

KÖSZÖNTŐ BESZÉD A PPKE VEKOP PROJEKT ZÁRÓKONFERENCIÁJÁN ÉS TANÚSÍTVÁNYÁTADÓ ÜNNEPSÉGÉN

(2021. december 11.)

A vezetés szakma, tudomány és művészet egyszerre. Önök bizonyára sok és sokféle ismeretre és jártasságra tettek szert e képzés során. A vezetői feladatnak ez a része tanulható és megtanulandó, ám ahhoz, hogy a vezetés művészeivé lehessünk, ahhoz ténylegesen vezetnünk is kell intézményeinket, vagyis dolgok és személyek együttesét. Vezetni annyi, mint az intézmény céljához eljuttatni, illetve a cél felé hatékonyan mozgatni, s mindeközben a ránk bízottak valódi szükségleteivel, mint a mieinkkel, törődni. Őket így értékesebb, felelősen gondolkodó és cselekvő személyekké tenni.

Közben, mielőtt jól döntenénk - mert talán ez a legfontosabb vezetői erény, a cél kijelölése és a mindennapi döntések révén e célhoz való közelítés -, sok és sokféle szempontból kell megvizsgálni egy-egy a szervezetünket, s a lokális, a nemzeti és globális közjót egyaránt befolyásoló helyzetet: mi szolgálja a célt és a ránk bízottak valódi érdekét. A szituációt és a választandó út lehetséges következményeit modellezni kell: milyen lesz a hatás rövid- közép- és hosszútávon? Mi benne a szükséges, mi a hasznos és mi a pusztán kellemes? Miképp hozhatunk egyszerre igazságos és méltányos döntést? Hogyan állítsuk fel a fontossági sorrendet az egyes lehetséges alternatívák között? Kiket kell, kiket hasznos és kívánatos bevonnunk a döntési folyamatba?

A kérdés mármost az, hogy miképp tudjuk e komplexitást szimultán módon érvényesíteni, s a munkatársainkat, a ránk bízottakat a cél felé vinni úgy, hogy ők is egyre inkább önként és szívesen jöjjenek velünk? Vagyis miként lesznek maguk is önmagukat szabadon, azaz fegyelmezetten vezetve cselekvő részesei a közös munkálkodásnak?

A vezető számára a legfontosabb, hogy önmagát helyesen tudja vezetni. E készség nélkül a rábízottakat sem tudja jól vezetni. Más szavakkal: szerezzé meg és legyen mind jobban birtokában a mai szerzők által gyakran emlegetett 5Q-nak, az ötféle, vagyis az így integrált és/vagy holisztikus intelligenciának.¹ Az első és bizonyos értelemben a legalapvetőbb az intelligencia-hányados (IQ), hiszen az igazságok megértése, a valóság összefüggéseinek megelégedése - és ismételt felül felülvizsgálata - elsősorban komoly értelmi készségeket kíván. A második az érzelmi intelligencia (EQ), ami azért is nélkülözhetetlen, mivel az érzelmeink hallatlan módon befolyásolják (segítik, gátolják) a gondolkodásunk (választásaink) tárgyilagosságát, akár annak irányát, módját. A harmadik az ún. politikai intelligencia (PQ), melyet a helyes vitatkozásra, a konstruktív dialógusra való készségnek tekinthetünk. Az elveket nem sértő, vagyis a helyes kompromisszumok megelégedésére és megkötésére való képesség ez, mely nem az elvileg legjobb, hanem a konkrét helyzet megoldása számára legkedvezőbb alternatíva mellett döntés meghozatalát jelenti. A negyedik a reziliencia-hányados (RQ): Ez annak a képessége, hogy valaki viselni képes a vezetői tevékenysége során őt érő belső és külső csapásokat, amelyek sokféle kihívást jelentő eseményt jelenthetnek. Nevezhetnénk stressz-, és katasztrófafekezési készségnek is. A vezetőknél ma különösen nagy az emberi (és nem isteni!) nyomás, alulról, felülről és oldalról egyaránt. Vagyis sokszor és sokféle irracionális ellenállásba, vádaskodó kritikába ütköznek. Mi ilyenkor a helyes vezetői magatartás? Nem kell bűnbakot keresni más emberekben, rájuk hárítva a felelősséget, nem is a kedvezőtlen körülményeket kell hibáztatni, hanem a problémák valódi okát és következményeit kell felkutatni és megnevezni, s közben erélyesen menetelni a kitűzött cél felé, esetleg új vízió, stratégia, vagyis más útvonalon járva. Itt mutatkozik meg igazán a vezető eltökéltsége, áldozatvállalási készsége, belső ereje (A kapitány hagyja el utolsóként a süllyedő hajót). És végül ötödikként a morális intelligencia

¹ Vö. Ali Quassim Jawad – Andrew Kakabadse: *Vezetési intelligencia. A kiváló vezető 5Q-ja*, Budapest 2020.

(MQ) zárja a sort. Ha az első az IQ, az alfa, akkor ez az ómega, mintegy összefogja az egészet. Nevezhetjük ezt olyan viselkedési készségnek, mely szerint valaki képes integritással, felelősségteljesen, megbocsátással és együttérzéssel vezetni. Az integritás bizalmat szül; a felelősség inspirál; a megbocsátás elősegíti az innovációt; és az együttérzés növeli a szervezeti hűséget. Konkrétabban mit jelent ez az alkalmazott etika, munkahelyi moralitás? Ez magába foglalja a hivatali idő korlátozását; a hatalom megosztását; az öngerjesztő agresszióknak való ellenállást; a valósággal való kapcsolattartást; a munka és a magánélet ésszerű egyensúlyának megőrzését; a szervezet céljára való emlékezést és emlékeztetést; a fizikai és mentális egészség megőrzését; a találékonyságot (kreativitást); és a rendszeres elmélkedéshez-szemlélődéshez szükséges idő beütemezését.

Ha össze akarjuk foglalni az 5Q jelentőségét, akkor azt mondhatjuk - Várkonyi Hildebrand nyomán -, hogy a vezetőt és a munkatársait egyaránt az alábbi kettős-egy elv kell, hogy vezérelje: tudás és cselekvés a legjobb lelkiismeret szerint – lelkiismereti döntés a legjobb tudás és kellően feldolgozott tapasztalat szerint.

Egy másik vezetési modell szerint a vezetésnek öt, egymásra épülő és egymással összefüggő szintje van,² s az igazi vezető el akar jutni a legfelső szintre is. Az első itt is az alfa, vagyis a vezetői kinevezés adta pozíció, mely szerint a munkatársak a vezetőt pusztán azért követik, mert kötelesek engedelmessé válni neki. A második szinten a vezető jó személyes kapcsolatokat alakít ki munkatársaival, s ezért a munkatársak azért követik a vezetőt, mert immár bíznak is benne. A harmadik szinten a pozíció és a bizalom megérleli gyümölcsét, vagyis az intézményben hatékonyra lesz a munka, s lesznek sikerek, lesznek méltányolt személyi teljesítmények. Ezen a szinten a vezetőt azért követik immár a munkatársai, amit a szervezetért tett; a teljesítmény gyümölcseit arányosan mindenki élvezi, s újabb nagy teljesítményekre ösztönzi. A negyedik szinten a vezető tulajdonképp a munkatársait képezi, fejleszti, vagyis személyiségükben és szakmai felkészültségükben haladjanak előre. S ezt a vezető segíti, animálja, amit hálással köszönnek meg neki. Itt a munkatársak immár azért követik a vezetőt, amit ő értük tett. Végül az ötödik szinten a vezetők a munkatársaikból olyan vezetőket képeznek, mentorálnak, akik maguk is képesek vezetőket képezni; sőt, olyan módon készít fel embereket a vezetésre, hogy egy adott ponton zökkenőmentesen átvehessék majd tőle a vezetés pálcáját. Ezen a szinten a vezetőt azért követik (tisztelik és szeretik), aki, ami, vagyis azért az értékrendért, amit a vezető hitelesen képvisel, érvényesít, - róla tanúságot tesz, amit mintegy a személyiségében, a jellemében megtestesít. A vezető neve ezen a szinten fogalomná válik.

Akármelyik szinten vagyunk is, hiszen térben és időben bontakozik vezetői megbízásunk, mindenekelőtt szeressük, helyesen szeressük a ránk bízottakat, amit mindenkor megtehetünk, s meg is kell tennünk, mivel a szeretet nem érzelmi, hanem jóakarati kérdés. Ugyanis a valódi szeretet, vagyis a törődés és a felelősségvállalás a kulcsa a vezetői magatartásnak - bármelyik szintre is jutot(hat) el. Mi hát a szeretet? A szeretet „hajlandóság az én kiterjesztésére saját és mások lelki fejlődésének elősegítése érdekében”.³ S ez a valódi szeretet mindig magában foglalja az elkötelezettséget és a bölcsesség gyakorlását, ami mindenek előtt az odaadó figyelemben, a másik valódi szükségletei kellő megállapításában és bátor, tapintatos kommunikálásában, tervszerű animálásában és érvényesítésében, és az ezzel járó kockázat vállalásában nyilvánul meg. Nevezük ezt fegyelmezett elköteleződésnek, s a vele járó kritikák ugyancsak fegyelmezett fogadásának és adásának: alázatos szembesülésnek, tapintatos szembesítésnek. Röviden, a valódi szeretet hallatlanul fegyelmezett, ugyanakkor rugalmas, következetes, vagyis egyszerre szelíd és erélyes magatartás, mely meghagyja a másik mérlegelési és döntési szabadságát, viselve (és elfogadva) annak következményeit. A

² Vö. John C. Maxwell: *A vezetés 5 szintje*, Budapest 2014.

³ Vö. M. Scott Peck: *A járatlan út. A szeretet és a lelki fejlődés új pszichológiája*, Budapest 1990, 73.

helyes szeretet mindig a másik ember és a vezetett szervezet javát keresi, s ezzel valamiképp persze önnön javát is munkálja.

Vezetőként a szakmai kompetenciával együtt ezzel a szeretettel teljes magatartással teremthetünk egészséges szervezeti kultúrát; olyat, ahol a munkatársak előbb-utóbb a testvéreink lesznek, ahol a munkahelyi kollektíva tagjai ragaszkodnak egymáshoz, önfeláldozóan - mint egy nagy család tagjai - segítik egymást.

Egy idézettel summázom mondandómat: „Egy szervezet sikeréhez több köze van a közös cél és a közös elvek egyértelműségének, valamint az ezekbe vetett hit erejének, mint az eszközöknek, a szakértelemnek, a működési képességnek vagy az irányítási kompetenciának, legyenek ezek bármilyen fontosak” (Dee Hock).⁴ Ez a hit esetünkben a mi katolikus hitünk.

Kívánom, hogy a szakmai ismeretek, a vezetés tudománya mindinkább művészetté érlelődjön vezetői praxisukban, s ebben a mind holisztikusabbá váló szellemben vezessék a rájuk bízottakat, s akkor az eredmények, ha rövidtávon még hihetetlennek tűnnek is, de biztosan nem maradnak el!

⁴ Az idézetet Sudhanshu Palsule – Michael Chavez: *Emberközeli vezetés. Adjon újra célt a vállalkozásának!* Budapest 2020. 175. oldaláról vettem.