

H. Kovács Judit

Vezetői készségfejlesztés mesterfokon

*„Az alázat nem az, ha kevesebbet gondolsz magadról,
hanem ha kevesebbet gondolsz magadra.”*

C. S. Lewis:

Több, mint 20 éve indult keresztény értékrendre épülő konferencia sorozat, amit több, mint 130 országban évről-évről rendeznek meg avval a céllal, hogy szakmailag naprakész, friss kutatási eredményekre és alkalmazásokra épülő vezetési ismereteket mutasson be a résztvevő (évente mintegy fél millió) vezetőnek, akik a társadalmi és gazdasági élet legkülönbözőbb területén dolgoznak. Az előadók, sikerkönyvek szerzői, tanácsadók, karizmatikus vezetők, a résztvevők pedig a világ valamennyi földrészét képviselik.

Előzmények, háttér

A Nemzetközi Vezetői Csúcskonferencia (Global Leadership Summit – továbbiakban GLS) helyszíne (minden év augusztusában) Chicago; szervezője Chicago mellett Bill Hybels által alapított Willow Creek Association.

A konferencia mottója: *„Ha egy vezető jobb vezetővé válik, azzal mindenki nyer, jobbbá válhat a világ. Egy jó vezető mindenkitől tanulhat.”*

A konferencia célja: korszerű és hatékony készségfejlesztési módszerek és inspirációk (át)adása; helyi közösségek, szervezetek és a vállalkozások célirányos, tudatos működésének segítése, a vezetők szakmai és spirituális elkötelezettségének támogatása. Célja továbbá, hogy olyan megoldásokat mutasson be, amelyek inspirálóak lehetnek az egyházi, az oktatási, az egészségügyi, a szociális, a közszolgálati és az üzleti világban aktív vezetőknek (a „vezess ott, ahol vagy!” elve alapján).

Nem mellékesen azt kívánják bemutatni, ha a szeretet, az igazságosság, a könyörületesség, a szolgálat, megtapasztalható a folyamatokban, az emberi kapcsolatokban, gyógyulnak a társadalom sebei. A munka, a megélhetés eszköze mellett hivatás és szolgálat is egyszerre.

A szervezők meggyőződése, hogy a profit és nonprofit szervezetek, egyházi közösségek életképessége szempontjából kritikus kérdés a vezetés. Egy szervezet hatékonysága nagyban múlik a vezetők jellemén, szenvedélyességén, hitén, elszántságán és készségén – legyen az akár formális vagy informális, alkalmazott vagy önkéntes, egyházi vagy laikus.

Az idei esztendőben (2018), már több, mint 130 országban, 45 nyelvre fordították le az előadásokat, melyek közel 900 városban, mintegy 500 000 résztvevő jelenlétében hangzanak el. Az elmúlt évek során mintegy 18 000 közösség kötelezte el magát és kapcsolódott be a tréningekbe, használta fel a rendelkezésre álló képzési anyagokat (videókat, munkafüzeteket, online webináriumokat, app-okat, stb.)

A konferencián számos lehetőségen arra, hogy a résztvevők vezetői képességeiket tovább fejlesszék. A konferencia spirituálisan üzeneteket is közvetít, az előadók szakmailag magas színvonalú, gyakorlatias tapasztalatokat mutatnak be, valóságból vett példákat, mérési eredményeket, módszertant adnak át, a tovább feldolgozáshoz műhelymunkát, facilitálást biztosítanak.

A konferencia hatását az Excellence on Giving független közvélemény kutató szervezet legutóbbi (2017. évi) felmérései alapján a résztvevők:

- 10 % jelezte, hogy a konferencia inspiráló hatása nélkül feladta volna korábbi vezetői pozícióját;
- 35 % nyilatkozta, hogy az általa vezetett szervezet hatékonysága megerősödött az itt tanult és alkalmazott vezetői készségek következtében;

- 61 % mondta, hogy annak köszönhető a szervezeti hatékonyságuk növekedése, hogy a GLS konferencián tanultak alapján sikerült megfogalmazni a határozott víziót, és elengedni a kevésbé fontos dolgokat, fókuszálva az elengedhetetlen folyamatokra;
- 87 %-a a felmérésben azt jelezte vissza, hogy jobban értik és érzik jelentőségüket és elégedettebbek is ezáltal;
- 83 %-a azt jelezte vissza, hogy a csapatmunka és produktivitás javulása mellett, fokozott munkahelyi elégedettségről számolnak be.
- 87 %-a a felmérésben azt jelezte vissza, hogy jobban értik és érzik jelentőségüket és elégedettebbek is ezáltal;
- 81 %-a konkrét példákon keresztül tapasztalta, hogy felettesük jobb vezetővé vált.

Budapesten 2014. óta évente megrendezésre kerül a Nemzetközi Vezetői Konferencia két napos változata, továbbá havonta ún. „vezetői műhelyek” keretében – vállalkozók, intézményvezetők stb. részvételével – a csoportmunkára kerül sor (glshungary.hu).

Az előadók közül érdemes kiemelni néhány olyan személyiséget, akiket szakmai eredményeik és gyakorlatuk hitelesít, ismer és elismer a világ.

Colin Powell: az USA volt külügyminisztere (2001-2005), hadsereg főnök, tábornok, négy amerikai elnök nemzetbiztonsági tanácsadója, a vezérkari főnökök egyesített tanácsának alelnöke. 35 éven át szolgált az Egyesült Államok hadseregében (Ő volt az első, és eddig az egyetlen, afroamerikai, aki szolgálati főparancsnok lett).

A „Nekem bevált” című előadásában kifejtette: „A cél azt mutatja: miért teszünk valamit. Hogy mozdítjuk előre a társadalmat azzal, amit teszünk.”

A látás vezet el a célhoz, de a cél kitűzésével kell kezdeni. Meg kell mutatni az embereknek, hogy fontosak, meg kell határozni, mi lehet a céljuk az egészben. „A legjobb szervezetknél a vezető nemcsak azt mutatja meg mindenkinek, mi a szervezet célja, mit próbálnak elérni, hogyan jutnak el a célig, hanem azt is, ami még fontosabb: hogy a szervezetnél mindenkinek egyéni célja is van. Ezeknek az egyéni célok az összesítése adja a lendületet, amelyre szükség van a nagy cél eléréséhez. Ezért van az, hogy a modellemben a vezetés a követésről szól. Foglalkozunk azokkal, akik ezt véghez viszik.... Legyen küldetésünk és tervünk – de mindig a cél a fontos. Bizz meg másokban. Felelősséget kell bízni a munkatársainkra – és hinni kell bennük. A bizalom az a kötőanyag, amely összetart egy szervezetet, és arra mozdul, amerre a vezető irányítja.”

Henry Cloud: családi vállalkozásoktól a Fortune 500 listára felkerülő csúcsvállalatokig segít tanácsaival; sikeres író, több mint 20 könyve jelent meg – köztük a kétmillió eladott példányszámmal elérő „Határaink” (Boundaries) című; klinikai szakpszichológus, kommunikációs szakember.

„A vezetők feladata, hogy időnként nehéz döntést is hozzanak. De mi a legnehezebb dolog egy vezető esetében? Nem más, mint önmaga.

A problémamegoldó gondolkodásban segít, ha ismerjük: mit irányíthatunk, mi az, ami ezen kívül esik?

„Engedjük el, amire nincs hatásunk, s foglalkozzunk azzal, amire van képességünk, felhatalmazásunk. S ezen a területen váljunk szenvedélyessé, ebbe fektessünk be, tanuljunk, építsünk kapcsolatokat” foglalja össze Henry Cloud. „A rossz ellentéte nem a jó, a rossz ellentéte a kapcsolat. Mert, ha egyszer elkezded magad jól érezni egy kapcsolatban, az agyad megváltozik, és elfelejted, hogy te jó vagy rossz vagy; elkezded megoldani a problémákat. Ezt teszik a csapatok is, közös erővel.”

Allen Katherina Kagina: az Ugandai Államkincstár elnöke, 20 éves közalkalmazotti karrierje alatt a korrupció megszüntetésével, a szolgáltatásközpontúság erősítésével és újításaival átalakította az Ugandai Államkincstárt.

Az előadó motivációja, hogy Ugandából a hitelekkel élő, kiszolgáltatott ország helyett olyan nemzet váljon, amely maga tud kölcsönt adni más országoknak. Az Ugandai Államkincstár példáulértékű közintézménnyé vált.

Az előadás tematikája az alábbi pontokban összegezhető:

- a korrupció táptalaja,
- integritás és kompetencia.

Patrick Lencioni: a The Table Group szervezeti tanácsadó cég alapító elnöke; tanácsadó szolgáltatásuk fókuszában a csapatmunka fejlesztése, a szervezet áttekinthetősége és a humánerőforrás hatékonyság fejlesztése található. A Fortune Magazin szerint „Lencioni egyike azoknak a guruknak, akiket érdemes ismerni”, míg a The Wall Street Journal egyenesen „Amerika legkeresettebb üzleti előadójának” nevezi. Tíz üzleti témájú könyv szerzője, amelyeket több, mint hárommillió példányban adtak el. Ezek egyike a The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business (Az előny – Az egészséges szervezeti kultúra az üzleti élet aduaja) címet viseli. Több könyve jelent meg magyarul is, mint pl. a „Kell egy csapat” és legújabbban az „Ideális csapatjátékos”,

„Vezetőnek lenni annyit jelent, hogy feláldozza magát mások jólétéért, még akkor is, ha ezt senki sem értékeli és sosem kap érte jutalmat.” fogalmazza meg Patrick Lencioni, aki szerint a legveszélyesebb vezetői hibák, ha valaki:

- nem érdemei alapján lett vezető – előbb utóbb fásult és elszigetelt lesz, ellenségessé válik, és nem érdekli az emberek sorsa, akikért felelős;
- elutasítja a sebezhetőséget, a tévedés lehetőségét – aki sebezhető, az meri bevallani, hogy ha nem tudja a választ, ha tévedett, hogy valaki jobb, mint ő. Mer tanácsot kérni, és bocsánatot kérni is, ha megbántott valakit;
- túlértékeli a saját fontosságát, nem ismeri fel a kapcsolatok, a teendők fontossági sorrendjét;
- nem tudja elengedni a büszkeség kényszerét; ha nincs a vezetőben alázat, ahhoz, hogy elismerje, amikor kudarc éri, és nem hajlandó tanulni belőle. De ha alázatosak, félretepszik a büszkeséget, és dolgoznak rajta, akkor jó vezetők lesznek.

A vezetők leggyakoribb mulasztásai és azok hatása a munkahelyi környezetre

- *Személytelenség:* Senki sem elégedett a munkájával, aki anonim módon dolgozik. Minden embernek szüksége van arra, hogy vezetői felismerjék és értékeljék egyedi képességeit. Aki láthatatlannak, átlagosnak, névtelennek érzi magát, az képtelen szeretni a munkáját, bármit is csinál.
- *Jelentéktelenség:* Mindenki arra vágyik, hogy a munkája fontos legyen valakinek. Bárkinek! Ha sose derül ki, hogy egy munka hasznára van-e egy vagy több embernek, a dolgozók elégedetlenné válnak. Még a legcinikusabb alkalmazott is szereti érezni, hogy van, aki értékeli a munkáját – még akkor is, ha a főnöke az illető.
- *Eredménytelenség:* A dolgozóknak saját maguknak kell felmérni előmenetelüket és hatékonyságukat. Sosem lesznek elégedettek a munkájukkal, ha sikerük és megítélésük mások véleményétől függ (legyen bármennyire is jó szándékú). A siker és a kudarc konkrét fokmérőinek hiányában elvesz a motiváció, mert az emberek úgy érzik, hogy csak sodródni, a sors szeszélye szerint.

Patrick Lencioni „Kell egy csapat” című könyvében – kutatási eredményei és tapasztalatai alapján – arról ír, hogy milyen módon lehet támogatni a csapatmunkát. A szervezeti dinamika helyett az egyéni tulajdonságokra helyezi a hangsúlyt és praktikus módszert ajánl az ideális csapatjátékos felismeréséhez, kiválasztásához és fejlesztéséhez. Mitől függ egy jó csapat? Kik tudnak egyirányban húzni? Milyen módon tudjuk kiválasztani a csapattagokat?

Három pontban foglalja össze választát:

- Alázatos – akit jobban érdekelnék mások, mint saját maguk, akiket nem a saját egoja hajt, hanem a közös célok, közös szükségek. Akik nem arrogánsak, de azért ez nem je-

lenti azt, hogy ne lenne megfelelő önismeretre alapozott önbizalmuk. Ahogy C. S. Lewis fogalmazza: „Az alázat nem az, ha kevesebbet gondolsz magadról, hanem ha kevesebbet gondolsz magadra.”

- Éhes – aki mindig hajt, hogy elérje az eredményt, általában szenvedélyes a munkája felől, és minden tőle telhetőt megtesz, hogy a dolgok időben meglegyenek.
- Okos - ez nem intellektuális okosságot jelent, hanem érzelmi intelligenciát. Okos az, aki jól kezeli a kapcsolatait, felismeri a környezetében lévő emberek jellemzőit, a helyzetnek megfelelően érteti meg magát, vagy reagál.

Hogyan lehet ennek alapján felépíteni az ideális csapatot? Következetes visszajelzések adása – fogadása, a kiválasztásnál alapos körütekintő körbejárás a személy motivációit illetően, bebizonyosodott, hogy nem elegendő a szakmai tudás, szakmai tapasztalat.

Susan Cain: sikerkönyvek szerzője a Princeton Egyetemen és a Harvard Egyetem Jogi Karán diplomázott, a Wall Streeten kezdte karrierjét, mint vállalati jogász és tanácsadó.

Susan Cain előadását „A csend forradalma az extrovertált ideál ellen” címmel tartotta.

A vezetői erények körében végzett széles körű kutatásai alapján írja a „Csend – A hallgatás ereje egy harsány világban” című könyvét.

„Az introvertáltak ereje” című előadása a TED.com legnézettebb előadásai közé tartozik – több mint hét millióan látták.

Susan, aki introvertált személyiség, a Wall Street nyüzsgő világából jutott el a sikerkönyvek írásáig és útja jól példázza könyve üzenetét: „A befelé forduló személyiség ne akarjon kifelé fordulónak tűnni.” Az előadó szerint hasznosabb lenne felkarolni a csendes vezetőkben rejlő veleszületett tehetséget. Kutatásai szerint, az introvertált vezetők gyakran érnek el jobb eredményeket, de erényeik észrevétlenek maradnak a karizmatikus (és hangos) vezetőket díjazó világban. Bill Gates és Warren Buffett, Rosa Parks és Gandhi... mind csendes személyiségek voltak, ma már ismerjük, milyen hatással voltak a környezetükre. Ideje lenne kihasználnunk a társadalom ezen rétegének szívében és elméjében rejlő erőt. Sokkal hatékonyabban, mint azt eddig tettük. Susan Cain elindította a „Csend forradalmát” amelyben a vezetők képesek együtt átalakítani a társadalmat, az egyházainkat, iskoláinkat, cégeinket. Olyanná alakíthatjuk, amelyben teret kap majd az a halk kis hang, amely átformál mindannyiunkat. A mindenkori vezetők felelőssége, hogy felismerje az introvertált személyekben rejlő potenciált, s teret, időt adjon, hogy megnyilvánulhassanak a gondolataikkal.

Jim Collins: egyetemi tanár menedzsmentkutató intézet alapítója többek között a „Jóból kiváló” című könyv szerzője.

Collins megfogalmazása szerint: „a legtöbb vezető nem nagyszerű vezetőként kezd, hanem nagyszerű vezetővé válik.” Szerinte nagyon fontos ebben a „személyes hajtóerő”, amelynek három összetevőjét határozza meg, s ezek közös metszetét vizsgálja:

- ami motivál, ami iránt szenvedélyesen hajtunk,
- erősség, amiben a legjobban lehetünk,
- ami gazdasági és egyéb erőforrásokat biztosít.

Jim Collins negyed százada igyekszik kideríteni, hogy mitől lesz egy vállalat sikeres, és egy vezető jó?

A „Jóból kiváló” című könyvében fejti ki, hogy a legmagasabb, szintű vezető legfontosabb feladata a szolgálat, egy cél, egy vállalat, egy ügy, vagy más magunknál nagyobb és fontosabb cél elérésének a szolgálata. A szolgálat iránti elkötelezettség nem szakmai, hanem életre szóló döntés. Collins szerint a vezetés avval kezdődik, hogy csapatot építünk, a jó vezető odafigyel a csapatára, gondoskodik róluk és segíti őket. Őszinte meggyőződése, hogy az élet az emberekről szól, és az egyes vezetők munkája sokkal élhetőbb helyé tehetné a Földet.