

# A személyiségelméletek és a gazdálkodó szervezetek kapcsolatai

*A mai gyakorlati pszichológia egyik érdekes és értékes területe a személyiség feltérképezésével foglalkozik. Az elméleti alapjait JOHARY dolgozta ki, vezetve be a napi gyakorlatba és igazolta. Ebből az elméletből kiindulva figyelemre méltó analógiát építhetünk fel egy gazdálkodó szervezet és a személyiség területei között. Kérdés: hogyan alakul a modellünk, ha a gyakorlatban mindezzel párhuzamosan megjelenik a minőségügyi rendszer bevezetése és működtetése is?*

Johary szerint személyiségünket négy fő terület jellemzi, amelyeket ő ablakoknak nevez. Ezek a nyílt, a vak, a zárt és a sötét területek.

- **A személyiség nyílt területe:** Itt azok a dolgok értelmezhetők, amelyekről tudomásom van, amelyeket ismerek és elfogadok magamról, amelyekkel tudatosan kommunikálok a környezetemmel.

Például:

- viselkedés,
- öltözködés,
- feladatellátás.

- **A személyiség vak területe:** Itt a domináns jellemző az, amit mások látnak rólam, amit én nem érzékelek, nem tudok magamról, de mindenki más számára teljesen egyértelmű az, hogy hozzám tartozik, velem azonosítja.

Például:

- arcom, arckifejezésem,
- hangom,
- járásom.

A nyílt és vak területek, az akarom és a nem akarom a „más számára bemutatni” indíttatását tartalmazza. Egy másik ember e kettőre reagál, erről ismer fel. A két terület aránya változhat, a kapcsolatok, a kommunikáció segít áttemelni a vakból a nyíltba és természetesen fordítva is.

- **A személyiség zárt területe:** Ez a terület is konkrét, jól elkülöníthető a többitől. Itt a mások számára nem publikus dolgok halmaza található, melyek saját elhatározásból, belső fékek szorítása miatt nem kerülnek nyilvánosságra.

Például:

- Ezt miért csináltad?
- Nem mondom meg!

- **A személyiség sötét területe:** Az elmélet legfrapánssabb része, a személyiség olyan tartalékaira utal, melyeket az élet eddig nem szorított, nem kényszerített ki. Az, hogy mi van még bennünk, számunkra is sötét.

Például:

- Egy félrenyelő kisgyerek és apai, anyai reakció.

## Elmélet és gyakorlat

A Johary-féle elmélet felhasználásával analógiát építhetünk fel, érzékeltethetünk egy gazdálkodó szervezet, egy jogi személy megnyilatkozása és a személyiség területei között.

- **A gazdálkodó szervezet nyílt területe:**

- a cégimázs,
- a marketing teljes eszköztára,
- amit meg akarok mutatni a vevőimnek,
- saját értékeléseim, eddig elért eredményeim.

- **A gazdálkodó szervezet vak területe:**

- az általános kommunikációs stílus (külső-belső),
- vevőszolgálat,
- a cégmegjelenéshez kapcsolódó értékítélet.

Ismét nem hagyható ki az analógiából annak megemlítése, hogy e két terület együttes hatása determinál egy szervezetet az üzleti partnernél, a beszállítónál, a vevőnél. Emiatt tehát kőkemény érdeke a menedzs-

mentnek, hogy a két terület arányát felügyelje, változtassa. Cél a vevői igények és követelmények azonosítása, meghatározása, megértése és teljesítése. Így biztosítható a növekedés, a piacon maradás, a dolgozói elégedettségi szint stb.

• **A gazdálkodó szervezet zárt területe:**

Ez a terület jól érzékeltethető egy cég életében. Itt a szándékosan nyilvánosságra nem kerülő dolgokra kell gondolnunk. Így minden olyan eljárásra, adatra, információra, melyeket egy fejlett benchmarking kultúrájú cég egy mosollyal zár el érdeklődő partnere elől.

Például:

- speciális összetételek,
- speciális technológiák,
- K+F tevékenység.

• **A gazdálkodó szervezet sötét része:**

A sötét rész markáns és állandóan jelen lévő komponens, és teljesen analóg hatásokat indukál, mint egy szálfafelrenyelés, akár csődöt is eredményezhet.

Például:

- a külső szabályozások megváltozása,
- új piaci szereplő megjelenése,
- új anyag, új technológia megjelenése,
- egy minőségügyi rendszer bevezetése.

Kérdésként merül fel: *Nem tekinthető-e a sötét rész elemének – egy tanácsadó szemszögéből is – a felkészítő munka és az azt követő tanúsítás után magára hagyott szervezet, a vállalt plusz feladattal, a minőségügyi rendszer működtetésével való megbirkózása?*

A továbbiakban ennek a felvetésnek járunk a nyomára, tényekre alapozott elemzések, megoldásra tett javaslatok formájában.

A belső tapasztalatokat a felmérés módja adja, kérdőívet küldtünk ki a TÜV Rheinland Hungária VRF Kft. látókörébe került cégek minőségügyi megbízottainak, vezetőinek.

A rendszer működési nehézségeinek feltérképezése volt a cél, a szabvány követelménypontok és a nekik való megfelelés szempontjából.

A visszaérkezett adatok birtokában értékelni tudtuk két auditálás közötti időszakban a szabvány követelménypontokhoz kapcsolt:

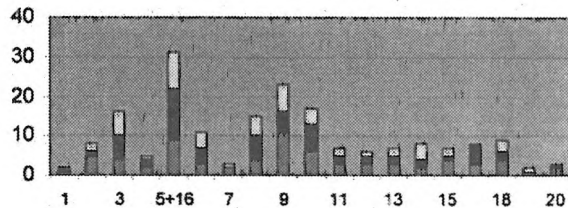
- 1) lényeges változtatások felmerülését a rendszerben;
- 2) a belső auditok során feltárt jellemző eltéréseket;
- 3) a legtöbb energiát, munkát, amelyet a felügyeleti audit sikeréhez be kellett fektetni;
- 4) a „feleslegesen” beemelt, hasznot nem hozó, de szabályozott területeket;

A feltett kérdések közül az első három feldolgozására egy olyan módszert használtunk fel, amely a nem

számszerűsíthető tényeket jelentésük hasonlósága alapján képes csoportosítani.

1. ábra

**A nehézséget jelentő követelmények**



A három kérdés absztrakciójának eredménye egy új összefüggés, új felismerés kereséséhez vezet.

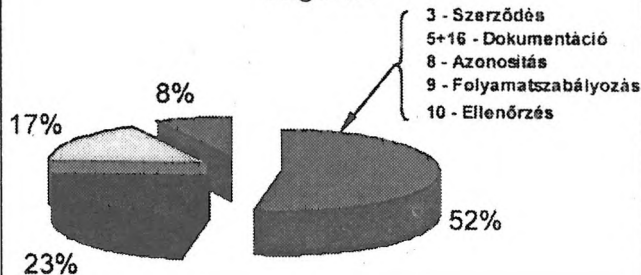
Az új kérdés tehát: **Mely területek okozzák a rendszer működése, működtetése során a legtöbb problémát?**

A PARETO-elemzés logikáját követve foglalkozni érdemes a következőkkel:

- 4.3 Szerződések
- 4.5 - 4.16 Dokumentációs rendszer és minőségügyi feljegyzések
- 4.8 Azonosítás és nyomkövetés
- 4.9 Folyamatszabályozás
- 4.10 Ellenőrzés és vizsgálat

2. ábra

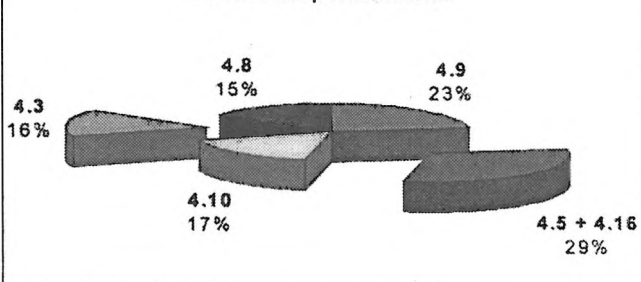
**Megosztás**



A kiemelt területeket ötös csoportokba szervezve, a nehezen kezelhető követelménypontok megosztása ábrázolható.

3. ábra

**Az első csoport kiemelve**



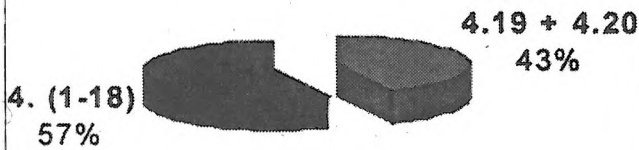
Az első ötös csoport kiemelése ismét érdekes tanulságokkal szolgál.

A három körvonalazódó, nehézségeket jelentő fő terület: a szerződések, a dokumentáció és a gyártás.

Felmérésünk negyedik, utolsó kérdésének elemzése számunkra ismét figyelemre méltó eredményt hozott. A kollektív bölcsesség „haszontalannak” ítélte a

4. ábra

„Haszontalannak” ítelt elemek



vevőszolgálati tevékenységet és a statisztikai módszerek alkalmazását.

**Ok – okozat**

Nem törekedve teljességre, néhány ok-okozati kapcsolatot érdemes felemlíteni:

- A 16%-os részt kihatító szerződések területéhez
  - Hiányzik a marketingtevékenység, a munka azonnal a szerződéskötéssel kezdődik.
  - Eddig is megvolt, csinálták is, de oly sok mindennel foglalkoznak, hogy nem jut idő a dokumentálásra.
  - Az üzlet megszerzése fontosabb mindennél, függetlenül a megrendeléstől.
  - Túlszabályozott a tevékenység, emiatt ellentmondásos a szabályozás és a végrehajtás.
  - Nincs elég idő az ajánlat megfelelő mélységű kidolgozásához, elkészítéséhez, szorít a határidő, emiatt pedig nincs siker.
  - Ajánlat-szerződéskészítés során nincs megfelelően definiálva a minőség (hivatkozás szabványra, egyéb előírásra).
- Az 55%-ot lefedő folyamatszabályozási területek
  - Hiányzik vagy túl van bonyolítva a technológia.
  - Ha nem jó az előírás, a dolgozó a könnyebb utat választja, kilép belőle.
  - A tevékenység több helyen történő leírása, szabályozása a végrehajtást zavarja. A tagolás mozaikossá teszi a folyamatszabályozást.
  - Rossz gyakorlat lett rögzítve, és eszerint történik a munkavégzés.
  - Hiányzik a „cégképesség” dokumentálása, függetlenül a régi vagy az új technológia alkalmazásától.
  - Túlszabályozás – aluszabályozás. (Mindent, semmit)
  - A karbantartási területen szinte egyáltalán nem kerül elő a gépdiaosztika, így a folyamatképeségek olyanok, amilyenek.

- Még mindig a MEO-szemlélet a jellemző, nem adják át az ellenőrzést oda, ahová tartozik, a munkahelynek.
- A vizsgálati terv nem határozza meg a szükséges mérőeszközt, ha igen: lazán, pontatlanul fogalmazva.
- A fellépő eltérések kezelése a rendszer merevsége miatt nehézkes.

- A 30%-os dokumentáció-feljegyzés, -kezelés területe
  - Haszna nincs, gondolja a végrehajtó, nyűgnek érzi, pedig ezzel zárja ki magát a javító intézkedésekből.
  - „Mindenki utálja”, hacsak nincs egy megszállott, aki a sajátjának érzi és példamutatóan csinálja.
  - A szabályozó dokumentumnál az elkészítés során a munkaigényesség, az időráfordítás okozta nehézségek jelentkeznek.
  - A rendszerbevezetés után a negyedik szint, a rosszul szerkesztett, felesleges formanyomtatványok okozzák a bürokráciát.
- Gondolatok a felmérés negyedik kérdésköréhez, a haszontalannak ítelt elemek vizsgálatához
  - Ott, ahol nincs vevőszolgálat, és nem keletkezik értékelhető adat, a formálódó véleménnyel egyetértek.
  - A legtöbb helyen az adatok feldolgozása, értelmezése helyett csupán az egymásra mutogatás marad.
  - A javító intézkedéseket csak információk, feldolgozott adatok alapján tehetem meg.

Ha a személyiség területeinek kiterjesztésére gondolunk, ez a két követelmény gyakorolhatja a legnagyobb hatást a szervezet nyílt – vak területeire. Óriási hiba lenne ennek üzleti szerepét nem észrevenni, hiszen ettől függ a megrendelés, a cégelfogadás, a beszállítói válasz, egyszóval a cég egész gazdasági szereplése.

**A rendszerkarbantartás, rendszerfelügyelet, mint az újra körvonalazódó közös tevékenység**

Egy működő minőségügyi rendszer csupán információk alapján értékelhető, javítható. Kezeleni, vizsgálni, fejleszteni kell a javító intézkedések megtételéhez a szabályozás jóságát, a végrehajthatóságot, azt, hogy egyáltalán érdemes-e foglalkozni vele.

Minden szervezet számára kulcsfeladat, hogy saját életéhez alakítsa a kidolgozott és bevezetett minőségügyi rendszerét, nem várva meg, hogy az idő túlhaladja. Az idő múlásának természetes velejárója a szabályozás változása is.

Belső igénnyé kell válni a szervezet életében a korszerűsítésnek, az aktualizálásnak, és a vezetés feladata biztosítani ehhez a szükséges erőforrásokat. Ezek lehetnek belső szakemberek, de fontos hangsúlyozni a külső tanácsadó szerepvállalásának lehetőségét is.

A legnagyobb előnye a külső szakértőnek az, hogy a problémát kívülről, semlegesként érzékeli, tárja fel, fogadtatja el, és közösen oldja meg a felhalmozott tapasztalatait segítségével a megbízóival.

Az együttműködés legfontosabb, körvonalazódó területei:

- Tréningek a belső auditorok számára.
- A tanácsadási színvonal emelése azáltal, hogy a belső auditot a tanácsadó munkatársa végzi.
- Évenként megtartandó problémamegoldási tréningek.

- Oktatások rendszerének közös felépítése, tudásszint felmérése, az igény és a tényállapot szabályozása.
- A kor diktálta számítógépes gyakorlat beemelése a rendszerműködtetésbe (CAQ).
- Korszerű iratkezelési technikák oktatása, gyakorlati bevezetése.

Összegzésül, még egyszer átgondolva a felmérés célját, ellenőrizve a feldolgozás eredményeit, észlelhető, hogy egyre több területen jelenik meg a közös jövőbeli munka igénye és potenciális lehetősége, egy magasabb szintre emelkedő, racionális, elmélyülő munkakapcsolat.

*Szerzőnk minőségügyi tanácsadó,  
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.*

## SZERZŐINK FIGYELMÉBE!

### Tartalmi elvárások:

Kérem, hogy írásaikat lehetőleg gyakorlati példákkal fűszerezzék, ezzel is segítve a nagyobb olvasótábor megnyerését. Sokéves kutatói tapasztalatomra merek hivatkozni, amikor jelzem: a kevesebb többet ér, ha az írás csak a hasznosítható lényegre koncentrálna.

„Olvasópéldákra” van szükségünk, amelyek arra mutatnak rá, hogy adott piaci szituációkra hogyan reagáljon egy-egy vállalkozás vezetője, azaz a *Marketing & Menedzsment* Olvasója. Mit tettek hasonló helyzetekben más szakemberek és milyen sikerrel? Hogyan alakítják cégük sorsát? Erről szóljanak az írások.

### Technikai szempontok:

Visszatérő tapasztalat, hogy egyes írásokat igen nehéz „megfejtetni”! Nincs oldalszámolás, nincs alcím, nincs magyar nyelvű és érthető, technikai szempontból is használható ábra és tábla, nincs hely a korrektúrához, mert sűrűek a sorok stb. A cikket mindig kinyomtatva, kettes sortávolsággal, továbbá lemezen is kérem: Word for Windows 2.0, 6.0 vagy rtf formátumban. Kérem a hosszú (8 karaktert meghaladó) fájlnevek, és a fájlnevekben az ékezetes karakterek mellőzését. Az sem mindig nyilvánvaló, hogy a szerzőt miként lehetne bemutatni a cikk végén, s főleg: hol lehet őt elérni (cím, telefon, fax)!

Miután nyomozni nem kívánunk, csak azokat az írásokat közöljük, amelyek – túl azon, hogy tartalmuk elfogadható – megfelelnek ezen technikai feltételeknek is.

Közös munkánk sikere érdekében megköszönöm, ha a cikkíráskor mindezekre tekintettel lesznek.

Lantos Antal  
főszerkesztő