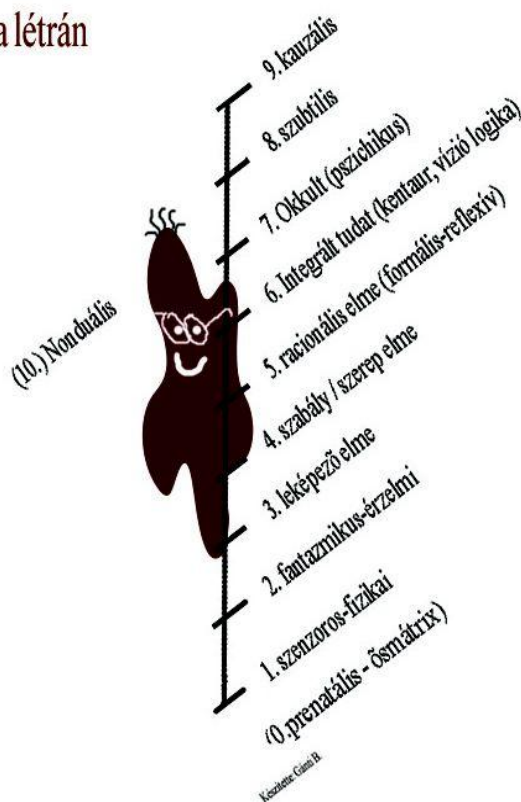
A létra modellből a következő törvényszerűségek állapíthatók meg:

- A tudatban a fejlődése során **alapvető struktúrák** jelennek meg. Ezek, ha egyszer megjelennek, akkor nem tűnnek el, hanem a magasabb szintekre lépéskor beintegrálódnak azokba. Ilyenek pl. az érzelmek, a gondolatok, a szerepek, a víziólogika, stb.
- Vannak a tudatban az **átmeneti struktúrák**, amelyek abból fakadnak, hogy a szelf azonosul a megjelenő alapstruktúrákkal. Minden azonosulás-váltáskor újabb átmeneti struktúrák alakulnak ki a régiek helyett. Ilyen átmeneti struktúrák a világnézet, a

morális fejlődés, a szelf-szükségletek és a szelf-identitás. A különböző szinteken pl. megjelenik az annak megfelelő világnézet, a következő szintre lépve eltűnik és kialakul az új világnézet.

- A szelf, vagy *szelf-rendszer*, *szelf-érzet* közvetít az alapvető és az átmeneti struktúrák között. Ez a legfontosabb, hisz ez az, amit átélünk, megélünk, ezt nevezi Wilber a létraanalógiában a "mászó"-nak. A szelf mindig az újonnan megjelenő alapstruktúrával azonosul, és létrehozza a megfelelő átmeneti struktúrákat. A szelf tartózkodási helye ingadozó, "liftező". A szelf gravitációs középpontja mindig azon a szinten van, amelynek az alapstruktúrájához köti az identitását, amelyekkel fuzionált. Azonban gyakran alámegy és olykor fölé, tehát nem állandó. Bizonyos állapotokban olyan érzelmeket él át, olyan dolgokat cselekszik, amelyek korábbi állapotokból maradtak meg, máskor meg magasabb csúcsmérményeket él át. Úgy működik mint egy „*Szellem a létrán*”.

Szellem a létrán

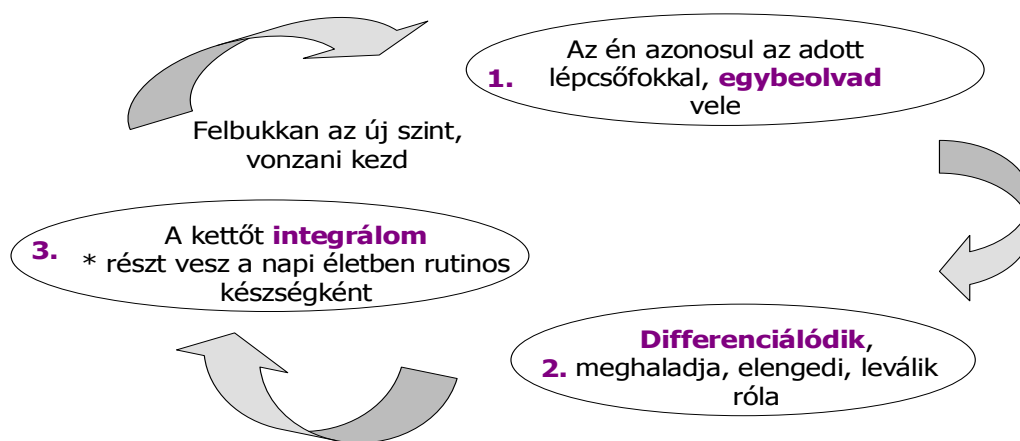


11. ábra A Szellem a létrán a „mászó”

Forrás: Gánti Bence Szintek jegyzet (szerző engedélyével)

- A **szelf fejlődés**, amikor a szelf egy szint lehetőségeit, kereteit már megtapasztalta, az adott szint potenciálja csökken, nincs több felfedeznivalója, érdekessége, akkor érik meg a váltásra. Ekkor a szelf egy fejlődési **váltóponton** megy át. A váltások a következő 3 szakaszra tagolhatók:
 - a) fúzió/egybeolvadás/identifikáció az új szinttel azaz a megjelenő alapstruktúrával,
 - b) differenciáció/disz-identifikáció (leválás, azonosulás) és transzcendálás, végül
 - c) pedig fúzió az új szinttel és a megelőző integrálásával. (**11.ábra**)

A szintek megélésének 3 fázisa



forrás: Gánti Bence – „3fazis_jpg” c. ábrája

11. ábra A szintek megélésének 3 fázisa

Forrás: Gánti Bence *Szintek jegyzet (szerző engedélyével)*

- Minden váltópontonál, az 1-2-3 folyamatában kialakulhat **patológia**, attól függően, hogy az 1, a 2, vagy a 3, szakaszban van-e a sérülés, és attól függően, hogy melyik fejlődési szinten van, különféle patológiák alakulnak ki. A különféle szinteken kialakult patológiák különféle **terápiákat** igényelnek - így beszélhetünk a "tudat spektruma" mellett a "patológiák spektrumáról" és a "terápiák spektrumáról" is. A következő ábra a különböző szintekhez kapcsolódóan mutatja be a szintekhez kapcsolódó patológiákat és terápiákat. (**12. ábra**)

9-	kauzális	F-9	kauzális patológia	formák nélküli misztika
8-	szubtilis	F-8	szubtilis patológia	istenségmisztika
7-	okkult	F-7	okkult szint zavarai	természetmisztika
6-	kentaur (viziológia)	F-6	egzisztenciális patológia	egzisztenciális terápia
5-	formális-reflexív	F-5	identitással kapcsolatos neurózisok	introspekcio
4-	szabály/szerep	F-4	sorskönyvi patológia	sorskönyvanalízis
3-	leképező elme	F-3	neurózis	feltáró technikák
2-	fantazmikus-érzelmi	F-2	narcisztikus-bordeline	struktúraépítő technikák
1-	szenzoros-fizikai	F-1	pszichózis	fiziológiai/megnyugtató
0-	differentiálatlan vagy regresszív ősmátrix	F-0	perinatális patológia	intenzív terápia
	A tudat alap- struktúrái	Fordulópontok	Jellemző patológiák	Kezelés, terápia

12. ábra A tudat egyes struktúráihoz tartozó fordulópontok, patológiák és azok kezelése

Forrás: Ken Wilber – *A működő szellem rövid története*, 175.old.

- A fejlődés minden szinten egyszerre különféle **területeken** halad. Ilyenek az affektív, kognitív, morális, interperszonális, pszichoszexuális aspektusai a szelfnek, továbbá az intuíció, kreativitás, a tehetség különféle területei (zene, sport, művészet, stb.). Mindezek "kvázi függetlenül" bontakoznak, ki, külön-külön fejlődnek, lehetséges, hogy az egyik terület jóval előbbre tart a másiknál. Bővebben, majd a Tudat sávjai, pszichográf fejezetben.
- A szelf az útja során különböző tudatállapotokban van. Vannak **átmeneti, illetve tartós tudatállapotok**. A tartós tudatállapot az a szint, ahol a szelf gravitációs központjában van, amit úgy érzünk, hogy "ilyen vagyok normális állapotomban" valamint beszélhetünk módosult tudatállapotokról. Az, hogy a különböző tudatállapotok milyen működési szintre jellemzőek és hogyan érhetők el, illetve válthatók ki. Bővebben, majd a Tudat állapotai fejezetben.

1.2.2.2 A Szintek

0. szint Perinatális ősmátrix

Születés előtti anyaméhben töltött kilenc hónapot és a születést foglalja magában. Kezdetben a magzat az egység állapotában van az anyával, majd elkezdődik a fizikai szintű differenciálódás, a születés fájdalmas szakaszain át. Végül pedig a születést követően megtörténik az integráció állapota, amikor a csecsemő az anyaméhtől független, különálló szervezetté válik.

1. szint – Szenzoros fizikai (0-1,5 év)

Freud: 0-6 hó: Orális bekebelezés: itt még nincs tárgymegszállás, nincs a külvilág felé irányuló figyelem.

0,6-1,5 év: Orál-szadisztikus fázis: az élvezetet a harapás, a rágás adja.

Orális karakter: az evés-ivás központi téma az életben. Stressz hatására a szájjal kapcsolatos cselekvések felfokozódnak (körömrágás, evés, dohányzás), a düh inkább verbális agresszióval, mint fizikálisan fejeződik ki.

Ilyenkor a szervezet pusztán szenzomotoros, olyan holon ez, amely sejtekből, atomokból és molekulákból áll. Nincs gondolkodás, nincs nyelv, nincs logika, nincs idő és nincs belső pszichológiai tér. Önmagát a szenzoros-fizikai eseményekkel azonosítja.

Piaget úgy fogalmazza meg ezt az állapotot, hogy a szelf ezen a szinten anyagi. A fizikai szelf és a körülötte lévő anyagi világ összekeverten vannak jelen, még nem differenciálódtak. A csecsemő tudatában nem létezik a belső és külső között különbség. Úgy is hívják ezt a szakaszt, hogy primér mátrix, mert ez az az alapmátrix, ami aztán differenciálódik a fejlődés során. Nevezik még elsődleges autizmusnak, vagy elsődleges narcizmusnak, vagy öceánikus, protoplazmikus, állapotnak. Mint minden szakasz, ez is három részből áll- a szelf azonosul vele, majd differenciálódik róla, meghaladja és a következő szintre lépve magába integrálja. Ezt a szenzoros-fizikai szintnek hívjuk, mely a születést követő első 8-12 hónapot öleli fel. Itt történik meg ideális esetben a test és fizikai énhatárok születése, az érzékszervi, érzékelési és testi működések használatba vétele, a testi mozgás, a szenzomotoros-koordináció, amik révén a csecsemő elkezd felismerni és megismerni a világot.

Erikson szerint :Bizalom vs. Bizalmatlanság szakasza (pszichoszociális)A csecsemők megtanulnak bízni vagy nem bízni azokban akik alapvető szükségleteiket kielégíti,

tapasztalataik alapján kialakul a bizalom vagy a bizalmatlanság. A száj a feszültségcsökkentés eszköze és a kielégülés helye.

Susanne Cook Greuter (SCG) ego-fejlődés modelljében ezt a szimbiotikus, a „verbalitás előtti differenciálatlan én” állapotaként írja le ahol az én összemósódott a környezettel és a másik személy nem egy kontúros valaki, hanem egy homályos személy akitől a túlélése függ. Egy éntudatosság nélküli állapot.

A Maslow piramisára lefordítva, a biológiai, fizikai biztonság alapvető emberi szükségletei, az éhség, szomjúság, érintés motiválják a túlélés ösztönét. E fázisban fellépő korai zavarok a későbbi élet során pszichózis, skizofrénia és pszichotikus állapotok formájában jelentkezhetnek, amikor is a legalapvetőbb szinten esik szét az én és az észlelés.

A Spiráldinamikában a bézs szín: Élet vagy halál túlélés mely az életben maradásról az ösztönösségről szól, még nincs kialakult személyiség preperszonális szint. Ha szervezetre vonatkoztatjuk akkor nincs jövőkép, nincs stratégia, nincsenek tervek, nincs szabályozás, vagy szervezett együttműködés másokkal.

2. szint – Fantazmikus-érzelmi (8 hó-2,5 év)

A második szint fantazmikus-érzelmi korszaka, a 8. hónaptól - 1,5-2,5 éves korig tartó időszakot foglalja magában. A fizikai határok kialakulását követően ezen a szinten indul be a fantáziaműködés, és itt történik meg az anyától való érzelmi leválás, a duálunióból való kikelés, mely az érzelmi én születésével zárul

Freud: Anusz = végbélnyílás a központi erogén zóna. A széklet elengedése, megtartása szolgál örömforrásként. Megjelenik az első korlát: a szobatisztaságra szoktatás. Pozitív kimenetel esetén a felnőttkori produktivitás és kreativitás megalapozója lesz, negatív kimenetel esetén rendetlen, kegyetlen, nyíltan agresszív, avagy merev, kényszeres, fösvény, rend- és tisztaságmániás személyiséggé válik. (A negatív kimenetelért elsősorban a szülői büntető attitűd tehető felelőssé.)

Erikson Autonómia vs. Szégyen és kétely: A gyerekek megtanulják akaraterejüket és önkontrolljukat gyakorolni, vagy bizonytalanokká válnak önmagukkal és önnön tevékenységükkel kapcsolatban.

Stern ezt a szubjektív szelférzet kialakulásaként jellemzi, amikor a gyermek felfedezi, tudatossá válik rá, hogy ő és a másik két különálló szubjektív élményvilág. Különös jelentőséget kap itt az anya és gyermeke közötti érzelmi összhang, az egymásra való érzelmi ráhangolódás, az érzelemtükröző interakciók. Ezek segítségével az ego ekkor tehát még épül, a gyermek nem képes magáról, másról, normákról gondolkodni, archaikus-mágikus színben

látja a világot, fantáziavilágban él. Beindul ugyanis a szimbolikus reprezentáció, az elme képi működése, a fantázia, és kialakul a tárgyállandósság. A képek, szavak ismerős tárgyakra kezdenek vonatkozni, a dolgok képzeleti kép formájában megmaradnak a fejben.

A Maslow piramisára lefordítva a 2. és 3. szint a biztonság szükséglete és a szeretet a valahová tartozás szükséglete jelenik meg.

Susanne Cook Greuter esetében ez a szakasz még nem különül el az előzőtől számára ez is még az anyával közös szimbiotikus állapot.

A Spiráldinamikában még a bézs szín: de már az elhagyás és az átmenet szakasza, megszületik a biztonság és a kapcsolódás igénye. Megindul a ragaszkodás a személyekhez, tárgyakhoz.

3. szint – Leképező elme (2,5-7 év)

A leképező elme 2,5 éves kortól 6-7 éves korig tart, az óvodáskort öleli fel. Az érzelmi ént követi a mentális, fogalmi szelf születése, a reprezentációs elme. Továbbá az impulzivitás, egocentrizmus korszaka is ez, amikor az ego, az én tudat is megszületik. Ettől kezdve mondja a gyermek, hogy „én vagyok”. A testérzések, észlelések, képek mellett ekkor jelennek meg a szavak, kialakul a beszéd és a gondolkodás. Bár képes gondolkodni a gyermek tárgyokról belső gondolatokkal, képekkel, szavai és képzelete még nem logikus.

Piaget műveletek előtti korszaka ez, amikor még asszociatív logika működik, nincs térkép a fejben, a látvány és érzelem erősebb, mint a tudat. A gondolkodást nagyfokú egyenetlenség jellemzi. Mivel a szelf és többi személy még nem teljesen tisztán differenciálódott, a gyerek beszemélyesíti a világot olyan tárgyakkal, melyeknek lelket és mentális működést tulajdonít. Valójában egy mágikus világban él, ahol úgy látja, hogy a dolgok egymással mágikusan behelyettesíthetők. „Azért esik az eső, mert mossa az autót”. Az egocentrizmus nevében is benne rejlik, hogy erre az időszakra a centrálás jellemző, vagyis a téri, mentális nézőpontváltás hiánya. Saját nézőpontjukat még nem képesek másokétól megkülönböztetni, és nem képesek egy időben egy helyzet két aspektusát sem figyelembe venni. Úgy gondolják, hogy mindenki azt látja amit ők. Én mindenek előtt én impulzivitása adja az energiát a pszichoszociális fejlődésben a kezdeményezésre. A kezdeményezés fontos tanulási feladat ebben az életkorban a gyermekek számára, továbbá, hogy megtanuljanak örülni teljesítményeiknek, és hasznossá válni, elkerülve ezzel a későbbi büntudat kialakulását.

Freud Fallikus szakasz A szexuális öröm a nemi szervekre toódik. Az autoerotikus időszak után a libidó fokozatosan az ellenkező nemű szülőre irányul, mellyel párhuzamosan ellenségesség és versengés figyelhető meg az azonos nemű szülő iránt. Az *ödipusz-komplexus*

alapkonzfliktusa az ellenkező nemű szülő iránti birtoklási vágy, az azonos nemű szülő ellen irányuló agresszió, mely másik oldalát az agresszív és szexuális impulzusok által kiváltott erős szorongás képezi. A konfliktus pozitív megoldása az *azonosulás*, mely segítségével beépül a személyiségbe a vágyott tulajdonság, így kerülőúton kielégítődik az eredeti vágy. Negatív megoldás, ha a szexuális impulzusokat tudattalanba szorítja és nem jön létre az azonos nemű szülővel való azonosulás.

Erikson Kezdeményezés vs. Büntudat. Szintén fallikus szakasznak hívja ezt az időszakot, mert megjelenik a szexuális kíváncsiság, szexuális fantáziák központja az ellenkező nemű szülő, emiatt büntudatot éreznek. A gyerekek megtanulnak kezdeményezni, teljesítményüknek örülni és hasznossá válni. Ha ezt nem tehetik meg, függetlenségi kísérletük miatt büntudatot kezdenek érezni.

Susanne Cook- Grueter (SCG) Impulzívnek vagy Önvédőnek hívja őket. Viselkedésük és világról alkotott képük hasonlít az egocentrikus gyermek megnyilvánulásaira, aki még nem képes önmagára és másokra rálátni. Néhány főbb jellemzőt említve, az Impulzív embereket, mint ahogy a nevük is mutatja, az impulzivitásaik hajtják, a másik embert kihasználják, nincsenek igazi kapcsolataik, az érzelmeiket sem képesek kifejezni. Az Önvédők vagy Opportunisták, mivel csak a saját céljaik kielégítése érdekli őket. Bajkeverők, átlépik a határokat, felelősséget nem vállalnak, lelkiismeret furdalást nem érznek, és erővel gyakorolnak kontroll a másik felett.

A Spiráldinamikában a Bíbor és főleg a Piros szín Erő, impulzivitás, egocentrizmus
Személyes erő a világ manipulálásának az igénye felébred. Ha mindezt a kultúra szintjére vetítjük, akkor a terrorizmus, katonai diktatúra, ókori hódítások. A „piros” küzdőterei tartoznak még ide, ahol az erőszakos önérvényesítés révén harc folyik az abszolút hatalomért.

4. szint – Szabály/szerep elme (7-12 év)

Ez a korszak 6/7-12 éves korig tart, amikor az elmében megjelennek a szabályok és szerepek. Nagyon fontos előrelépés a globális gondolkodás felé, hogy ezen a szinten az egyén felfedezi a második személyű nézőpont, a centrálásból decentrálás lesz. Így az ember már képes egyszerű külső összehasonlításokat végezni, képes a másik szerepét magára venni.

A gyerek rájön, hogy nem működik a mágia. Megszületik a térkép a fejben, az elme strukturálódik, ami hatékonyabb emlékezeti stratégiák alkalmazásához vezet. Így a korábbi asszociációs logika helyére a konkrét tárgyakról, eseményekről való logikai gondolkodás lép.

Piaget konkrét műveleti korszaka ez, amikor az egyén már tud az érzékszervileg érzékelhető tárgyakról absztrakt fogalmakban is gondolkozni, cselekvéssorokat fejben elvégezni, többszörös kritériumok alapján kategorizálni, sorba rendezni, osztályozni. A második személyű nézőpont felvétele, a „mi tudat” megszületését is jelenti. Vagyis az egocentrizmus csökken, és a világnézet egocentrizmusból etno/szociocentrikussá válik, ahol a „mi fajtánk”, a család, a faj, a nemzet kerül előtérbe a „többiekkel”, a „mással” szemben. Éppen ezért csoportfüggő gondolkodás van jelen, amikor a szelf még nem képes a csoportról decentrálni. Nagyon fontos a csoportnak való megfelelés, a csoportnormák hű teljesítése, hiszen ez az, ami révén az egyén képes elérni a csoport vágyott szeretetét, elfogadását, a tiszteletét. (Az előző szinten ez az erő és kontroll segítségével működött.) A csoporttól való erőteljes függés következtében az egyén identitásának, a „ki vagyok én” határai itt még zavarosak. Rengeteg a szerep, amiknek igyekszik az ember megfelelni, miközben kicsit önmaga is lenni. Az önismert is még szerepszerű, vagyis nem lehet más, mint amit a csoport elvár. Ezért ezen a szinten az egyén sok mindent elfojt, tagad, áttol, idealizál, eltakar, különböző arcot mutat a csoportérdeknek megfelelően. Az ember a társas viszonyokat tekintve tehát függő kapcsolatban él, ahol a felszíni hasonlóságok és külsőségek alapján megítélt összetartozás nyújt biztonságot. A szabályok, a rend, a fegyelem, az engedelmesség, a tekintélyelvűség, a jó és rossz fogalmak dominálnak ezen a szinten. Nagyon fontos a morál szempontjából, hogy az ember jó legyen önmaga és mások szemében, betartsa a törvényeket, a szabályokat, hogy elkerülje mások, különösen a tekintély szégyenérzetet és büntudatot keltő helytelenítését.

Freud: Latencia szakasza. A szexuális és agresszív késztetések háttérbe szorulnak, a szociális és teljesítményhelyzetek kerülnek előtérbe

Eriksoni Teljesítmény vs. Kisebbrendűség A szexuális késztetések elnyomódnak. A gyerekek a felnőttek által becsült készségek elsajátítására összpontosítanak. A gyerekek megtanulnak kompetensen viselkedni, illetve hatékonyan cselekedni, vagy kisebbrendűnek érzik magukat. Modellben a gyermek fő tanulási feladata, hogy megtanulja kompetensen használni a felnőttek, a tekintély által becsült, jónak tartott készségeket, a kisebbrendűség elkerülése érdekében.

Maslow piramisának negyedik szintje, a megbecsülés iránti szükséglet, amikor arra vágyunk, hogy teljesítsünk, kompetensek legyünk és elnyerjük mások tiszteletét. Az elme fogalmi gondolkodása lehetővé teszi az időben és térben való gondolkodást is. Az időbeli gondolkodással a szelf elkezd kontrollálni a testi funkcióit, mivel a múltban gondolkodik, a jövőbe tekint, vagyis nincs a jelenben. Ez azt is jelenti, hogy a fogalmi elmével együtt megjelennek az elfojtások, melyek a későbbi neurózis alapját jelentik.

Susanne Cook- Grueter (SCG) Komformista Jól akar kinézni, elfogadható akar lenni, helyesen akar viselkedni. Tiszteletet a csoportnormák teljesítésével lehet elérni.

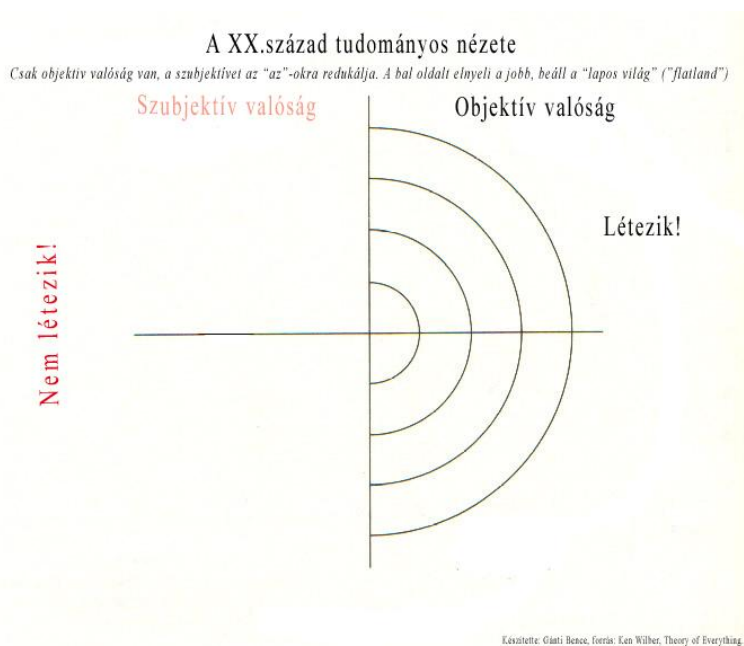
A Spiráldinamikában a kék szín Rend, fegyelem engedelmesség A kultúra szintjén ez a felfogás a tekintélyelvű jól szervezett hierarchikus rendszerek (feudalizmus, katonaság), a vallás, a merev, dogmatikus álláspontot képviselő szervezett egyházak formájában van jelen. Az egyházak az énen kívül eső abszolút hatalmat hirdetik, mely rendet teremt, és kötelességünk neki engedelmeskedni, alávetni, feláldozni magunkat, mert ez az ami megváltást ígér a jövőben. „Aki nem az Igaz Úton (a mi utunkon) jár az bűnhődni fog és elkárhozik”. Önfegyelem, rend, megtisztulás.

Amikor az egyén megunja, hogy minden a szabályok szerint előírt, minden kiszámítható, akkor elkezd megengedni magának, hogy saját gondolatai legyenek. Eleinte igaz még mindig a tekintély szava a mérvadó, de mindemellett beindul a kritikus gondolkodás, mely a következő szinten bontakozik ki.

5. szint – Racionális elme 12éves kortól – formális reflexív – tudományos

A racionális, formális műveletek végzésére képes elme 11/12 éves kortól jelenik meg felölelve a kamaszkort. Az egocentrizmus tovább csökken, és az etnocentrikus mi szemlélet, világcentrikussá alakul, mely a társadalom minden állampolgárát figyelembe veszi. Ekkor az egyén képes a harmadik személy nézőpontjának a felvételére is, hogy a megfigyelés tárgyaként tekintszen önmagára és másokra. Képes elvontan, fogalmakban, szimbólumokban gondolkozni, önmagára és másokra reflektálni. Ugyanakkor megjelenik a racionális, tudományos, erősen kifejtett balféltetés gondolkodás is. Ennek a jellemzője a kritikus gondolkodás, az oksági viszonyok feltárása, hipotézisek felállítása, folyamatok végiggondolása, és azok leellenőrzése. Ez egyben jelenti az előregondolkodás, stratégiai gondolkodás és alternatívákban való gondolkodás képességét is. Ilyenkor az egyén az egész világot a fejében tudja manipulálni, a gondolkodásról tud gondolkodni. Persze teszi mindezt még a konvenciók keretein belül, de már egy önálló, független viszonyulást és én tudatot kialakítva. Az egyén érdeklődése kinyílik a világ, a tudomány dolgai felé, az univerzális etikai elvek, az emberi jogok, nemi, faji egyenlőségek kérdésköre iránt, melyekről hosszasan vitázni képes. A tudás, a megértés, a megismerés maslowi szükségletei hajtják az embert, miközben érdekli a dolgok értelme, célja és érvényesülni akar, személyes függetlenségéért harcolva. Demokratikus, látszólag világot befolyásoló, vállalkozó szellemű állampolgárrá válik, akinek fontos a siker, a győzelem, a divat, a látszat, a jólét, az intenzív élet.

Azonban a korlátoltságát és a hiányosságát ennek a szintnek nagyon jól szemlélteti a következő ábra. (13. ábra)



13.ábraA négy kvadráns

Forrás:Gánti Bence A 4 kvadráns bemutató ppt. (a szerző engedélyével)

A XX. Század tudományos nézete jellemzi ezt a szakaszt, csak objektív valóság van. A jobb oldal elnyeli a balt ez egy „lapos világ” amely csak a racionálisan magyarázható és bizonyítható területre koncentrál „közép pszichológiai” kognitív szint, mely kizárja a szubjektivitást.

Freud Gentális szakasz kamaszkortól felnőtt korig: A libidó a nemi szervek köré szerveződik. Az előző szakaszok sikeres megoldása esetén kialakul az érett szexualitás, annak vágya, hogy a szexuális élvezetben valaki mással osztozkodjon.

Erikson Identitás vs. Szerepkonfúzió A serdülőknek felnőtt nemi vágyaik vannak, és igyekeznek azokat kielégíteni_A serdülők kialakítanak egyfajta személyes identitás egy társas csoport részeként, vagy összezavarodnak abban, hogy kik ők és mit akarnak az életben.

Maslow piramisának ötödik szintje kognitív szükségletek, tudni érteni, megismerni, az egyént tudásvágy vezet a dolgok mikéntje elsősorban intellektuális megérteni akarás.

Susanne Cook- Grueter (SCG Öntudatos és Lelkiismeretes embereket sorolja ide, akik e szakasz korai és érettebb formáját képviselik. Öntudatos személyként az egyén az önálló személyiségét hangsúlyozza, ki akar emelkedni a tömegből, a korábbi csoportnormákkal való azonosulást meghaladva. Ezt azonban még az erőszakos intellektualizálással teszi.

Magas morális mércét állít, hogy hogyan kellene a dolgoknak lennie, miközben erősen kritizál. Ezen a szinten az egyénnek még nincs független gondolkodása a tudás területén. Az önismerete is még intellektuális, önmagáról gyártott elméletek formájában jelenik meg, tehát nincs élő önismerete sem. Élő önismeretről akkor beszélünk, amikor az ember már valóban arról képes beszélni, ami az itt és mostban a saját megfigyelése alapján a testében és elméjében zajlik.

A Spiráldinamikában a narancs szín: Önérvényesítés, függetlenség törtetés Stratégikus önérvényesítés, törtetés a függetlenség megszerzéséért. Több szálat is kézben tart, pragmatikus és eredményorientált. Az ember célja a siker a gazdagság és a gyors győzelem, Siker, divat, látszat imázs. Mennyit érsz nekem? Haszonelvű emberi kapcsolatok jellemzik.

A wiberi ötös szint érettebb, lelkiismeretes személye még függetlenebbé válik, mint az öntudatos ember. Képes egyszerre több maga választotta csoporthoz is tartozni erőszakos intellektualizálás nélkül. Toleránsabb, nyugodtabb, empatikusabb és hiteles érdeklődéssel fordul mások felé. A formális műveletek csúcsa ez, amikor az egyént a dolgok gyökéroka és célja érdekli. Hisz a tudományban, az igazság felderítésében, és az emberiség, a világ tudomány segítségével történő jobbításában. Képes érzelmeit kifejezni, valódi önismeretre vágyik, hogy úgy éljen, ahogy az a saját hitével egyezik. Amikor az egyén egyre függetlenebbé válik, önállóan a csoportérték alapján megválasztva hovatartozását, letéve a régi kényelmes szerepeket és szabályokat, felmerül a saját identitás meghatározásának a kérdése. Ha a ki vagyok én válaszána keresése során a személy összezavarodik, nem tudja, hogy mit is akar igazán az élettől, az gyakran elakadást okozhat és krízis helyzetet, válságot, melyet napjainkban így vagy úgy mindannyian megélünk.

Tovább haladva a létrán az egyén szemlélete tovább tágul a posztkonvencionális szinten. Ekkor az egyén kiemelkedik, kilép a társadalmi közmegegyezés világából, a konvenciókból, és függetlenedik azoktól. Független egyéniséget, ön-és viláértelmezést hoz létre saját maga választotta etikai elvekkkel, mint igazságosság, méltóság, és egyenlőség. Ez egyben azt is jelent, hogy túllép az egyén a tudományos kereteken, rájön, hogy azok mögött is csak valaki nézete van, és nem az objektív valóság.

6. szint – Integrált tudat, kentaur, víziológia

Az ego létének legfejlettebb állapota ez, amikor a jobb és balfélteke egymással összeérik. A kognitív gondolkodás és az érzelmek integrációja, amikor az egyén a nonverbális (érzelmi, testi) és verbális (racionális) valóságot egyszerre képes látni, kezelni és élni. A kentaur szimbólumával is kifejezhető ez a szint, ahol az érzékeket képviselő állati test és az emberi intellektuális fej egységet alkotva jelenik meg. Ezen a szinten az árnyék feldolgozása jelentős szerepet kap. A korábbi szintek tudattalan elfojtásai ugyanis a felszínre kerülnek, ezáltal a negatív én-részek elfogadásra kerülnek és összefonódnak a pozitív én-részekkel, vagyis megtörténik a testtudat integrációja. Így születik meg a magasan integrált személyiség, aki már nem csak fejben él, hanem a szívével is lát. Aki globálisan, világcentrikusan, szemléli a világot, fókuszát kiterjesztve a világ minden emberére. Az integrált tudatú ember hálózati-logikával, holisztikusan gondolkodik, rendszerszemlélete van. Képi gondolkodás jellemzi, azaz összefoglaló képekben, szimbólumokban képes kifejezni magát. Nézőpontjukban a korábbi szintekhez képest még egyet hátrébb lépnek e szinten lévő emberek, a negyedik személyű szemszögbe. Sőt érettebb formában képesek végtelen számú perspektívát is felvenni, és egon túli transzperszonális megfigyelőként tekinteni a világra. Minden nézőpontot egyformán érvényesnek találnak, **nyertes-nyertes viszonyokban** gondolkodnak, így a „szótárunkban” a „vagy” és „de” kötőszavakat az „és” váltja fel. Sokszínű, hiteles, autentikus emberek, akiket belső küldetésük hajt. Élő önismerettel rendelkeznek, fontos számukra a befelé fordulás, a rendszeres meditáció.

Erikson két kategóriába sorolta ezt a szintet fiatal felnőttkorra és felnőtt korra. Az első szakasz az intimitásról a második az alkotóképesség kibontakozásáról szól

1) Fiatal felnőttkor Intimitás vs. Izoláció

A fiatal felnőttek intim élettársat találnak, vagy a magányt és az elszigeteltséget kockáztatják.

2) Felnőttkor Alkotóképesség vs. stagnálás

A felnőtteknek termékenynek kell lenniük a munkában és fel kell nevelniük a következő generációt, vagy a tespedést választják..

A maslowi önmegvalósító ember ez, akinek a külső szépség, rend mellett ugyanolyan fontos az önkiteljesítés elérése. Aki hatékony valóságészleléssel bír, az itt és mostban él, éber, friss, érzékeny és spontán. Elfogadó, rugalmas, praktikus, kreatív, megoldáscentrikus, értelmes életcélja van, autonóm és független. Ugyanakkor magas szintű emberi kapcsolatokkal rendelkezik, ahol melegszívű, közvetlen és őszinte. Döntésalapú kapcsolatban él, ahol

szabad választás alapján van együtt a másikkal. Nincs függőség, nincs kompromisszum, helyette egymás támogatása működik az önmegvalósításhoz vezető úton.

Susanne Cook- Grueter (SCG) Individualista, az Autonóm, és a Konstruktum-tudatos.

Ha e szinten belüli fejlődést cizelláltabban szemléljük, akkor megkülönböztetünk korai, közép, és késői víziólogikát, vagy az egofejlődési modell alapján személyekre vetítve az *Individualistát*:

- a) a korai víziólogikára a relativista, *pluralisztikus*, azaz több szempontú, sokszínű és a kontextustól függő gondolkodás jellemző.
- b) Közép szinten megjelenik a holisztikus gondolkodás, amire a keresztparadigmatikus, rendszerek közötti látásmód jellemző. Itt jelennek meg a rendszeráramlás típusú, vagy holarchikus szervezetek.
- c) Késői víziólogikánál ez a szemlélet még tovább tágul felölelve az egész földet, és globálisan holisztikus és integrált világlátássá alakul, ahol minden belefér a rendszerbe. Az individualista (pluralista) a fentiekkel együtt az, aki rájön arra, hogy nincs állandó személyisége, hanem énállapota kontextusfüggő. Ennek megfelelően úgy érzi, hogy sok énrész van benne, amelyek egyaránt fontosak. Ugyanakkor van bennük még egy küszködés, mert ezek az énrészek gyakran ellentmondásosak egymásnak. Keresik a nyugvópontot, hogy kik is ők valójában.

Az *Autonómnál* (stratégista) ez a küzdés megszűnik, önmagával megbékél, megengedi gyengeségeit is. Egésszé válik a személyiség, ő már finom összhangban él önmagával és a világgal. Ugyanakkor ő maga válik a világa értelemadóivá, így tudatosan elkötelezett, hogy értelmes élettörténetet alkosson magának és másoknak is a világ megjobbításáért.

A *Konstruktum-tudatos* a híd a következő szinthez, aki rájön arra, hogy minden létező dolog a világon emberek alkotta konstruktum. Tudatossá válik az ego-ra, azaz felismeri, hogy az ego is egy konstruktum, és minden ember egocentrikus, s valójában ez a továbbnövekedés gátja. Így ő megkérdőjelezi az egész világot, és megszületik benne az egész ego-terület meghaladásának a vágya. E szint elakadását az egzisztenciális krízis jelenti. Ez akkor történik, mikor a perszonális szinteken az ember mindent elért, és mindent kipróbált amit csak lehetett. Valójában a legnagyobb dicsőség tetején áll, és mégis hiányérzete van. Felteszi a kérdést, hogy miért éljen, mivel az életcélok eltűntek, a személyes dolgok értéktelenné váltak. Itt jut el az ember a transzperszonalitás határához, mely a következő szintekben teljeseedik ki. Itt lépünk át a poszt-posztkonvencionális szintekre, amikor is az egyén meghaladja az egostációt, melyben a társadalmi normákon való független kívülállással azonosítja önmagát. A következő szintek már transzperszonalis szintek, amikor a megfigyelő én, a referencia pont túljut az

elmén, és egészen Istenhez megy, transzmentálissá, transzracionálissá válik. A valóság és öndefiníció központja tehát a magasabb Énben van.

A Spiráldinamikában a Zöld Érzékenység empátia közösség –Sárga Rendszer áramlás integráció-Türkíz Globális rendszer -Korall szín: Itt kezdődnek a misztikus, befelé tekintő, meditatív hagyományok, az újfajta megélések, a fizikai világnál finomabb tartalmak, az egyéni, élő belső spirituális élmények. A cél a minél mélyebb tudatosság megtapasztalása.

7. szint – Okkult (pszichikus) – Természet misztika

Ez a szint az okkult vagy pszichikus szint. Az egyén meghaladja az egot-t, és egyre többször képes az éber tudatosság jelenlétében, az itt és mostban élni. Intuitív és analógiás kogníció jellemző erre a szintre. Itt megélhetjük, a karakter fellazulásával, hogy feloldódik az elkülönült érzésünk, megszűnik a kívül és belső különbsége, és eggyé válunk a természettel. Ez a természet miszticizmus élménye. Megjelenik bennünk a világlélek, a sámánikus, szívből jövő spontán környezeti etika, amikor felelősséggel, együttérzéssel fordulunk minden látható élőlény felé. A pszichikus szint az evilág, – az öt érzékszervvel és elmével (gondolkodás, képek, érzelmek) felfogható világ – és az ezen túli világ, a spirituális világ határa. Amikor tehát az egyén az öt érzékszervével az evilágban, és az elméjén belül működik, és ugyanakkor képes ráérezni a spirituális világ mögöttes erőire, de azokat konkrétan még nem tapasztalja. Az alábbiak tartoznak ehhez a szint tapasztalásához:

- Parapszichológiai jelenségek: a telepátia (gondolatok, érzések átvitele);
- Prekogníció (előre tudni azt, hogy mi lesz);
- Tisztánlátás (információt szerezni távoli helyekről, emberekről);
- Pszichokinézis (tudattal mozgatni tárgyakat); spontán gyógyulás élménye, testen kívüliség élménye stb.
- Bioenergetikai jelenségek: auralátás, csakrérzékelés, radiesztézia, chi vezette harcművészetek stb.
- A sorsszerűség érzésével kapcsolatos jelenségek: szinkronicitás élmények, flow élmények
- Az erők intuitív olvasása szimbólumrendszerekkel, „jóslás”: asztrológia, Ji-ching, Tarot stb.
- Mágia: események befolyásolása szimbólumokkal történő manipulálással, pl. Tibetimágia, afrikai-voodoo, sámánaktusok
- Ufóélmények

Erikson Integritás vs. Kétségbeesés Időskor

Az emberek megpróbálják korábbi tapasztalataikat értelmezni és meggyőzni magukat, hogy életük értelmes volt és/vagy az integritás vagy a kétségbeesés állapotába kerülnek.

Susanne Cook- Grueter (SCG) Egyesítő vagy Alkimista szintek már a legfelső kategóriába esnek és SCG már nem bontja tovább az ego szinteket. Az egyesítőnél a valóság az öndefiníció a központja nem az egóban, hanem azon kívül a magasabb énben van. Az egyesítők szerepe hogy mások életét katalizálják, intenzív elvárások nélküli kapcsolatokat tartanak fenn.

8. szint – Szubtilis – Istenség misztika

A nyolcas szint a szubtilis szint, mely azt jelenti, hogy finomabb valóság, mint a külső anyagi világ. Vagyis ebben a szakaszban egy finomabb tudásnak nyílunk meg, az Odaát világának, az öt érzékszerv és az elmén túli spirituális valóságnak, amikor a szubtilis világ közvetlen, sajátélményű tapasztalásában lehet részünk. Ez egy mélyebb megtapasztalás, mint az előző szint természet miszticizmusa, mivel itt a tudat teljesen elkülönül a szokásos elmétől, és a felsőbb énnel azonosul. Így a konkrét formákban megnyilvánuló finomabb dimenziókkal élünk át egy mélyebb egységet, melyet istenség miszticizmusnak hívunk. A szeretet és együttérzés kiterjedt állapotait tapasztalhatjuk, de patológikus jelenségekben is lehet részünk megélve akár a kozmikus rettegést, vagy találkozhatunk az” ősgonoszság” érzetével is (pl. LSD terápia során). Világnézetünk ezen a szinten teocentrikus, ahol Szent (buddhiszta) morállal felelősség, együttérzés van bennünk minden látható és láthatatlan élőlény iránt (minden létsíkon). Ide tartoznak a következő tapasztalások:

- Szubtilis fény-és hangélmények: színes fényélmények, fehér isteni fényélmény, spirituális hanghallások pl. szférák zenéje, OM
- Szellemlényekkel való találkozás: jelenések, pl. Mária-jelenés; állatszellemekekkel pl. indián látomáskeresés, vagy sámánrévülések során; Istennel, Archetipikus formákkal való találkozás
- Szellemi látomás, médiumlátás: előző életek látása, más dimenziók látása, halálközeli élmények (alagút, fehér fény, segítők), tudatos álom, bardó élmények

9. szint – Kauzális – Formátlan misztika

Kauzális vagy oksági szint. Ekkor a megfigyelő ént egészen a gyökeréig követjük, a tiszta ürességig, mely a megfigyelő maga. Olyan ez, mint a mélyalvás álom nélküli szakasza, melyben semmilyen forma nincs jelen, hanem tiszta ürességgént tapasztaljuk, csak itt tudatosak vagyunk erre, míg a mélyalvásban elveszítjük a tudatosságunkat. A végső identitás, a végső valóság, a kozmikus, univerzális tudat ez. A tudó tudat élményének, a Tanúnak a megtapasztalása történik itt, amikor az egyén önmagában keresi önmagát, nem pedig kívül. Itt nem külső megfigyelhető dolgokkal azonosítjuk magunkat (képek, fogalmak, érzetek, spirituális élményformák), hanem rájövünk arra, hogy ha látunk valamit, akkor az egy külső tárgy, és nem maga a látó, tehát nem mi vagyunk. Ha kivonjuk az identitásunkat a szemünk előtt elvonuló dolgokról, akkor jutunk el önmagunkig, amikor hamarosan elkezdjük érezni a határtalan szabadságot, a megnyugvás állapotát. Itt tehát felismerjük, hogy a látó, a Tanú, aki bennünk lát, az nem egy meghatározott dolog, hanem a kiterjedt, nyílt tér, a végtelen szabadság, az üresség. Az én megszabadulva a Szamszára létforogatójából – az 1-8 szintek jelenségeitől – ezzel az ürességgel válik azonossá. Ez a forma nélküli miszticizmus, ahol nincs semmi formai, anyagi, csak maga a Tudat, a felébredett állapot, a maximum tudatosság. Oksági szint, mivel ez minden jelenség kreatív alapja, innen keletkeznek a dolgok, ebben jelenik meg minden szubjektív és objektív dolog. Számos elnevezése van, mint Üresség, Nirvána, Atman, Önvaló, Allah, Brahman, Az Atya, A Szellem stb. Ezen a szinten a Bölcs (buddhikus) lélekkel viszonyulunk a világhoz, amikor felelősség és együttérzés van bennünk minden megnyilvánult és meg nem nyilvánult létező iránt.

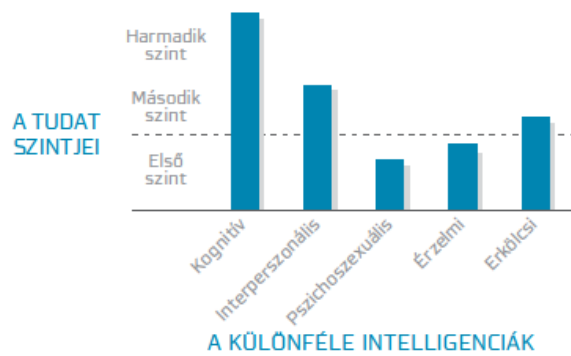
10. szint – Nonduális – Nonduál misztika

Ezen a szinten a kauzális szint átadja helyét a non-duális, vagyis nem kettős állapotnak, amikor a valóság nem oszlik két részre, hanem az egész realitás egy érzetté válik. Ez a nonduális miszticizmus. Itt a korábbi megfigyelő válik a megfigyelt dologgá. Vagyis amikor a Tudó tudatában van önmagának és a világnak. Ez a tizedik szint valójában nem egy elkülöníthető szakasz, hanem az összes szint és állapot egyszerre, mivel itt a tiszta üresség minden formával eggyé válik. Ez tehát az Üresség (9) és Forma (1-8) egyben, vagy másként a Nirvána (9) és a Szamszára (1-8) elválaszthatatlan egysége. Buddha szavaival: „A forma üresség, az üresség forma”

1.3 A tudafejlődés sávjai fejlődésvonalak a Pszichográf

Howard Gardner vezette be a többtényezős intelligencia fogalmát, mint pl. kognitív, érzelmi, erkölcsi stb. Sokféle intelligencia létezik, amivel minden ember rendelkezik: néhányan kiemelkedő érzelmi intelligenciával, míg mások éppen a logikában brillíroznak. Az alapelv az, hogy annyiféle intelligenciát foglalunk az integrált szemléletbe, amennyiről csak tudunk. Bőséges bizonyíték áll rendelkezésünkre, hogy mindezek léteznek, és ha le kívánjuk írni, milyen egy emberi lény, akkor ezeket mind figyelembe kell vennünk, s nem pusztán kiválasztani egyet, melyre kizárólagosan esküszünk. Ilyenek az affektív vagy érzelmi (érzelmekek=EQ), kognitív (felfogás, gondolkodásmód=IQ), morális, interperszonális, pszichoszexuális aspektusai a szelfnek, továbbá az intuíció, kreativitás, a tehetség különféle területei (zene, sport, művészet, stb.), az altruizmus stb. Mindezek kvázi „függetlenül” bontakoznak, ki, külön-külön fejlődnek, lehetséges, hogy az egyik terület jóval előbbre tart a másiknál. A különféle területeket a szelf tartja egybe, egyensúlyozva őket. A területek egymástól nem teljesen függetlenek, egymással "szükséges, de nem elégséges" viszonyban állnak. Példaként itt van a morális fejlődés, és a kognitív állapot: ha valaki nem tudja mások helyébe képzelni magát, nem alakul ki benne a konvencionális morál, megmarad az egocentrikus prekonvencionális erkölcs állapotában, attól még lehet számítástechnikában zseni, ahogy ez fordítva is igaz (lehet valaki morálisan fejlett, mély empátiás készséggel rendelkező, ugyanakkor mit sem ért a számítógéphez).

Az intelligenciák (vonalak) fejlődése átmegy minden fejlődési szakaszon, alap strukturális szinteken. Az integrált *pszichográf* ennek képi megjelenítése. Az mutatja, hogy egy bizonyos személy, adott pillanatban az élet nagy kérdéseire (például: mit nevezek önmagamnak, mi a valós szükségletem, mit engedhetek meg magamnak, miként viszonyuljak másokhoz, stb.) milyen fejlődési szinten képes válaszolni. A megállapítások nem statikusak, hanem folyamatosan változóak. Nem mindig vagyunk tudatában saját értékeinknek és hiányosságainknak. Ezek mind kimutathatók fejlődésvonalakban, ahol az intelligenciaterületek növekedését ábrázolhatjuk, sávokban. A tudatfejlődési vonalak a diagrammszerű pszichográf által láthatóak: jól kivehetőek azok a területek ahol legjobb képességeink vannak, illetve mely területekben tudunk gyakorlás révén továbbfejlődni. A fontosabb intelligenciák fejlődése látható a **(14. ábra)** alapján, az egyes tudat szinteken (első a *preperszonális*, második a *perszonális*, a harmadik pedig a *transzperszonális*).



14. ábra, A Pszichográf

Forrás: Ken Wilber Integrál szemlélet c. könyve (Wilber, 2008)

Wilber az Integrál szemlélet c. könyvében ezt írja: „az embernek több mint egy tucat intelligenciája vagy fejlődésvonala van (8). Kiemelten fontosak ezek közül a következők:

- a **kognitív fejlődés** vonala (tudatában lenni annak, ami van);
- az **erkölcsi fejlődés** vonala (vélekedés arról, hogy minek kellene lennie);
- az **érzelmi** vagy **affektív fejlődés** vonala (az érzelmek teljes spektruma)
- az **interperszonális fejlődés** vonala (hogyan kapcsolódom a többi emberhez szociálisan);
- a **szükségletek fejlődésének** vonala (például a Maslow szükségletek hierarchiája);
- az **identitás fejlődésének** vonala (vagyis „ki vagyok én?”; például Loevinger egofejlődési modellje);
- az **esztétikai érzék fejlődésének** vonala (az önkifejezés, a szépség, a művészet és az átértzett jelentés területei);
- a **pszichoszexuális fejlődés** vonala, amely tágabb értelemben Erósz egész spektrumát magában foglalja (a durvától a finomon át a kauzálisig);
- a **spirituális fejlődés** vonala (ahol a „szellem”-et nem pusztán a Transzcendens Alapként vagy a legmagasabb tudatállapotként fogják fel, hanem önálló, kibontakozó fejlődésvonalként);
- az **értékek fejlődésének** vonala (azaz hogy egy személy mit tart az életében a legfontosabbnak).

Mindezek a fejlődésvonalak, áramlatok az alapvető fejlődési szakaszokon vagy szinteken át fejlődnek és bele lehet foglalni a pszichográfba.” (Wilber, 2008)

A módszer segít az önfejlesztésben, de a nevelő-, vagy éppen a terápiás munkában is, így minden szintnek megfelelő gyakorlási lehetőségei vannak, illetve, megfelelő terápiás feltárássra van szüksége, amely az adott szinthez igazodik. Előfordul, hogy a fejlődés során elakadások történtek. Nagyobb trauma esetén, bizonyos énrészek leszakadnak, és az adott fejlődési szakasz, gátolt maradt. A pszichográf rámutat e hiányosságokra, és a megfelelő módszerekkel, terápia során ismét megtörténik ezeknek átélése, felismerése, majd elengedése.

A lenti ábrán az ember öt különféle intelligenciaterülete, azaz öt fejlődésvonala látható a 10 lépcsőfok szintjein. Az első a kognitív működésmód, a második az én-érzet, a harmadik a morális hozzáállás, a negyedik a szükségletek, az ötödik az értékek vonala. (15. ábra)

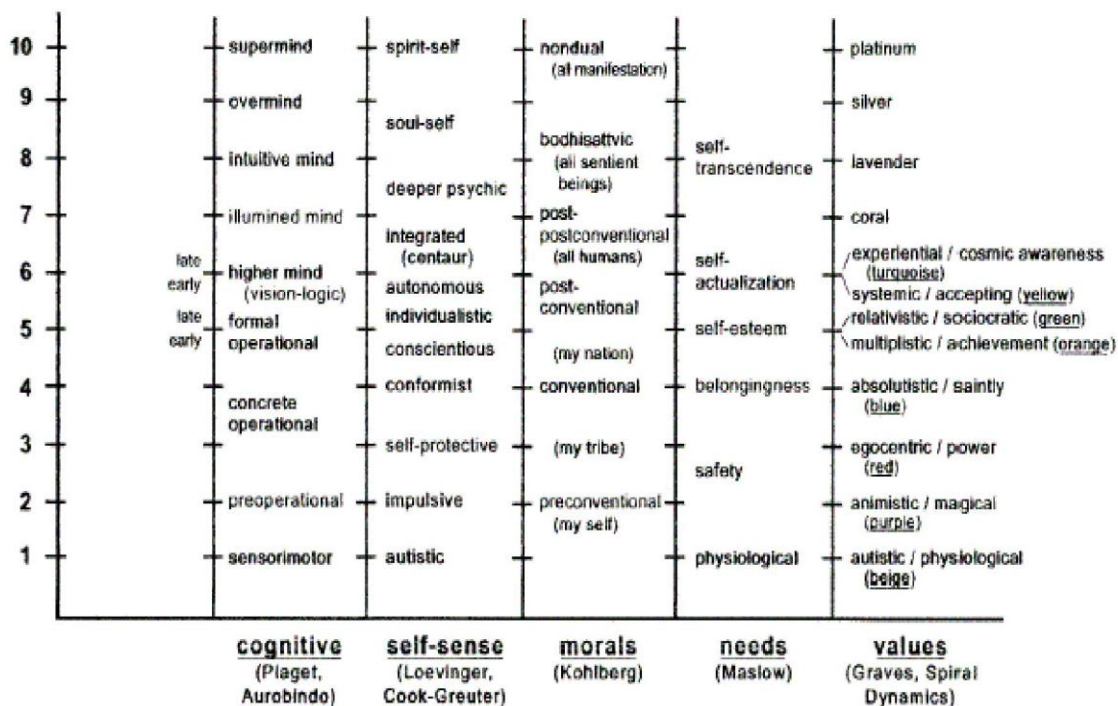


Figure 5. 10 levels in 5 lines

15. ábra. 5 fejlődésvonal tíz szintje

Forrás: Az integrál pszichológia szak oktatási anyagából, <http://www.bencelap.hu/wilber/temakorok.htm>

Ha mindezt egy konkrét személy szintjén ábrázoljuk akkor az adott fejlődésvonal csúcspontjánál lévő szint jelzi, hogy milyen fejlettségi szinten van az egyén az adott intelligenciaterületen

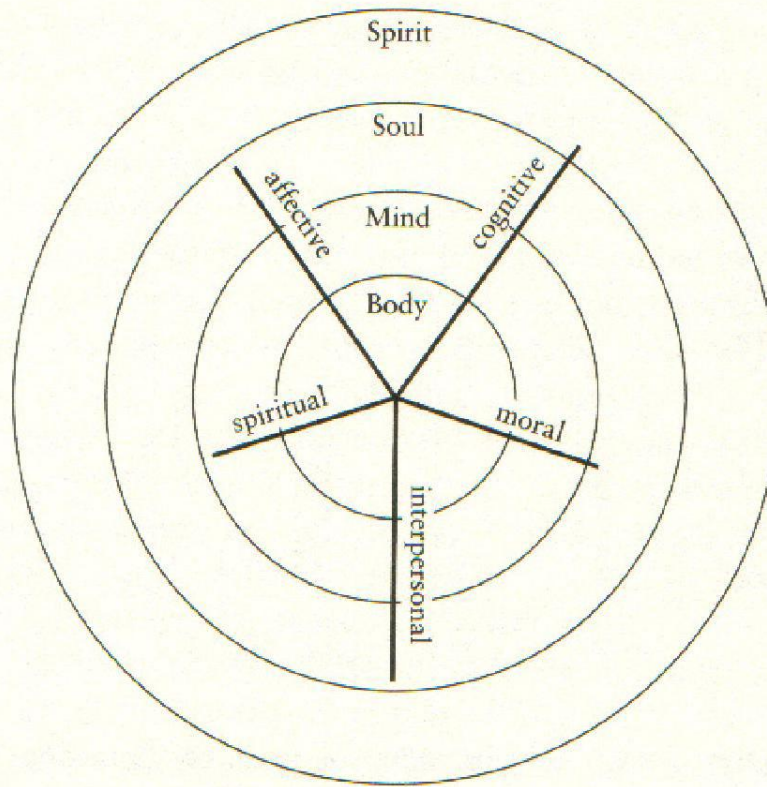


Figure 3-3. The Hierarchy of Development

16. ábra. Integrál Pszichográf

Forrás: Az integrál pszichológia szak oktatási anyagából (Wilber, K. (2000): A Theory of Everything, Boston, Shambala Publications

Ábrázolhatjuk kördiagram formájában is (**16. ábra**) az egyes vonalakat a középponttól kiindulva. Az ábrán ebben az esetben a test, elme, lélek, szellem egymást követő szintjeinek vannak a vonalak megfeleltetve. A pszichográf segítségével árnyaltan, tudatosabban tudunk rálátni saját magunk, vagy mások erősségeire és gyengeségeire. A pszichográf ugyanakkor azt is megmutatja, hogy mennyire egyenlőtlenül vagyunk fejlettek (Wilber, 2008).

1.4 A tudat állapotai

Számos tudatállapot létezik, és naponta mindenki többféle tudatállapotot él át. Ez azért lehetséges, mert a tudatállapotok többsége (ébredés, alvás, mélyalvás), mindig jelen lévő belső szubjektív realitásként létezik bennünk. Az integrál pszichológia részletesen foglalkozik a különféle tudatállapotok csoportosításával (pl. normál, módosult), a tudatállapotok jellegzetességeivel, és ezek zavaaraival (pszichopatológia) is. Módosulás esetén kitér a módosulás hogyanjára, irányára, mélységére, jellemzőire, és vizsgálja az ezek során előforduló esetleges csapdákat, elakadásokat is. Továbbá a tudatállapotok témakörén belül kitér a transz, a meditáció és a terápia viszonyára is.

A tudatállapotokat egyrészt csoportosíthatjuk:

1. **Normál**, mint nappali ébredés
2. **Módosult**, pl. mélyalvás, álom,
 - meditatív pl. jóga, meditáció hatására kiváltott,
 - transzállapot pl. holotróp légzés, vagy tudatmódosító szerek hatásával,
 - kóros tudatállapotokat pl. agysérülések, mérgezések stb. hatása miatt
 - patológiás módosult tudatállapotokat is pl. skizofrén

Másrészt, hogy **milyen irányba történik a módosulás** tovább oszthatjuk:

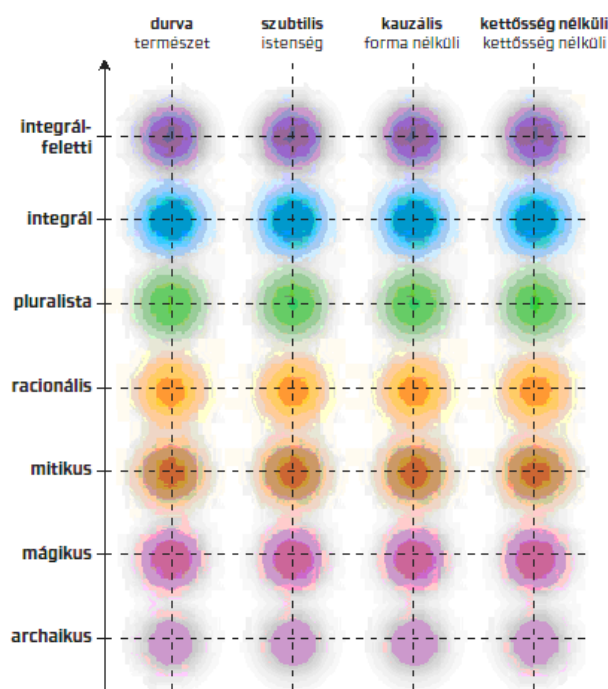
- regresszióra, esetén visszafelé, a gyermekkor felé módosul. Illetve a patológiás módosult tudatállapotokat is egy regresszív irányú módosulásnak tekintjük
- progresszióra a progresszió esetén a tudat előre felé módosul, mely spirituális állapotoknak felel meg.

A **másik felosztás alapján** beszélhetünk egyrészt

- természetes tudatállapotokról, mint nappali ébredés, mélyalvás, álmodás,
- másrészt a tréningezett/kiképzett tudatállapotokról, mint a meditatív állapotok.

Tovább bővítve a tudatállapotok szemléletét, a nagy bölcséleti spirituális hagyományok (buddhizmus, kabbala, keresztény misztika stb.) szerint a három természetes tudatállapot, az ébredés, álom és forma nélküli mélyalvás magában rejtje a belső fejlődés, a spirituális bölcsesség lehetőségét, a felébredés megtapasztalását, ha teljes éberséggel vagyunk képesek ezekbe az állapotokba lépni. Ugyanis ezekhez a tudatállapotokhoz egy érzésekben is

jelentkező energetikai testet rendelhetünk hozzá. Amíg ébren vagyunk, addig a durva testnek, a fizikai, anyagi testnek vagyunk tudatában. „Álomban nincs sűrű anyagból álló fizikai testünk, hanem egy fényből, energiából, érzelmekből és változó, áramló belső képekből összeállt finom, szubtilis testünk van” (Wilber, 2008). A szubtilis és kauzális szintekre történő betekintést az alvás, álmodás során, az éber álmodás és álomjoga segítségével is gyakorolhatjuk.



17. ábra Wilber Combs mátrix

Forrás: Ken Wilber(2008) „Integrál szemlélet” c. könyve

Az ábrán látható Wilber-Combs mátrix (17. ábra) a jelenlegi ismereteink alapján a tudatállapotok egyik legszélesebb spektrumát szemlélteti. Az integrál rendszerben valójában minden szint tudatállapotából lehetőségünk nyílik ideiglenesen belépni egy másik szint tudatállapotára, így jelenleg 28 féle tudatállapotot lehet leírni, amire nem egy lezárt rendszerként tekintünk. Mivel a tudatállapotok többsége tehát mindig jelen lévő lehetőség, ezért könnyen bepillantást kaphatunk a magasabb tudatállapotokba is. Például egy izzasztó kunyhóban átélt természettel való egységélmény során. Azonban rendszeres gyakorlás nélkül nem tudjuk minden tulajdonságát megismerni a magasabb szintek tudatállapotainak, mivel a szintek egymás utáni meghatározott sorrendben bontakoznak ki, átugrani nem lehet őket, és időt igényel a kiművelésük. Azt azonban megtehetjük, hogy magasabb tudatállapotokra irányuló ismételt gyakorlással, pl. meditációval felgyorsítjuk a következő szintre való továbblépésünk, fejlődésünk folyamatát. Tisztázzuk tehát, hogy mi is a transz és a meditáció.

1.4.1 Transz

A transz fogalma : a transz hagyományosan komoly tudatállapot változást a szellemvilággal való közvetlen kapcsolatot jelöl, olyan állapot melyben önmagunk és a világ észlelése megváltozik. A transz az „át” a „túl” tehát az „odaát” állapota.

A transz jelentése a mai nyugati spirituális világban azonban már nem annyira egyértelmű sokkal lazábban és könnyedebben van kezelve és transznak nevezzük már a meditációs vagy egyszerű hipnotikus állapotokat is. Egy spirituális transzállapotban az öt érzékszervek tapasztalásán túli tartalmak válnak tudatossá a személy számára, jellemzője az alázat és a szív nyílásának a minőségi megélése. **Fontos a szándék az intenció a transzba menetelkor** és egy kérés amire ebben a megváltozott tudatállapotban kaphatunk választ. Fontos, hogy nem szabad meggondolatlanul és megfelelő információk nélkül transzállapotba vinni a klienst Az integrál módszertanban a transzélmények a terápiás munka részéi lehetnek a személyes gyakorlás és tapasztalatszerzést követően.

A köztudatban a transz meghatározásában a következők szerepelnek:

1. Hipnotikus, kataleptikus, vagy extatikus állapot
2. Fizikai környezettel való kapcsolat csökkenése, vagy megszakadása
3. Álom és ébrenlét közötti állapot, mély hipnotikus állapot szomnolencia
4. Akaratlagos működés, hétköznapi funkciók csökkenése, esetleg mozgás és beszédképtelenség
5. Egy mély elmerültségi állapot
6. Médiumi transz- szellemlény általi megszállás

A transzba menetelkor említettük a szándékot vagy intenciót, mint fő szempontot azonban van másik két fontos tényező mely meghatározza az élményt ezek a **set** és a **setting**.

Set : Beállítás, mentális és tudati szinten. Milyen beállítódással veszünk részt a transzban:

- Személyiségstruktúra és aktuális tudatállapot = Karakterfixációk rendszere és a megnyilvánuló én-állapot
- „hagymahéj elv” mi megy a fejben, a lélekben az előző órák, napok hetek az élet korábbi történései

- A transz élményre vonatkozó elvárások, hiedelmek
- Motivációs szándék –cél, intenció, szerződés a transz vezetőjével
- A kísérő vezető-terapeuta, hiedelmei, vélekedése a módszerről
- A transz előkészítése, programozása, ahogyan a résztvevő rákészült (testi rákészülés, étkezés, ivás, böjt, szándékerősítés)
- A transzba lépésnek a technikája
- Idő, időpont, csillagállás, hogyan illeszkedik ez az esemény résztvevő életébe.

Setting: A „hely” és a hely elrendezése, berendezése kinézete, tehát:

- Hol csináljuk, milyen ez a hely
- Milyenek a körülmények – fizikai, társas, társadalmi és kulturális

A transzbavitel folyamata a terápiában 3 fő részre tagolódik:

- I. Előkészítés
- II. Elmélyülés
- III. Feldolgozás

I. Előkészítés:

Fontos az előkészítés a set és a setting:

1. Setting megszervezése

- Hely idő választás, terep előkészítése – pl. izzasztókunyhó
- Csoportlégtér megteremtése – pl. traszlégzés

2. Set beállítása:

- Előzetes tájékozódás, tájékoztatás a módszerről, eseményről
- Mentális fókuszolás –helyileg aznap, előkészítő ülések

II. Elmélyülés:

- Technika elkezdése „mit kell csinálni”
- Hatás beállása „onset”
- Hatás csúcscsúszaka „high”
- Hatás lecsengése- hullámokban

III.Feldolgozás:

- Élmény integrálása- két félteke kötése, minimum helyi megbeszélés, átbeszélése az élménynek
- Utómunka-találkozó, feldolgozás, spontán történések

1.4.2 Meditáció

A meditáció nem egy egyszeri átmeneti látogatás az „odaát” világába, és nem csupán egy technika, hanem egy hosszantartó elkötelezettséget igénylő rendszer, amit naponta gyakorolni szükséges. A rendszerességen van a hangsúly, ami által lehetővé válik a magasabb mentális állapotok stabilizálása. Intelligensen ütemezett, és folyamatos építkezést jelent, mely során lehetőség nyílik a bölcsesség kifejlesztésére, a megtisztulásra. A meditáció a transzhoz képest egy enyhe technika, mely lassan bontakozik ki, ingerszegény és kevésbé látványos. Hatása rendszeres gyakorlással tartós, nem múlik el gyorsan, és a befektetett energiával arányos az ereje. Hosszú szakasz után egy-egy transzformáló átütés finoman átszövi az életet, áthangolja a személyiséget, ami a létrán való feljebb lépést jelenti. Rendszeres, kitartó gyakorlással elvezet a megvilágosodásig. A meditáció alaptechnikája pontokba foglalva a következő:

Meditáció: A kiművelés útja, a tudatállapot átváltása tudatszintté.

- Csukott szemmel mozdulatlan testtel, egyenes háttal ülés
- Éber figyelése mindannak amit észlel, vagy fókuszált figyelem a légzésre, esetleg a testérzésekre
- Semleges figyelem a felmerülő dolgokra, eseményekre, érzésekre. Gondolati kommentár és képzeleti asszociáció nélkül
- Kivül helyezkedés a kellemességen és a kellemetlenségen
- Objektív megfigyelés úgy ahogy a dolgok vannak

A meditáció célja tehát „a tudatállapotokat tudatszintekké transzformálni.“ A tudatállapotok tehát jönnek mennek, időlegesen vannak csak jelen, míg a tudatfejlődés szintjei maradandóak. Valójában „a szintek jelentik a fejlődés mérföldköveit”, ahol a korábbi „múlandó állapotok állandó vonásokká alakulnak” (Wilber, 2008).

1.5 A tudat típusai

Az integrál pszichológia ötödik nagy területét képezik a tudat típusai. Ennek során vizsgálja a tudat szerkezetét, ennek alapfogalmait, rétegeit, működését, a karaktert és annak fixációit, és a személyiségtípusokat, a konkrét típusokat (pszichológiai és ezoterikus), valamint a tipizálás általános kérdéseit.

Ahhoz, hogy mélységeiben megértsük ezeknek a tipológiáknak a rendszerét, a Gánti Bence féle hazai adaptációban először megvizsgáljuk a tudat szerkezetét. A tudat integrált szerkezetében is arra törekszünk, hogy egy minél szélesebb spektrumot vegyünk figyelembe, és közös, egységes térképre helyezzük a nyugati pszichológia, freudi, jungi modelljeit, és a spirituális tanok, mint a jóga és buddhizmus tudatszerkezetét leíró modelljeit. Továbbá tisztázzuk e témakörhöz kapcsolódó alapfogalmakat, hogy mi a személyiség, a karakter, a karakterfixáció, az egó, az elme, a tudatos és a személyes- és kollektív tudatalatti, mik a szamszkárák, hol vannak a tudatban, hol a transzcendencia helye, s ott mi található. Ezen tudatszerkezeti váz ismeretében tárgyaljuk tehát a típusokat, mind pszichológiai, mint holisztikus oldalról megközelítve, részletesen tanulmányozva a kettő szintézisét, az Enneagram típusát.

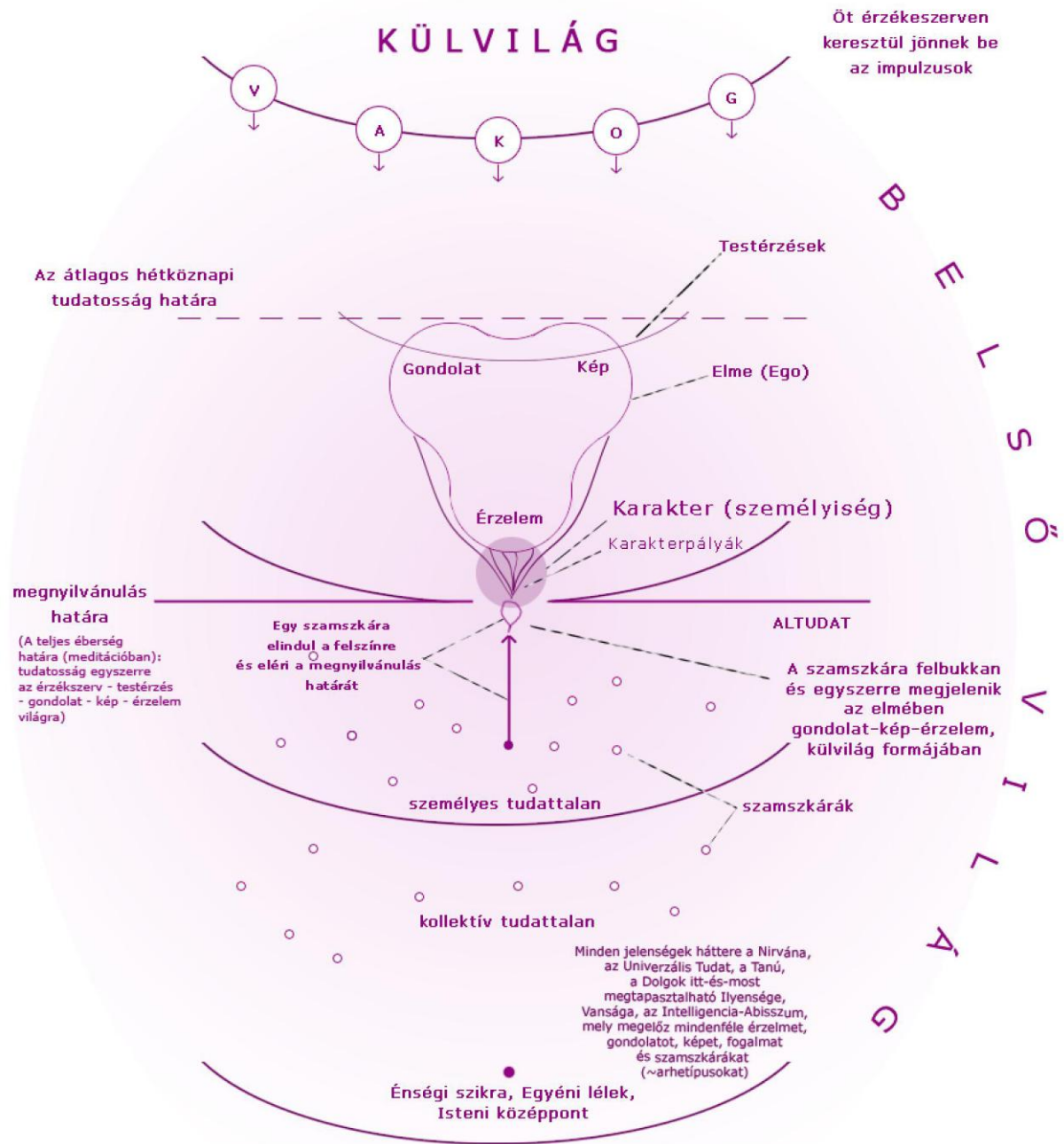
1.5.1 A tudat integrált szerkezete

Ha a tudat vázát hagymahéj formaként képzeljük el, akkor a legkülső rétegen találjuk a szociális rutinjainkat, a felvett „maszkjainkat”, melyet Jung perszónaként hív. Vagyis ezek azok a jól berögzült, tanult szokásaink, melyeket a különféle szociális érintkezéseink során automatikusan felvesszünk.

Ettől eggyel beljebb helyezkedik el a személyiség szintje, vagyis az egyéni jellegzetességeink. Azokat a mások, és némi önismerettel saját magunk által is megfigyelhető tulajdonságainkat, jellemvonásainkat soroljuk ide, melyek viszonylag stabilan, konzekvensen jellemeznek bennünket, vagyis amik alapján viselkedésünk bejósolható, személyiségünk leírható. A legtöbb nyugati tipológia ezt a zónát írja le.

Egy másfajta megközelítésben a személyiség szintjét az elme (gondolatok, képek, érzelmek) és ego szintjeként is értelmezhetjük. Egyes tipológiák az ettől egy réteggel beljebb található karakterrel, karakterfixációval foglalkoznak. A karakter alapja az az egyetlen gyökérfixáció, az a legfőbb védekezési mechanizmus, vagy reakcióminta, mely 2-4 éves korban, (mikor a gyermek már képes tudatával felfogni a vele történeteket) valamilyen testi vagy lelki trauma hatására rögzül. Ez a szint azonban már számunkra tudattalan, vagyis a tudatos elme határán túl helyezkedik el. Éppen ezért ahhoz, hogy a karakter rétegéhez eljussunk, mély önismeretre van szükségünk és külső szemre, mivel számunkra ez egy láthatatlan szint. Amint elkezdünk róla gondolkodni, törekszünk megérteni, azt már mind a karakter fixációjában tesszük. Ha túl akarunk jutni rajta, szükség van egy külső tükör segítségére, (pl. terapeuta) aki segít abban, hogy konfrontálódjunk vele. Vagy amíg nem állandósult állapotként tapasztaljuk fejlődésünk során a transzperszonális szinteket, (ahol már nincsenek karakterfixációk, mivel a felsőbb szinteken a tudattípusok átlényegülnek az adott típusnak megfelelő igazsággá, bölcsességgé) addig átmenetileg mély meditációban, vagy transzok során is eljuthatunk odáig, hogy túllépünk az elme határán, az ego-n, amikor összeomlik a karakter. A tudat integrált szerkezetében legbelül a megnyilvánulás határán túl az altudat található, mely magában foglalja a személyes tudattalan és kollektív tudattalan archetípusain túl, a szamszkárákat. Vagyis a késztetéseket, impulzusokat, szimbólumokat, ösztönzéseket, hajlandóságokat, emlékeket, melyek elérve az elmét, abban, mint képek, érzelmek, gondolatok jelennek meg egyszerre. Egy ösztön, impulzus, hajlandóság felbukkanása bennünk azért lehetséges, mert az már általunk, vagy valaki más által egy korábban megélt emlék tapasztalataként jelen van az altudatban. Az altudat legbelső lényegi esszenciája, az énségi szikra. Mindebből láthatjuk, hogy az út valódi (ön)magunkhoz külső maszkjaink, személyiségünk, a mögött húzódó karakterünk falain át vezet. Ezen falak feltárásában, lebontásában nyújtanak segítséget a típustanok, különböző mélységekig vezetve bennünket. **(18. ábra)**

Integrált tudatszerkezeti modell



Gánti Bence előadása (2008. szeptember 20., IP 3. évfolyam) alapján készítette: Nemes Antónia

18 Ábra. A tudat integrált szerkezete

Forrás: Gánti Bence 2008. szeptember 20-ai előadása alapján készítette Nemes Antónia

1.5.2 Típustanok

A típustanokat integrál megközelítéssel tehát két nagy csoportra oszthatjuk. Megkülönböztetjük az **induktív** és **deduktív** típustanokat.

Az induktív vagy más néven pszichológiai típustanok tudományosan, részről az egész felé haladva racionális módon közelítik meg a különféle emberi jellemvonásokat. Vagyis külső szemmel megfigyelve összegyűjtik az egyén alkati, jellembeli tulajdonságait, és azokat különféle felosztású és mélységű tipológiák mentén rendszerbe foglalják. Leegyszerűsítve úgy is fogalmazhatunk, hogy az induktív típustanok az elemekből rakják össze az egészet, melyek ugyan helytállóak, de nem fedik le a teljes valóságot. Így ezek a típustanok csupán a személyiség szintjéig képesek eljutni a tipizálás során. Ilyenek pl. az első Hippokratész-Galénosz féle két és félezer évvel ezelőttre visszanyúló vérmérséklet típusok, mint kolerikus, flegmatikus, szangvinikus, melankólikus. Ide sorolhatjuk Jung extrovertált és introvertált személyiségtanát, és azon belül árnyaltabban megjelenő érző, gondolkodó, intuitív és érzékelő típusokat. Továbbá Big Five, Myers-Briggs, vonáselméletek stb.

Deduktív a másik nagy csoport a spirituális hagyományokban ismert holisztikus, ezoterikus típustanok. Ezek a tipológiák lényünk egészét figyelembe veszik, holisztikusan közelítik meg az emberi jellemvonásokat. Így az egészségességéből indulnak ki, és ebből vezetnek le a részleteket. Ilyenek pl. a Ji Ching, az asztrológia.

1.5.2.1 Enneagram

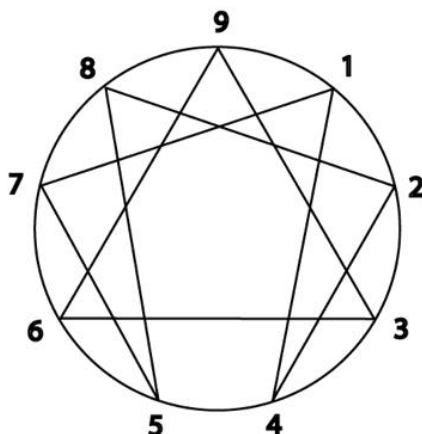
A kettő nagy csoport között van az ősi hagyományok elemeit és a modern pszichológia elemeit is ötvöző szakrálgeometriára (körben egy háromszög és egy hatszög, melyek kilenc ponton metszik a kört) épülő enneagram típustan. Ezt az integratív típustant mutatom most be röviden.

Pontos eredete ismeretlen, annyi bizonyos, hogy az ősi mezopotámiai-egyiptomi-görög kultúrkörből származik, mely területeken a későbbi nagy spirituális hagyományok jelentős része, mint zsidó, kabbala, keresztény, iszlám, szúfi, hermetika, gnosztika bontakozott ki. A XX. század new-ages pszichológiája újra felkarolta és ezáltal bekerült a jelen kor

köztudatába. Az is ismeretes, hogy egy mélyen kidolgozott, pszichiáterek és pszichoterapeuták által is tesztelt rendszerről van szó.

Az enneagram 9 típusra osztja az embereket. Mindegyik típus gyökere a karakter szintjén van, tehát a koragyermekkor elakadásokból vezeti le az egyén jellegzetes viselkedéses, érzelmi, s gondolati beragadásait, azaz karakterfixációit. Az egyes típusokon belül az enneagram jelzi a normál, patológiás, és spirituálisan felébredett tartományokat is. Ugyanis kisgyermekként rögzült karaktertípusunk végigkísér bennünket a lépcső fokain: a hatodik kentauri szint körül kezd oldódni a fixáció, ami a transzperszonális szinteken bölcsességgé lényegül át. A kilenc típus nem felel meg a wilberi tudatfejlődés szintjeinek, de egy integratív pszicho-spirituális rendszerről van szó, hiszen vannak analitikus, pszichopatológiai és transzperszonális vonatkozásai is.

Az enneagram 9 típusa (**19. ábra**) három alaptípus köré csoportosul, így három triász jön létre, vagyis 3x3 karakterfixáció van.



19. ábra Az Enneagram

Forrás: www.enneaweb.com/enneagram/history.html

Az egyik csoportot **dühpontosoknak**, vagy **ösztönös triásznak** nevezzük, **8-9-1**, mivel nekik gyermekkorukban az *ösztönös énjük vagy fizikai testük sérült*, és a düh körül forog az elakadásuk.

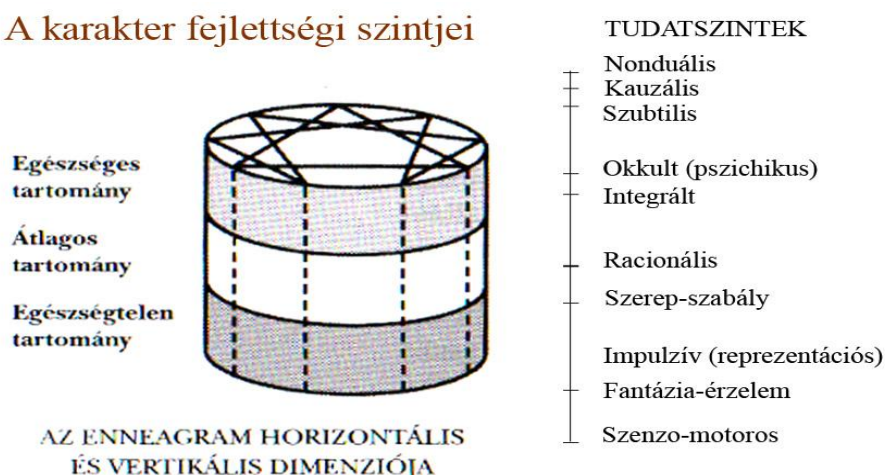
A másik csoportot **érzelmi triásznak**, vagy **image pontosoknak** hívjuk, ők **2-3-4**. Ők az *érzelmi testükben sérültek, gyermekkori traumájuk a szeretethiány köré épül*, és az ebből fakadó szegény, üresség, és szomorúság érzésével társul. A belső üresség kitöltése érdekében kialakítanak magukról egy külső fenntartott imázst, és ezzel azonosulnak.

A harmadik nagy csoport a **gondolkodó triász**, vagy **félelemponosak, 5-6-7**. Ők a *mentális testükben rögzültek, ahol a gondolatok, a képzelet, a belső párbeszéd zajlik*, mivel a félelem elkerülése érdekében az intellektusba menekülnek, gondolataikkal azonosítják magukat, miközben elveszítik a kapcsolatot az érzelmeikkel és a szívvel.

Ez azonban nem a teljes spektrum, ugyanis a triászoknak és típusoknak, 3 fejlettségi szintjét különböztetjük meg. Az első szint az **Átlagos tartomány** (az ábrán a normál tudatállapot szintje középen bal oldalon), melyet fejlesztve az adott típusból egy magasabb tudatszintre juthatunk. Fontos, hogy minden típusból van lehetőségünk egy magasabb tartományba felfelé lépni, ha ez sikerül akkor jutunk el **az Egészséges tartományba**, egy magasabb tudatszintre a megvilágosodás felé haladva.

Sajnos azonban van egy ellentétes út is mikor regresszíven visszafelé lépve egy **Egészségtelen tartományba** jutunk ahol már külső segítségre kényszerülünk a problémánk kezelésében. Ezt mutatja be a következő ábra. (20. ábra)

A karakter fejlettségi szintjei



ábra forrás: Riso-Hudson

Készítette: Gánti Bence

20. ábra Az Enneagram karakter fejlettségi és a Tudatszintek összehasonlítása

Forrás: www.shp.hu/hpc/userfiles/ezopszicho/egesz.doc szerző: Gánti Bence

A fenti ábra abban segít bennünket, hogy megértsük a különböző típusok, karaktereket jelölnek melyeknek megvan az egyedi fejlődési útjuk. Az első szint az **Átlagos tartomány**, melybe minden átlagos, egészséges ember beletartozik és attól függően merre tart az egofejlődés útján, mehet felfelé, vagy lefelé szellemként a létrán. Így ők ugyanabban a típusban maradva, csak más tudatszinteken működnek tovább. A következőkben az átlagos tartományban lévő típusokat mutatom be.

A Dühpontosok – 8-9-1

Mindhárom düh pont akaratával akarja kontrollálni a másik embert s a világot, csak más stratégiával, attól függően, mi ellen védekezik.

A nyolcas, a **harcos**, a lázadó karakter, aki az *ellenséget kívül látja*, legtöbbször úgy érzi, a másik fenyegető, ellenséges, s ezért sokszor vádol és erőszakkal elnyomja a másikat. *Eszménye az igazság, maga hibáját soha nem ismeri el, mindent letagad.* A nyolcas ezért fixált állapotában ellenálló, kemény, erős, hóbörgő, továbbá jellemzi, hogy közvetlenül akaratos, megfélemlítő, erőszakos, az „övéit” azonban hősiességgel megvédi, biztonságot nyújtva számukra.

Az egyes, a **perfekcionista**, az uralkodó. Ő az *ellenséget belül látja, önmagában*. Dühét elnyomja, mivel nem szabad kimutatni, ezért látszólag higgadtság és önmérséklet jellemzi. *Az elképzelt tökéletes rendszer szabályai szerint, gúzsba kötve, mereven él. Tökéletesség mániás,* rend, következetesség, pontosság képének fenntartása jellemzi, ugyanakkor saját maga és mások tökéletességét nem képes megélni. Ettől sokszor frusztrált, másokat kritizál, szabályokkal, korlátozással kontrollál, miközben sértettségben él, hogy mások nem olyanok, amilyennek lenniük kellene.

A kilences a béketeremtő, a szent, az alkalmazkodó. Lelkileg nem akarnak részt venni a jelenben, ezért a *dühöt mélyen elkerülik, tagadják maguk és mások előtt is*. Gyakran halogatnak, szenvedélyük a lustaság, eszményük a kényelem. Éppen ezért a felszínen nagyon ártatlanok, ellazultak, szelídeknek látszanak. Passzív-agresszív, csendes ellenállás formájában kontrollálják a másikat. Például érdektelenek, a helyzetből kilépnek, késnek. A kilences sajátossága még, hogy nincs saját álláspontja, ezért bármely nézőpontot képes felvenni, így akár a békítő szerepét is betölteni.

Az Image pontosok – 2-3-4

A hármas, a **sikerorientált**, a produktív, aki úgy igyekszik önmagában pótolni azt, hogy ő üres és értéktelen, hogy elkezd teljesíteni, és a sikert, a státuszt hajszolni. Kiemelkedő akar lenni, hogy ezért csodálják, szeressék. Az imázs, a látszat, a jó kinézet, a sikeres felszíni kép fenntartására törekszenek, mindezt azonban úgy teszik, hogy közben elveszítik önmagukkal és érzéseikkel a kapcsolatot.

A kettes a **gondoskodó**, a segítő *amit külsőségekben él meg*, aki úgy érzi, hogy önmagáért nem szerethető, ezért *mindent megtesz azért, hogy másoknak örömet szerezzen*, gondoskodik róluk, hogy ezért szeressék, és átélje értékességét. Mivel azonban az adás nem önzetlenségükből ered, ezért mások hiába szeretik viszont őket, nem tudják ezt magukba engedni, átélni. Gyakran élik, hogy mások nem értékelik őket, ami miatt dühösekké, ellenségesekké válnak, és mindezt elfojtják addig, amíg csak lehet.

A négyes a **művész**, aki *különlegességével, egyediségével belső értékeivel, hívja fel magára a figyelmet*, hogy ezért szeressék. *Érzékeny, visszahúzódó, halk-szavú, romantikus lélek.* Egyedi stílusa, kifinomult ízlése van, és képes mélyen átélni érzéseit, sőt mások negatív érzéseit is hajlamos magára venni, és önmagát bántani. Éppen ezért sokszor szomorú, melankólikus, depresszióra hajlamos. Identitását gyakran múltbeli sérelmeiből építi fel, így gyakran múltja áldozatának érzi magát, önsajnálata esve.

Félelem pontosok – 5-6-7

Az ötös a **filozófus**, a csendes szakértő. Félelmükre úgy reagálnak, hogy *visszavonulnak az élettől befelé élnek*, minimálisra csökkentik szükségleteiket, és sokszor láthatatlanná válnak elmélyülv gondolkodásukban. Érzelmi visszahúzódás, fősვნყყყყ, társas kapcsolatok hiánya jellemzi. Ugyanakkor nagyon objektívek, okosak. Intellektuális felsőbbrendűsége, szakértői volta jelenti számára a biztonságot, éppen ezért másokat felszínesnek, ostobának élnek meg.

A hatosok az **örökös kétkedők**, a hősök. Külső és belső dolgoktól is félnek, ezért gyakran szoronganak, mivel támasz nélkül, *belső útmutatás nélkül érzik magukat*. Ezért stabilitást keresnek, ugyanakkor erőteljesen kételkednek, ezért kötődésük is ambivalens. Fejükben élnek, nagyon gyakran belső párbeszédet folytatnak magukkal, remélve, hogy intellektuális megértéssel félelmük feloldódik majd. Másrészt erőteljes kötelességtudat jellemzi őket, ezért hősiesen képesek teljesíteni, miközben a tekintély elismerésétől várják a vágyott biztonságot.

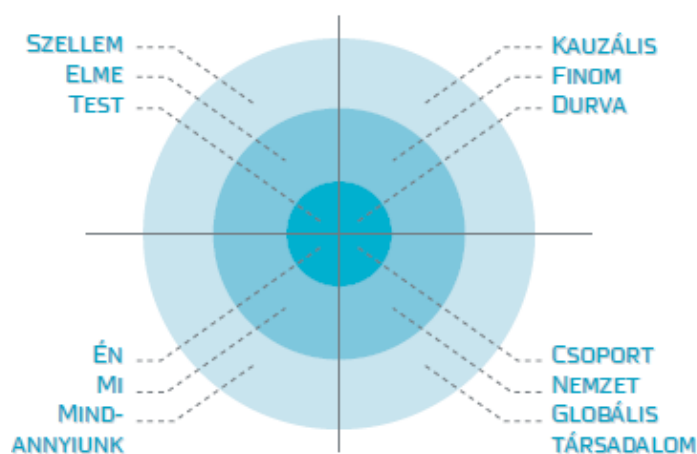
A hetesek, az **élvhajhász rajongók**, akik az ötösökkel ellentétben nagy lelkesedéssel, energiával, jókedvvel, kalandvágyóan, optimistán vetik bele magukat az életbe *kifelé élnek*. Szorongásukat, félelmüket úgy leplezik, hogy sokoldalúan, tevékenységről, tevékenységre lépnek, új élményekre, izgalmakra való folytonos várakozással.

A folytonos ingerkeresés miatt azonban gyakran képtelenek elmélyülni a dolgokban, és megélni a megelégedettség érzését. Attól tartanak, ha leállnának az élmények hajhászásával, akkor elborítanák őket az érzések.

Természetesen ezek a rövid leírások csak egy-egy mozaikot mutatnak a típusokról, melyek az egyén fejlettségétől, tudatosságától függően különféle intenzitással ill. módon mutatkozhatnak meg. A típusok ismeretével mélyebb ismereteket szerezhetünk önmagunkról, és segítenek megérteni másokat, és megkönnyítik a velük való kommunikációt.(9)

1.6 Az öt ág összegzése: az AQAL modell

Az integrál pszichológia fent kifejtett öt nagy témakörét megismerve képessé válunk arra, hogy ezeket egyben lássuk, és ezekben mind egyszerre gondolkozzunk. Ezt a látásmódot, ezt az egységes térképet nevezzük AQAL-nak: „All Quadrants All Lines” (and all levels, types, states), azaz minden kvadráns és minden szint és fejlődésvonal, és tudattípus és tudatállapot egyben. Ez azt jelenti, hogy ezek ismeretében képesek vagyunk akár önmagunkat akár másokat pl. a klienseinket, ügyfeleket, betegeket, vagy akár szervezeteket és csoportokat is ez az átfogó térkép alapján látni és elemezni. (21. ábra)



21. ábra AQAL Modell

Forrás: Ken Wilber Integrál szemlélet c. könyve (Wilber, 2008)

Az integrál szemlélet és módszertan bemutatása után, rátérek a következő nagy témára a szervezetfejlesztésre. Elsőre érdekesnek tűnhet az egyéni fejlődési szakaszok és a szervezeti élekciklusok összevetése, azonban a témában már több tanulmány is született és több oldalról eltérő nézőpontokból vizsgáldták a kutatók. Én az integrálpszichológia oldaláról tekintek rá a szervezetfejlesztés jövőbeni lehetőségeire és holisztikus szemlélettel keresem a kapcsolódási pontokat.

2 Szervezetfejlesztés

Minden vezetőnek, vagy a témát tanuló leendő szakember, a legnagyobb kihívás megtalálni a legjobb fejlesztési stratégiát, módszert. Ez azért is kulcskérdés, mert nagyon sokféleképpen van lehetőségünk beavatkozni egy szervezet életébe. A segítő szándék nem elég, egy nem szakszerűen történő tanácsadás akár súlyos károkat is okozhat. Éppen ezért az integrál pszichológia bemutatott sablonrendszerét és az alkalmazott pszichoterápia eszközrendszerét felhasználva mindegy szemüveggént tekintek a következő fejezetekben a szervezetfejlesztés módszertanára.

Alapvető kérdés, hogyan lehet segíteni ezt a fejlődési utat, ill. egyáltalán vannak-e tipikus fejlődési „betegségek”, valamint szükségesek-e ezek a „betegségek”. A különböző szervezetfejlesztési beavatkozások hogyan kapcsolódhatnak egy szervezet fejlettségi szintjéhez, a vállalat élekciklusaihoz, mikor milyen tanácsadói segítségre van szüksége a vállalatnak, a működő szervezetnek. Az igazi nehézség ma már nem az, hogy szervezetfejlesztési módszert alkalmazzunk, hanem az hogy a legmegfelelőbbet tudjuk kiválasztani.. Ezt a sokféle rendszert és módszertant, illetve kapcsolódó elemeit tekintem át.

Nemcsak a laikusok, hanem sokszor a gazdasági életben dolgozó vezetők számára sem teljesen egyértelmű, hogy miért is kell szervezetfejlesztéssel foglalkozni és miért olyan fontos ez. A szervezetfejlesztés többnyire nagyon nehezen látható és érzékelhető folyamat. Egy vállalati szervezet egyrészt olyan, mint egy gép, amely értéket termel, és ha ez a gép nem működik olajozottan és nem teremt annyit, mint az adottságai szerint képes lenne akkor érdemes beavatkozni. A szervezet részei együtt élő és fejlődő egységek. Azonban ezek az egységek mint ahogy a pszichográfban is láthatuk rendkívül sokfélék és különböző fejlettségi szintűek lehetnek, ráadásul a környezet amelyben működnek folyamatosan változik. Ha sikerül megtalálni a környezet és a szervezet összhangját, organikus együttműködését, akkor a

szervezet eredményesebb lehet. **Ha a szervezet belső harmóniája és környezetének kapcsolata optimális, akkor a vállalat értékteremtő képessége megnő.** Ezért minden szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakembernek alapvető felelőssége megérteni. A cél az hogy megtaláljuk az okokat arra vonatkozóan, hogyan fejlődnek vagy éppen fulladnak kudarcba egyes vállalatok és szervezetek.

Amikor szervezetfejlesztésről beszélünk, az első legfontosabb dilemma az, hogy miért fejlesztjük a szervezetet, mi a fejlesztés célja. Integrálpszichológiai szemmel:

- Milyen szinteken működik egy szervezet?
- Mi az egyes szintek jellemzője?
- Milyen elméletek születtek korábban a témához kapcsolódóan?
- Hogyan vonhatók párhuzamosságok egyes fejlődési szakaszok között?
- Hogyan tud egy szervezet magasabb szinteken működni?
- Mi okozza az elakadásokat, a problémákat?
- Vannak e közös, szintekhez kapcsolható gyökérokok?
- Melyek azok a módszerek melyek előbbre segítik az adott problémában a szervezetet és annak vezetőjét, és ezek a módszerek mennyire komplexek?

Bizonyos esetben, amikor szervezetfejlesztésről gondolkodunk, megpróbáljuk összehasonlítani a vállalatunkat egy jól működő, optimális szervezettel, azt vizsgálva, hogy a szervezet mennyire tér el ettől az adott optimális vállalattól, gazdálkodó egységtől, vagy pedig intézményi szervezettől. Itt felmerül a kérdés, mit is jelent az, hogy optimális, milyen is igazából egy jó szervezet. Ezt azonban nagyon nehéz megválaszolni. Számos elméleti és gyakorlati megközelítés között válogathatunk, amelyek részletesen leírják a jól működő szervezet lehetséges formáját.

Az igazi nehézség csak itt következik, hiszen rengeteg vállalatot láthatunk és nagyon sok esetben eltérőek a szervezeti struktúrák, működések. A problémák több oldalról és több szinten is megközelíthetőek. A kérdést föltehetnénk úgy is, hogy találunk e valami összefüggést az eltérésekben, milyen lehet egy szervezeti BNO, vagy hogyan nézne ki egy szervezeti pszichográf?

2.1 Vállalati életciklusok

A növekvő és öregedő szervezetek jellemzése

A szervezeti viselkedés emberi viselkedések összességéből áll, ezért elemezhetjük ezeket emberi tulajdonságok alapján (pl. öregedés vagy életciklusok szerint). Az egyes életciklusokban a szervezeteknek vannak tipikus jellemzői. A növekvő (fiatal) szervezetekben megtévesztő lehet a növekvő (vagy a fiatal) szó. Növekvő szervezeteknek hívjuk azokat, akik az életciklusaikban előre tartanak a felnőtt életciklus felé (a szervezet nagyságától és az alapítás idejétől függetlenül). Öregedő szervezeteknek tartjuk azokat a szervezeteket, ahol a felnőtt életciklusból adódóan a kreativitás ill. az újítási szándék elapad, kifogy, az emberi szervezethez hasonlóan öregedési folyamaton keresztül megy át. Ez nem jelenti azt, hogy mennyiségben, forgalomban, volumenben nem tudnak így is növekedni, de perspektíváját tekintve a szervezet már egy öregedő fázisba kerül.(9)

Általánosságban elmondható, hogy a kockázatvállalás a vállalatoknál inkább az életciklus korábbi időszakára esik, míg egy öregedő vállalatnál inkább a kockázatkerülés kerül előtérbe. Egy növekvő vállalatnak kevés a likvid tőkéje: fejlesztési, beruházási elképzeléseit alig tudja finanszírozni, általában nem adott egy stabil, felhalmozott tőketartalék. Egy idősebb vállalatnál, ahol a kockázatkerülés miatt sokszor egyre kevesebb az új beruházás és innováció, azonban viszonylag magas a likvid tőke értéke. Tanácsadói tevékenységünket megelőző igényfelméréskor látjuk, hogy ennek a tőkének a mértéke sokszor félrevezető lehet, hiszen a felhalmozott tőkének nem egyenes következménye, hogy a vállalat „egészséges”. Problémák, szervezetfejlesztési feladatok a magas érték ellenére sok öregedő vállalatnál jelentkeznek.

A **korai életciklusban** lévő vállalatoknál **jellemző a funkció hangsúlyozása**. A fő kérdés az, hogy „mit tegyünk”, „miért tegyük ezt”.

Az **idősebb vállalatok esetén** inkább **a forma hangsúlyozása** kerül előtérbe: „ki tette”, „hogyan tettük ezt”, „milyen szabályoknak megfelelően jártunk el” – típusú kérdések jellemzőek.

A szabályok alkalmazása szintén érdekes, hiszen általában jellemző a korai életciklusban lévő vállalatokra, hogy minden engedélyezett, kivéve, amit kifejezetten tiltanak. Sok esetben a vállalatvezetés minden jó kezdeményezést engedélyez, néha többet is, amint amennyi

szükséges. Míg ugyanez megfordul az idősebb vállalatoknál. Sok esetben teljesen kiforrott, már-már túlzott szabályrendszerrel találkozunk. Gyakran elmondható, hogy szinte minden tilos, kivéve, amit kifejezetten engedélyeznek.

Érdekes kérdés, hogy hogyan látják az egyes vállalatípusok a problémákat. A **korai életciklusban lévő vállalatoknál problémákat lehetőségként élik meg**, sőt ki is aknázzák, míg gyakran tapasztaljuk, hogy **egy idősödő vállalat a lehetőségeket problémának látja**.

Egy **fiatal vállalatnál általában személyek, a vezetők irányítanak**. Az ő ambíciójuk, az ő elképzeléseik határozzák meg a vállalat irányítását. Egy meglelt, **idősödő szervezetnél** sok esetben a kialakult rendszerek, a becsontosodott, néha megmerevedett **szervezet irányítja a vállalatot**.

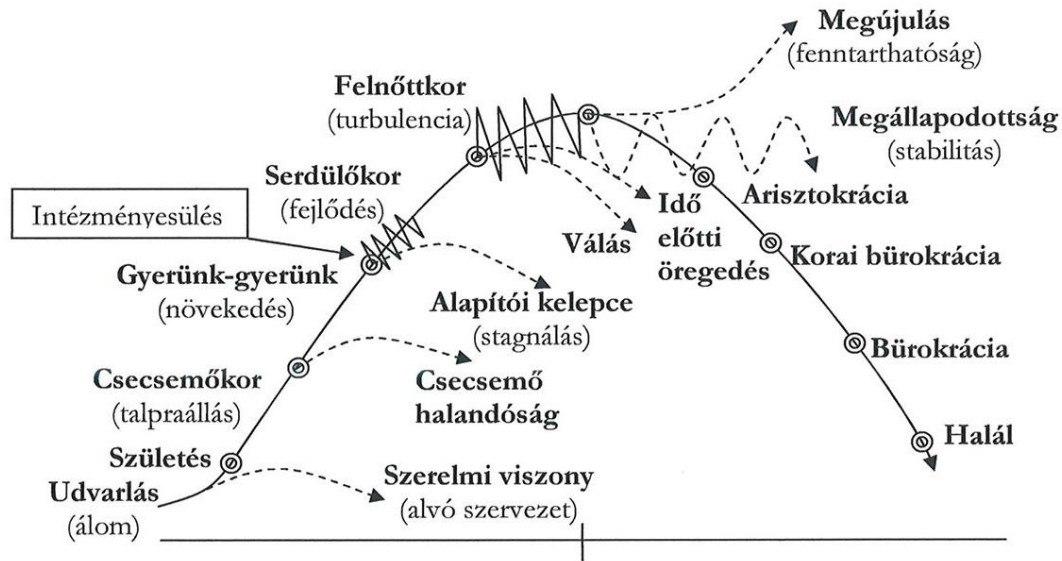
Azt a kérdést vizsgálva, hogy mi hajtja előre az egyes vállalatokat, az tapasztaljuk, hogy a fiatal vállalatok tele vannak lendülettel, az idősödő vállalatokra viszont inkább a tehetetlenség jellemző.

A szervezet fő irányvonalát tekintve, megállapíthatjuk, hogy **általában a növekvő vállalatok nagyon erősen értékesítés és kutatás-fejlesztés orientációjúak**: az értékesítésre és a kutatásokra helyezik a fő hangsúlyt, ez biztosítja számukra a túlélést. Az **idősebb vállalatoknál ez inkább adminisztratív** színezetet ölt, sok esetben találkozunk ilyen jellegű cégeknél **erőteles bürokráciával** is.

2.1.1 Ichak Adizes Vállalati életciklus elmélete (1992)

Ichak Adizes (Adizes 1992) **vállalati életciklusokról** szóló elmélete szemléletesen írja le azt a folyamatot, amit egy szervezet, egészen az „elhalásig” végigjár.(10) Bemutatja azokat a tipikus problémákat is, melyek időnként már-már rombolják a szervezetet. Szervezetfejlesztési munkájában életciklusokra bontja a vállalatok fejlődését és átfogóan jellemzi ezeket az életciklusokat. A vállalatok fejlődésében hasonlóságokat lát, úgy gondolja, az **egyes életciklusokban megtalálhatóak a tipikus vállalati viselkedésformák. (22.ábra)**

Szervezeti életút



22. ábra A szervezeti életút

Forrás: Inspi-Ráció egyesület civil szervezetek tudástára (2006) Szerzők: Pontyos Tamás, Vágvölgyi Gusztáv

2.1.1.1 Udvarlás (álom)

Szervezetalkítás ötletének az időszaka. Hosszabb-rövidebb ideig tarthat, attól függően milyen erős a külső kényszer és/vagy a belső készítés a szervezet létrehozására. Nem ritka az sem, hogy az alapítók megmaradnak ebben az intézményesülés előtti lazább állapotban „*szerelmi viszony*” és nem hoznak létre bejegyzett szervezetet.

Wilber 0. Perinatális szint: az anyaméhben történő fejlődés születés előtti 9 hónap időszaka, mely az aktuális kutatások szerint jelentős hatással van a megszülető magzat személyiségére. Itt az alakuló szervezet jövőjére vonatkoztatva az analógiát az alkotók, az anyacég szakmai múltja korábbi tapasztalatai jelentősen meghatározzák a születendő vállalat lehetőségeit.

2.1.1.2 1. Születés

A szervezet formális alakulásának az időpontja. Az alapítók a szervezetalapítási szándékukat intézményesítik, ezt alapító okiratban, alapszabályokban rögzítik. Az alapcélokat megfogalmazzák és törvényes keretek között megkezdik működésüket.

2.1.1.3 2. Csecsemőkor (talpraállítás)

Az életképesség első jeleit mutatja ebben az életszakaszban. Képes arra, hogy forrásokat mozgasson meg és ezek segítségével akciókat bonyolítson le. Értéket, terméket kezd termelni és forgalmazni, elkezd működni a saját piaci környezetében. Ezt az életkori szakaszt csak akkor éli túl a szervezet, ha képes a működéséhez szükséges forrásokat előteremteni, megtermelni, vagy legalább a saját működését megfinanszírozni. Ez létkérdés nemcsak ebben, de a további szakaszokban is, ha erre nem képes a szervezet már ebben a korai szakaszban elhalálozik „*csecsemő halál*”. Ebben az időszakban az álmodást követi a kemény munka, a felelősség. A kiválasztódás folyamata ez, kiderül ki gondolta komolyan a vállalkozást. Ez az időszak jelentős idő és pénzügyi ráfordítással jár és meglehetősen deficités. A szervezet tagjai csak befelé raknak a szervezetbe munkát és energiát az egyéni hozadék anyagi szinten minimális. Azonban a kezdeti konfliktusok és köcsönös formálódás után megjelenik a közös cselekvés öröme, a csapatba tartozás az álmok megvalósításának a folyamatában. Ebben az időszakban a karizmatikus vezető pozíciója megerősödik.

Működési jellemzők: Ezeknél a szervezeteknél kevés a szabályozottság, a vállalatnak még alig van szabályrendszere, gyakran nincs írott költségvetés sem. Értekezleti rend híján, főleg alkalmi értekezleteket tartanak. Az uralkodó légkör a személyes, családi hangulat. Egy ilyen vállalat általában kapcsolataira épít. Az alapító, vállalkozó kedv erőfeszítései hajtják a céget azonban kevés a likvid tőke. A munka- és feladatköri leírások gyakran hiányoznak, a munkatársak több feladatkört végeznek, ezért úgy tűnik, hogy mindenki elfoglalt gyakran túlteljesít ezeknél a vállalatoknál. Az alkalmazottak kiválasztása spontán módon történik, már-már elmondható, hogy azok kerültek be a céghez, akik „kéznél voltak”. A vállalat toborzás-kiválasztási funkciója alig működik. Sem idő, sem pénz nincs a képzésekre, tanácsadásra. A vállalatnál a legerősebb komponens a teljesítmény, ez tartja életben a vállalatot. Ha nem nyújt megfelelő teljesítményt, ha rövid időn belül nem találja meg piacát, nagyon könnyen elhalhat, csődbe mehet. Statisztikák bizonyítják, hogy az öt éven belül alapított vállalatoknak több, mint a fele szűnik meg. Ez az arány talán némiképp jobb nemzetközi viszonylatban, de szinte mindenhol a világon elmondható, hogy a fiatal vállalatok „csecsemőhalandósága” több, mint 60%. (Forrás: KSH. és Cégbírószági statisztikák) Bár ezen vállalatok egy része átalakul, osztódik, vagy esetleg beolvad más vállalatokba, de így is meglehetősen nagy azon vállalatok száma, amelyek csődbe menve szűnnek meg öt éven belül.

Csecsemő halandóság fenyegetettség akkor áll fenn, ha az alábbi problémák merülnek fel:

- A vállalkozás likviditási válságba kerül
- Az alapító belefárad és csökken az elkötelezettsége
- Az alapító eltávolodik a szervezettől

Ez a szakasz a **Wilberi 1. Szint szenzoros-fizikai.** alapösztönök szintje „Életben maradni” Prekonvencionális szakasz, a szervezet mint a gyermek nincs még teljesen tudatánál, érez és érzel. Több interakciót kezdeményez a környezetével és ezek eredményessége, vagy eredménytelensége jelentős hatással van a fejlődésére, megerősödésére. Az hogy megtalálja azokat a kapcsolatokat és módokat, melyek életbentartják az elsődleges prioritás számára. Megjelenik **Wilberi 2.szint** is, hiszen a vezető belső érzelmei és impulzusai, tervezetlenül és spontán módon vezetik a vállalatot.

2.1.1.4 3. Gyerünk-gyerünk korszak (növekedés)

A mennyiségi változás a növekedés időszaka. Az életszakasz jellemző vonása, hogy mindenkől, több és több van. A csecsemőkorban megvalósított projectek referenciát nyújtanak a későbbi fejlesztési folyamatokhoz. Egyre többen hiszik el, hogy a megálmodott célokat meglehetősen valósítani. Számottevően nő a bevétel, egyre többen dolgoznak a szervezetben. Jelentősen megnő a programok száma, ennek köszönhetően egyre több kliens fordul a szervezethez.

A csecsemő korból akkor tud szervezet átváltani a gyerünk-gyerünk szintre, ha visszacsatolja az eddigi tevékenységének az eredményeit. A megvalósított projektekből kiderül számára, hogy mi az ami hiányzik, mivel szükséges kiegészítenie a tevékenységét. Megtanulja, melyek a hatékony és kevésbé hatékony eszközök, mire legalkalmasabb a csapat. Ezen túl meglátja a tevékenységéhez kapcsolódó egyéb lehetőségeket, bővül a világgép, újta előtérbe kerül a tervezés a közös álmodás aminek következménye a növekedési pálya. Ebben az életszakaszban fontos tapasztalat annak az átélése, hogy milyen mennyiségi és minőségi követelményeknek tud a szervezet megfelelni.

Működési jellemzők: Nagyon sok a lehetőség egy ilyen szervezet számára. A szervezetre jellemző a rengeteg projekt, túl sok prioritás, túl sok üzletág, a túl sokféle tevékenység. Megérzésen alapuló döntéseket hoznak, nincs még elég tapasztalat a szervezetben és nem áll elég adat a rendelkezésre. A marketing funkció nincs teljesen kifejlődve, szinte azonos az

értékesítéssel, ezért a marketingtervezés és piacszegmentálás indokolt. Nagyon különböző a beosztottak teljesítményének minősége. Az ilyen szervezeteknél nem volt még idő kiválasztani és megválni azoktól a munkatársaktól, akik esetleg nem oda valók. A szervezet gyors növekedése miatt nagyon sok embert vesznek fel. Alkalmanként már találkozunk képzésekkel, de ezek nem rendszeresek és nem tervszerűek. Jellemző ennél a szervezetenél az állandó időhiány, a vezetőknek arra sincs soha idejük, hogy valamit megbeszéljenek. Ebből adódik, hogy a tanácsadóval való konzultáció vagy a képzés szintén időhiány miatt marad el ill. nem valósul meg.

A szervezetet centralizált döntéshozatallal irányítják, nagyon kevés a specifikáció. Még mindig az első számú vezető a legjobb értékesítő, tárgyaló, marketinges és így tovább. Ezért a legtöbb esetben állandóan panaszkodik, hogy nem megfelelő a középvezetői gárda és mindent neki kell csinálnia. Ennek a gyakori és legrosszabb következménye a kiégés.

A szervezet a folyamatok irányításában ciklusokat él meg, hol decentralizálás folyik a szervezetben, hol centralizálás. Sokszor az első számú vezető úgy érzi, hogy már túl nagy a szervezete és ezért decentralizálni kell, de ahogy ezt megteszi, nem azt kapja, amit ő elvárna, abban a pillanatban újra visszaveszi a hatalmat és újra centralizálás következik. Ez a folyamat bizonyos szervezeteknél esetleg éveken, évtizedeken keresztül tarthat.

Alapítói csapda abban az esetben állhat fel amennyiben:

- Alapító vezetőkön átnyúl és szabályokat vezet be
- Látszólag nevez ki, látszólag delegál
- A rendszerben jelentősek következtelenségek
- Nincs megoldva az utódlás

Amennyiben az olvasott információkat összevetem a Wilber 2. És 3 szinttel akkor nyilvánvalóvá válnak a működésbeli hasonlóságok és párhuzamok, melyek megfeleltethetők a ennek fejlődési szakasznak.

Wilber 2. Szint Fantazmikus-érzelmi – Prekonvencionális bíbor szín, vad nomád szemlélet „biztonsági szint” Afrika. A „szelf” továbbra is vezető belső érzelmei, impulzussai vezérlik a szervezetet, azonban egyre nő az önállósodás, de ez a szakasz még mindig erősen egocentrikus és nárcisztikus. A világot a vezető önmaga kiterjesztésének tekinti, önző módon csak magáról gondolkodik, nem lát másokat, csak az ő nézőpontja létezik.

Wilber 3. Szint Leképező- elme Még prekonvencionális szakasz piros szín, erőszak, diktatúra, impulzív hatalom, *Ázsia-Afrika „mindenek előtt Én”*. Ha az emocionális szakaszban minden jól megy, akkor a szelf továbbfejlődik a harmadik szintre. Többé nem azonosul kizárólag az érzelmi szinttel, meghaladja azt és a *mentális, vagy fogalmi, konceptuális szelf* fel azonosul. Ez a reprezentációs elme. Ez megfelel Piaget művelet előtti korszakának A” szelf „, a szervezet a múltba gondol, és a jövőbe tekint, ennek megfelelően tervez, cselekszik és elkezd kontrollálni a működési funkcióit. Ha a védekező mechanizmus túl erős, akkor az autoimmunbetegséghez vezet - a szelf megtámadja és felemészti saját magát. Amennyiben a vezető nem látja be saját korlátozottságának a határait, egy olyan belső folyamat elindítója lesz, mely megmérgezi a szervezeti együttműködést, csökken a kezdeményező készség és a dolgozók újjítási hajlama, az alkalmazottak elkezdnek a saját feladataikra koncentrálni, mivel azt tanulják meg, hogy nem befolyásolhatják a szervezeti folyamatokat bezáródnak, a saját feladataikra koncentrálnak. A „szervezet becsukja a szemét” és hazudni kezd önmagának, elbújik maga elől, szemellenzöt hord. Az aktuális szelf helyére fals szelf kerül. Ha ez a fals szelf nem bírja a saját súlyát, őszintétlenségét, akkor az ember a szervezet kibillen, összeesik, vagy ha képes a decentralizációra, akkor átlép a 4. szintre szerep-szabály korszakba.

2.1.1.5 3. Serdülőkor (Fejlődés)

Egy szervezet akkor lép a serdülőkorba, amikor a gyerekkor-életszakaszban törvényszerűen beinduló intézményesülés révén létrejönnek a szervezet rendszerei (pénzügyi, adminisztrációs rendszer, belső és külső kommunikációs rendszer, a mérés és tervezés rendszere, stb). Ilyenkor a szervezet újra neki veselkedik a sohasem használt szervezeti és működési szabályzatának a működővé tételének, új szerepeket és pozíciókat azonosít, be tovább finomítja, újrhangolja a szervezeti rendszereket, új arculati elemekkel a mennyiségi növekedés mellett minőségi irányba is orientálódik és minőség a szervezet működésében egyre nagyobb szerepet kap. Nem csak az a fontos, hogy egyre nagyobb források álljanak a szervezet rendelkezésére, hanem az is, hogy a lehető leghatékonyabban költse el azt. A munkatársak száma is csökkenhet, de aki marad az jobban felkészült és képzetebb, ezáltal hatékonyabb lesz a munkavégzés. Az életszakasz legnagyobb tapasztalása a tudatos választás élménye és a vele együttjáró nemet mondás.

Működési jellemzők: A teljesítmény-szerep csökken, míg az adminisztratív szerep növekszik a tinédzser szervezetekben. A tervezés, a tréningek, az értekezletek jelentősége megnövekszik. Kialakul egy növekvő szervezettség. A gyorsan növekvő „gyerünk-gyerünk” szervezet sok esetben olyan gyorsan növekszik, hogy nincs ideje maga mögött a szervezettséget megteremteni. Ez által ugyanolyan sérülékennyé válik, mint az a bányász, aki csak ássa maga előtt a tárnát és nem dúcolja alá. Nagyon nagy a veszélye annak, hogy az ilyen szervezet is összeomlik. Egyre több idő jut tanácsadásra és képzésre, még abban az esetben is, ha ez a termelés csökkenését okozza. Kialakulnak a szervezetben a struktúrák és a rendszerek. Ez az az időszak, amikor a vállalatok kiépítik az informatikai rendszerüket, a belső kommunikációs rendszerüket. Kifinomítják vezetői információs rendszerüket, kialakulnak a HR-rendszerek. Sok vállalat rendbe teszi a munkaköri leírások rendszerét, bevezeti a teljesítményértékelési rendszert, kialakít egy karrier-rendszert. **Leszabályozzák a vállalaton belüli feladatokat, folyamatokat,** esetlegesen minőségbiztosítási **rendszert építenek ki.** A projektek egységes kezelése következtében **újraformálódik a vállalat belső szabályzata.** Jellemző a szervezetre ebben az időszakban a rengeteg konfliktus. A szervezetben növekszik az elszemélytelenedés. Sokan a régi gárdából távoznak, az alapítónak le kell válnia a szervezetről és a vezetést egy decentralizált, menedzserekből álló csapat veszi át. Az alapító legtöbbször elnökké válik. Multinacionális vállalatok esetében bekövetkezik az elsőszámú vezető leváltása.

Idő előtt öregedés léphet fel ebben a szakaszban amennyiben:

- Ha a serdülőkor konfliktusait nem tudják megoldani
- Kiememelten akkor, ha ezek destruktív konfliktusok formájában, rejtetten jelennek meg
- Csökken a bizalom, klikkek alakulnak, menedzsment túl sok időt veszteget a belső működtetésre.

A Wilber 4-es szint Konvencionális szint, kék szín „jó lenni” Ókori birodalmak feudális társadalmak. *Ázsia*, A tipikus szerep-szabály korszak amikor a személy vagy szervezet alkalmazkodik a már meglévő szabályrendszerekhez, sőt újjakat alkot, Jellemzője a szigorú szabálykövetés. Piaget konkrét műveletek szintjének nevezte azt a 6-7 éves kor körül megjelenő fázist, melyben **a szabályok és szerepek megértése és alkalmazása kibontakozik** Ez a szemlélet a tudatot kb. 11-14 éves korig uralja. Ez óriási lépés a globális gondolkodás felé vezető úton. A morális nézet a prekonvencionálisról az erősen konformista

konvencionális szintre jut, ahol a szabály, a rend, a jó és a rossz fogalmi dominálnak. A személyek és a szervezetek átmennek egy paradigmaváltáson, de erre egy szikrányit sem tudatosak. A szelf a paradigmaváltásai után nem újraértelmezi élete előző eseményeit az új világnézete perspektívájából, hanem teljesen újraírja az élettörténetét az új, magasabb paradigma szemszögéből. Itt alakulnak ki a szociális szkriptek (társas forgatókönyvek).

Itt már nem az az elsődlegesen fontos, hogy hogyan felelek meg az impulzusaimnak, hanem hogy hogyan felelek meg a csoportoknak, amiben vannak. Azonban itt még nem terjed túl a tudatosságuk a saját köreinken, akik velük közös nézeteket osztanak, vagy velük érdekközösségben vannak. Ha valaki ebbe a körbe tartozik barát, ha nem, akkor azt nem kedvelik. Ha valaki más kultúrájú, hitű, társadalmi státuszú, rangú, akkor önkéntelenül is ellenérzésük van vele szemben.

2.1.1.6 4. Felnőtt szervezet (turbulencia)

Amennyiben a szervezet túljut az intézményesülés nehézségein és sikerül egyensúlyt találni az ötlethozó stratégiák és a szabályozó típusú emberek között akkor kialakul a szervezet teste. A működés és a teljesítmény nem kizárólag a szervezetet alkotó embereken múlik, hanem a kialakult struktúrán és rendszeren. Ekkor a szervezet belép a felnőttkorba. A felnőtté válás azonban – az emberi felnőtté váláshoz hasonlóan- a szervezet életében szintén nem egy sétagalopp, éppen ezért ezt a szakaszt turbulenciának is nevezik. A turbulencia a mennyiségi és minőségi elvárások, a belső és külső igények ütközése mentén jön létre. Erősen jelentkezik újból a mit, miért kérdése. Ebben a korszakban kell megtalálnia a szervezetnek és tagjainak az egyensúlyt az irányíthatóság és a rugalmasság, a munka és a magánélet, valamint a jó hangulatú munkahely és a hatékonyság között. Eljött az idő hogy a szervezet érett szervezetté váljon, amikor a gazdasági elvárások, a szervezet tagjainak igényei és a szervezet tevékenysége dinamikus egyensúlyba kerüljön.

Az egyensúlyi állapot eléréséhez azonban jelentős szervezeti mozgásokon, időnként szélsőséges szervezeti megnyilvánulásokon keresztül vezet az út. Számos tünet utal erre az életszakaszra. Többek között a nagyarányú fluktuáció, a programokon tapasztalható érdektelenség, vagy akár pénzhiány. Jellemző, hogy ezek a tünetek gyakran együttesen jelennek meg, ami jelentős szervezeti feszültséghez vezet. A turbulenciához hasonló tünetek a szervezet életében bármikor bekövetkezhetnek, de legjellemzőbb az egyes szakaszok közötti átmenet a szintváltások között (mint a tudatszint változások idején) és legerősebben a serdülő és a felnőtt szervezet között.

A felnőtt szervezet az életciklusok csúcsa. Végeredményben minden szervezetnek az a célja, hogy ide eljusson, és itt maradjon akár több éven keresztül is. Egy vállalat képes felnőtt állapotban maradni akár több száz éven keresztül is, például ismerünk sok nagyon régi svájci vállalatot, vagy akár a magyar Paríusz Rt. olasz anyavállalatát, amely még a középkorban lett alapítva alapvetően a velencei gályák építésére, fakitermelésre és feldolgozásra.

Nem feltétlenül kell megöregednie egy vállalatnak. Amennyiben ez mégis bekövetkezik, akkor ezek a cégek általában megpróbálnak a felnőtt ciklusba visszajutni.

Működési jellemzők: A felnőtt szervezetben domináns a teljesítmény, fontos az adminisztratív szerep, de hangsúlyos a vállalkozói szerep is, az integráció mértéke elégséges. A szervezet egyszerre kifelé forduló és figyel a belső folyamataira is. Szenzitivitása alapján az információit az adatokból meríti, de ugyanúgy megmarad kreativitása révén intuitív is.

Képes érzelmi és gondolati döntésekre. Egyszerre szervezett, de megtartja rugalmasságát és spontaneitását is. Jellemzője a szervezetnek, hogy stabil és kiszámítható. Stratégiai tervek és mutatószámok alapján dolgozik, *úgynevezett tanuló szervezetté válik*. A legnagyobb érték a professzionálisan képzett gárda, amely egyszerre vállalkozó és egyszerre adminisztratív is.

Kontrollált fejlődésen megy át ez a szervezet, pontosan tudja, hogy honnan jött és hová tart. Nem csak azt tudja, hogy a múltban miből származott a profitja, hanem azt is tudja, hogy a jövőben miből fog származni. A szervezetben jól kialakított értekezleti rend működik, a vezetés decentralizált. A szervezet olajozottan működik, mindenki ismeri és megfelelően betölti a szerepét a vállalatban belül.

Erre a szintre sorolható még a **Megújulás** (fenntarthatóság) szint, ami azonban még további távlatokba és magasabb működési szintekre vezetheti a szervezetet itt azonban ez nincs bővebben kifejtve.

A **Megállapodottság** (stabilitás) szintje, ami a jelen ábrán egy csúcs állapotot jelöl. Véleményem szerint ez csupán az a normál állapot, melyben a legtöbb nagyvállalat jelentős elakadásokkal, belső és külső hátráltató tényezőkkel szemben, de funkcionálisan működik, ugyanúgy mint egy természetes személy. Azonban ha mélyére ásunk a dolgoknak megtaláljuk azokat a patológiás betegségeket, melyek nem akadályozzák ugyan a normál tevékenységet, mégis a meg, illetve a feldolgozásukkal magasabb szintű, eredményesebb és jobban működő szervezetet kaphatunk.

Működés jellemzői: A megállapodott szervezetben az elnehezülés következtében a vállalkozó szerep, a kockázatvállalás csökken, felerősödik azonban az integrációs szerep. A szervezet „túlszerveződik”, megjelennek a precedensek a múltból. A szervezetben kevés a konfliktus, hiszen a szervezet egyre inkább befelé figyel és egyre erősebben integrálja a benne dolgozókat. Ez az a típusú szervezet, amelyben látszatra minden tökéletes.

Az emberek szeretnek a szervezetben dolgozni, jól érzik magukat, a szervezet ráadásul nagyon jól működik. A szervezetnek stabil a pozíciója, erős a piacon, biztonságérzete van, de már kimutatható a csökkenés pl. a kutatásban, amely a profitabilitást is okozhatja. Egyre kevesebb figyelmet kap a szervezet környezete és a jövő építése, ami veszélyt jelent a vállalatra. A szervezetben mind inkább fontosabbá válik az ROI (Return of Investment) mutató.

Wilber 5.szint Racionális elme Konvencionális szint, narancs szín „*érvényesülni*” Újkori kapitalizmus, **versengés, stratégia, emberi játszmák**, *EU- Amerika*. Formális reflexív tudományos elme A racionális, formális műveletek végzésére képes elme. Az egocentrizmus tovább csökken, és az etnocentrikus a „mi” szemlélet, világcentrikussá alakul, mely a társadalom minden állampolgárát figyelembe veszi. Öntudatosan önálló egyediségét hangsúlyozza, ki akar emelkedni a tömegből, a korábbi csoportnormákkal való azonosulást meghaladva. A szervezet működésére jellemző a függetlenség, a törtetés, és a stratégikus önérvényesítés. Több szálát is kézben tartanak a fejlődés és a növedés fenntartására, pragmatikusak és eredményorientáltak. Az ember és a szervezet célja a siker a gazdagság és a gyors győzelem.

Wilber 6. Szint a Kentaur is megjelenik, hiszen kreatív-intuitív, döntéseiben racionalitás és az érzelem is megtalálható és a kettő összeér. Ez a multi-szervezetekben kevésbé érezhető ott elsődleges szempont a profit az eredményesség, az érzelmi tényezők itt nagyrészt háttérbe szorulnak.

A következő szintek már a rugalmatlanság a belső „betegségek” felerősödése a szervezeti működés gyengülése miatt csökkenő teljesítmény és eredményeket mutatva kevésbé sorolhatók be a Wilber szintekre, azonban a teljesség igénye miatt szeretném végigvezetni az olvasót ezen az elméleten.

2.1.1.7 Arisztokratikus szervezet

Már a hanyatlás szakasza. A stabilitáson túljutott megújulásra képtelen szervezeteket nevezzük arisztokratikus szervezetnek. Jellemző a működésükre a bebetonozott struktúra, merevség, rugalmatlan feladatmegosztás és kompetencia rendszer. Ezek a mechanizmusok és szabályrendszerek gátolják meg a természetes továbblépési folyamatokat. Ez a szervezet saját tevékenységének működésének a foglya lesz, megtapasztalta a stabilitást ezért „elkényelmesedett”. Látszólag jól megy minden, sőt jobban, mint valaha, a bejáratott és kiépített kapcsolatrendszerek segítségével jól és eredményesen működik. Azonban ez csak a látszat, hiszen a vállalkozói kedv csökkenése miatt a szervezet egyre rugalmatlanabb lesz.

Ez az életkori szakasz azért is duplán veszélyes, mert a problémákat elfedi a látszólagos jó működés, így a változásoknak nincs meg a belső energiája.

Működési jellemzők: Az arisztokratikus szervezetben is megfigyelhető a vállalkozó szerep visszaszorulása. Ez a fajta szervezet valójában már egy öregedő szervezet. Az eredményorientáció hanyatlása új kultúra létrejöttét eredményezi, a „*miről a hogyanra*” terelődik a hangsúly. Az arisztokratikus szervezetek irodái általában gazdagon díszítettek, olykor fellelengzősek, hivalkodóak. Egymás megszólítása egyre inkább formálissá válik, a titulusok használata kötelező. Az értekezletek kötöttek, a szervezeti szokások rituálékká alakulnak. A szervezetnek sok a likvid tőkéje, éppen ezért nehéz a szervezetben tanácsadói munkát végezni. A sok likvid tőke hamis illúziót kelthet a szervezetben, hogy a szervezet egészséges és stabil. Pedig a likvid tőke azt mutatja, hogy a vállalat a régi piacairól még rengeteg bevételt szerez még, de keveset költ a kockázatos új beruházásokra, vagy fejlesztésekre, innovációra.

Wilber 5.szint Racionális elme még mindig Konvencionális szint, a versengés azonban már kevésbé jellemzi, stratégiáiban a jól bevált és korábban alkalmazott módszereket használja, Az egocentrizmus újra erősödni kezd a szervezeten belül. Az ember és a szervezet célja még mindig a siker a gazdagság és ennek az állapotnak a fenntartására, pragmatikus és eredményorientált, azonban elkényelmesedett és a sikerek miatt kissé korlátolt és kevésbé újító.

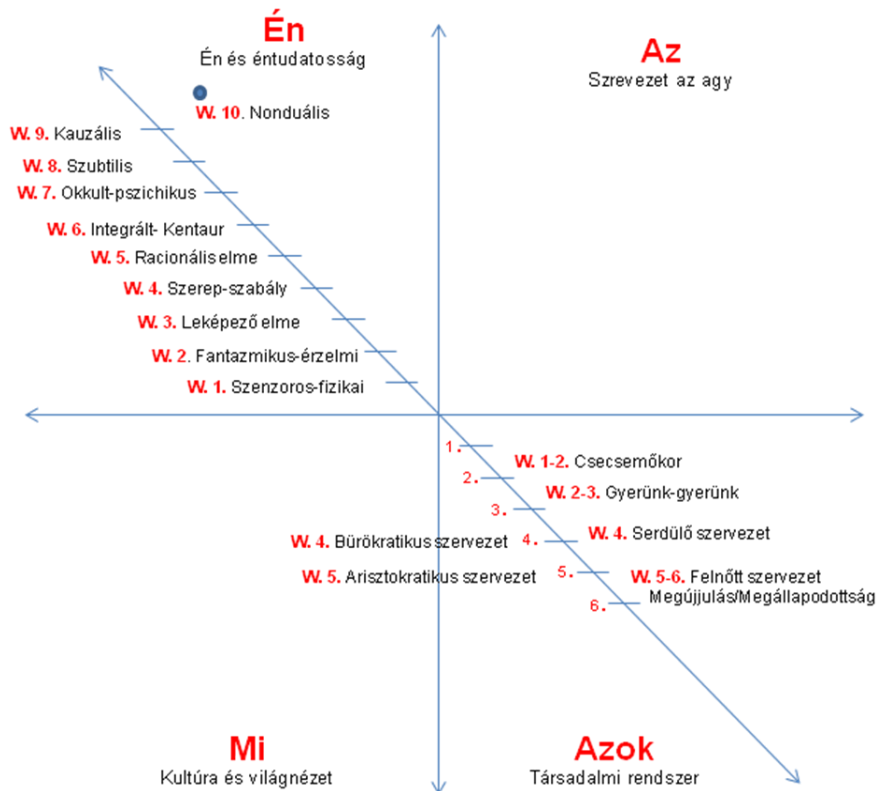
2.1.1.8 Bürokratikus szervezet

Hanyagló öregedő szervezetek sajátja, hogy és a hogyan kérdés kórossá válik, azaz a forma fontosabb, mint a tartalom. A vállalkozói szellem teljesen eltűnik a szervezetből. Az ilyen szervezetekben a szabályok betartása előbbre kerül a lehetőségek kihasználása pedig háttérbe szorul. Ezért, az ilyen szervezet látszólag jól irányítható, azonban teljesen elveszti a rugalmasságát és csökken a teljesítménye.

Működési jellemzők: A bürokratikus szervezetek fő jellemzője az adminisztratív szerep. Ezek a cégek nem eredményorientáltak, nincs jellemzően csapatmunka. A szervezetet a rendszer fogja össze, mely formák és szabályok között él. A szervezetre jellemző a „papírimádat”. Mindenki csak a részfolyamatokat ismeri, sok esetben jellemző a szervezetre a teljes döntésképtelenség. A szervezetnek kevés a kapcsolata a külvilággal, az ügyfelek lejárják a lábukat, ha valamit el akarnak intézni. Sok esetben a szervezetben az ügyfél már csak egy hátráltató dolog. Jellemzőek a szervezetben az ellentmondó intézkedések, mindenféle kerülő utak és a szervezetben monopóliumok és kiskirályságok alakulnak ki. A bürokratikus szervezeteket valamilyen céllal fenntartják, ezek lehetnek társadalmi, állami, munkaügyi célok (ld. nagy állami vállalatok, amelyek sok ezer embert alkalmaznak) vagy közszolgálati célok. Ez a típusú szervezet leggyakrabban nem termel nyereséget. Mindaddig él, amíg a külső alapító fenntartja azt, és pénzt investál a szervezetbe. Amint a szervezet tulajdonosa megszünteti ezt a pénzbefektetést, a bürokratikus szervezeteket bezárják. A bürokratikus szervezeteket vizsgálva megállapítható, hogy teljes egészében ellentéte a fiatalkori szervezeteknek. A szervezet már nem kifelé nyitott, hanem inkább zárkózott, introvertált. A szervezet múltbeli adatokból él, a szervezet rugalmatlan, rigid, teljes mértékben strukturált, sőt, túlstrukturált, a spontaneitásnak, rugalmasságnak helye nincs.

A Wilber 4-es szint Konvencionális szint, ebben a szakaszban már az arisztokratikus szinten elindult visszafejlődés erősödik a progressziót felváltja a regresszió és a tipikus szerepszabály korszak újra megjelenik a szervezetben. A mindennapokban újra a szabály a rend fogalmi dominálnak.

A különböző szinteket elhelyeztem a Wilberri modellben. (23. ábra)



23. ábra A vállalati életciklusok a Wilberri modellben

Készítette: Faragó István.

2.1.1.9 Átmenetek:

Egyes szakaszok közötti átmenetek nagyon hasonlítanak a turbulenciához, illetve a korábban már leírt és levezetett tudatállapot váltáshoz. Az ego fejlődésében leírt 3 lépcsős folyamathoz (9. oldal), attól függően, hogy melyik fejlődési szintetről beszélünk különféle patológiák alakulhatnak ki. Ebben a szakaszban egy-két fő problémakihívás jelentkezik. A szervezeteknek ugyanúgy, mint az egofejlődés váltópontjaiban is új készségekre-képességekre kell szert tenniük, ezzel egyidejűleg meglévő szokásaiktól és működési mintáiktól kell megválniuk. Az átmenetek legnagyobb nehézségeit ezek a változások/változtatások okozzák. Ezeknek az átmenetek sikeressége, vagy sikertelensége hosszútávon kihathat a szervezetekre.

Salamonné Huszthy Anna Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezésekor egy kétéves kutatómunka során a következő eredményeket kapta.(11)

- a vállalkozások növekedési nehézségeinek jelentős része „falakon belüli” problémákból fakad
- a szervezetek fejlődésük során tipikus irányítási-vezetési problémákkal néznek szembe, és ezek megoldásától függ, képesek-e tovább növekedni, vagy megrekednek egy adott fejlődési szinten
- Egy-egy növekedési szakaszt hasonló piaci viselkedés, hasonló szervezeti és vezetési problémák jellemeznek
- Kritikusak azok a vezetői döntések, amelyek az egyes szakaszok elhagyásához, a továbblépéshez szükségesek

A mélyinterjúk alapján 300 vállalatról készült esettanulmány. Alapos szűrés után 50 vállalat esete került be a kutatási mintába. Az 50 vállalat az alábbi fejlődési szakaszon ment keresztül. Szembetűnőek elakadások szintjei és azok mértékei. (24. ábra)

Vállalkozások az egyes életfázisokban		
Fázisok	Fázisba belépett vállalkozások száma	Fázisban maradt "veszteglő" vállalatok száma
Csecsemőkor Wilber 1. szint	50	
Kreativitás (gyerünk-gyerünk) Wilber 2.-3. szint	40	8
Irányítás (serdülőkor) Wilber 4. szint	39	33
Delegálás Wilber 5-6.szint	9	9

24. ábra Vállalkozások egyes életfázisokban

Forrás: Salamonné Huszthy Anna Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezésekor

A vizsgált 50 vállalkozás közül 8 maradt a gyerünk-gyerünk Wilber 2-3. szinten. A szervezetek nagy része 33 db nem tudott továbblépni a szerep-szabály szintről és megmaradt a

kontroll területén Wilberi 4. szint. Összesen 9 vizsgált szervezet tudta elérni a delegálás a Wilberi 5. szintjét és tudott felnőtt szervezetté válni tehát az induló vállalatok 18%-a.

Az élelciklusokat vezetési szempontból az alábbi krízis szakaszok jellemzik:

- Elindulás fázisa – alapítói krízis
- Kreativitás fázisa – irányítási krízis
- Irányítás fázisa – autonómiakrízis
- Delegálás fázisa – kontrollkrízis
- Megállapodottság fázisa

Az első szakasz az identitás kialakulásának a szakasza az induló szervezet öntudatra ébredése alapvetően differenciálatlan zavaros és állapot, a kialakulatlan szerepek, felelősségi körök, hatáskörök és a kialakulóban lévő csoportdinamika miatt. A többi szakaszban a már korábbiakban leírt fejlődési szintekhez a felsorolt krízis típusok követik egymást. A kreativitás szakaszában az irányítás megoldása a fő probléma, azonban a túlzott irányítás autonómiai igény vonz maga után, ami aztán újra felveti a kontroll krízisét. A megállapodottság fázisa látszólag krízismentes állapot, azonban ezen a szinten már több összetett probléma jelentkezik. Itt a problémakezelés módja már nagyban függ kultúrától, iparágtól, alkalmazott vezetői módszerektől és az esetlegesen igénybevett külső, vagy belső tanácsadói segítségtől.

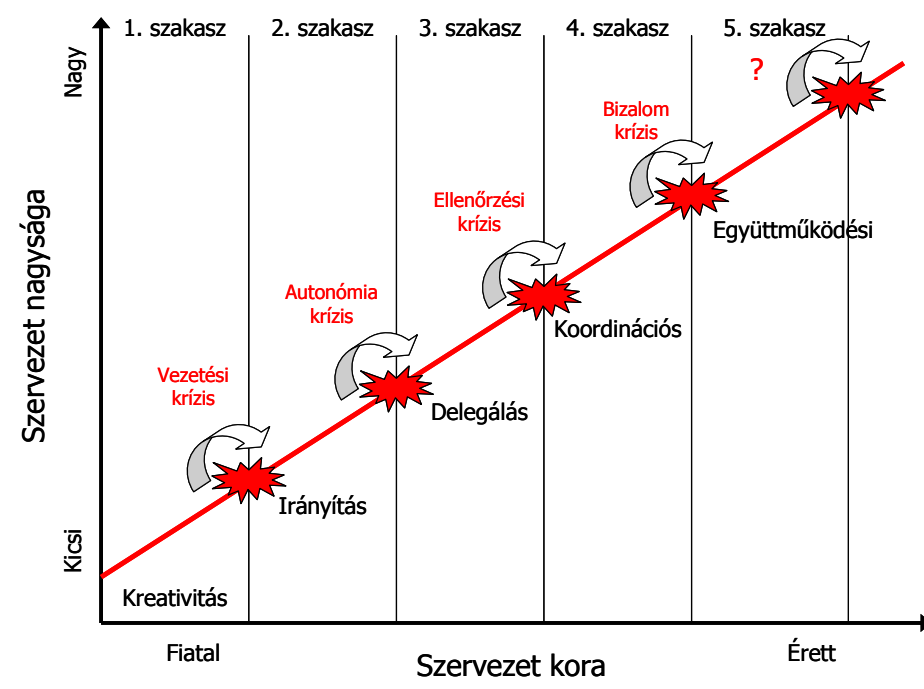
Stagnáló szervezetek: A növekedési (*Wilberi 2-3 szint*) esetleg a fejlődési (*Wilberi 4. szint*) szakaszon túljutni képtelen szervezetek ugyanolyan hibás mintákba esnek vissza, álmegoldásokat választanak és nem törődnek a figyelmeztető jelekkel. A stagnáló szervezetek jellemzője, hogy állandósultak, rutinszerűvé váltak a programjaik. Évek óta ugyanarról a problémáról panaszkodnak, nem tudtak fejlesztéseikhez forrásokat bevonni, így a stagnálás óhatatlanul hanyatláshoz vezethet.

Álmegoldások: A krízis helyzetekben a szervezetek a megoldást gyakran egyetlen lehetőségben látják. Ilyen lehet például a vezető leváltása, vagy a szervezet pénzszerzési modelljének az átalakítása. Azonban ugyanúgy mint az emberi szervezetben is a látszólagos tünetek mögött több kiváltó ok is szerepelhet így az átmeneti tünetkezelés a gyökérokok megszüntetése nélkül csak álmegoldásokhoz vezetnek, melyek elfedik ugyan a problémát, de tartós megoldást nem kínálnak.

Ha párhuzamosságokat vizsgáljuk az emberi lények és az általuk alkotott szervezetek között akkor ezek a helyzetek pszichopatológiás elakadási állapotoknak feleltethetők meg, amikor már az adott szervezet külső segítség nélkül nem tud továbblépni, továbbfejlődni és mint egy megakadt régi lemez, minden próbálkozása és erőfeszítése ellenére is csak ugyanazt az egy szakaszt járja. Problémája megoldására külső segítségre szorul.

2.1.2 GREINER modellje (1998)

GREINER elméletének az a jelentősége, hogy a szakaszolásnál utal a növekedés módjára is. A modellben az egyes szakaszok az evolúcióval kezdődnek, majd pedig egy revolúciós időszakkal/váltóponttal fejeződnek be. Az evolúciós időszakokban a vállalat töretlenül fejlődik, míg a revolúciós időszakokban problémákkal (vezetési, autonómia, ellenőrzési stb. krízissel) küszködik. Kulcsszerepük a vállalat jövője szempontjából a revolúciós időszakban hozott vezetési döntéseknek van. (12) (Ezek a motívumok ADIZES modelljében is központi helyen állnak, csak nem ilyen elnevezéssel szerepelnek.) Ezek a döntések meghatározzák azt, hogy a vállalat vajon tovább lép-e a következő növekedési szakaszra, vagy hanyatlani kezd. (25.ábra)



25. ábra Greiner modellje

Forrás: dr. Finna Henrietta www.mba.bme.hu/data/jegyzet Management I.

A modell alapján készült egy összefoglaló táblázat, mely a különböző szinteken lévő működéseket állítja rendszerbe. Több kategóriát is vizsgál többek közt menedzsment oldalról a fókuszot és a felsővezetők stílusát, a szervezet felépítését, a szintekre jellemző erősségeket és gyengeségeket, az alkalmazott motivációs eszközöket, az irányítási, kontroll és IT rendszereket. A táblázat jól átláthatóvá teszi a szintek egymásra épülését. (26.ábra)

Kategória	Kreativitás Wilberi 1. szint	Irányítás Wilberi 2. szint	Delegálás Wilberi 3. szint	Koordináció Wilberi 4. szint	Együttműködés Wilberi 5. szint
Szervezeti felépítés	Informális	Funkcionalizált centralizált hierarchikus	Decentralizált, alulról-felülre építkező	Személyzeti funkciók, decentralizált	Mátrix típusú
Irányítási és kontroll rendszerek	Fogyasztói visszajelzésekre azonnali reakció, piaci eredmények	Normák, költségeközpontok, költségvetések, illetmény rendszerek	Profitcentrumok, beszámolók, bónuszok, kivételeken alapuló vezetés	Előírásokon alapuló tervezési eljárások, befektetési központok, szigorú kiadás ellenőrzés	Egyszerű és integrált információs rendszerek, közös célkijelölés
Menedzsment fókusz	Megcsinálni eladni	Működés hatékonyága	Piaci növekedés	Szervezet konzolidálása	Problémamegoldás innováció
Felső szintű menedzsment stílusa	Individuális, kreatív, vállalkozói, tulajdonosi	Irányító, utasításos	Delegáló (teljes körű autonómia)	„Házőrző”, ellenőrző	Csoportorientált, interperszonális készségek előnyben, innovatív, képzésorientált, participatív
Motivációs eszközök	Tulajdon	Fizetés, ranglétra	Egyéni jutalom	Profitmegosztás, opciók	Kollektív jutalom
Erősségek	Jó hangulat, gyors piaci reakciókészség	Hatékonyág	Erős motiváció	A vállalati és helyi erőforrások hatékony allokációja	Nagyobb spontaneitás, rugalmas szemléletmód
Gyengeségek	Az alapítók gyakori alkalmatlansága, vezetői túlsúly	Alkalmatlan a változtatosságra, fáradtságos, hierarchikus, nem fejleszti az embereket	A vállalatvezetőknek kicsúszik a kezeiből az irányítás	Bürokratikus válaszfal az egyes egységek között	Pszichikai telítettség
IT-háttér	Kihelyezett IT	Saját Excel file	„Excel-erdő”	Adatbázis	ERP rendszerek

26. ábra Greiner modelljének működési szintjei

Forrás: dr. Finna Henrietta www.mba.bme.hu/data/jegyzet Managment szakaszok jellemzői szerző: Boda Zsolt

Adizis modelljének több követője is volt akik igyekeztek más szempontokat is figyelembe venni például Jávor István (1993) szervezetszociológiai nézőpontból tekintette át a modellt és mivel az egyes vállalkozások növekedése nagyon különbözhet egymástól 12 szakaszt különített el.

A különböző szerzők életpálya modelljeit Zupanezné Palányi Ildikó foglalta össze „*A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében*” című munkájában a Magyar tudomány napjára készült előadásában és cikkében 2007-ben. (13) A mellékelt táblázatban összefoglalva, a Wilberi szinteknek megfelelően található meg a különböző életciklus modellek **(27. ábra)**

Összefoglalva az eddigi szervezetfejlesztéssel kapcsolatos információkat arra a következtetésre juthatunk, hogy különböző nézőpontokból vizsgálva a fejlődések elméleteket, hozzávetőlegesen ugyanazokról a szintekről beszélünk, csak a megközelítés és a szempontrendszer más. A szervezetekre azonban ugyanazok a holisztikus alapelvek és hatóerők vonatkoznak, mint amit korábban az egófejlődésnél már korábban láthattuk.

Holonok négy hatóereje:

Az egófejlődést és a szervezetfejlesztés tekintetében is azonosak:

- horizontálisan az
 - autonómia
 - beilleszkedés,
- vertikálisan
 - feloldódás
 - ön-meghaladás.

A szervezeteket tehát a megadott irányelvek és működési mechanizmusok vezérlik, és ugyanazon a fejlődési szakaszokon mennek végig, mint ami egófejlődési periódusokra jellemző. Ez a felismerés segíthet a beavatkozási eszközök kiválasztásában és a fejlesztési célok meghatározásában egyaránt, hiszen az adott szakaszokra jellemző sajátosságokat kell a szervezetben erősíteni, feljleszteni, vagy átalakítani.

A vállalati növekedés helye az életciklus-modellekben

Megnevezés	ADIZES modellje	TIMMONS modellje	HISRICH és PETERS modellje	GREINER modellje	JÁVOR modellje	KOCZISZKY modellje	SZERB modellje	SALAMONNÉ "szintetizált" modellje
Ötlet, találmány Wilberi 0. szint	1. Udvarlás*	1. Kutatási, fejlesztési szakasz (a vállalkozás elindítását megelőző (1-3 év)	1. Kutatási, fejlesztési szakasz, ezen belül 4 alszakasz: a. ötlet b. termékalkotás c. termékfejlesztési d. előzetes piaci kipróbálás	-	1. Előkészítő	-	-	-
KEZDÉS Wilberi 1-2. szint	2. Csecsemőkor*	2. Indulási szakasz (0-3. év)	2. Indulási szakasz (0-3. év)	1. Növekedés kreativitás révén 2. Növekedés irányítás révén 3. Növekedés delegálás révén 4. Növekedés koordináció révén 5. Növekedés kooperáció révén	2. Megalakulás 3. Piacfogás	1. Alapítás	1. Kezdet (0-1. év) 2. Beindítás (1-3 év)	1. Elindítás
NÖVEKEDÉS Wilberi 2-3-4. szint	3. Gyerünk-gyerünk 4. Serdülőkor	3. Korai növekedés (4-10. év) 4. Érettségi szakasz (11-15. év)	3. Korai növekedés (4-10. év) 4. Érettségi szakasz (11-15. év)	1. Növekedés kreativitás révén 2. Növekedés irányítás révén 3. Növekedés delegálás révén 4. Növekedés koordináció révén 5. Növekedés kooperáció révén	4. Lassú növekedés 5. Kiugrás előkészítése 6. Akkumuláció 7. Válságjelenségek 8. Konszolidáció 9. Szakmai diverzifikáció 10. Tőke diverzifikáció 11. Szervezeti hálózat-építés 12. Politikai hálózatépítés	2. Növekedés 3. Differenciálódás	3. Kezdeti növekedés 4. Expanzió	2. Kreativitás 3. Irányítás
Stabilitás Wilberi 5-6. szint	5. Felnőttkor 6. Stabilitás	5. Stabilitási szakasz (15.évtől)	5. Stabilitási szakasz (15.évtől)	-	-	4. Konszolidáció	5. Érettség	4. Delegálás 5. Megállapodottság
Öregség	7. Arisztokrácia 8. Korai bürokrácia 9. Bürokrácia	-	-	-	-	5. Válság	6. Hanyatlás (vagy új innováció)	

2.2 Szervezetfejlesztési beavatkozások a különböző életciklusokban

2.2.1 Szervezetfejlesztési beavatkozások csecsemőkori szervezetnél

A legnagyobb nehézséget az okozza egy ilyen szervezetnél, hogy sem idő, sem pénz nincs a tanácsadásra. A tanácsadó szerepe ebben az esetben az, hogy egyszerűen „kéznél legyen”. Legtöbbször az fordul elő, hogy ezeknek a vállalatoknak a vezetői „segélyhívásként” keres fel egy tanácsadót. Vezetők, HR szakemberek és tanácsadók abban segíthetnek, hogy megmondják, hogy mit *ne* tegyenek. Tapasztalatok szerint, túl sok tevékenységbe kap bele egy ilyen korai életciklusban levő vállalat, és ez szétforgácsolja az energiáit.

Az úgynevezett vízió- és misszióalkotás a tanácsadói beavatkozás ezeknél a vállalatoknál a legnagyobb segítség, ez segít a vállalkozó szerep megfogalmazásában hosszú távon. Ez egy hosszú folyamat, amely leginkább kisvállalat esetében a teljes dolgozó kör bevonásával akár több évre megadhatja azokat a hosszú távú elképzeléseket, terveket, amit ha a vállalat követ, sokkal nagyobb esélye van a túlélésre.

A „*magányos farkas*” csapdjának elkerülése miatt fontos feladat a felsővezetés segítése. Ők többnyire az alapítók, tapasztalataink szerint, erős teljesítménnyel rendelkező felsővezetők, akik a számos rövid távú feladatok megoldásában „elmagányosodhatnak”, elszigetelődhetnek a szervezetben. Egy csecsemőkori szervezetnél az oktatás nagyon ritkán szerepel a teendők között. Általában elmondható, hogy „ad hoc” jelleggel a napi információt, a hatályos jogszabályt, ill. létfontosságú ismereteket közvetít az ilyen vállalat alkalmazottai felé. Ezeket a szervezetek elsősorban az elsőszámú vezetőnek adott tanácsokon és támogatáson (coaching) keresztül tudjuk segíteni, úgy hogy segítünk neki megtalálni a helyes utat, kialakítani a megfelelő szervezetet és az ő gondolkodási folyamatát támogató információkat adunk neki az igények és kihívások felmerülésének ütemében.

Wilberi 2. Szint is vezető belső érzelmeinek, impulzussainak a külső „szülői” támogatása.

2.2.2 Szervezetfejlesztési beavatkozás a „gyerünk-gyerünk” szervezetben

Egy „gyerünk-gyerünk” szervezet szinten mindent *lehetőségként* él meg. A tanácsadó legfontosabb feladata az, hogy segítse a szervezetet ráeszmélni, hogy mit *ne* csináljon. A prioritások felállítása a „gyerünk-gyerünk” szervezet számára a legfontosabb teendő, ebben kell a tanácsadónak közreműködnie.

Ez a fajta szervezet nagyon erősen extrovertált (kifeléforduló, ügyfélorientált), virágzik a vállalkozói szellem, ezzel szemben azonban még nem rendelkezik elégséges marketing adattal. Az egyik legfontosabb segítségnyújtás ezért a piacszegmentálás. Fontos hogy a cégnek legyenek új és profitot hozó termékei egyaránt. Ebben a fázisban kezd a szervezet kialakulni, ezért fontos a munkatársak segítése a lényeges feladatok azonosításában és hogy megtalálják a szerepüket, helyüket a szervezeten belül.

Mivel a vállalat nagyon sok projektet futtat és dinamikusan növekszik, nagy a vállalkozói kedv, ezért hasznos lépés lehet a projektszemlélet bevezetése. A projektmenedzsment tréningek, képzések azonnali gyakorlati, tervezési tudást adnak a vállalat középvezetőinek. Így nagyobb esély van arra, hogy az egyébként még nem teljesen szabályozott területeken ne történjen felesleges munka és költség pazarlás.

A tanácsadónak segítséget kell nyújtania az alapítónak abban, hogy időben leválhasson a „gyerünk-gyerünk” szintről. Az alapító csapdjába sokan beleesnek. Ez akkor fordul elő, amikor az alapító szinte egész élete során nem képes elhagyni a szervezet és átadni azt irányítást egy menedzsmentnek. **Leképező elme Wilberi 3.szint. hogy megfelelően tervezzon, cselekedjen.** Az egyéni coachingra, főleg az első számú vezetőknek, sok esetben a tulajdonosnak van a legnagyobb szüksége.

A tanácsadónak nehéz feladatot jelent, hogy rávilágítson a szervezetben jelentkező egyfajta „papa-mama szindrómára”. Ez egy gyakran kialakuló vezetési minta, sok esetben a tulajdonos és esetleg felesége vezeti a céget, de esetleg két nem ténylegesen rokon felső vezető között is kialakulhat ez a „szereposztás”. Az egyik felvállalja az autokratikus, keménykezű, irányító papa-szerepet, míg a másik egy lágyabb, gondoskodó vezetést mutat. Ennek ún. tanácsadói tükrözéssel történő megmutatása segíthet a felsővezetői stílus fejlesztésében.

2.2.3 Szervezetfejlesztési beavatkozások a serdülő szervezeteknél

Megtévesztő, hogy ezekben a szervezetekben nagyon sok konfliktust találunk. Épp ezek a konfliktusok azok, amelyek segítik a szervezetet ebben az átalakulási folyamatban. Ez az a folyamat, amikor a szervezet leválik az alapítóról, tulajdonosról, vagy a keménykezű, sok esetben autokratikus centralizált vezetőről és kialakulnak a szervezetben a megfelelő rendszerek, amelyek későbbiekben a felnőttkorban segíteni fogják a szervezetet a további fejlődésben. Nem a „Szeressük egymást!”-típusú csapatépítő tréningekre van a szervezetnek szüksége. Sokszor hibát követnek el a tanácsadók, amikor a vezetők arról szóló panaszai alapján, hogy mennyi konfliktus van, csapatépítő tréningeket javasolnak. Az emberek a tréning után nem érzik a problémákat megoldottnak, sőt, a két-három napon keresztül tanteremben vagy szabadban folyó játékok még több feszültséget okoznak. Úgy érzik, hogy pont nem azt kapták meg, amire szükségük lett volna.

Nagyon jól alkalmazhatóak mindazok a szervezetfejlesztési kérdőívek, amelyek a szervezetet több szempontból vizsgálják és az optimális felnőtt szervezethez hasonlítják. Így a menedzsment látja az elérni kívánt állapotot és fejlesztési projekteket határozhat meg. Szintén hasznos lehet egy életciklus-elemzés és a vállalatok nagyon igénylik a vállalati és termelési folyamatok elemzését és átvilágítását, amire a „gyerünk-gyerünk” korszakban nem volt idő. Egy alapos folyamat-elemzés rengeteg duplikációt tárhat fel a vállalatnál.

Gazdaságossági-pénzügyi elemzések szintén fontosak. Az oktatási és egyéb HR-szükségletfelmérés itt válik igazán tudatossá. A fent felsorolt elemzési módszerek szinte automatikusan a helyes irányba terelik a vállalatot.

A beavatkozásnál figyelniük kell arra, hogy ennél a típusú vállalatnál nagy a szakadás veszélye. Lesznek olyan személyek, akik már a csecsemőkor óta a vállalatnál dolgoznak. Nagyon erős bennük a megszokott teljesítmény-orientáció, ami esetleg ebben a fejlődési ciklusban már visszaszorult és lesznek új munkatársak, akik a változást szeretnék, akik nem a kialakított rendszerek szerint szeretnék a vállalatot irányítani. A tanácsadónak tudni kell kezelni a régi és az új alkalmazottak közötti konfliktust is.

A decentralizált vezetés és az operatív tervezés megtanítása a következő lépés a **Szerepszabály, rendszerek kialakítása Wilber 4.szint**. Ezt segíti a controlling, Vezetői Információs Rendszer a VIR kialakítása és bevezetése, a kutatási stratégia kidolgozása,

humán területen a HR-rendszerek teljes körű kiépítése, az oktatási terv kialakítása, egy teljesítményértékelési rendszer kifejlesztése, a bérrendszer, karrierrendszer újragondolása. A BPR (üzleti folyamatok újjáalakítása a megváltozott körülményeknek és lehetőségeknek megfelelően) tevékenység szintén javasolt ezeknél a szervezeteknél.

Ebben a szervezetben az adminisztratív folyamatokat kell segítenünk. Ennek a szerepnek az erősítését szolgálja a megfelelő irányítási rendszerek kialakítása (minőségirányítás, folyamatszabályozás, szervezeti szabályzat, működési utasítások, eljárások). Gyakori jelenség, hogy a tinédzser szervezetek beolvadnak egy idősebb korú szervezetbe, ahol a két vállalati kultúra találkozása inkább kioltja egymást, mint segíti.

2.2.4 Szervezethezértési beavatkozások a felnőtt szervezetben

A legfontosabb kérdés az, hogy ha a felnőtt szervezeti szakasz a legjobban működő életkor, akkor be kell-e egyáltalán a tanácsadónak avatkozni. Természetesen igen, hiszen a felnőtt szervezet egyben „belépés” a hanyatló szakaszba, azaz – a sikerek ellenére – kezdete az öregedésnek. A beavatkozási irányvonal a vállalkozói komponens mentén alakul ki. A cél a vállalkozói szerep folyamatos fenntartása a szervezetben, illetve az integráció erősítése. Amennyiben ezeket nem sikerül megoldani a felnőtt szervezetekben, sok esetben felvásárlás történik, vagy ami ennél rosszabb, egyfajta elnehezülés.

Ebben az esetben a szervezet gyorsabban indul el az öregedés irányába. A szervezetek hajlamosak az elmeszesedésre, elkényelmesedésre, az idők folyamán számos felesleges funkció épül ki, veszteség halmozódik fel a szervezeten belül, a szervezet egyre lustábbá, lomhábbá válik, elszakad a környezetétől, ezek már az öregedés jelei.

A legizgalmasabb kérdés legtöbb tanácsadó és üzletvezető számára, hogy hogyan tarthatja meg a szervezetet ebben felnőtt az életciklusban, hogy ne következzen be a szervezet öregedése. A megoldást erre a folyamatos decentralizálásban kereshetjük. A vállalkozói szerep erősítése folyamatos decentralizálóra irányuló akciókon ill. szervezeti változási programokon keresztül valósulhat meg, amelyek célja a szervezet rugalmasságának és agilitásának fenntartása. Az integráció erősítése a szervezetben a csapatépítésen keresztül valósulhat meg. A tanácsadó szerepe, hogy segítse ezt a periodikus decentralizálási folyamatot, ezáltal a közép- és alsóbb szintű vezetői tréningek jelentősége megnő. Fontos a megfelelő vezetői stílusoknak a megtanítása, olyan képzések, amelyek a dolgozókat is érintik

és segítik a bevonásukat, illetve a bennük levő kreativitás felszabadítását. A vállalatoknál ebben az életciklusban kulcsfontosságú a veszteségek folyamatos csökkentése a fejlesztés és a vevőközpontúság további erősítése.

A hierarchikus alá – fölé rendeltségi rendszerek átszervezése, részegységek életkori harmóniájának biztosítása, **A Wilber 5 szint. a versengés, stratégia, egyensúlyának a megtartása, az emberi játszmáknak a feltárása és kezelése** a másik nagy lehetőség a szervezetet a felnőtt életkorban való megtartásában. Ebben segítség a projektmenedzsment elterjesztése a teljes szervezetben. Sok vállalatnál alakul ki ebben az időben mátrix rendszerű feladatorientált szervezet. Ez egyben hierarchikus és tevékenység orientált is. A vállalat vezetése és a tanácsadó együttes feladata folyamatosan figyelni a szervezet divízió portfólióját.

A képzés szerepe felerősödik, értékévé válik, vezetői csapatban dolgozók általában fizetett alkalmazottak, nem tulajdonosok, hiszen a tinédzser korszakban a tulajdonosok nagy része levált a szervezetről.

2.2.5 Szervezetfejlesztési beavatkozások a megállapodott szervezeteknél

A legfontosabb dolog, amit a tanácsadók javasolhatnak, a decentralizálás, az alsóbb rétegekben szunnyadó kreativitás felszabadítása, a felhatalmazás erősítése az alsóbb rétegek irányába. Fejlesztünk kell a szervezet realitásészlelését, hogy saját maga megérezze az ellustulását, elnehezülését. Ebben a szervezetben a külső tanácsadók bevonását és a képzéseket is általában tervszerűen szervezik, a beavatkozás formái hasonlóak, mint az előző életciklusban.

2.2.6 .Szervezetfejlesztési beavatkozások az arisztokratikus szervezeteknél

A tanácsadó legnagyobb feladata ráébreszteni a vállalatot, hogy a vállalkozói szerep visszaszorult. Az ilyen típusú vállalatnál egy ún. Finzi-Continis probléma is jelentkezhet. A Finzi-Continisek nagyon gazdag olasz zsidó családok voltak a II. világháború idején. Miközben odakinn dühöngött a náciizmus, a család nem akart tudomást venni a külvilágról, bezárkóztak dúsgazdag palotáikba és úgy gondolták, hogy ha kizárják a kinti problémát, akkor az számukra nem is létezhet. A szörnyű vég azonban mégis bekövetkezett – az egész családot koncentrációs táborba szállították. Jellemző ez a szindróma az arisztokratikus

életciklusban levő szervezetekre, akik nem hajlandóak szembenézni az öregedéssel, ezért segíteni kell őket, hogy elkerüljék azt, amikor a szembenézés már tragikussá válhat.

Ebben a fázisban fontos szerepe van a vezetést tudatosítani a problémáról és érzékennyé tenni azzal szemben: a meglévő problémákat fel kell tárni. A csapatmunka fejlesztése, a csapatépítő tréningek megnövekedése a szervezetben nagyon fontos elemmé válik, hiszen a vállalaton belül nem illik beszélni a problémákról. Nem illik jelezni azt, hogy a vállalat esetleg piacokat veszít a kevesebb innováció miatt, és esetleg baj van. A csapatépítő tréningek, esetleg outdoor tréningek a vállalaton kívül szervezett, a vezetőket összehozó team-building aktivitások nagy segítséget jelenthetnek egy olyan informális környezet megteremtéséhez, amelyben az egyes vezetők szabadon tudnak beszélgetni, **elmondhatják megfigyeléseiket és felszínre hozhatják a vállalatnál lappangó problémákat.** Segíteni, erősíteni kell az építő kritikát a szervezeten belül. A szervezet szempontjából nagyon fontos a tanuló képesség és a rugalmasság erősítése. Ebben sokat segíthet a benchmarking alkalmazása, vevői és dolgozó elégedettségmérés, amely segítségével megismerhetjük azokat a fejlesztési lehetőségeket, amelyeken keresztül javítható a szervezet eredményessége és hatékonysága. Egy ilyen szervezet jó célpontja lehet radikális BPR programoknak, amelyeken keresztül felrázható, revitalizálható, megfelelő irányba állítható az elnehezült szervezet.

A változáskezelési workshopok és tréningek jól alkalmazhatóak. Jól használható módszerek a problémafeltárás névtelen csoportmunka technikával, amelyek „alulról” hozzák föl a kreativitást és a kezdeményező készséget, a különböző stratégiai műhelyek felsővezetőkkel, sőt a kutatás visszacsatolási beavatkozások, is, amely a szervezet teljes keresztmetszetében lehetőséget ad a problémák felszínre hozásához, és amelyre reagálnia kell a vállalat felső vezetésének

2.2.7 Szervezetfejlesztési beavatkozások a bürokratikus szervezeteknél

Ezeknél a vállalatoknál erősíteni kell a belső változási folyamatokat, támogatni kell az egyéni kezdeményezéseket. Mindezek mellett az ügyfélkultúra fejlesztése kiemelkedő fontosságú. A szervezetben meg kell teremteni a változásra képes egységeket: új divíziók, fiatal életkorban lévő szervezeti egységek kialakítására és védelmére terelődik a hangsúly.

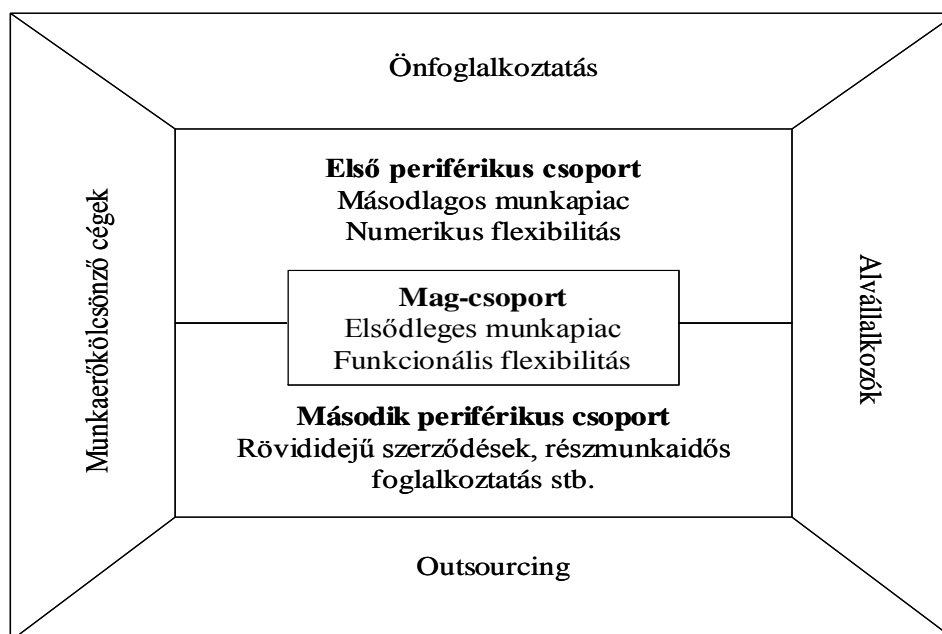
Nagyon gyakran az igazi megoldást csak teljes körű szervezetfejlesztési beavatkozáson keresztül lehet elérni. Ez magában foglalja a folyamatok feltérképezését, a vállalat teljes

átszervezését esetleg feldarabolását. Gyakran kényszerül ez a szervezet létszámleépítésre, sőt, a vállalat bizonyos területeit kiszervezik.

A bürokratikus szervezeteknél, akárcsak a korai bürokráciánál fontos szerepe van a vevőközpontúság és a piacorientáció erősítésének, a folyamatok fejlesztése, folyamatos hatékonyságnövelése a vevői és tulajdonosi igényeknek megfelelően.(14)

2.3 XXI.század kihívásai

Az olvasóban felmerülhet a kérdés, hogy rendben ezek az életciklusok léteznek, de a modell lassan 20 éves és most aktuálisan teljesen más problémával kell megküzdenie a szervezeteknek, a „válság” mindenhova begyűrűzik. Mit tehet, manapság a vezető kérdezhetnének. A megértéshez újra egy modellhez fordulok és bízom benne segít megérteni az aktuális helyzetet. Ez a modell a Jövő foglalkoztatási modellje. (28. ábra)



28. ábra XXI. Század foglalkoztatási modellje

Forrás: Sämling kft. Rugalmas foglalkoztatás Magyarországon (belső anyag)

Az ábra jól szemlélteti azt a komplexitást, amivel a jelen piaci helyzetben a vállalatoknak számolniuk kell. Természetesen nem azt jelenti, hogy mindent kell, alkalmaznia inkább egy áttekintés arra vonatkozóan milyen megoldásokból választhatnak a cégek.

Az ábra közepén az a **mag-csoport** található, melyben az elsődleges munkapiac, a funkcionális területek lefedettségét a cégek alapműködését alapfeladatok ellátását biztosítja.

Abban az esetben, többletmunka igény merül fel, a vállalat az **első periférikus csoportból** tudja bővíteni a kapacitását. Ebben az esetben a meglévő funkciók kiterjesztésére, bővítésére van lehetősége, ami a létszámgazdálkodásában ad rugalmasságot.

Amennyiben a létszám-bővítést nem tudja az első periférikus csoportból megoldania akkor fordul a **Második periférikus csoport**hoz, ahol már egy szélesebb körből választhat a munkaerő piacról, különböző az igényeinek és a lehetőségeinek megfelelő keretek között, rövid, esetleg részmunkaidős foglalkoztatás kereteiben.

Arra is van lehetősége, hogy a meglévő alkalmazottal egyeztetve a kapacitás igényeknek megfelelően rugalmas keretek között foglalkoztja a korábbi munkavállalót (**Önfoglalkoztatás**) aki már máshol is tevékenykedik, tehát a járulékok munkavállalók után fizetendő egyéb kötelezettségek már nem a munkáltatót terhelik.

Másik lehetőség, hogy nem csak alkalmazotat, hanem a teljes tevékenységet a vállalat keretein kívül szervezzék és egy külső céget bízzanak meg az adott szolgáltatási tevékenység ellátására (**Outsourcing**)

Alternatív lehetőségként a cég választhat még az **Alvállalkozók** és a **Munkaerő kölcsönző cégek** nyújtotta szolgáltatások közül is.

Ennek a rendkívüli kínálatnak az adott terület, hogy a piaci igények már sokkal kevésbé kiszámíthatóak, (főleg a gyártó cégek esetében). A ciklikusság korábban is megvolt, de az ütemét és a nagyságát jobban kilehetett számolni. Jelenleg az érzékelhető a piacon, hogy a ciklusok üteme és amplitudója is jelentősen megváltozott, ugyanakkor az alapellátáshoz szükséges munkaerő létszám, a lecsökkent igények miatt alacsonyabb költséggel, kevesebb emberrel is megoldható. Azok a cégek melyek nem tudnak ehhez a megváltozott külső piaci körülményhez alkalmazkodni menthetetlenül elbuknak.

Ha egy kicsit visszatérünk Greiner ábrájához, akkor láthatjuk, hogy az 5. szakasz krízise az csak kérdőjelel, fogalom nélkül van jelölve. Ha megnézzük azt, hogy a Wilber 5. szintnek

mik lehetnek a fő patológiai és mi a következő állapot, akkor választ kaphatunk arra vonatkozóan, mi is ennek a krízisnek a fő oka, és mi az a szint, amit a munkavállalóknak és cégvezetőknek, általuk pedig a vállalatoknak kell meglépniük.

Idézek a 6. szintről újra:

*„Az ego létének legfejlettebb állapota ez, amikor a jobb és balfélteke egymással összeérik. A **kognitív gondolkodás és az érzelmek integrációja**, amikor az egyén a nonverbális (érzelmi, testi) és verbális (racionális) valóságot egyszerre képes látni, kezelni és élni.*

*Aki **globálisan, világcentríkusán, szemléli a világot**, fókuszát kiterjesztve a világ minden emberére. Az integrál tudatú ember hálózati-logikával, **holisztikusan gondolkodik, rendszerszemlélete van**. Érettebb formában képesek végtelen számú perspektívát is felvenni. Minden nézőpontot egyformán érvényesnek találnak, **nyertes-nyertes viszonyokban működnek**.”*

A végtelen szabadság és rugalmasság állapota ez, egy teljesen más működésbeli mód ahol az elme mellett már a szellem, az érzelm is helyet kap. Ugyanakkor, mint minden váltópont ez is kiemelt krízishelyzet, ahol már a régi szintről leválva az újat kezdem magamban integrálni. Ez rendkívüli bizonytalanságot okoz, ami megjelenik az emberek belső lelki állapotában és a környezeti tényezőkben egyaránt. Ez számomra a „**Rugalmasság krízise**” amikor kiszabadulok az elme korlátolt világából, amikor már nem a pénz az értékmérő, amikor felismerem az emberi kapcsolatok, a család, a belső fejlődés fontosságát, és teret hagyok az érzelmeknek, az önmeghaladás és a fejlődés lesznek a fő muzgatórugói az életnek. Ezt azonban, csak az eddigitől eltérő keretek között tudom megvalósítani, **egy másfajta üzemállapotban, a külső körülményekhez rugalmasan alkalmazkodva, folyamatosan változva** nyitott szemmel járva, megélve a mindennapokat és a társas kapcsolatok örömeit.

Visszatérve a szervezetekhez azt gondolom ugyanúgy, mint az integrál pszichológiában és a pszichoterápiában is hasonló módszerrel lehet a problémát kezelni. Elsődleges egy aktuális állapot felmérés egy diagnózis szükséges arra vonatkozóan milyen állapotban van a szervezet, majd egy jövőképet állítva közösen létrehozni a megálmodott jövőt, smart célokkal, fejlesztő programokkal, mérföldkövekkel és folyamatos visszacsatolásokkal.

A következő fejezetben a szervezetfejlesztés gyakorlati módszerére szeretnék kitérni, továbbra is megőrizve és szemelőtt tartva ezt a holisztikus látásmódot.

2.4 Szervezetfejlesztés a gyakorlatban

Mit is jelent a szervezetfejlesztés, mit csinálok, hogyan csinálom. Erre a kérdésre sokféle válasz kapható. Az elmúlt században nagyon sok elmélet és fogalom született a témáról.

Beckhard szerint:

„A szervezetfejlesztés tervszerű, a szervezet egészére kiterjedő és felülről szervezett törekvés, amely a szervezet hatékonyságának és életképességének növelését célozza a szervezeti folyamatokra való tervszerű beavatkozás útján, magatartástudományi ismeretek felhasználásával.”

Lippit szerint:

„A szervezet megújítása szükséges változásokat elindító, létrehozó, azokat szembesítő folyamat azon célból, hogy lehetővé tegye a szervezetek számára, hogy életképessé váljanak, vagy azok maradjanak, hogy alkalmazkodjanak az új viszonyokhoz, hogy megoldják a problémákat, és hogy tanuljanak a tapasztalatokból.”

Argyris szerint:

„A szervezetfejlesztés lényege a szervezetek életre keltése, energiákkal való feltöltése, megvalósítása, mozgásba hozása és megújítása technikai és emberi erőforrások révén.”

Összefoglalva Králik Tibor szerint:

„a szervezetfejlesztés olyan komplex fejlesztési stratégia, amelynek célja megváltoztatni a szervezetek korábbi hiedelemrendszerét, értékeit, struktúrákat azért, hogy jobban tudjanak alkalmazkodni az új társadalmi és piaci kihívásokhoz és a változások üteméhez.

A szervezetfejlesztés további célja a szervezeti struktúra, a folyamatok, a stratégia, az emberek és a kultúra közötti illeszkedés fejlesztése, új, kreatív szervezeti megoldások létrehozása, a szervezet önmegújító képességének fejlesztése” (15)

Már a fogalomból is kitűnik, hogy egy elég komplex folyamatról beszélünk ahol több tényezőt és elemet is figyelembe kell vennünk. Használva a korábbi analógiákat és áttekintve az általam ismert módszereket a szervezetfejlesztés a következő szakaszokra tagolható:

- 1) Szervezeti diadnózis felállítása
- 2) Eredmények bemutatása a felsővezetésnek, fő irányok, területek meghatározása
- 3) Fejlesztésiterv készítés, ütemezés
- 4) Megvalósítás
- 5) Visszamérés, eredmények értékelése
- 6) A kapott információk alapján további fejlesztések meghatározása

A leírtakból kitűnik, hogy ugyanúgy mint egy terápiában, vagy egy egy normál orvosi rendelésen is első körben egy diagnózis készül, kivizsgálják átvizsgálják az embert és a szervezetet egyaránt. Általában a szervezetfejlesztésre is igaz, hogy konkrét tünetcsoporttal keresik meg a szakértőt, de az sem ritka, hogy saját öndiagnózisuk alapján kérnek konkrét fejlesztést bizonyos területekre. Már így leírva is furcsának tűnik, hogy elmegyek az orvoshoz és megmondom, hogy mit írjon fel nekem. Sajnos a tapasztalatok azt mutatják, hogy ennek legalább olyan hatása van mint amikor egy szervezetfejlesztési „szakértő” ajánl valamit. Ennek az az oka, hogy sajnos nincs egy olyan minősítő rendszer amely kontrollálná a már működő oktatási intézmények tevékenységét és a a kapott eredményeket egy független szakértő minősítené. Ez nagyban hozzájárulna ahhoz, hogy a mai kínálati piacon a vállalatok, objektív információt kapjanak a képzéssel foglalkozó vállalkozások eredményeiről és ezáltal könnyebben kiválaszthatnák a számukra leginkább megfelelőt.

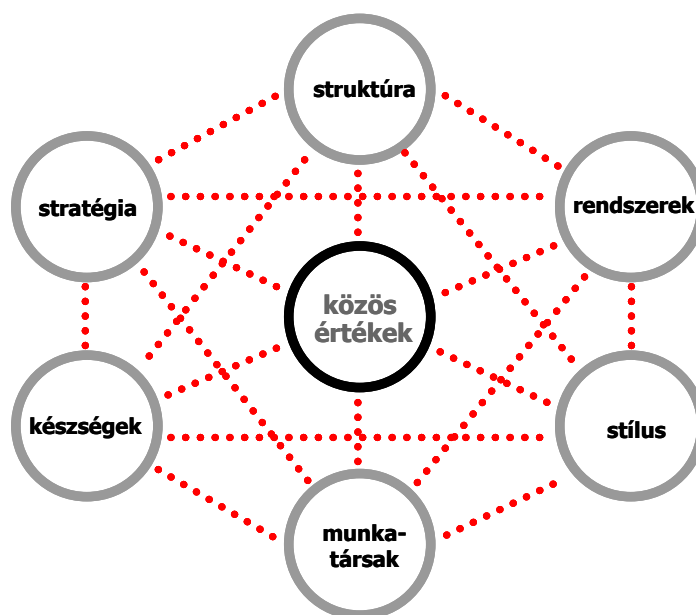
Na, de vissza a realitáshoz. Az általam ismert diagnosztikai módszerek általában egy-egy meghatározott területre fókuszálnak az ami leginkább megfeleltethető az integrál pszichográfnek az a McKinsey 7S modellje.

2.4.1 a McKinsey 7S modellje

McKinsey *7S modellje* (29. ábra) univerzális szervezeti diagnosztikai eszköz. Világos rendszert kínál ahhoz, hogy egy szervezet áttekintse működését, képet alkosson önmagáról, megfogalmazza jövőképét, a jelen és a jövő összevetése alapján meghatározza változtatási törekvéseit az alábbi területeken:

- 1) Strategy Stratégia
- 2) Structure Szervezeti struktúra
- 3) Systems Rendszerek
- 4) Style Stílus
- 5) Staff Munkatársak
- 6) Skills Készségek
- 7) Shared Values Közös értékek

A módszer alkalmazási lehetősége, területe. – A 7S modell a szervezet belső vizsgálatára használható. Alkalmazható minden olyan esetben, amikor a működéséről strukturált módon teljes körű képet szeretnénk alkotni. A modell a szervezet belső vizsgálatára használható.



29. ábra McKinsey 7S modell

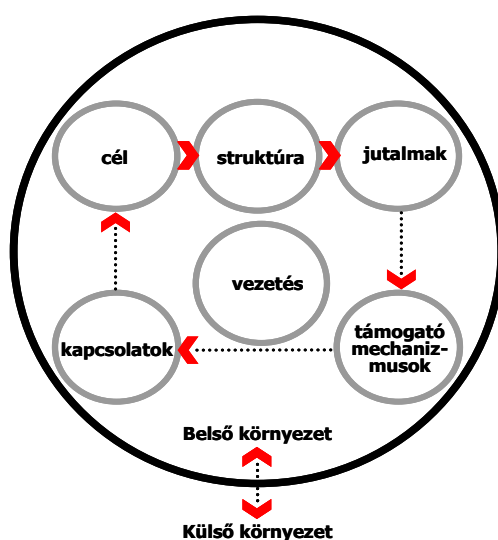
Forrás: dr. Finna Henrietta [www.mba.bme.hu/data/jegyzet/Management I](http://www.mba.bme.hu/data/jegyzet/Management%20I)

A módszer rövid leírása. – A foglalkozás vezetője bemutatja a 7S modellt. Néhány példa segítségével illusztrálja a módszer értelmezési és alkalmazási lehetőségeit. Ezt követően a résztvevőket hét csoportba sorolják úgy, hogy lehetőleg minden munkaterület képviselője jelen legyen az egyes csoportokban. A csoportok a 7S modell egy-egy területének elemzését értékelését végzik el, majd bemutatják a többieknek a csoportmunka eredményét. A jövőkép meghatározását a csoportok a 7S modell egy újabb területén végzik el. A jövőkép prezentálása során megtörténik a jelennel való összevetése, és a dolgozók tételesen – a modell minden területén külön-külön – döntenek a belső intézménykép és jövőkép elfogadásáról.

Amennyiben szervezeti pszichográfiként szeretném használni a modellt, akkor az elemeket külön-külön a diagnózis eredménye alapján kell megfeleltetnem a wilberi szinteknek. A lépések egyébként megfelelnek a módszerben ajánlotakkal csak az elemzés az adatok értékelése egy szélesebb szempont-rendszerbe kerülnek bele.

Az említett módszerrel megfelelő információkat kaphatunk a szervezet belső helyzetéről, azonban egy fontos elem kimaradt, a szervezet a környezethez való alkalmazkodása, ehhez Weisbord hat doboz modelljét ajánlom.(30. ábra)

2.4.2 Weisbord hat doboz modellje



30. ábra Weisbord hatdoboz modellje

Forrás: dr. Finna Henrietta www.mba.bme.hu/data/jegyzet Management I

Weisbord (1976) hat fő csoportra osztja modelljében az elemeket:

1. **Célok megfogalmazása:** ezek a célok legyenek illeszkedőek, tisztázottak és a menedzserek egyetértésén alapuljanak!
2. **Struktúra:** rajzoljuk fel a szervezeti ábrát, azonosítsuk a domináns szervezeti formát, értékeljük a környezet és a technológia változékonyságát, készítsünk listát a formális és informális rendszerekből!
3. **Kapcsolatok:** értékeljük a kapcsolatok minőségét a szervezeti tagok (beosztottak és menedzserek), a különböző feladatokat ellátó egységek, valamint az emberek és az alkalmazott technológiák (rendszerek, módszerek, eszközök) között.
4. **Jutalmak:** fontos számba venni, hogy mi az, amit jutalmaz a szervezet, hogyan történik az anyagi és az erkölcsi elismerés a szervezetben, ill. hogy milyen körülmények járulnak hozzá!
5. **Vezetés:** a menedzserek eredményes szerepléséhez elengedhetetlen, hogy vezetési stílusuk a szervezeti magatartáshoz, a kultúra egyes elemeihez igazodjon.
6. **Támogató folyamatok:** a mechanizmusokat támogatónak tekinthetjük, amennyiben szerepet vállalnak a munka koordinálásában vagy integrációjában, segítik a szervezet folyamatos monitorozását, és támogatást nyújtanak a tevékenységek feltérképezésében és elemzésében.

Fő lépések:

- Ábrázoljuk a szervezet és környezete közötti kapcsolatokat!
- Rajzoljuk fel a szervezet input/output rendszerét (inputok, outputok, transzformációs folyamatok, visszacsatolási folyamatok)!
- A legfontosabb outputok esetében hozzunk létre kongruencia mátrixokat a menedzserek elégedettségére alapozva!
- Fogalmazzuk meg a szervezet menedzsereinek elvárásait a saját elégedettségi szintjüket figyelembe véve!

A fent leírtakból látszik hogy, több átfedés van a korábbi modellhez képest ami kiemelendő, hogy az ott kapott eredmények ebbe a modellbe is áthelyezhetők. Ami fontos a fő lépések első pontja, a szervezet és a környezet közötti kapcsolat ábrája, a bejövő és a kimenő adatok, információk, visszacsatolások. Itt főleg a vezetők elképzelései, valamint elképzeléseik elvárásaik és a kapott információk ütköztetése, a folyamatok javítása és optimalizálása.

2.4.3 Tréningek

A képzések a szervezetfejlesztés tárgyiasult elemei, melyekben megjelenik az anyacég (képző intézet) tudása, tapasztalata, szakérteleme. Sajnos hiába a legjobb diagnózis és a kitűnően összeállított képzési program, ha a megvalósítás fázisába hiba csúszik. A módszertan adja a keretet, de a tréner személye meghatározó. A siker itt is 50%-50% százalékban megoszlik, úgy ahogy ez a terápiákban is jelentkezik. A siker egyik 50%-át a tréner a másik 50%-ot a tréningprogram adja. Konklúzióként levonható mind a megfelelő program, mind a jól képzett és tapasztalt tréner elengedhetetlen egy kitűnő tréning megvalósításához.

A sokféle tréning közül én egyet szeretnék kiemelni, mely az egyéni eredményesség mellett az együttműködési készséget is javítja. A nemzetközi szinten mind a non-profit, mind a for-profit szférában egyaránt nagy sikerrel alkalmazzák. Én magam többféle képzésen és fejlesztési programon vettem már részt, de ez volt számomra a legkomplexebb és a mindennapi életben a legtöbbet adó és segítő anyag. Ez a Dr. Stephen R. Covey által megalkotott *The 7 Habits for Highly Effective People* programja.

A program hosszas kutató munka eredményeként született meg, közel 5000 olyan ember szokásait figyelték meg, akik az élet valamely területén sikereket értek el. Az eredményeket aztán többféle módszerrel elemezték és először egy könyv, később egy tréninganyag készült a kutatásból, mely a mai napig közel 150 országba jutott el.

A tréning 7 szokást ölel fel, melyek mögött egy-egy természetes alapelv áll. Alapelveinkre támaszkodva alakítjuk ki világképünket, értékrendünket, paradigmáinkat a munkahelyi- és a magánéletünkben egyaránt. A lényeg a szokások között lévő kapcsolatban és a szokások egymásra épülésében található. A 7 szokás egy belülről kifelé haladó fejlődési folyamaton vezet végig a résztvevőt, ahol interaktív módon juthatnak olyan felismerésekhez, melyek megteremtik az eredményesség alapjául szolgáló gondolati mintákat. A programhoz készült több film és képzési anyag valamint egy ábra, mely a teljes fejlesztési folyamatot bemutatja. **(31. ábra)**



31. ábra Stephen R. Covey 7 Habits for Highly Effective People

Forrás: FranklinCovey programbemutató anyag (www.franklincovey.hu/7_szokas/)

A 7 szokás röviden

Stephen R. Covey szerint jellemünk nem más, mint szokásaink összessége. A szokásoknak nagyon erős vonzásuk van – éppen ezért nem mindegy, hogy ezt az erőt milyen irányban fejtik ki, gátolnak vagy segítenek minket céljaink elérésében.

1. szokás – Légy proaktív!

Életünk minden napján **döntési** helyzetekbe kerülünk. Ismerjük fel a választásainkban rejlő erőt! Fedezzük fel, hogyan győzhetjük le alulmotiváltságunkat és merjünk **kezdemenyezni!**

2. szokás – Már a kezdetkor lásd a célt!

Alakítsuk ki személyes jövőképünket, ami keretet ad munkahelyi és magánéleti **értékeink** meghatározásához és **életcéljaink** kitűzéséhez! Fogalmazzuk meg a szervezetten belüli közös célokat!

3. szokás – A fontos dolgokat tedd az első helyre!

A hatékony **tervezés** segítségével tanuljuk meg a helyes **időbeosztást**, hogy a fontos dolgok valóban elsőbbséget élvezzenek a sürgősökkel szemben! Találjuk meg a munkahelyi elfoglaltságok és a családi élet közötti egészséges **egyensúlyt!**

4. szokás – Törekedj a kölcsönös győzelemre!

INKÁBB kölcsönös előnyökre és **együttműködésre** törekedjünk, mint a versengésre és a különállásra! Határozzuk meg, hogyan teremtsünk **bizalomteli** és korrekt légkört a problémamegoldások során!

5. szokás – Először a másikat értsd meg, aztán értesd meg magad!

Ismerjük fel, hogy ha elég időt fordítunk mások teljes megértésére, viszonzásul minket is jobban megértene majd! Tanuljunk meg a **hatékony kommunikáció** eszközeivel, a bizalom elve alapján erős kapcsolatokat kiépíteni!

6. szokás – Használd ki a szinergiákat!

Ismerjük fel a kölcsönös **tiszteleten** és mások értékeinek elfogadásán alapuló, hatékony **csapatmunka** előnyeit! Találjuk meg a konfliktusok feloldásának helyes módját, amely számol a mindenkinek kedvező, ám korábban figyelmen kívül hagyott **megoldási** lehetőségekkel!

7. szokás – Élezd meg a fűrészt!

Tudatosítsuk, hogy a folyamatos testi és lelki terhelések mellett, az **egészséges** kondíció megtartásához szükségünk van a folyamatos **megújulásra** is: önfejlesztésre, szellemi kikapcsolódásra és aktív pihenésre!

A program 3 működési szintet ír le (mint enneagramban), ezek szintén üzemmódok, melyek szerint élünk és ezek határozzák meg a mindennapjainkat. A 4. szokásban megtalálhatjuk a 6. Szint életfilozófiáját, a gondolkozz „**nyer-nyerben**”. A 7. szokás pedig a megújulásra és az önfejlesztésre szólít.

3 Összefoglalás

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy egy vállalati vezetőnek, egy belső vagy külső tanácsadónak nagyon fontos látni a szervezetének fejlettségét és ennek megfelelően kell kialakítani az alkalmazott fejlesztési módszereket. Egy hibás szervezetfejlesztési beavatkozás több kárt is okozhat, mintha nem tettünk volna semmit. Az nem véletlen, hanem szükségszerű, hogy bizonyos életciklusokban a szervezetek máshogy viselkednek, ahogy az ego fejlődés szintjei nem ugorhatók át, és különböző szinteken, különbözőképpen viselkednek az emberek a szervezetekben is más-más komponensek más-más preferenciák, problémák, hiányosságok, hibás folyamatok kerülnek előtérbe. Ezek természetes jelenségeknek tűnnek, és azért nagyon fontosak, mert abban az adott életciklusban szükségesek ahhoz, hogy a szervezet túléljen. Minden szint szükséges a fejlődéshez és minden magasabb szint magába foglalja az előző szintet azért, hogy belső és külső erőforrásból merítve fejlődhessen, szervezeten belül, illetve szervezeten kívül tanulhasson, és hibáin, hiányosságain és továbblépjen egy magasabb és fejlettebb működési szintre. Vagyis megtalálva a helyét megőrizve az autonómiáját, meghaladva ön-magát, feloldódhasson.... és más testben, vagy más formában újakezdje ezt fejlődési folyamatot.

Remélem dolgozatommal sikerült néhány új gondolatot ébresztenem az olvasóban és ebben a látszólagos spirituális káoszban egy tisztább, átfogó és átlátható képet mutatnom, valamint rávilágítanom arra a törvényszerűsége, hogy személyes fejlődésünk és fejlesztésünk milyen hatást gyakorolhat a környezetünkre és önmagunkra. Ha sikerül önmagunkat megváltoztatni és jobba tenni, akkor magunk által jobba tehetjük a kozmoszt és a saját világunkat is. Higgyük el a döntés a mi kezünkben van, rajtunk múlik mit is kezdünk vele.

Ui: Csatoltam azt a táblázatot is (*készítette: Bőr Róbert*), melyben megtalálhatóak a különböző hazai, és külföldi szakemberek ego fejlődési elméletei a Wilber szinteknek megfelelően. Ez integráció az elmélet alapja, mely hozzásegíthet bennünket ehhez a komplex látásmódhoz és rendszerszemlélethez. (*1. Számú. melléklet*)

Tartalom jegyzék:

- Ecsédi István (2006) Szervezetfejlesztés Sámiling Kft. belső oktatási tananyag (14)
- Gánti Bence (2007) Az evolúció és a Holonok (jegyzet)
- Gánti Bence (2006) Integrál alapok jegyzet (2) (3)
- Gánti Bence (2006) A 4 Kvadráns jegyzet
- Gánti Bence (2007) Spiráldinamika jegyzet
- Gánti Bence (2007) SCG Egofejlődés szakaszai jegyzet
- Gánti Bence (2009) Enneagram (9)
- Ishak Adizes (1992) Vállalati életciklusok HVG kiadó (10)
- Ken Wilber (2008) Integrál szemlélet, Ursus Libris, Budapest (8)
- Ken Wilber (2003) a Működő szellem rövid története Európa Kiadó (4) (5) (6) (7)
- Klein Sándor (2001) Vezetés és szervezetszichológia SHL kiadó (1)
- Králik Tibor (2006) Szervezetfejlesztés a Szakképző Intézeteknél Nemzeti Szakképzési Intézet (15)
- Zupanekné Palányi Ildikó (2007) A vállalati növekedés a vállalati életciklus-modellek tükrében (13)

Cikk:

- Salamonné Huszthy Anna (2007) Magyarországi kis- és középvállalkozások életútjának modellezése 70. 71. Old (11)
- Rugalmas foglalkoztatás Magyarországon Sámiling Kft belső anyag (2009)

Internetes Forrás:

- Forrás: www.bencelap.hu :integrál pszichológiai témavázlat 2006-2007*
- Forrás: <http://www.integralvilag.hu/tudastar/az-integral-szemlelet-bemutatasa>*
- Forrás: www.enneaweb.com/enneagram/history.html*
- Forrás: www.shp.hu/hpc/userfiles/ezopszicho/egesz.doc*
- Forrás: www.franklincovey.hu/7_szokas/*
- Forrás: www.mba.bme.hu/data/jegyzet (12)*