

Kitekintés

A vezetett vezető – a szakmai kompetenciák, a menedzsment módszerek és a spiritualitás összefüggései egy nemzetközi vezetői kutatás tükrében

Bevezetés

A szervezetek és a menedzsment témájában egyre nagyobb gyakorisággal jelennek az egyházi és nem egyházi szervezetek vezetői működése kapcsán a spiritualitás kérdései. Ezzel párhuzamosan az utóbbi évtizedekben a nemzetközi szakirodalomban, tudományos és gyakorlati szférában nagy erővel zajló szakmai vita alakult ki a szervezetek spiritualitása terén, ehhez a diskurzushoz kapcsolódik az a kutatás, melynek eredményeit foglaljuk össze ebben a rövid tanulmányban.¹ Cikkünkben egy olyan kutatást és kompetenciamodellt mutatunk be, amely szempontokat kíván adni e témakör mélyebb megértéséhez.

1. Kutatásunk háttere

A *HebziMÉrték Alapítvány*, az osztrák *Katholische Sozialakademie Österreichs* és a német *Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision* részvételével 2012–2014 között egy Grundtvig projekt keretében egy nemzetközi vezetői kutatást valósított meg. Harminc keresztyén vezető bevonásával azt vizsgáltuk, hogy a szakmaiság, a menedzsment és spiritualitás mit jelent, miképpen jelenik meg életükben, munkájukban, s ezek hogyan viszonyulnak egymáshoz.

A lelkészség elsősorban spirituális hivatás, de vajon mennyiben kell egy lelki vezetőnek szakembernek lennie?² Vannak-e olyan kompetenciák, melyek kevésbé lelkiek, de mégis nélkülözhetetlenek a közösségek szolgálatában? Munkánk hipotéziseként azt fogalmaztuk meg, hogy az egyházi intézmények/közösségek vezetői tevékenysége egy másfajta minőségnek kell, hogy megfeleljen, „többet” várnak el tőlük: például konzekvensen keresztyén értékeket tükröző életet minden vonatkozásban. Továbbá feltételeztük, hogy az ilyen vezetők magukkal szemben is sajátos elvárásokat támasztanak, amit a maguk részéről kihívásként élnek meg. Központi kérdésfeltevésünk az volt, hogy vajon hogyan látják és milyennek élik meg magukat keresztyén intézmények vezetői, jelenleg hogyan kezelik a munkahelyi kihívásokat, ami a „szakmai kompetencia – menedzsment – spiritualitás” hármasából adódik?

¹ Az utóbbi években magyar nyelven a témában megjelent írások: ALFORD: Menedzsment, ha számít a hit; FAZAKAS: Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában; MEZEL–PULAY: Versenyképes-e a Jó Pásztor?; TOMKA–BÖGEL: Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment; TOMKA–BÖGEL: Megéri jónak lenni? – A Biblia és a menedzsment II.; PULINKA: A szervezeti spiritualitás nyomában; ZOHAR–MARSHALL: Spirituális intelligencia; ZSOLNAI: Spiritualitás és menedzsment, 117–129.

² PACHMANN: Pfarrer sein, 79.

2. A kutatási modellről

A kutatás megkezdése előtt egy modellben foglaltuk össze azokat a gondolatokat, melyek a vezetés három dimenziójáról bennünk éltek. Vezetői modellünk célja volt tehát, hogy feltárja és értelmezze a *szakmaiság*, a *menedzsment* és a *spiritualitás* mibenlétét és kapcsolatát a vezetésben és a vezetői identításban.



A modellalkotás során úgy értelmeztük: e három elem leírható úgy, mint..

- a vezetés három különböző *dimenziója*;
- három vezetői *funkció*, amelyre szükség lehet a kiegyensúlyozott vezetéshez;
- három karakteres vezetői *arcél* vagy *szerep*;
- a vezetői *kompetenciák* külön csokra;
- néha egymással ütköző három *szemlélet*;
- három vezetési vagy szervezeti *kultúra/stílus*;
- három vezetési *vezérelv*, saját belső racionalitással.

A hármasságra mi ebben a sokoldalúságban tekintettünk. Tudtuk, hogy a határok a három terület elválasztásakor nem olyan élesek, mint ahogy a modellben ábrázoltuk, de azt is, hogy talán éppen ez segít bennünket a vezetés és a vezetői identitás megragadásában.

Modellünk három dimenziójának rövid bemutatása után, a dimenziók összefüggéseit, majd pedig az egységes modellt mutatjuk be:

1.1. *Spiritualitás a vezetésben*

A latin szó először az Újszövetségben, Pál apostol korinthusiakhoz írt levelében szerepel melléknévi alakjában (spiritualis). Pál görögül írt, tehát nem a latin spiritualis szót használta, hanem annak görög megfelelőjét, a pneumatikost. A görög pneumatikos melléknév minden olyan létező megjelölésére szolgált, amely a Szentlélek, Isten Lelkének vezetése alatt áll; ami a Szentlélektől áthatott valóság, s így magával a szenttel, az istenivel, a transzcendenssel áll kapcsolatban. Tulajdonképpen az emberi lét egyik dimenziója, annak legbelsőbb szférája, amely az isteni abszolútummal áll kapcsolatban. Ez az értelmezés együtt bővült,

változott, alakult a keresztyén vallással, s napjainkra nem létezik egységes keresztyén definíció a fogalomra.

A páli értelmezést alapul véve kutatásunkban a „spiritualitás” a transzcendenssel való megélt kapcsolatot és tapasztalatot jelenti – a beláthatón túlra való nyitottságot, az Egész felől való közelítést. Az emberi lét eme dimenzióját a szervezet tagjai nem tudják egyszerűen „kint hagyni” a szervezetekből, az szükségszerűen velük van. A spiritualitás annak belátása és megtapasztalása is egyben, hogy az ember excentrikus lényként, középpontját magán kívül találja.³ Vezetőként is tudatában van annak, hogy van egy önmagán túli (transzcendens) valóság, amelyről tud – ha nem is az értelmével –, amelyet tapasztal – ha nem is az érzékeivel –, és amely képes őt átítatni, átjárni, áttüzesíteni, eltölteni, vezetni, és rajta keresztül is sugározni.

Képben kifejezve a „spirituális vezető” maga is vezetett, úton levő ember, *zarándok*. Ami megkülönbözteti más járókelőktől az az, hogy (1) van célja, (2) elindul egy úton, és halad azon előre, (3) folyamatosan reflektál magára és helyzetére, (4) külső impulzusok és belső felismerések által terelődik és változtatja mozgását, útirányát, illetve (5) vannak, akik követik őt az úton.

A vezetői spiritualitás meghatározó elemei ezek alapján:

- vezérelv, ars poetica, látás, (saját életén túlmutató, fenntartható) vízió;
- folyamatos fejlődés, növekedés, változás, előrehaladás, spirális útonjárás;
- önreflektivitás, önismeret, árnyoldalakkal való szembenézés, célokra való rákérdezés;
- inspiráció, intuíciókra figyelés, ima, impulzusok befogadása;
- követők bevonása.

1.2. Menedzsment a vezetésben

A menedzsment szavunk a latin *manus* szóból eredeztethető, tehát a kézhez, kezeléshez köthető. A „menedzser” képes kézbe venni, kézben tartani és kezelni folyamatokat, helyzeteket. Ebben a modellben a „menedzser” az a személy (illetve a vezető azon szerepe, funkciója, stílusa), aki a folyamatok, a technológia, a végrehajtás, a kivitelezés ismerője, egyfajta folyamatmenedzser, folyamatmérnök. Olyan, aki az egész projekt struktúráját érti, átlátja, rendszerszemléletű vezető.⁴ Ezt akkor is meg tudja tenni, ha nem „szakmabeli”, ha az adott szakterülethez „nem ért”. Így lehetséges, hogy egy jó menedzser át tud ülni egy másik szervezet vezetői székébe, és ott is kiválóan tud működni. A menedzser kérdése: Hogyan lehetne ezt jobban csinálni? Ő az „érték-teremtés technológiájának folyamatmenedzsere”.

³ PLESSNER: *Conditio Humana*, 390–391.

⁴ ABROMEIT: Mit jelent a gyülekezet-menedzselés?, 12.

Kitekintés

A vezető menedzseri énje szintén úton lévő személy, de az ő szerepe leginkább az *utazásszervező*höz hasonlítható. Nem előljárásával jelöli ki az utat, mint a spirituális vezető, viszont képes sokféle utat megrajzolni, megtervezni és megszervezni. Részcélokat jelöl ki, mérföldköveket állapít meg, pihenőket iktat be, ha kell, és a felszerelésről is gondoskodik. Van figyelme és befolyásoló ereje a körülmények alakítására, rendelkezik a, b és c tervekkel is. Látja és átlátja a különböző útvonalak találkozási pontjait és rendszerét anélkül, hogy maga mindegyiket végigjárta volna.

A menedzsmet meghatározó elemei ezek alapján:

- tervezés, újratervezés;
- mérés, értékelés;
- kontroll, hierarchikus gondolkodás;
- visszacsatolás, fejlesztési javaslatok; racionális, megalapozott döntés.

1.3. Szakmaiság a vezetésben

A „szakmaiság” számunkra azt a szakmai tudást jelezte, amely a munkavállalót szakemberré és a vezetőt szakmai vezetővé teszi. Ellentétben a menedzserrel, a „szakmai vezetői én” nem csereszabatos, hanem specialista, a szervezet alaptevékenységéhez szükséges szakmabéli, magas szintű technikai tudás birtokosa.⁵ Vezetőként vezetői hatalmának forrása a szakmai tapasztalata, bejárt szakmai életútja. A szakmai vezető (illetve a vezető ezen szerepe, funkciója) sokat látott személy, aki képes ezt a tudást mentorként a rábízottak felé továbbadni, szakmai tapasztalatát az adott helyzetben aktivizálni. A szakmai vezető kérdése: mit csináljunk?

A „szakmai vezetői én” is úton járó személy; szakemberként járt útján általában előrehaladott állapotban. *Hegyi vezető, túravezető*, aki már megjárta magasságokat és mélységeket, szakmai csúcsokat is tudhat maga mögött. Vezetői legitimitását éppen az általa bejárt szakmai út adja meg. Emiatt képes a szakemberré válásban mögötte járókat szakmai vezetőként vezetni, mentorként kísérni. Az ő úti szerepe továbbá a *mentor*, aki úti kísérőként, fejlesztő partnerként osztja meg tapasztalatait, tudását a többiekkel.⁶ Mivel előbbre jár az úton, nagyobb rálátással, előrelátással rendelkezik, képes az út buktatóira, zsákutcákra is felhívni a figyelmet. Vezetőként figyelmeztetni tudja csapatát arra, ha letérnek a kijelölt útról, vagy ha az útirányt eltévesztik, az úti célról megfelelően haladnak.

A vezetői szakmaiság meghatározó elemei ezek alapján:

- magas szintű szakmai ismeretek, képességek;
- szakmai sztenderdekre való figyelés, megfelelés;
- szakterületének logikájának, szemléletének képviselése;

⁵ KLEIN –KLEIN: A szervezet lelke, 84.

⁶ Vö.: BELL: Managers as mentors: Building partnerships for learning.

- problémamegoldási képesség;
- szakmai képzési, fejlesztési irányok kijelölése.

1.4. A három elem összefüggéseiről

A három vezetői dimenzió közti reláció egyfajta felismerhető belső logikája a konkrétságtól, tárgyi valóságtól, a szervezeti mindennapoktól való távolság növekedése. Míg a szakmaiság a konkrét *mit*-re vonatkozik, addig a menedzsment eggyel hátrébb lépve a *hogyan*-ra irányul, míg a spiritualitás a még távolibb *miért*-re kérdez rá. A kézzelfogható konkrétság fogy, a reflexió mennyisége pedig növekszik ezen a tengelyen. A cselekvések szintjéről (szakmai sztemderdek) – a szerepek szintjén át (menedzsment funkciók) – a hitek, célok (spiritualitás, értékek, kultúra) világába lépünk át.⁷

A három szerep viszonyát vizsgálhatjuk úgy is, mint egymás után következő szerepek láncolatát. Ez nem egy normatív modell, de megfigyelhető, hogy ezek pozícióhoz kötött tipikus kihívások, melyek többféle forgatókönyv és még több egyéni út mentén alakulhatnak.

- Lehetséges, hogy valaki egy álmot, víziót követve, vagy egy ügy megszállottjaként kezdi el spirituális útját, és érik bele a többi szerepbe.
- Lehetséges, hogy jó szervezőkészsége emel ki valakit a többiek közül, és helyezi őt vezetői szerepbe.
- Lehetséges, hogy valaki jó szakemberként indul, aki a tanulmányai során szerzett tudására támaszkodik. Idővel elkezd projekteket vezetni, ekkor szerzi első menedzsment-tapasztalatait, majd ha jól teljesít, egy csapatot bíznak rá, és itt már emberek vezetésének kihívásával küzd meg. Ha ebben is sikeres, akkor a szervezetben egyre magasabb szinteken szerezhet vezetői gyakorlatot, miközben fókuszai egyre inkább a vezetés irányába tolódnak a konkrét szakmai munkától távolodva. Eljuthat a szervezet vezetésének szintjére, majd itt éveket, évtizedeket töltve egyre bölcsőbb vezetővé válhat.

Mi amellet tesszük le voksunkat, hogy ezen szerepek betöltéséhez szükséges kompetenciák minden vezetőben és minden vezetői testületben mag-szinten jelen vannak, és képesek növekedni, kibontakozni, azaz fejleszthetők és fejlesztendők a kiteljesedettebb vezetés érdekében. Egy ilyen módon harmonikus vezetés egyszerre képes a *jót* (szakmaiság) *jól* (menedzsment) a *jóért* (spiritualitás) tenni.

A három vezetői funkció meglátásunk szerint egyaránt fontos, hogy megjelenjen, mert így biztosítható, hogy a „háromlábú vezetői szék” stabil legyen. Ugyanakkor ezek a funkciók nagyobb szervezet vagy vezetői csapat esetében külön szerepekben is megjelenhetnek. Ezek komplementaritása fontos kiválasztási szempont lehet egy vezetői team összeállításánál, illetve a vezetői önismeret

⁷ KEUPP–AHBE–GMÜR–HÖFER–MITZSCHERLICH–KRAUS–STRAUS: Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, 217.

Kitekintés

részeként szükséges annak tudása, hogy ki melyik területen hol tart, melyik szerep betöltésére hajlamos és alkalmas.

1.5. A modell felépítése

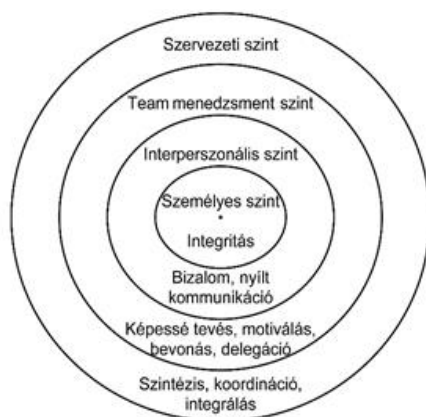
Az általunk felvázolt megközelítés Stephen Covey „belülről kifelé” modelljének⁸ szintjeit használja fel, elfogadva annak logikáját, és ezen a négy szinten értelmezi a szakmaiság, menedzsment, spiritualitás hármasságát.

Az eredeti modell szintjei:

A vezetés szintjei	...és ami sikeressé teszi
Személyes	Integritás, megbízhatóság, következetesség
Interperszonális	Bizalom, őszinteség, nyílt kommunikáció
Team	"Képessé tevés", motiválás, bevonás, delegálás
Szervezeti	Összefogás, integrálás, iránymutatás

A szintek kérdései:

- Személyes szint: „Miből” vezet? Mi teszi őt vezetővé? Mihez nyúl, amikor vezet?
- Interperszonális szint: Milyen szerepet vesz fel a közvetlen kapcsolataiban? Miként fordul másokhoz? Miként élik őt meg?
- Team szint: Mivel foglalkozik egy csoportban?
- Szervezeti szint: Miként jelenik meg a szervezetben formális vagy informális módon?



A "belülről kifelé" elve Covey szerint azt jelenti, hogy a vezető nem lehet sikeres a szervezeti szinten, amíg nem sikeres a személyes szinten. A személyes fejlődéssel, integritással kell kezdenünk a vezetést ahhoz, hogy kiérdemeljük a bizalmat. A hitelesség, a bizalom és a nyílt kommunikáció lesz az alapja a sikeres menedzsmentnek és szervezeti vezetésnek.

⁸ COVEY: A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása, 8.

A vezetett vezető

Covey eredeti modelljére rávetítve az általunk felvázolt vezetői hármasságot, a következő mátrix alakul ki:

	szakmaiság	menedzsment	spiritualitás
<i>Alapkérdés</i>	Mit?	Hogyan?	Miért?
<i>Személyes szint</i>	szakmai tudás, tapasztalat	erő, befolyásolás	bölcsesség
<i>Interperszonális</i>	Mentor	Menedzser	Mester
<i>Team</i>	Purpose (eredmény)	Process (folyamat)	People (emberek)
<i>Szervezeti</i>	Szakmai vezető	Ügyvezető	Spirituális vezető
<i>Számára az általa vezetett elsősorban</i>	szakember	munkaerő	teljes ember

A modell kördiagramban ábrázolva a következőképpen néz ki:



Ez a modell leírja a vezető fókuszpontjait az adott szinteken az adott szerepben. Ennek vizsgálatára, validálására és fejlesztésére egy nemzetközi kutatási programot építettünk, amely ezen a három szalon, ezen kompetenciák mentén segítheti a vezetőket egyéni útjukon kiteljesedni, a vezetői teameket elindíthatja a ki-egyensúlyozottság irányába.

3. Kutatásmódszertanunk

Miért is fogtunk tehát a kutatásba? Legfontosabb célunk a vezetői önértelmezés és önkép keresése és megértése volt. A keresztyén szervezetekről és a vezetőkről szóló diskurzust kezdeményeztünk – a vezetőikkel és egymás között egyaránt. Kerestük a „vezetői spiritualitás”, a „menedzsment” és a „szakmaiság” kifejezések mögötti valóságokat, vizsgáltuk vezetési-vezetői modellünk érvényességét, beválási fokát.

Első lépésként kiemelten fontosnak tartottuk a „befelé nézést”, a kutatói

önreflexiót. Feltettük és hosszú vitákban megvitattuk az alábbi kérdéseket: Mit jelentenek számunkra a kutatási célok? Milyen tartalmakat és érzéseket mozgatnak meg bennünk? Milyen előfeltevéseket hívnak be? Hogyan áll össze ez a hármasság bennünk – külön-külön és együtt?

A második lépésben kezdtünk kifelé nézni. Azt tanulmányoztuk, hogy hangozhat mindez az interjúalanyaink számára? Milyen létező modellek, tapasztalatok kapcsolhatók be munkánkba? S hogyan gondolkodnak ugyanerről a német és osztrák kollégák?

Meggyőződésünk volt, hogy kutatóként befolyásoljuk a kutatásba bevont vezetők gondolkodását, véleményét, világát. Úgy véltük, ha ezt reflektáltan tesszük, szubjektivitásunk nem lesz torzító. Lényegesnek tekintettük tehát a kutatói tudatosságot, jelenlétet. Célunk nem a megnyilatkozások magyarázata, hanem a megértésre törekvés, a meghallás, a meglátás volt.

Utunkon a következő kutatási kérdéseink vezéreltek bennünket:

- Miként látják és élik meg magukat a vezetők keresztyén szervezetekben? Mit jelent számunkra „keresztyénnek” lenni?
- Miként értelmezik a vezetők a „spiritualitás”, a „menedzsment” és a „szakmaiság” kifejezéseket? Hogyan viszonyulnak ezekhez?
- Hogyan értelmezik és élik a vezetők azt a kihívást, melyet e három tématerület összekapcsolása teremt?
- Hogyan döntenek, és milyen tényezők játszanak számunkra meghatározó jelentőséget a „jó döntésben”?
- Milyen elvárásaik vannak a vezetőképzéssel kapcsolatban?

A terepkutatást a modell sok-körös belső reflexiója előzte meg. Ezt „megértő létmódban” lefolytatott, félig strukturált mélyinterjúk követték a kutatási kérdések mentén. A beszélgetések keresztyén szervezetek (katolikus, református és evangélikus) kilenc felső- és középvezetőjével zajlottak, az interjúalanyok által választott helyszíneken, 2013. április 22. és május 10. között. A hangrögzítés és szó szerinti lejegyzés után a feldolgozást a benyomások közös megosztása, a tartalomelemzés (egyéni feldolgozás), a fókuszpontok és kulcsüzenetek keresése és a magyar tapasztalatok német és osztrák kollégákkal történő megosztása és integrálása követte.

4. Magyarországi eredmények

Kutatócsoportunk több fontos témát emelt ki a rendelkezésre álló tapasztalatok alapján. Ezeknek egy része már a modell leírásakor és a kérdéssor elkészítése előtt is sejtett fontos terület volt: ilyenekként jelentek meg a „keresztyén vezető”, a „jó döntés”, a „modell értékelése”, a „spirituális vezető és vezetőképzés, vezetésfejlesztés” témái. Az interjúk során azonban érzékelhetővé vált további területek hangsúlyossága: a „vezetett vezető” képe, a vezető és a vezetett kapcsolata, a személyes és a közösségi vezetés viszonya, az emberi kapcsolatok dimenziója.

Az alábbiakban e témák egy sajátos rendje mentén ismertetünk a kutatásból származó felvetéseket.

1.6. A modellhez kapcsolódó meglátások

A modell megértése és az interjúalanyok által történő értelmezése során különböző olvasatokat találtunk a három terület viszonyának leírásához:

- egyikből forrásozik, táplálkozik a többi (a spiritualitás mint motor, mint mozgatórugó; buborékok: a spiritualításban benne van a másik kettő)
- priorizálás, valamelyik fontosságának kiemelése (a spiritualitás mint kötőanyag, a spiritualitás mint katalizátor)
- összefonódás, átfedések, nehezen szétválaszthatóság (egymást érintő, átfedő körök, sok határterülettel).
- egymásrautaltság.

A modell megfogalmazásakor az interjúalanyok nagyon hamar metaforákhoz nyúltak. Ezek közül a háromlábú szék és a hármas hajfonat volt a legkifejezőbb. Fontos megértés volt az interjúk során, hogy ezt a hármas dimenziót arcélekként látták meg, azokat pedig személyekhez kötötték. Felvetődött: alkati kérdés is, hogy kiben melyik vezetői arcél az erősebb, illetve, hogy a három terület hullámzóan jelenik meg egy-egy személynél.

A modell megismerésénél több interjúalany is felvetette, hogy hiányzik egy negyedik elem. Valaki szerint ezt az érzelmek szóval lehetne megragadni; egy másik válaszoló a szeretet dimenzióját hiányolta. Egy harmadik interjúalany a vezető önmagával való kapcsolatát, a saját vezetői munkájára való folyamatos reflektálást is a vezetői munka nagyon fontos dimenziójának értékelte. Erről a negyedik elemről összefoglalóan valamilyen szociológiai, pszichológiai dimenzióként lehet érdemes beszélni, gondolkodni.

1.7. Spiritualitás a vezetésben

A spiritualitás kapcsán a kulcsszavak a következők voltak: elcsendesedés, Isten, lelkileg, nyitott Isten felé, közösség, visszakapcsolás, hátralépés, megállás, elcsöndesedés, hangos gondolkodás, lassítás, csend, az idők jeleire figyelés, életet hoz, szeretet, transzcendencia, látás, álmodás, vizionálás, irracionalitás, keretteremtés, hajtóerő, arányérzék, fenntarthatóság, belülről, bizalom, hitelesség.

A spirituális kapcsolat kettősségben jelent meg: Istentől hallani és a közöségtől kapni – eszerint az a jó, ha a kettő együtt van jelen. A vezető feladata, hogy a rábízottak lélekben erősödjének, fejlődjenek. A „spirituális vezető” az idők jeleivel van kapcsolatban – ettől adekvát. A motiválás és a sugárzás épp a kapcsolódásban jön létre.

1.8. A „keresztyén vezető”

A keresztyén vezetőről való gondolkodás alapvető megállapítása volt, hogy hasonló eszközökkel dönt, mint a nem keresztyén vezető, ám döntéseiben erősebben támaszkodik a meggyőződésére és hitére. A keresztyén vezető közvetlen imával is fordulhat a döntés során az Istenhez. Vezetői identitása egyrészt anali-

tikus – az értékeire van tekintettel, azokat figyelemmel kíséri –, másrészt egzisztenciális – a transzcendenshez való (nem állandó) kapcsolódás érzékelésén függ. A vezető vezetett ember is egyben. Maga is vezetve van. Maga is úton van, nincs kész.

1.9. A „jó döntés”

Az interjúk alapján a jó döntés a jövőben igazolódik be; olyan, amit minden érintett megért. A jó döntés az értékeinkre, meggyőződéseinkre, hitünkre támaszkodik, amiben törekszünk a „magis” felé.⁹ A jó döntés analitikus része és intuitív része „egyben van”, s a vezető egész személyiségét tartalmazza.

1.10. Vezető és vezetett kapcsolata

A vezető és vezetett kapcsolatában, az interjúk alapján a következő szempontokat érdemes kiemelni:

- A vezető figyel és beszélget.
- A vezető a növekedéshez segít.
- A vezető szerepe az, hogy a rábízottak a helyükön legyenek
- A vezető a struktúrában más helyen van, de emberi értékességében egyenlő a beosztottal.
- A vezető a beosztottakat nem tulajdonként, hanem rábízottként tekinti.
- A vezető szerepe nagyon erősen az, hogy megfelelő embert találjon mindenhova.
- A vezető és beosztott jó esetben egy lelki közösségben van, mely a kölcsönös bizalom miatt is fontos.

1.11. Emberi kapcsolatok

Az emberi kapcsolatokat szemlélve felhívjuk a figyelmet arra is, hogy ez a pont nagyon erősen kapcsolódik az eredeti modell érvényességének vizsgálatához. A vezetés egyik legfontosabb alapja az érintettekkel való párbeszéd. Épp az emberekkel való kapcsolattartás a legnagyobb kihívás egy vezető számára – a közösség növekedésével a vezető elveszít(het)i a kapcsolatot az emberekkel.

1.12. Személyes és közösségi vezetés

Vannak olyan keresztyén szervezetek, ahol a közös döntés, a közösségi vezetés magától értetődő. Ennek a gondolatnak a továbbviteleként van, aki a vezetés helyére teszi az együttgondolkodást: „Egy közösségben vagy mindenki vezető, vagy senki sem.” Lényeges, hogy a támogatott vezetőtől a közös döntésig tart a skála. Hatalom vagy testvériség kérdésében az evangéliumi üzenet egyértelmű. A modern keresztyén gondolkodásban ugyanakkor tetten érhető a hierarchikus modelltől való eltávolodás trendje.

⁹ A *magis* latin eredetű szó, jelentése nagyobb, jobb, igényesebb; és az ignáci lelkiség egyik lényegi elemére utal.

1.13. Vezetőképzés és vezetésfejlesztés

Az interjúk során a válaszolók fontosnak tartották a vezetésfejlesztést, a vezetőképzést, illetve ennek megteremtését az egyház életében. Lényeges, hogy kitapintható volt a félelem attól, ami „pszichológia”, illetve ami „menedzsment”. Az interjúalanyok szerint szakmai képzések még csak-csak léteznek, de a menedzsment oktatása hiány az egyházakban. Fontos lenne az elméleti képzés mellett gyakorlati tanulásra is lehetőséget adni.

A három terület elméleti megközelítését konkrétan kapcsolni lehet a saját élményekhez: a vezetői helyzetek saját-élmény szintű elemzése befelé fordítja a vezetőt, és ezen az úton eljuthat a spiritualitáshoz.

5. Inspirációk, a továbblépés lehetőségei

A kutatás folytatását az alábbi tézisek alapos továbbgondolásával lenne érdemes elkezdeni.

- Minden vezetőben jelenvaló (azaz egyrészt belülről, önmaga által felfedezhető, azonosítható, másrészt kívülről, a kutató által mérhető, jellemezhető) a szakmaiság, a menedzsment és a spiritualitás, ám a dimenziók különböző mértékben reflektáltak (tudatosítás) és fejlettek (külső mércéhez képesti leírás).
- Ebből az is következik, hogy minden vezetőben (mint spirituális lényben) jelenvaló a spirituális dimenzió/arcél, még ha nem is reflektál rá.
- A három dimenzió (az időben, az élethelyzetek váltakozásával) hullámmódon jelenik meg (érvényesül) a vezetők életében, hullámmódon reflexivitással. E tekintetben különbséget teszünk a (1) megélt (reflektált), a (2) vágyott és a (3) mások által megtapasztalható és visszacsatolható állapot között.
- Mivel a szerepek különböző, egymástól karakteresen eltérő kompetenciákat, stílust, logikát kívánnak, a szerepek között éles határ is húzódhat, a váltás, átlépés nehézségeivel.¹⁰
- Minden dimenzióban lehetőség van a fejlődésre, növekedésre. A három dimenzió ugyanakkor egymásra hat, rétegzett, összenőtt. Az egyik dimenzióban való növekedés, hiány, csökkenés szükségszerűen kihat, „kapcsolatban mozog együtt” a másik kettővel.
- Nem hipotézis, nem tapasztalat, nem elvárás és nem cél az egyenlő arány, súly a három dimenzió tekintetében. A cél a fejlődőképesség növelése, a tudatosítás, a lépési szándék meghatározása, a fejlődési lépcsők kijelölése.
- A vezető, illetve a vezető három dimenzióban megélt, megtapasztalható állapota és fejlődési iránya nem kiszakítható a szervezetből: nincs vezető szervezet nélkül.

¹⁰ BITTER–MOLNÁR–SIBA–VISONTAI KOVÁCH: Élen-Járók, 25–41.

Kitekintés

- A vezetői spiritualitás nem egyenlő a spirituális (lelki) vezetéssel mint funkcióval, felvett szereppel.
- A spiritualitás dinamikusan integrálja az önmagamhoz, a másikkhoz (közösség) és az egyetemeshez fűződő dinamikus kapcsolatokat.
- A vezető vezetett: spirituális értelemben „középvezető” („fentről hall”, a közösségnek ad, és a közösségtől kap).¹¹

A vezetéstudomány és a teológia más-más szempontból közelít a vezetés kérdéséhez, hiszen a vezető-beosztott viszony az egyházi intézményben is értelmezhető úgy, mint bármely más munkahelyen, ugyanakkor bibliai mércén mérve a vezető szolgálja kell, hogy legyen saját beosztottainak. A kollegiális viszonyok tekintetében ugyanígy nézhetünk a másik emberre, mint kolléga, aki egyben testvér és szolgatárs. A hivatás kapcsán tekinthetünk úgy az életvezetési kérdésekre, mint egyéni megküzdés és döntéshozatal, ugyanakkor nézhetjük ezt, mint isteni hívást, és a közösség számára, mint küldetést. A munkát nézhetjük úgy is, mint szolgálat, melyben az egyéni történet egy önmagán túlmutató történet részeként jelenik meg.¹² Akkor járunk el helyesen, ha ezeket a jelentésbeli és tartalmi különbségeket nem összemosni, vagy véglegesen szétválasztani (esetleg egymás ellen kijátszani) igyekszünk, hanem a különböző aspektusokat egymást kiegészítve egy egységes, ugyanakkor dinamikus rendszerben kezeljük.

Felhasznált irodalom

- ABROMEIT, H.-J.: Mít jelent a gyülekezet-menedzselés? – A lelkészképzés elengedhetetlen standardjai, in: Fazakas, S. (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*, Budapest, Kálvin Kiadó, 2008, 9–30.
- ALFORD, H.-J.: *Menedzsment, ha számít a hit*, Budapest, Kairosz Kiadó, 2009.
- BELL, C. R.: *Managers as mentors: Building partnerships for learning*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2002.
- BITTER, J. – MOLNÁR, K. – SIBA, B. – VISONTAI KOVÁCH, D.: Élen-Járók – Kvalitatív kutatás a vezetői identitásról forrásoktól a cselekvőképességig, in: *Civil Szemle* 9 (2012/2), 25–41.
- COVEY, S.: *A kiemelkedően sikeres emberek 7 szokása*, Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 2004.
- FAZAKAS, S. (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*, Budapest, Kálvin Kiadó, 2008.
- KEUPP, H. – AHBE, T. – GMÜR, W. – HÖFER R. – MITZSCHERLICH, B. – KRAUS, W. – STRAUS, F.: *Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne*, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt, 1999.
- KLEIN, S. – KLEIN, B.: *A szervezett lelke*, Budapest, EDGE Kiadó, 2006.
- KLEIN, S.: *Theologie und empirische Biographieforschung – Methodische Zugänge zur Lebens- und Glaubensgeschichte und ihre Bedeutung für eine erfahrungsbezogene Theologie*, Stuttgart, Kohlhammer, 1994.
- MEZEI, K. – PULAY, GY.: *Versenyképes-e a Jó Pásztor?*, Budapest, Szent István Társulat, 2008.

¹¹ Vö. SCHWARTZ: God as a Managerial Stakeholder?, 291–306.

¹² KLEIN: Theologie und empirische Biographieforschung, 36.

A vezetett vezető

PACHMANN, H.: *Pfarrer sein – Ein Beruf und eine Berufung im Wandel*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht, 2011.

PLESSNER, H.: *Conditio Humana* (GS VIII), Frankfurt a. M., Suhrkamp Verlag, 1981.

PULINKA Á.: *A szervezeti spiritualitás nyomában*, Budapest, BCE, 2010.

SCHWARTZ, M. S.: God as a Managerial Stakeholder?, in: *Journal of Business Ethics* 66, (2006/2), 291–306.

TOMKA J. – BŐGEL GY.: *Megéri jónak lenni? – A Biblia és a menedzsment*, II. kötet, Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 2014.

TOMKA J. – BŐGEL GY.: *Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment*, Budapest, Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó, 2011.

ZOHAR, D. – MARSHALL, I.: *Spirituális intelligencia*, Budapest, Csöndestárs Kiadó, 2010.

ZSOLNAI, L.: Spiritualitás és menedzsment, in: *Társadalom és Gazdaság* 24 (2002/1), 117–129.

Gulyás Péter – Koncz András – Dr. Lázár László – Dr. Siba Balázs