

## BEVEZETŐ

*Peter Senge*

Örömmel tettem eleget annak a felkérésnek, hogy felfrissítsem az előszót barátom és kollégám, J. Jaworski *Szinkronicitás, A vezetés belső útja* című könyvének magyar kiadásához. 2004 májusában a budapesti konferencia résztvevőinek kérdései és észrevételei alapján számomra egyértelmű volt, hogy a korábban megjelent Az 5. alapelv című könyv után talán ez a személyes beszámoló a leghatékonyabb eszköz ahhoz a szemléletváltáshoz, amely a belső utak, a krízisek, útkeresések és a teljes transzformációt segítő gondolatséták felvázolásával inspiráló és gazdag mintát mutathat minden erre az útra rálépni szándékozó vezetőnek. Fontos lehet még ez a könyv azért is, mert a magyar közélet és gazdaság elmúlt változásai feltétlen vezetői és szemléleti változást kellett hozzanak. Ez a változás azonban nem minden esetben esett egybe a korszakváltásból fakadó igényeknek, hisz jellemzőbb módon a régi, rendszerváltás előtti vezetési kultúra jelei mutatkoznak abban a világban, amely égető kérdéseivel már nem a hatékony gazdaság, hanem a fenntartható életet szolgáló gazdaságra és társadalomra kell berendezkedjen. Ezért vált ez a könyv – talán most igazán aktuálissá és iránymutatóvá. Mint az 5. alapelv című könyv egyik diszciplínája – a személyünk mesterévé válás – elengedhetetlen az új kor Új vezetői számára, épp úgy szükséges megmutatni az ehhez vezető utakat is. Joe Jaworski könyve ilyen.

„A *Szinkronicitás* közvetlenül Greenleaf *A szolgáló vezető* című könyv elgondolására épül, de annál továbbmegy, különösen abban a tekintetben, hogy rávilágít a vezetés felvállalásakor hozott döntés természetére és a világnak arra a mély megértésére - amit akár világnézetnek is nevezhetünk - amelyből egy ilyen döntés megszülethet.

Greenleaf számára a vezetés valójában a vezető és a vezetett között kialakított kapcsolatról szól. A vezetőt a vezetettektől elválasztó hierarchikus hatalom csak akkor nem korrumpálódik, ha a vezetők morális fejlődése arra a döntésre épül, hogy ők szolgálni akarnak. A hierarchiák nem eredendően rosszak, annak ellenére hogy rossz hírük van napjainkban. Greenleaf szerint a hierarchia korrumpálódásának lehetősége szertefoszlik, ha a vezetők szolgálni akarják a vezetetteket - ha igaz szolgáltként fogják fel munkájukat és alapvető vezetői létjogosultságukat. Ezért az elképzelésért sokkal tartozunk Greenleaf-nek. Meglátásaival igyekszik magyarázatot adni a legtöbb mai intézmény "vezetőnélküliségére", hiszen a legtöbbet olyan emberek vezetik, akik műszaki vagy döntéshozatali gyakorlottságuknak illetve politikai éleslátásuknak köszönhetően hatalmi pozícióba emelkedtek, vagy mert gazdagságra és hatalomra szomjaztak.

Joe Jaworski továbbviszi Greenleaf meglátásait. Azt érzékelteti, hogy az az alapvető elhatározás, amely az igazi vezetést (a hierarchikus vezetést is ideértve, de nem kizárólagosan) minden helyzetben lehetővé teszi, az valójában *az élet szolgálata melletti döntés*. Azt állítja, hogy egy mélyebb értelmezésben a vezetői képességem abból a döntésemből ered, hogy hagyom az életet rajtam keresztül kibontakozni. Ez a választás egy olyan típusú vezetést eredményez, melyet csak nagyon ritkán volt alkalmunk tapasztalni, vagy amelyet kizárólag olyan kivételes egyéneknek tulajdonítjuk mint Gandhi vagy Martin Luther King. Pedig, ami azt illeti, a vezetésnek ezt a formáját mindannyian meg tudnánk valósítani, különösen mert ez valóban létfontosságú lehet a jövőnkre nézve.

Szerintem Greenleaf eredeti meglátásának ez a szélesebb körű alkalmazása két okból is nagyon helytálló napjainkban. Először is, mert Joe könyve a "vezetők és vezetettek" formális hatalmi hierarchiája fölé helyezi a beszélgetés tárgyát. A hierarchiák egyre jobban elgyengülnek, és az intézmények minden fajtája, a multinacionális cégektől az iskolai rendszerekig, nem hivatalos hálózatokon és olyan önszervező csoportokon keresztül

működnek, melyek maguktól megalakulnak, működnek, megszűnnek, majd újra megalakulnak. Nem elég azonban egyszerűen csak úgy dönteni, hogy szolgálni akarjuk azokat, akiket hivatalból vezetünk, mert előfordulhat, hogy az új szervezeti struktúrákban nincs is hivatalos alárendeltje az embernek. Másodszor, Joe könyve újra ráirányítja a figyelmünket arra, hogy együtt alakítjuk a sorsunkat.

Mi nyugatiak hajlamosak vagyunk azt gondolni, hogy a vezetői képesség olyasmi, ami egyes emberekben megvan, másokban pedig nincs. Ebben a nálunk elterjedt gondolkodásmódban nagyon sok csapda van. Olyan speciális egyéneket keresünk, akikben megvannak a vezetői képességek ahelyett, hogy mindenkiben kifejlesztenénk ezeket a képességeket. Hagyjuk hogy könnyen lefoglalja a figyelmünket az, amit ez vagy az a vezető tesz, felkavar bennünket azoknak a hatalmi pozícióban lévő embereknek a melodramája, akik megpróbálják megtartani a hatalmukat miközben a többiek el akarják venni tőlük. Amikor a dolgok rosszul mennek, a tehetetlen vezetőket hibáztatjuk a helyzet miatt, hogy ezáltal elhatároljuk magunkat minden személyes felelősségtől. Amikor a dolgok reménytelenné kezdenek válni, könnyen azon kapjuk magunkat, hogy egy nagy vezetőre várunk, aki majd megment minket. Közben pedig egyáltalán nem tesszük fel a legfontosabb kérdést: "Mi, közösen, mit vagyunk képesek létrehozni?" Mivel teljesen lefoglal minket a vezetők viselkedése, valamint a vezetők és a beosztottak közötti viszony, megfeledkezünk arról, hogy a vezetés lényege a jövő alakításának megtanulásáról szól. A vezetés akkor működik jól, ha az emberek többé már nem a körülmények áldozatai, hanem részt vesznek az új körülmények megteremtésében. Amikor az emberek nap mint nap ennek az alkotó vezetésnek a légkörében dolgoznak, egyre mélyebben megértik azt amit Joe úgy fogalmaz meg, hogy "hogyan működik valójában az univerzum". Ez az igazi ajándék, melyet a vezetés adhat. A vezetés nem a pozícióval járó hatalomról szól, nem az elért eredményekről, de végeredményben még csak arról sem szól, hogy mit csinálunk. A vezetés annak a környezetnek a

megteremtéséről szól, amelyben az emberi lények folyamatosan egyre mélyebben megértik a valóságot, és egyre inkább képessé válnak részt venni a világ kibontakoztatásában. A vezetés lényege végső soron az ilyen új valóságok megteremtése.

A vezetés ilyenfajta szemléletének bemutatása könyvön keresztül már-már paradoxonnak tűnhet. Mivel ez a territórium fogalmilag nem érthető meg teljes mértékben, bármiféle kísérlet annak megemésztésére és intellektuális megmagyarázására a legjobb esetben is csak egyfajta térképként szolgálhat. A térkép pedig még nem a territórium. Hogy megértsük a territóriumot, el kell jutnunk a megértésig, és ez a megértés nem jön magától. Mindenki csak a saját élettapasztalatai során tud eljutni odáig, hogy megértse. Azt gondolom, hogy részben ezt értik a buddhisták azalatt, hogy "az élet szenvedés". Át kell kínlódnunk magunkat az életünkön, nem a fájdalom értelmében véve, hanem abban az értelemben, hogy meg kell élnünk az életünket.

A vezetésnek ezekbe a kifinomult territórumaiba való "beleélésnek" az egyik módja egy történeten keresztül lehetséges. Amikor Greenleaf a *Szolgáló vezetés*-t írta, ő Hermann Hesse *Utazás Keletre* című önéletrajzi írásán keresztül "jutott el" erre a territóriumra, amely egy beszámoló egy olyan ember utazásáról, aki a megvilágosodást keresi. Útja során Leó, a narrátor hű szolgája, sok megpróbáltatást kiállva tartja őt fenn. Évekkel később, amikor a narrátor megtalálja a keresett ezoterikus társaságot, felfedezi, hogy épp Leó az, aki a társaság vezetője - vagyis a szolgáló a vezető, aki a vezetést szolgálatán keresztül gyakorolja.

Joe szintén egy történeten keresztül jut el oda: a saját történetén keresztül. Az eredmény egy szokásostól eltérő könyv - egy személyes, visszatekintő beszámoló valakinek a személyes utazásáról. Ez bizonyos nehézségeket jelenthet azoknak az olvasónak, akik hozzá vannak szokva a vezetésről szóló olyan "szakmai" beszámolókhöz, amelyek tanácsot adnak és elméleteket fektetnek le. Mégis, Joe meglátásai a vezetésről és a folyamat maga, amelyen

keresztül eljutunk ezekhez a meglátásokhoz, elválaszthatatlanok egymástól. Az élete volt a közeg a tanuláshoz, a tanulás pedig arról szólt, hogyan kell a vezetőknek az életet szolgálniuk.

Mi több, ez nem egyszerűen csak Joe története, személyes történetébe beleszövődnek azok a korszakos események is, amelyekben mi mindannyian részt vettünk. Akkor kezdődik, amikor az apja, Leon Jaworski a Watergate Különleges Ügyésze lett. A kutatásai során Jaworski ezredest mélyen felkavarta az egyre növekvő bizonyosság, hogy Nixon és tanácsadói valóban részt vettek a Watergate konspirációban. A fia, Joe volt az egyetlen személy, akiről úgy érezte, hogy anélkül beszélhet vele, hogy félnie kellene a vizsgálat veszélyeztetésétől, és aki szintén jogász volt. Apa és fia egymásnak tették fel azokat a kérdéseket, amelyek nem sokkal azután már az egész nemzetet foglalkoztatták: Hogyan történhetett meg ez? Hogy jutottunk idáig, hogy a legmagasabb és a legnagyobb bizalmat élvező tisztviselőink úgy viselkednek, mint a közönséges bűnözők?

Ezekkel a kérdésekkel való együttélés végül arra készítette Joe-t, hogy egy figyelemre méltó vállalkozás sorozatba vágjon bele. Miután néhány évig küszködött az elhivatásával elhatározta, hogy otthagyja a befutott nemzetközi ügyvédi irodát, amelynek a felépítésében ő is részt vett. Számára teljesen ismeretlen területre lépett, - a közéleti vezetés területére - és létrehozta az Amerikai Vezetői Fórumot (AVF). Az AVF létrehozásával az volt az elképzelése célja, hogy felépítse a pályafutások feléhez érkezett különböző tehetséges szakemberek országos hálózatát, akik elkötelezettek egy új generációs közéleti vezetés kialakításában. Ma már az AVF programjai számos közösségben és régióban sikerrel működnek az Egyesült Államokban. Közel tíz év után Joe lemondott az AVF elnöki székéről és elfogadta, hogy a Royal Dutch Shell Group vállalatai részére készülő forgatókönyvek tervezői csoportjának vezetője legyen. Ebben a szerepében azt a tervezési eljárást segítte kialakítani, melyet sokan az összes nagyvállalatra alkalmazható legkiválóbb módszernek

tartanak.

Számomra Joe története egy olyan egyszemélyes utazást jelent, mely egyben mindazoknak az utazása is, akik a huszonegyedik század közéleti és intézményi vezetéséhez szükséges mély változásokkal küszködnek. A hierarchiáról egy életen át szerzett tapasztalataink hosszú árnyékot vetnek, és igencsak megnehezítik számunkra, hogy a hierarchikus vezetéstől eltérő keretek között gondolkodjunk. A hierarchikus hatalom visszaélései, mint amilyen a Watergate volt, sajnos még ma is bennünk élnek, és a saját magunk vezetésére való kollektív képességünkkel kapcsolatban komoly kételyeket ébresztenek bennünk, hogy vajon képesek vagyunk-e egyáltalán bármiféle kollektív vezetés alatti működésre. Az AVF története azt mutatja, hogy egy elkötelezett emberekből álló kis csoport képes elérni, hogy pozitív hatással legyen a közéleti vezetésre.

Különösen érdekes számomra az a rész, amikor Joe az AVF-nál és a Shellnél szerzett tapasztalatait egymás mellé helyezi. A Shellnél eltöltött évek egyedülálló betekintést engednek a Shell a tervezési folyamatának működésébe, beleértve annak a két hosszú távú globális forgatókönyvnek az első nyilvános bemutatását is, amelyek ma világszerte a Shell menedzsereinek gondolkodását alapvetően irányítják. Az olyan hatalmas multinacionális nagyvállalatok, mint a Shell, a szociális rendszerek új formáját képviselik az egész világon, óriási hatalommal, melyet akár jól akár rosszul használnak, jelentős hatással vannak a jövőre. Ma a globális társaságok átlépik az országhatárokat, és olyan hatással vannak a világra, ami nagyobb még a kormányok által gyakorolt hatásnál is. Ez a könyv némi bepillantást enged abba, hogyan tudja ez a hatalom a jövőt pozitívan befolyásolni. Különösen azt figyelhetjük meg, hogy a forgatókönyves eljárás hogyan tudja táplálni a jövővel kapcsolatos új, kreatív gondolkodásmódokat, és hogyan befolyásolja a jövőt a vállalaton belül és azon kívül is.

## RENDKÍVÜLI EMBEREKKEL VALÓ TALÁLKOZÁSOK

Annak is megvan a maga története, ahogyan én először találkoztam ezzel a könyvvel. 1992 ősze volt és én egy európai utazás után útban hazafelé épp Londonban voltam. Joeval már vagy öt éve nem láttuk egymás és találkoztát beszéltünk meg, hogy együtt reggelizzünk. Időközben ő kivált az AVF-ból, amelynek létrehozásában 1980 és '83 között én is segítettem neki. Már két éve dolgozott a Shellnél. Ismertem két embert azok közül, akik korábban Joe jelenlegi pozícióját töltötték be, Pierre Wackot és Peter Schwartzot, és ismertem Arie de Geust, a Shell korábbi tervezési főnökét is, ezért volt némi elképzelésem Joe mostani munkájának rendkívüli természetéről. Egyszóval, alig vártam, hogy találkozhasak régi barátommal és tájékoztasson engem a munkájával kapcsolatos legújabb fejleményekről.

Ahogy egyre többet mesélt nekem a Shell új, globális forgatókönyveinek kidolgozásával kapcsolatos munkájáról, egyre jobban érdekelni kezdett a dolog. Aztán megemlítette a könyvet, amit épp akkor írt. Joe sok szempontból tartózkodó ember volt, aki nem egykönnyen ír könyvet az életéről. Ennek ellenére úgy érezte, hogy a története sok fontos tanulságot tartalmaz, amelyeket csak egy könyvön keresztül tud megosztani másokkal. Ott voltak egyrészt az Amerikai Vezetői Fórummal, majd a Shellel kapcsolatos izgalmas történetek, másrészt ott voltak a tevékenység felszíni részletei alatt Joe mély személyes változásai, melyek egy csomó olyan fontos emberrel való találkozásnak volt köszönhető, mint John Gardner, Harlan Cleveland és néhányan korunk vezető tudósai közül. Teljesen belekábultam, amikor Joe elmesélte nekem a David Bohmmal, a fizikussal való találkozását, ami 1980-ban történt és amiről és egyáltalán nem is tudtam. Ahogy múlt az idő, Joe kezdte felismerni, hogy ez a találkozás Bohmmal döntő fontosságú volt az életében. A vele való beszélgetés olyan magokat vetett el benne, amelyeknek a kifejlődése éveken át tartott, és hatásukra mostanra gyökeresen megváltozott az elképzelése arról, hogy hogyan

képesek az emberi lények formálni a saját jövőjüket. Amikor a befejeztük a reggelinket azt mondtam Joenak, hogy hajlandó vagyok mindent megtenni, hogy segítsék neki a könyve befejezésében.

Nekem is volt egy döntő fontosságú találkozásom David Bohmmal. 1989-ben történt, amikor az *Ötödik diszciplína* megírásának a legutolsó szakaszánál tartottam. David egy kisebb szemináriumot tartott a MIT-nél olyan emberek számára, akik érdeklődtek a dialógusról szóló munkája iránt. Ebben az időben én kétségbeesetten kutattam, hogy jobban megértsem a csoportokban megfigyelt bizonyos olyan jelenségek elméletét, amelyekről úgy éreztem, hogy alapvetően fontosak a csoportos tanulás szabályrendszerének a megértéséhez. A kollégáim és én az évek során abban egyeztünk meg, hogy az "igazodás" kifejezést használjuk annak a jelenségnek a leírására, mikor emberek egy csoportja elkezd valóban egy egészként működni. Olyan példákat hoztunk fel erre, mint egy fantasztikus jazz együttes vagy egy világbajnok kosárlabda csapat, hogy éreztessük, mit is értünk "igazodás" alatt. De magamban mélyen tudtam, hogy még csak el sem tudnám kezdeni megmagyarázni, hogyan is jön létre ez az egységes egészként való működés.

Azt is tudtam, hogy amit keresek, az nem található meg a csoportokkal kapcsolatos kortárs vezetéselméletek fő áramlatában. Ezeknek az elméleteknek a nagyobb része alapvetően individualisztikus természetű volt, amely az egyéni pszichológián vagy a csoportok-pszichológián alapult. Mélyen éreztem, hogy az "igazodás" jelensége egyáltalán nem egyedi, hanem alapjaiban kollektív természetű. Nem ismertem olyan elméletet, amely valamilyen módon megpróbálta volna megmagyarázni, hogy aktuálisan hogyan is működik ez a látszatra titokzatos, "ráhangoltan összehangolt" állapot. Az individuális okfejtéseken, a személyek közötti interakciókon vagy a csoportos viselkedésmintákon alapuló elméletek eredendően inadekvátnak tűntek.

A szemináriumon, amikor Bohm elmagyarázta a dialógussal kapcsolatos elméletét azt mondtam magamnak: "Most már legalább azt tudom, hogy nem



vagyok bolond." Bohm beszélt a gondolkodásról mint jelenségről és elmagyarázta, hogyan tarthatnak minket fogva a saját gondolkodás-mintáink. "A gondolat megalkotja a világot, aztán azt mondja, nem én voltam" - mondta. Beszélt egyfajta "alkotó rendről", melynek szintjén a tudatállapotunktól függően "közrejátszunk abban, hogy milyen formában bontakozik ki a valóság". Bohm elmélete a kölcsönös függőségen túlmutatva elment a teljességig. A kölcsönös függőség olyasvalami, amit mindannyian láthatunk. Például, egy anya és a gyermeke számtalan olyan módon függ egymástól, amit meg is tudunk figyelni. Ez a kölcsönös függőség egyfajta ablak a teljesség egy mélyebb birodalmába. A kölcsönös függőség azon a szinten létezik, amit Bohm a "explicit" szintnek nevez. A teljesség viszont az "implicit", azaz a testet öltetlen vagy a testet öltés előtti szinten érhető tetten. Mi, emberi lények, amikor valami ami mély és jelentőségteljes tevékenységet végzünk és rá vagyunk hangolódva a másik emberre, képesek vagyunk részt venni az implicit teljességnek a testet öltött vagy explicit rendbe való "kibontakozásában".

Ez a találkozás David Bohmmal 1989-ben számomra is egy magvetés volt. Tudtam, hogy csak halványan sikerült megragadnom, amiket Bohm mondott, de annak egy része mély visszhangra talált bennem. Más gondolatai furcsának tűntek, idegennek éreztem azokhoz a gondolkodási mintáimhoz képest, amelyekre megtanítottak. Az segített, hogy az utána következő évek alatt elolvastam és újraolvastam Bohmnak *A teljesség és az implicit rend* című könyvét, amelyben lefekteti az elmélet alapjait. Amikor Joe azon a reggelen beszélni kezdett nekem a Bohmmal való találkozásáról, azonnal megértettem, hogy ez egy nagyon különleges ajándék volt számára. Később, amikor a beszélgetés átiratát is megmutatta (neki valahogy megvolt a lélekjelenléte, hogy legépeltesse a beszélgetés anyagát), lenyűgözőnek találtam, hogy Bohm milyen egyszerűen és világosan tette érthetővé Joe számára a maga gondolkodásmódját. Joe kérdéseinek több tekintetben is személyes természete lehetővé tette David számára, hogy ő is személyes hangot üssön meg. A munkáinak tanulmányozása

után is csak azt mondhatom, hogy David gondolkodásában vannak olyan finomságok, amelyeket csak Joe vele való találkozásán keresztül kezdtem megérteni. Felismertem, hogy bizonyos értelemben Joe és az általa megélt történet alkalmas lehet arra, hogy rajta keresztül egy sokkal nagyobb hallgatóság részére lehessen átkommunikálni David korszakalkotó meglátásait, mint amekkorát ő valaha is megcélozhatott volna a saját írásaival.

Talán David és a többi nagy gondolkodó, akikkel Joe találkozott, valahogy szintén ráéreztek erre; nehezen tudom elképzelni, hogy máskülönben ezek az találkozások egyáltalán létrejöttek volna. Az idő tájt, amikor Joe 1980-ban találkozott vele, Bohm már híres fizikus volt. Einstein egyszer azt mondta, Bohm volt az egyetlen, akinek a magyarázata alapján megértette a kvantumelméletet. Bohm írta meg a kvantumelmületről szóló legfontosabb tankönyvet az 1950-es évek elején. Mi másért egyezett volna bele ez az ember abba, aki nagyon is rezervált volt és erősen védte a magánéletét, hogy egy mindössze egy nappal korábbi egyeztetés után egy egész délutánt eltöltsön egy ismeretlen amerikai jogással, aki épp csak az imént hívta fel telefonon?

A válasz egyrészt Joe személyes emberi kvalitásaiban rejlik, melyek valahogy lehetővé teszi a többi ember számára, hogy megnyíljon neki. Joe minden ismerősömnél kevésbé igyekszik olyan színben feltüntetni magát, hogy érti a dolgokat. Gyakran mondja, hogy "Tudod, nem vagyok benne biztos, hogy teljesen értem", vagy azt, hogy "Nem hiszem, hogy annyira értem, amennyire a dolog megérdemelné ". Ahhoz, hogy elérje mindazt amit elért, és hogy olyan hírnévre tegyen szert, mint amit az apjától örökölt, és hogy eközben még azt a gyermekes tulajdonságát is megőrizze, hogy képes csodálkozni, valóban rendkívüli. Én soha nem találkoztam senki mással, aki olyan jól tudna rácsodálkozni valamire, mint Joe. Talán éppen ez az egyik oka annak, hogy a környezetében lévő emberek annyira nyitottak.

Egy másik, talán kevésbé nyilvánvaló ok az, hogy a Bohmhoz hasonló emberek valószínűleg fontosnak érzik, hogy beszéljenek Joeval. Egyszerűen azt

érezik, hogy el kell tölteniük vele egy kis időt. Van valamiféle rendeltetés-érzés, amit Joe magával hordoz. Ez túl szubtilis jelenség ahhoz, hogy le lehessen írni, mert sok embernek inkább csak fennkölt céljai vannak, és sok ember pedig fontosnak érzi saját magát. Joe egyáltalán nem ilyen. Az a rendeltetés-érzés, amit én tapasztalok körülötte, aktuálisan *körülövezi* őt, nem pedig benne van. Ez nem a személyiségéhez tartozik. Ha Joe azt mondja, hogy "ez valóban fontos", akkor azt azért mondja, mert az a valóság, amit ő lát, nem pedig egy véleményt fejez ki. Ritkán fordul elő, hogy valami belőle jövő dolog leblokkolná körülötte a történéseket.

Megtanultam értékelni a művészek képességei közül azt, hogy olyannak látják a világot, amilyen valójában. Elengedhetetlenül fontos a festők és a szobrászok elképzelése a megvalósítani szándékozott műről, de nem sok haszna lenne, ha nem tudnák pontosan megfigyelni a műüknek az épp aktuális állapotát. A legtöbben nem vagyunk túl jók abban, hogy olyannak lássuk a valóságot, mint amilyen. Amit "látunk", annak legnagyobb részét eltorzítják a benyomásaink, a saját múltunk, a "poggyászunk" és az előítéleteink. Az embereket sem úgy látjuk, amilyenek valójában, mert túlzottan lefoglal bennünket, hogy azokra a saját belső tapasztalatainkra reagáljunk, amelyeket az emberek kiváltanak belőlünk, ezért ritkán kerülünk kapcsolatba a valósággal. Legtöbbször a saját múltunk belső emlékeire vonatkoztatunk, amelyeket az ébreszt fel és vált ki belőlünk, ami éppen előttünk van, bármi legyen is az.

Joének valahogy sokkal közvetlenebb a kapcsolata a dolgokkal, mint a legtöbbszörünknek, és én azt gondolom, hogy az érzékenyebb emberek ezt látják meg benne. Ez nem csak azt jelenti, hogy Joe jól tud meghallgatni másokat, vagy jó kérdéseket tud feltenni, vagy hogy olyan nyitottan tanul, mint egy gyerek. Azt gondolom, hogy az olyan emberek mint David Bohm úgy érzik, hogy amikor elmesélik Joének a történetüket, azt a történetet akkor és ott meghallgatják. Ebből egyfajta bizalom születik. Ha Joe elmondja a történetét, a mi tapasztalatunk azzal kapcsolatban inkább olyan, mintha kinéznénk az

ablakon, és nem mintha egy filmet néznénk. Mi nem csak halljuk az emlékeit, hanem valahogy a tapasztalatai fényében láttatja meg velünk azt a dolgot, melyről a történet ténylegesen szól. És amikor látjuk a valót, valami új dolog mutatkozhat meg. Azt gondolom, hogy az olyan emberek mint David Bohm és a biológus, Francisco Varela, akik eljutottak annak megértéséig, hogy mit jelent tiszta fejjel cselekedni egy adott pillanatban, ezek miatt érzik úgy, hogy időt kell tölteniük ezzel az emberrel.

Nem azért osztom meg a Joe személyiségével kapcsolatos benyomásaimat, hogy hízelegjek neki, hanem mert ezzel remélhetőleg segítem az olvasót, hogy jobban tudja személyes szinten értékelni mindazt, amiről ez a történet szól. Ha csak valamivel jobban olyannak látnánk a valóságot, amilyen valójában, mindjárt sokkal nyilvánvalóbbá válna számunkra is, hogy mit kell tennünk. Akkor mi sem a saját történeteink, a saját szükségleteink vagy a saját, pusztán reaktív értelmezéseink alapján cselekednénk. Meglátnánk, hogy mi az, ami az adott pillanatban szükséges. Pontosan azt tennénk, amit a helyzet tőlünk akkor és ott megkövetel. David Bohm is ezt fejezte ki, amikor arról beszélt, hogyan tudja valaki az életét úgy megélni, hogy azzal "részt vesz a kibontakozásban" Ezt nem tudjuk anélkül csinálni, hogy ne látnánk, mi is az tulajdonképpen, ami épp előttünk van. Ha úgy vesszük, Joe története egy személyes orientálódás gyönyörű demonstrációja, amely a tanuló szervezetek működéséhez szükséges.

Mivel történelmi fontosságú közéleti események és a kulcsfontosságú intellektuális fejlődés között mozog, Joe története magával ragad bennünket. Mindannyian szeretnénk jobban belelátni ezekbe a sorsfordító időkbe, mely oly sok okot ad a reménykedésre és a reményvesztésre egyaránt. Még ha a politikai és intézményi vezetőink elveszítik is a hitelüket és a mi tiszteletünket, vagy a legmélyebb társadalmi krízisek is elmérgesednek, mi egyre mélyebben megértjük, hogyan működik az univerzum. Jelenleg a nyugati tudományos materialisztikus világnézetben történelmi súlyú szemléletváltás történik. Az is

lehet, hogy a kettő összefügg. Talán az intézményeink és vezetésünk minden összevetve olyan világszemléletre épülnek, amely egyre elavultabbá válik és egyre jobban akadályozza a fejlődést. Talán épp emiatt vannak jelenleg szétesőben.

Az új vezetésnek a világ működésével kapcsolatos alapvetően új felfogásra kell épülnie. Az univerzumnak ez a newtoni mechanika szerinti tizenhatodik századi szemlélete, amely még mindig fogva tartja a gondolkodásunkat, napjainkban, mikor a kölcsönös egymástól függés és változás időszakát éljük, már egyre kevésbé működésképes. Ha továbbra is azt tesszük, amit eddig, nem fognak megtörténni azok a kritikus váltások, amelyek szükségesek ahhoz, hogy garantálni tudjunk egy egészséges világot a gyermekeink és az ő gyermekeik számára. "A világ, amelyet magunknak teremtettünk, a gondolkodásmódunk terméke", mondta Einstein. Semmi sem fog változni a jövőben alapvetően új gondolkodásmódok nélkül. Ez az igazi munkája a vezetésnek. Ez a könyv pedig egy nagyon jó alkalom arra, hogy ez a munka elkezdődjék.

## ALAPVETŐ GONDOLKODÁSMÓD-VÁLTÁS

Amikor a könyv már a befejezéshez közeledett, a Joe tapasztalatai mögött rejlő történet oly nagy koherenciával kezdett előjönni, hogy szinte már magától megfogalmazódott. A Joeval és Betty Sue Flowers-szel, Joe szerkesztőjével folytatott munkamegbeszéléseink közben újra és újra megtörtént, hogy amikor valami nem volt elég világos, csak megkérdeztük Joet arról, hogy pontosan mi is történt, és ő elmondta. Ahogy hallgattuk, ráztuk a fejünket, és azt mondtuk: "Látod, így írd meg!" Végül az egész folyamat a személyes emlékek valamiféle régészeti feltárásához kezdett hasonlítani, amelyre Betty Sue és én csak elkísértük Joet, hogy megossza velünk az első kézből szerzett tapasztalatait.

Ekkor szükségesnek éreztem, hogy ne is annyira a történettel, hanem

inkább általában, az utazás egészével foglalkozzunk egy kicsit többet. Egyik szinten a könyv legfontosabb mondanivalója az volt, hogy képesek vagyunk a jövőnköt olyan módokon alakítani, amit csak ritkán valósítunk meg. Joe könyvét az tette olyan izgalmassá, hogy felkínált egy kialakulóban lévő felfogást arról, hogy ez hogyan tudna valóban megtörténni.

Egyik délután azt kérdeztem Joetól, hogy "Mik azok a rendező vagy szervező elvek amelyekre ez a könyv épül?" Ő majdhogynem habozás nélkül azzal válaszolt, hogy megnevezett néhány szükséges tudatváltást és az azokból következő eredményeket. Elismerte, hogy mindez nagyon új volt számára, és hogy ezeket az elképzeléseket úgy kell kezelni, mint előzetes megérzést, kezdeti sejtelmeket egy hatalmas, új territóriumról. Mindazonáltal azt gondolom, hogy ezek nagy segítséget fognak nyújtani, különösen azoknak az olvasóknak, akik egyfajta fogalmi autóstérképet szeretnének kapni mielőtt útra kelnének, hogy részt vegyenek Joe utazásában.

Először is arra van szükségünk, mondta Joe, hogy nyitottak legyünk a *gyökeres tudatváltásra*. A világ működéséről alkotott mentális modelljeink nagyon mélyek, sokkal mélyebbek mint képzeljük. Butaság volna azt gondolni, hogy a világ megváltozhat anélkül, hogy a mentális modelljeink megváltoznának. Amikor rákérdeztem, hogy miről is szólnak pontosabban ezek a váltások, Joe azt mondta, hogy ez a tudatváltás olyan, hogy *a világot nem olyannak látjuk többé, mint amit dolgok építenek fel, hanem olyannak, ami nyitott, és elsősorban a kapcsolatokból épül fel*, ahol minden, ami testet ölt, amit látunk, érintünk, érzünk, ízlelünk és hallunk, ami számunkra a leginkább reálisnak tűnik, az lényegében szubsztancia nélkül való. A realitásnak létezik egy mélyebb rétege, mely túl van azon, ami megfogalmazható.

Ha egyszer ezt megértjük, látni kezdjük azt is, hogy a jövőnk nem fix, hogy a lehetőségek világában élünk. Ennek ellenére szinte mindannyian mély rezignáltságban élünk. Beletörődünk a sorsunkba, mert azt hisszük, hogy semmiféle hatást nem vagyunk képesek gyakorolni a világra, vagy legalábbis

nem akkorát, ami számítana. Ezért azokra az kisléptékű dolgokra összpontosítunk, amelyekről úgy gondoljuk, hogy lehet rá némi befolyásunk. Megteszünk minden tőlünk telhetőt a gyerekeinkért, ápoljuk a kapcsolatainkat, vagy a karrierünk építésére fókuszálunk. Mélyen odabent azonban beletörődünk abba, hogy erőtlenek tökéletesen tehetetlenek vagyunk a tágabb világgal szemben. De ha elfogadjuk, hogy olyan világban élünk ahol mindenki tehetetlennek érzi magát, akkor a jövőnk tényleg előre meghatározott. Vagyis segítség nélkül élünk tovább a reménytelenségben és nagy kétségbeesésben. Ez a kétségbeesés valójában a saját gondolkodásmódunk terméke, egyfajta önmagát beteljesítő prófécia következménye.

Az emberek legnagyobb része számára ez a reménytelenség tabutéma, különösen igaz ez a sikeres emberek körében. Nem akarunk beszélni róla, mert fenn akarjuk tartani a látszatot, hogy az életünk kerek és működik. Ezért aztán mindenféle figyelemelterelő szórakozásokkal foglaljuk le magunkat. A kultúránk már önmagában is bőségesen kínálja az ilyen szórakozási lehetőségeket. Azt mondja nekünk, hogy csak azzal kell foglalkoznunk, ahogyan kinézünk. Dolgozzuk ki az izmainkat, hozzuk a testünket a lehető legjobb formába, hogy jól öltözzünk. Az életünk a megjelenés és látszatok körül forog. A saját figyelmünk elterelése azokban a történetekben is megjelenik, amelyeket a világról mesélünk - hogy például a világot politika és az önös érdekek dominálják. Ez nagyon egyszerű módja annak, hogy elrejtjük azt a mély reménytelenséget, amely abból az érzésünkből származik, hogy nem tehetünk semmit a jövőnk érdekében.

De ha túlvagyunk ezen a bizonyos tudatváltáson, kezdjük megérteni, hogy a bennünk lévő reménytelenség érzés alapvetően egy naiv világlátásból származik. Valójában minden ami körülvesz bennünket, folyamatos mozgásban van. A természetben semmi olyan nincs, ami nem változik. Amikor ránézek egy lombos fára, én valóban látom benne az élet folyását. Azok a levelek pár hónap múlva már nem lesznek rajta azon a fán. Ebben a pillanatban is változnak.

Hamarosan meg fog változni a színük, hamarosan le fognak hullani a fáról. Hamarosan a talaj részévé fognak válni, és talán nemsokára egy másik fa elemeit fogják alkotni. Egyáltalán semmi nincs a természetben, ami ne változna.

A jelenlegi tudatállapotunkkal kapcsolatban az egyik hatalmas rejtély az, hogyan tudunk úgy élni egy olyan világban, ahol egyáltalán semmi nem fix, mi mégis a rögzítettség világaként érzékeljük. Ha egyszer elkezdjük a valóságot jobban olyannak látni, mint amilyen, észrevesszük, hogy semmi sem állandó, akkor hogyan lehetne fix a jövő? Hogyan is élhetnénk másban, mint a lehetőségek folytonosságának világában? Ennek a felismerésnek köszönhetően már előbbnek érezhetjük magunkat. Az olyan emberek, mint David Bohm és a vezetési szakértő, W. Edwards Deming, pontosan ilyen vitalitással rendelkezik. Honnan szerezték? Talán a tudatuk kevésbé volt lekötve azzal, hogy a rögzítettség illúzióját fenntartsa, ezért egy kicsit több élet maradt bennük. Azzal, ahogyan gondolkodunk, megfojtjuk az életet saját magunkban. Ha elkezdjük a világot jobban olyannak látni, amilyen, nem fogjuk többé magunkat megfojtani.

Azon a délutánon, amikor erről beszélgettünk, Joe azt mondta: "*Amikor ez a gyökeres tudatváltás megtörténik, az identitásérzésünk is megváltozik, és elkezdjük elfogadni egymást, mint legitim emberi lényeket.*"

Én is csak most jutottam el arra a pontra, hogy kezdem felfogni, hogy mit is jelent valójában elfogadni egymást, mint legitim emberi lényeket. Ennek a magunkban hordozott vasmarok-szorítású megrögzöttségnek része az is, fenntartsa a rögzítettség illúzióját, hogy olyannak lássuk magunkat és egymást, mint fix lényeket. Én nem téged látlak; látom a tárgyi alakot öltött képeket, az interpretációkat, az érzéseket, a kétségeket, a bizalmatlanságot, a hasonlóságokat és a különbségeket, amiket előhívsz bennem. Amikor kezdünk elfogadni egy másik embert, mint legitim emberi lényt, az valóban döbbenetes élmény.

Talán ez a szeretet. Látszólag, ilyen vagy olyan módon, a világ minden vallása felismerte a szeretet erejét, az egymás legitim emberi lényként való elfogadásának a minőségét.



"Attól kezdve", mondta Joe, *"hogy kezdjük elfogadni ezt az alapvető tudatváltást, kezdjük magunkat a kibontakozó egész részeként meglátni. Ekkor azt is meglátjuk, hogy tulajdonképpen lehetetlen, hogy ne legyen az életünknek értelme."* Az egyetlen módja annak, hogy értelmetlennek érezzem a életemet az, hogy a lehető legkeményebb munkával azt hajtogassam magamnak hogy az életemnek nincs értelme. A realitás mélyebb szintjén az életemnek, nem tehetek róla, de van értelme, mert ahogy minden folyamatosan kibontakozik, én olyan szálakkal vagyok belefőnődva ebbe a kibontakozásba, amelyeket még csak el sem tudok képzelni. Ez nem igényel akaraterőt, semmilyen különleges szakértelmet, sem tanulást, sem tudást. Mindez tulajdonképpen a születésem jogán történik. Ez jelenti azt, hogy élőnek lenni. Robert Frost azt mondta, hogy az otthon az a hely, amit nem megszereznünk kell. Nem kell nekünk megszereznünk az életünk értelmét. Az mindig is benne volt.

Joe még azt is mondta, *"A létezési és a tudati állapotnak ebben a megváltozott formájában eljutunk oda, hogy egészen másképpen értelmezzük, hogy mit jelent elkötelezettnek lenni."* Az elkötelezettségről alkotott hagyományos képünk szerint a feladataink elvégzéséhez kemény munkára van szükség. Áldozatot kell hoznunk. Ha már minden kezd szétesni, megpróbáljuk még keményebben, vagy azt mondjuk magunknak, hogy nem vagyunk elég jók, vagy nem is köteleztük el magunka eléggé. Vagyis ingadozunk a két létezési állapot között, melyek közül az egyik egyfajta önmanipulálás, amikor úgy tesszük a dolgunkat, hogy azt mondjuk magunknak, hogy ha nem dolgozunk keményebben, nem lesz megcsinálva; a másik pedig egy büntudatos állapot, amikor azt mondjuk magunknak, hogy nem vagyunk elég jók. Az ilyenfajta létezési állapotok egyikének sincs semmi köze a mélyebb természetű elkötelezettséghez.

Amikor abban a tudatállapotban cselekszünk, amelyben észrevesszük, hogy a részei vagyunk a kibontakozónak, nem tudunk *nem* elkötelezettek lenni. Tulajdonképpen lehetetlen nem elkötelezettnek lenni. Soha semmi nem történik

véletlenül. Minden egyes dolog része annak, aminek akkor és ott meg kell történnie. Csak azokat a hibákat követjük el, amelyeket ahhoz kell elkövetnünk, hogy megtudjuk, mi az a megtanulnivaló, ami miatt épp most itt vagyunk. Ez jelenti a létezési módon, és nem a cselekvésen keresztül megnyilvánuló elkötelezettséget. Felfedezzük, hogy a lényünk a kibontakozó folyamat részeként már eleve az elkötelezettség állapotában van. Az elkötelezett állapot megszűnésének egyetlen módja az, hogy ismét az a téveszme uralkodjék el rajtunk, hogy nem veszünk részt az életben. Ez a felfedezés elvezet egy paradox *önfeladó integritáshoz*, amelyben átadjuk magunkat ennek az elkötelezettségnek: én a magam részéről úgy valósítom meg ezt az elkötelezettséget, hogy odafigyelek arra, amiből a "cselekvésem" származik. Az ilyen elkötelezett cselekvések közül néha az a legnehezebb, hogy nem teszünk semmit, hanem csak ülök és várok míg rájövök, hogy mi az, amit legközelebb tennem kell.

Napjainkban a legtöbb szervezetben azokat a menedzsereket, akik elfogadták ezt az attitűdöt úgy ítélik meg, mint antimenedzsereket, mert nem tesznek semmit a problémák megoldására. Nem tudjuk túltenni magunkat azon az elképzelésen, hogy az elkötelezettség és az aktivitás elválaszthatatlanok egymástól. Vagyis folyamatosan kitalálunk magunknak mindenféle tennivalót, így gondoskodunk arról, hogy mindenki láthassa, milyen temérdek dolgot csinálunk, hogy elkötelezettnek tartsanak bennünket. Ha eléggé elfoglaltan tartjuk magunkat, talán még magunkat is meg tudjuk győzni, hogy van valami értelme az életünknek, de ettől még mélyen belül benne lesz a tudatunkban, hogy az nem is lehetséges, hogy értelme legyen, hiszen minden reménytelen, mert nincs számunkra segítség, és semmi módon semmi hatással nem vagyunk semmire.

Az egyik legérdekesebb fokmérője annak a paradox kapcsolatnak, ami a segítség nélküliség-érzésünk és a szüntelen aktivitásunk között fennáll az, hogy mennyire esik nehezünkre kimondani: "Tudja, semmit nem tudok tenni ennek

érdekében." Gyakran azt látjuk ugyanis, hogy a szervezetekben az emberek igyekeznek elhíttetni a környezetükkel, hogy képesek változásokat előidézni, mert így próbálják maguk előtt igazolni értelmetlen tevékenységüket. Ezért egy óriási ellentmondás-halmazban élnek. Az egyik szinten azt hiszik, hogy semmit nem tudnak befolyásolni. A másik szinten pedig kitalálnak maguknak egy olyan történetet, mely azt mondja, hogy "Meg tudjuk csinálni", aztán azzal elfoglalttá teszik magukat és mindenfélét csinálnak, amiről pontosan tudják, hogy semmiféle hatással nem lesz semmire. Kicsit olyanok, mint a mókusok egy mókuskerékben: egy idő után elfáradnak. Nemrégiben egy nagyon sikeres menedzser azt mondta nekem, hogy hirtelen felismerte, hogy egész életében vízen járt. A bős elkötelezettség és a vízenjárás ellentmondásos állapotában élünk, közben pedig tudjuk, hogy tulajdonképpen nem megyünk sehová. Mégis elborzadunk a gondolattól, hogy megálljunk, mert akkor megfulladnánk. Az életünk értelmetlenné válna.

*Amikor ez az újfajta elkötelezettség működni kezd, egy áramlat vesz körül bennünket. A dolgok látszólag csak úgy maguktól megtörténnék. Kezdjük meglátni, ahogy a pont megfelelő helyen és időben tett nagyon apró megmozdulások következményeként milyen sokféle történés keletkezik. Kifejlesztjük magunkban azt, amit a mesterek úgy neveznek, hogy "az eszközökkel való takarékoskodás" és ahelyett, hogy a dolgokat erőfeszítések és nyers erő árán végeznénk el, elkezdünk nagyon finoman cselekedni. Működni kezd körülöttünk a jelentés egyfajta áramlata, mintha csak egy szélesebb körű beszélgetés résztvevői lennénk. A dialógus szó klasszikus értelme: (dia logos) "a jelentések áramlása". Kezdjük észrevenni, hogy a dolgok egyszer csak mindenféle rejtélyes módon áramolni kezdenek felénk. A jelenség mögöttes okainak struktúrája, egy energiahalmaz lép működésbe, mi pedig mintha valamiféle mágneses erőterrel lennénk körülvéve, és mintha ebben a mezőben a mágnesek maguktól rendeződnének össze. Pedig ez az összerendeződés egyáltalán nem magától történik, hanem arról van szó, hogy a mágnesek a*

kauzalitás finomabb szintjére reagálnak.

Amikor néhány évvel ezelőtt elindítottuk a MIT Center for Organizational Learning-et, (Szervezeti Tanulás Központot), nagyon érdekes dolog történt. Az emberek elkezdtek jönni hozzánk. Egy két-három hónapos periódus alatt három bizonyos hölgy, szinte hihetetlen módon jelentkezett be. Tizenegy évvel korábban már találkoztam velük egy szakmai találkozón, és most azért jutottak eszembe újra, mert a munka, amin dolgoztak, erősen kapcsolódott volna a Centerben folyó új fejleményekhez. Fogalmam sem volt, hol érhetném el bármelyiküket is, de még csak azt sem tudtam, hogy hol laknak. Két hónap leforgása alatt mindegyikük telefonált és azt mondta, hogy hallott arról, amit mi csinálunk, és tudni szeretnék, hogy miben segíthetnének.

Az ilyen váratlan események okát nagyon nehéz megérteni, de úgy tűnik, hogy amikor elkezdünk ebben az új tudatállapotban cselekedni, és megvan bennünk ez a másfajta elkötelezettség, valami működni kezd körülöttünk. Nevezhetnénk "vonzásnak" - a feladás állapotában lévő ember vonzerejének.

Végül, *mikor az elkötelezettség és az önmagunk feladása állapotában vagyunk, elkezdjük megtapasztalni azt, amit úgy neveznek, hogy "szinkronicitás"*. Másképpen fogalmazva a szinkronicitás végeredmény. Nagyon fontos hogy megértsük a szinkronicitás mélyebb okait, mert ha nem értjük, esetleg megpróbáljuk mi magunk létrehozni ezt a szinkronicitást ugyanúgy, mint ahogy az életünk többi részét is irányítani próbáljuk. Az emberek hajlamosak a szinkronicitást egyfajta mágikus, misztikus tapasztalattá magasztosítani. Valójában ez nagyon is földközeli. A víz a gravitáció következtében folyik lefelé a hegyről. Természetesen a gravitáció már önmagában is igen talányos jelenség. Olyannak tűnik, mintha egyfajta mező lenne, mintha a világegyetemben minden fizikai objektum valamiféle vonzást gyakorolna egymásra. Annak ellenére, hogy senki nem tudja, hogy pontosan hogyan is működik a gravitáció, a végeredményt mégis megfigyelhetjük: a víz lefelé irányban folyik. A végeredményt nem vitatjuk, mivel megfigyelhető. A

szinkronicitás nagyjából ugyanígy működik a mély elkötelezettség energiamezőjében.

Ugyanebben az értelemben véve ez a vonzóerő, ez a mező, mely az olyan emberek körül kezd kialakulni, akik megtapasztalták ezeket a tudatváltásokat, olyan jelenségeket produkál, amelyeket Joe úgy nevez, hogy a megjósolható csodák. A "csoda" különös szó, mert jelentése feltételezi szokatlant vagy a titokzatost. Valójában azonban "csoda" valami akkor is, ha épp csak a jelenlegi felfogóképességünkön és életmódunkon túlmutató dologról van szó. Ha nem tennénk olyan hatalmas erőfeszítéseket azért, hogy izoláljuk magunkat az élettől, akkor minden nap, percről percre úgy élhetnénk meg az életünket, mint a megjósolható csodák sorozatát.”