

TERJÉKI JUDIT



# A SZERETET KULTÚRÁJA A SZERVEZETI KULTÚRÁBAN

Mottó:

- Mi akarsz lenni, ha nagy leszel?
- Kedves – mondta a Kisfiú  
Charlie Mackesy<sup>1</sup>

Az angolszász szakirodalomban egyre többet lehet találkozni a „heart centered leadership”, a szív-központú vezetés fogalmával. Cikkemben egyrészt röviden bemutatom, mit takar ez a fogalom, másrészt körbejáróm, hogy lehet-e, s ha igen, hogyan, milyen feltételekkel alkalmazni a hazai szervezetekben. Biztos recepteket nem tudok, nem is akarok adni, célom, hogy felkeltsem a kíváncsiságot Kedves Olvasó, és gondolkodásra, dialógusra, eszmecserére inspiráljalak arról, hogy vezetőként lehetséges-e, szabad-e kinyitni a szívünket. Illetve fejlesztő szakemberként milyen eszközökkel, milyen módon tudjuk támogatni a vezetőket, illetve a szervezeteket ezen az úton.

## Hogyan talált meg a téma?

A minap egy workshopot tartottam az Alfa-Human Kft. vezetői csapatának. Pár éve dolgozom a céggel, a tulajdonos ügyvezető célja, hogy legyen egy olyan operatív vezetői csapat, amely önállóan viszi a napi ügyeket, ami megadja neki azt a szabadságot, hogy a cég jövőjének az építésével foglalkozhasson.

A mostani alkalommal – több más mellett – kerestük az erőforrásokat, erősségeket, amelyekkel már rendelkezik a csapat. A flipchartnál írtam mindazt, ami elhangzott. Jó facilitátorként csak írtam. Amikor az ügyvezető által elhangzott a szeretet, nem bírtam megállni, hogy egy piros szívet ne rajzoljak fel. Ennyi volt a személyes kommentem. Magamban pedig ujjongtam, és kellemes, melengető érzés volt bennem.

Azóta többször eszembe jut ez a momentum. Nem tudok visszaemlékezni olyan workshopra, tréningre, vagy team coaching alkalomra, ahol vezetőként valaki felvállalta volna, hogy a szeretet, mint

<sup>1</sup>ECharlie MacKesy: A Kisfiú, A Vakond, A Róka és a Ló, Szeged, Könyvmolyképző Kiadó, 2022.

erősség, mint erőforrás bekerüljön a közös gondolkodásba. Inkább azok az emlékek jönnek elő, ahol külön felhívták a figyelmemet, hogy érzelmekről lehetőleg ne beszéljünk, maradjunk a racionalitás, a tények, számok, adatok talaján.

## Miért érintett meg, és miért tartom fontosnak foglalkozni a témával?

Kezdem egy rövid személyes vallomással. Közgazda végzettséggel, sokáig a számok, az egzakt mérések, a racionalitás embere voltam. Ezt fokozatosan váltotta fel az emberek, a kapcsolatok iránti kíváncsiság, és az eredmények mögötti megfoghatatlan (?) vizsgálatának igénye. Az elmúlt években sokat tettem a személyes fejlődésemért. Rendszeresen jógázok, meditálok, elvégeztem a Watson (cselekvés orientált) team coach képzést, Ultrarövid terápiás konzulens lettem. Ezek, és a számtalan tréning, coaching folyamat, illetve könyvolvasás kapcsán ért impulzusok hatására hiszem, hogy az élet minden területén helye van az érzéseknek, és minden egyébvel szemben elsőbbsége van az elfogadó és szeretet-teli kapcsolódásnak. Meggyőződésem, hogy mindennek helye van az üzleti világban. Ha elfogadó, ítélkezés mentes, szeretet-teli kapcsolatok, bizalom és hiteles, őszinte kommunikáció mentén működik egy csapat, az mindenképpen meg fog látszani az eredményekben.

### Erre két példát is hozok.

**Az első saját élményem.** Egy projektvezetőkből álló csapatot kellett felépítenem és rövid ideig vezetnem. A csapat tagjai egytől egyig kiválóak voltak a saját szakterületükön, páran korábban dolgoztak együtt, de mint egy együttműködő csapat, akkor kerültek össze. Vezetőként – a „klasszikus vezetői feladatokon”, mint a szervezet céljának megfogalmazása, elfogadtatása, a folyamatok és a szerepek kialakítása, a szervezetben a többi területtel és a felső vezetéssel a jó kapcsolatok kiépítése – legfontosabbnak azt tartottam, hogy kialakítsak egy olyan kultúrát, amelyben odafigyelünk egymásra, meghallgatjuk egymást, tudunk egymásra támaszkodni, segítséget nyújtani. Magam is elérhető voltam, rendszeresen tartottunk szakmai és kötetlen megbeszéléseket, sokféle módon kapcsolódtunk egymáshoz. Abban az időben a tizenegy-két fős projektvezetői csapat 100 körüli (kisebb és nagyobb) projektet vitt, a csapattagok szerették, amit csináltak. Eredménynek tartom, hogy a projekteket sikeresen (többnyire határidőben, a tervezett terjedelemben, illetve erőforrásokkal) megvalósítottuk, és nem volt hiányzás, nem volt fluktuáció. Természetesen voltak nehéz helyzetek, akadályok, konfliktusok a csapattagok között, de ezeken mindig túl tudtunk jutni. Rendben volt nem tudni valamit, kérdezni, hibázni, mérgesnek lenni és ezt kifejezni. Egy valami nem volt rendben: ha nem őszintén, elfogadóan, a másakra figyelve kommunikáltunk egymással, az ügyféllel, és a társosztályok munkatársaival.

Akkor nem tudtam, ma már azt hiszem, ebben a szívközpontú vezetés néhány alapelvét sikerült alkalmaznom. A történet több mint tíz éves, és a volt munkatársaim a mai napig jó szívvel, kellemes élményekkel, egyfajta nosztalgiával emlegetik ezt az időszakot.

**A második egy olvasmányélmény,** Phil Jackson önéletrajzi könyve.<sup>2</sup> „Jackson az NBA történetének talán legnagyobb trénerre. Hírnevét a Chicago Bulls vezetőedzőjeként alapozta meg: regnálása alatt – 1989 és 1998 között – a Bulls hatszor ért fel az NBA csúcsára, majd 2000 és 2010 között a Los Angeles Lakers együttesével öt bajnoki címet ünnepelhetett. Jackson tartja a rekordot a játékosként és vezetőedzőként nyert bajnoki gyűrűk számában is.”<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Phil Jackson: Tizenegy gyűrű – A legendás NBA-edző önéletrajza, G-ADAM STÚDIÓ KFT, 2021

<sup>3</sup>Részlet a könyv ajánlójából ([https://bookline.hu/product/home.action?\\_v=Jackson\\_Phil\\_Tizenegy\\_gyuru&type=22&id=327177](https://bookline.hu/product/home.action?_v=Jackson_Phil_Tizenegy_gyuru&type=22&id=327177))

A kosárlabda legnagyobb legendáival, köztük Michael Jordan-nel is együtt dolgozó edző könyvében részletesen leírja azt az utat, amelyet ő maga, és a csupa nagyszerű, fantasztikus egyéni képességű világklasszisokból álló csapata megtett, s amely elvezette őket a számtalan bajnoki címhez. Ami nekem, korábban kosárlabda játékosnak a leginkább izgalmas volt, hogy hogyan érte el (természetesen maga is szakemberek csapata tagjaként), hogy edzőként a meccseken már ne kelljen a kosárlabda pályát ábrázoló felíró táblán különböző játékvariációkat mutogatnia. Sokat tanultam abból, hogyan tanította meg a csapattagokat, hogy úgy legyenek jelen a mérkőzéseken, hogy pontosan érzékeljék a pályán folyó eseményeket, és hogy a játékot a CSAPAT a tagok belső indíttatásából, egymással tökéletes összhangban maga vezesse. Ehhez hónapok, évek bátor, következetes, tudatos munkája kellett, és az a tudás, amelyet a lelkész családból származó, Zen mesternek hívott edző a vezetési módszere kidolgozásához felhasznált. Tanulmányozta a lakota indiánok tanításait, a zen filozófiát, és Carl Rogers humanisztikus pszichológiáját. A módszer része lett az, ahogyan megtanulták egymást elfogadni, azonos hullámhosszra kerülni, kapcsolódni. Ezt Jackson a szeretet körének nevezte: „egy kör, egy kötelék, amely a mögöttem ülő játékosok között szövődött. Igaz, őszinte, egymás iránt érzett szeretet.”<sup>4</sup>

Eleinte nem értették a játékosok, de idővel a csapatmérkőzések előtti elmaradhatatlan rituálé lett a kör (a szeretet köre), ahogy némán körbeülnek az öltözőben és mindenki befelé figyelve, közben egymásra hangolódva átadja magát az összetartozás, a harmónia, a KÖZÖS-ség érzéseinek. Ettől „csak” egy lépés, amikor a pályán elég érezni, hogy hol a másik, és tudni, bízni abban, hogy pontosan azt és úgy fogja tenni, ahogy azt az edzéseken megbeszélték, ezerszer gyakorolták, és ahogy az adott helyzetben (ott és akkor) a legjobb. A módszer működött.

A téma iránti érdeklődésemet a kíváncsiság is táplálja. Egyre több olyan cikk, podcast, könyv jött velem szembe az utóbbi időkben, amely témája a „szív-központú vezetés”.<sup>5</sup>

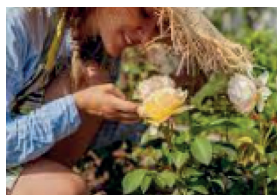
## Hogyan definiálom a szívközpontú vezetést, a szíve által vezérelt vezetőt?

A következő fejezetben kitekintek külföldi szakirodalomra. Ezt megelőzően összefoglalom, ahogy én közelítek a témához.

Talán könnyebb megérteni a fogalmat, ha valamilyen vonatkozási rendszerbe tesszük. Nekem ez a következő: A szíve által vezérelt vezető nem sakkjátékos, de még nem is a rózsakertész. Sokkal inkább D'Artagnan Dumas Három testőréből.



Azt a menedzser-típusú vezetőt hívom sakkjátékosnak, aki megtervezi a munkát, megszerzi, és elosztja az erőforrásokat, irányítja az embereket, definiálja a folyamatokat, a szerepeket, kiosztja a feladatokat és folyamatosan kontrollálja az előrehaladást, az eredményeket.



A rózsakertész tudja, hogy akkor lesz sikeres, ha a rózsái egészségesek és gyönyörűek, s az ő dolga ehhez biztosítani a megfelelő környezetet. Öntözi, metszi, neveli őket. A rózsakertész típusú vezető a munkatársait a közös cél érdekében motiválja, inspirálja, hogy együtt a legjobbat hozzák ki magukból.

<sup>4</sup>Phil Jackson hivatkozott könyve, 13. oldal

<sup>5</sup>A számtalan anyag közül e cikk megírásához az alábbiakat használtam fel: Joel B. Bennett, Susan Steinbrecher: Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.

<https://debcrowe.medium.com/the-power-of-heart-centered-leadership-e64a93dadedf9>



D'Artagnan egyike a négy muskétásnak, akiket a szívük vezérel, s az „egy mindenkiért – mindenki egyért” szellemében bármilyen nehézségen túljutnak. Csapatként működnek, maximálisan megbíznak egymásban, bátrak, őszinték, ismerik és elfogadják egymás erősségeit, és gyengéit.

Az a vezető, akit a szíve vezérel, egyenrangú, partneri kapcsolatban van a munkatársaival, hozzájuk őszinte érdeklődéssel, és bizalommal kapcsolódik, és akihez a munkatársai ugyanígy tudnak kapcsolódni.

Ezen gondolatmenet mentén a szívközpontú vezetésre a definícióm: Képesség arra, hogy olyan környezetet teremtsünk, ahol

- a közösen megértett és elfogadott szervezeti jövőkép (cél) megvalósítása érdekében együtt haladunk a csapattal,
- mindeközben egyensúlyban van az eszünk és a szívünk,
- amikor nehéz helyzetbe kerülünk, ítélkezésmentesen, minden érintettet meghallgatva, meghallva és megértve döntünk,
- az így meghozott döntésbe mindenki teljes szívvel bele tud állni, felelősséget tud vállalni érte,
- a megvalósításában a csapat együtt, mindenki a saját erősségei mentén vesz részt,
- a csapattagok autonóm módon működnek,
- mindannyian bízunk a másokban és abban, hogy mindenki teszi a dolgát, a legjobbat hozza ki magából,
- az eredmény (bármilyen is lesz) a csapat közös eredménye, amelynek tudunk együtt örülni, és tudunk együtt tanulni azokról a hibákból, amelyet a megvalósítás során elkövettünk.

Az utolsó gondolatnál – „bármilyen eredmény” – szeretnék egy kicsit elidőzni. A szívközpontú vezetéssel véleményem szerint nehezen fér össze az eredmények mindenek felett való hajszolása, a mindenáron való növekedés kényszere. Mondhatjuk-e azt, hogy a szívközpontúan vezetett szervezetekben nem a minél nagyobb profit realizálása cél, ez inkább az eredménye annak, hogy minden érintett (legyen akár tulajdonos, ügyfél, szállító, munkatárs, vagy a tágabb – és szűkebb környezet) harmóniában, a lehető legtöbbet, legjobbat kihozva az eszközökből, emberekből, kapcsolatokból tud működni?

Ha ezt elfogadjuk, azzal nem azt mondjuk, hogy nem fontos, hogy milyen árbevétel, milyen költségek és feltételek mellett ér el a szervezet. Az alap közgazdasági téziseket nem kérdőjelezem meg, a nyereségtermelő képességet továbbra is fontosnak tekintem, mindössze azt állítom, hogy nem ez a szervezet célja. Annak vizsgálata most nem célom, hogy ez esetben mi a cél, ez túlmutatna-e cikk keretein.

## A szívközpontúan vezetett csapatban

- átláthatóság van,
- mindenki jólléte fontos,
- hitelesen, őszintén kommunikálnak a csapattagok (beleértve a vezetőt is) egymással,
- a kapcsolatok minősége alapvetően meghatározza az eredményeket, és az ügyfelek, valamint az összes érintett elégedettségét,
- a csapattagok felvállalják az érzéseiket és a sebezhetőségüket
- a tanulás, a fejlődés egyéni és csoport szinten is megvalósul.

A fenti felsorolás minden elemét fontosnak, kihagyhatatlannak tartom. Annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy van-e további jellemző, szívesen kinyitom.

## Kitekintés az angolszász szakirodalomra<sup>6</sup>

Az általam vizsgált szerzők a szívközpontú vezető tulajdonságait, az általa követendő értékeket is megfogalmazzák.

Susan Steinbrecher és Joel B. Bennett, PhD a szívközpontú vezetők számára hét elvet és a hozzájuk tartozó hét, erre rezonáló értéket (virtust) fogalmaz meg.<sup>7</sup> Különösen érdekesnek találom azt a megközelítést, hogy az értékek meghatározásához azt emelik ki a szerzők, hogy ezek alkalmazása esetén mi az, amit el tudunk kerülni, mire ellenszer az adott érték:

Az elv	Amiben megnyilvánul
<p><b>Ismerd önmagad</b></p> <p>Definíció: folyamatos törekvés a tükörbe nézésre, valamint önmagunk erősségeinek és a fejlődésre vonatkozó személyes lehetőségeinknek az értékelése</p>	<p><b>A személyes fejlődés iránt elkötelezettség</b></p> <p>Ellenszer mások hibáztatására, a problémák másokra vetítésére, ujjal mutogatásra, és az önmagunkkal való szembenézés hiányára</p>
<p><b>Ne feltételezz, ne ítélezz, értsd meg</b></p> <p>Definíció: hajlandóság a másik emberről jó szándékot feltételezni, ezzel együtt megadni neki a kételkedés lehetőségét; a másik megismerésének és a felé való elköteleződésnek a szándéka; elismerő vizsgálódás; Értékalapú coaching<sup>8</sup></p>	<p><b>Elfogulatlanság, széles látókör</b></p> <p>Ellenszer a merev gondolkodásra, a kevés információ alapján való gyors ítélezésre, a saját elképzeléseinkhez való ragaszkodásra és a perspektíva hiányára</p>
<p><b>Másnak is arra van szüksége, mint amire neked</b></p> <p>Definíció: annak megértése, hogy nem vagyunk függetlenek, és nem sokban különbözünk a többiektől; mindannyian emberek vagyunk, hasonló fizikai, mentális, és lelki igényekkel</p>	<p><b>Hitelesség</b></p> <p>Ellenszere annak, hogy manipulatívak legyünk; a perspektíva, és a tisztánlátás hiányának, a képmutatás, a vállalati és saját image mindenáron való védelmének az ellenszere</p>
<p><b>Hagyd a dolgokat menni a maguk útján</b></p> <p>Definíció: bizalom a munkatársakban, valamint abban, hogy a dolgok okkal történnek; a folyamatban való hit</p>	<p><b>Elkülönülés, függetlenség</b></p> <p>Ellenszer a kontrollra; az eredmény, és a megoldások erőltetésére</p>

<sup>6</sup>Az irodalomjegyzék – a teljesség igénye nélkül – tartalmazza azokat a könyveket, cikkeket, oldalakat, amelyeket a témában elolvasásra, böngészésre javasolok

<sup>7</sup>Joel B. Bennett, Susan Steinbrecher: Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.

<sup>8</sup>Az angol eredeti az Appreciative Inquiry. Az értékalapú coaching kifejezést Vásárhelyi Judit használja és mutatja be a módszert itt: Coaching alapok és irányzatok (Szerk. Kelló Éva) Akadémiai Kiadó, Budapest 2014. 101. oldal.



Az elv	Amiben megnyilvánul
<p><b>Tudd a szavaid és a tetteid következményét</b></p> <p>Definíció: összhangban lenni azzal, és tisztelni azt, ahogy vezetőként hatunk; tudni és odafigyelni arra, hogy szavainkat és tetteinket hogy értelmezhetik mások</p>	<p><b>Integritás, tisztesség és előrelátás</b></p> <p>Ellenszer a lobbanékonyagra, a rövidtávú gondolkodásra, az erkölcsi iránytű hiányára, valamint arra, ha nem ismernénk fel a vezetéssel együtt járó hihetetlen felelősséget</p>
<p><b>A munkatársak választanak: vagy veled mennek, vagy nem</b></p> <p>Definíció: felismerni, hogy a munkatársaknak gondolati és érzelmi síkon is van választási lehetőségük, mint ahogy abban is, hogy hogyan viselkednek; felismerni, hogy a munkatársak szolgálatkészsége nem mindig jelent érzelmi elköteleződést</p>	<p><b>Alázat, szerénység</b></p> <p>Ellenszer az arroganciára, önzésre, hatalomvágyra, és arra a hitre, hogy a pozícióval járó hatalom valóságos; a munkatársak értékei, és szükségletei lebecsülésének ellenszere</p>
<p><b>Törődj a szívvel</b></p> <p>Definíció: felismerni, hogy mint egyének érzelmileg, lelkileg, és fizikailag is egészségesek kell, hogy maradjunk; tudni, hogy ebben milyen példát mutatunk</p>	<p><b>Öngondoskodás, érzelmi egészség</b></p> <p>Ellenszer az egészségtelen életmódra és rossz (étkezési, a fizikai aktivitásra, pihenésre, és a stressz kezelésére vonatkozó) szokásokra; a lelki perspektíva és a lelkesítő, inspiráló munka hiányára</p>

Egy másik, a témával sokat foglalkozó szerző, Deb Crowe egy 20-as listát<sup>9</sup> állított össze arra, hogy melyek azok a tulajdonságok, amelyek a szívközpontú vezetőt jellemzik. Fontosnak tartja kiemelni, hogy nem cél, ezek mindegyikében fejlődni, vagy akár a lehető legjobbnak lenni. Az a javaslata, hogy az alábbi listából válasszunk ki legfeljebb 3-at, amelyben fejlődni szeretnénk, s fókuszáljunk arra, osszuk meg a csapatunkkal, hogy ők is tudják, hogy mi az, amiben épp változtatunk, és bátran legyünk tökéletlenek!

Íme a Deb Crow által megnevezett 20 tulajdonság, amelyből ki-kí szíve szerint választhat, s kipróbálhatja, milyen változást hoz az életében, kapcsolataiban, ha ezekben, illetve ezek egyikében, másikában fejlődik:

- Szavahihető, őszinte
- Megbízható
- Az öngondoskodás mintaképe
- Szolgáló vezető
- Széles látókörű, nyitott
- Tudatában van a hibáinak
- Élethosszig tanul
- Szenvedélyes olvasó
- Elérhető
- Stratéga
- Támogató, segíti a másik fejlődését

<sup>9</sup><https://debcrowe.medium.com/the-power-of-heart-centered-leadership-e64a93dedef9>

- Figyel a szavaira
- Figyelmes hallgató
- Együttérez önmagával és másokkal
- Felelősséget vállal
- Elkötelezett
- Biztonságos, barátságos környezetet teremt
- Tanul a hibáiból
- Empatikus
- Szívesen mentorál

Joggal mondhatja bárki, hogy számtalan hasonló listával találkozott, mit kezdjen így ezzel? Egy következő cikkben szeretném körbejárni, hogy fejlesztő szakemberként hogyan tudjuk támogatni a klienseinket a szívközpontú vezetővé válásban, a szeretet kultúrájának a kiépítésében. Ennek az útnak lehet egy izgalmas szakasza, amikor kísérik a vezetőt annak átgondolásában, hogy milyen működésmód, mely tulajdonságok viszik közelebb a célja eléréséhez, és támpontokat, kapaszkodókat kínálunk ezen az úton.

## A szívközpontú vezetés esszenciája

Ezt számomra Carl Rogers alábbi mondata jelenti:

Ahogy saját magam fejlődök és válok egyre érettebb személyiséggé, úgy leszek képes olyan kapcsolatokat kialakítani és ápolni, amelyek révén a másik embert, mint önálló személyiséget a fejlődésében támogatni tudom.<sup>10</sup>

Vezetőként és fejlesztő szakemberként is a legfontosabb feladatom folyamatosan tanulni és fejlődni, és ennek segítségével létrehozni egy olyan élő rendszert, amely minden egyes szereplője – legyen az munkatárs, ügyfél, vagy bármely más érintett – azt tapasztalja, hogy tápláló, egymást kölcsönösen elfogadó és tisztelő kapcsolatban dolgozhat. Ebben a rendszerben mindenki az egyéni útját járja, és felelősséggel kapcsolódik másokhoz a közös cél elérése érdekében. A tanulás, a fejlődés, valamint a rendszer, és benne az egyének személyes egyensúlyának, harmóniájának, valamint az egész fenntarthatóságának a biztosítása mindenkinek az egyéni felelőssége. És ebben az élő rendszerben mi magunkat és egymást folyamatosan fejlesztjük, alakítjuk, s válunk egyre érettebbé.

## Hogyan valósítható meg a szívközpontú vezetés a gyakorlatban?

Előre bocsátom, nem tudom a választ. Bennem is számtalan kérdés van, és hallom az értetlenkedő, kételkedő, „Hogyan működhetne ez a jelen gazdasági, társadalmi, kulturális környezetben?!” hangokat. Ugyanakkor itt van a saját tapasztalatom, a bevezetőben említett szervezet: az Alfa-Human Kft, amelyik elindult a szívközpontú vezetés megvalósítása felé.

<sup>10</sup>A mondat Rogers alábbi szövegéből kiemelt résznek a saját fordítása: "This has raised in my mind the strong suspicion that the optimal helping relationship is the kind of relationship created by a person who is psychologically mature. Or to put it in another way, **the degree to which I can create relationships which facilitate the growth of others as separate persons is a measure of the growth I have achieved in myself.** In some respects this is a disturbing thought, but it is also a promising or challenging one. It would indicate that if I am interested in creating helping relationships I have a fascinating lifetime job ahead of me, stretching and developing my potentialities in the direction of growth." Carl R. Rogers: On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy, Houghton Mifflin Co, New York, 1961.

A cég a szolgáltató szektorban működő, folyamatosan fejlődő KKV, amely sikereinek alapja, hogy az ügyfelek felé megbízhatóan, pontosan szolgáltatnak, az átláthatóságra és a kölcsönös bizalomra építve. A szervezetben szinte kizárólag női munkatársak dolgoznak, beleértve Lévai Ágnest, a tulajdonos-ügyvezetőt is.

Abban, hogy a céges kultúra fontos eleme a kapcsolódás képessége, és a kapcsolatok minősége, több tényező játszik szerepet. A tényezők sorrendje egyben fontossági sorrend is:

1. a tulajdonosok<sup>11</sup> személye, személyes meggyőződései, értékei: mindkét tulajdonos számára a hitelesség, a szolgáltatás minősége, a szolgálat, a nyitott, őszinte, egymás kölcsönös tiszteletén alapuló kommunikáció a legfontosabbak,
2. a szervezetben dolgozók elkötelezettsége, a cég és a tulajdonosok felé mutatott lojalitása
3. a munkatársak egymással való kapcsolata, együttműködése,
4. az a tény, hogy a cég a szolgáltató szektorban, HR területen működik,
5. a munka jellege: a munkatársak saját feladatkörükben önállóan, az ügyfelekkel rendszeresen kommunikálva dolgoznak,
6. a szervezet mérete: 30 fő körüli a létszám
7. a cég által elért profit nem cél, hanem annak az eredménye, ahogyan a cég működik, ahogyan azt a tulajdonosok irányítják, amilyen értékeket képviselnek, és ahogyan a munkatársak egymással és az ügyfelekkel együttműködnek.

Mondhatjuk, hogy csak az 1. pontban bemutatott tényező önmagában elegendő ahhoz, hogy az Alfa-Human Kft szervezetében a szívközpontú vezetés valósuljon meg? Igen.

Nem célokom most annak elemzése, hogy a vezető személye, az általa képviselt értékek hogyan határozzák meg azt, ahogyan a munkatársak érzik magukat egy szervezetben, amennyire elkötelezettek, ahogyan együttműködnek, s ahogyan az ügyfelek felé képviselik a céget. Minden tudományos elemzés, és személyes tapasztalat alapján mondhatjuk, hogy lényeges befolyással bírnak. Ez az általam vizsgált esetben is így van.

Következhethet-e ebből az a megállapítás, hogy bármilyen szektorban / környezetben, bármekkora méretű, bármilyen szervezeti – kulturális adottságokkal rendelkező vállalat alkalmas lehet arra, hogy a szívközpontú vezetést benne megvalósítsák? Bizonyos feltételekkel, igen.

Több tényezőt elemezve arra a következtetésekre jutottam, hogy a feltételeket az alábbi kettőre lehet szűkíteni:

1. Kell egy elkötelezett vezető, aki kellő rálátással bír az általa vezetett vállalatra (vagy szervezeti egységre, avagy csoportra), és aki képes a saját és szervezete erőforrásait mozgósítani.
2. Szükség van értő és hatékony külső és belső támogatásra.

**Kezdjük a legfontosabbal, a vezetővel!** Milyen az a vezető, aki szívközpontúan vezet?

- Érti, és tudja, hogy mit jelen a szívközpontú vezetés, és hogy milyen eredményeket lehet általa elérni.
- Hisz benne, hogy ezáltal értékesebbet, maradandóbbat, jobbat tud létrehozni.

<sup>11</sup>A cég másik tulajdonosa Szabó Béla, korábban aktív részt vállalt a cég napi működésében.



- Rendelkezik legalább néhányval azon alap értékek, tulajdonságok közül, amelyek képessé teszik őt, hogy szívközpontú vezetővé váljon (lásd Susan Steinbrecher és Joel B. Bennett, PhD, valamint Deb Crowe által összegyűjtötteket).
- Megvan benne a lelkesedés, az elszántság, a türelem és a kitartás, amellyel ezen a hosszú és sok akadállyal nehezített úton végig tud menni.
- Erős a megújulásra, a (hibákból való) tanulásra, és a belső egyensúlyba való visszatalálásra való képessége.

**Megvalósítható-e ez a küldetés, külső és belső támogatás nélkül?** Aligha. Bármennyire is felkészült, edzett, a saját fizikai, energetikai, szakmai, érzelmi egyensúlyára odafigyelő vezető is valaki, történhet olyan esemény, amely kezelése nehézséget okoz. Mire / kire számíthat a vezető ilyenkor? Milyen támogatást tud igénybe venni, akár a szervezeten belül, akár a szervezeten kívül, vagy akár saját belső erőforrásai közül?

A következő cikkben ezt a témát tervezem alaposan körbejárni, előljáróban csak néhány gondolat:

- Hacsak nem a tulajdonos ügyvezető az, aki ezen az úton elindul, mindenképpen **kell egy szponzor**, aki megadja a bizalmat és a felhatalmazást, valamint elkötelezi magát amellett a változás mellett, amelyet a vezető meg akar valósítani, és egyfajta ernyőt is nyújt.
- **Kell egy csapat**, amelyik partner ebben az izgalmas kalandban, és amely tagjai szívesen tartoznak egy olyan szervezethez, amely az eddigiekben kifejtett értékek mentén működik és fejlődik együtt.
- **Kellenek nyitott és elfogadó munka- és/vagy vezetőtársak**, akik nem akarják megkérdőjelezni, demotiválni és visszahúzni a kísérletező kollégát / vezetőt. Kérdés, hogy elég-e az elfogadás, vagy valamilyen cselekvő támogatásra is szükség van?
- **Szükséges lehet fejlesztő szakember, coach** támogatása is, hogy legyen egy külső, pártatlan szem, fül és szív, akivel meg lehet beszélni a kételyeket, kérdéseket, és aki facilitálni tudja, hogy megszülessenek a vezető válaszai, és elhatározásai.  
Kell egy „puha, meleg kuckó”, amely itt és most az otthont, a családot és a barátokat, az ő feltétlen szeretetüket, és támogatásukat szimbolizálja, ahova mindig jó megérkezni, és ahol töltekezni, megújulni, új energiára kapni lehet.
- Végül, de semmi esetre sem utolsósorban **szükségünk van saját magunkra**: a belső tartásunkra, az egyensúlyunkra, az önbizalmunkra, a hitünkre, mindarra, amivel mi magunk rendelkezünk, amelyek mozgósítása csak rajtunk múlik, s amelyek segítenek minket az utunkon maradni.

A szívközpontú vezetés megvalósításának véleményem szerint nem feltétele, de érdemes figyelembe venni további két tényezőt:

## 1. A vállalat mérete, felépítése

Mennyire segíti, avagy akadályozza a szívközpontú vezetés kialakítását az, hogy mekkora a szervezet, mennyire komplex és sokszínű a vállalat felépítése?

Az első válaszom a „Nagyon”. Jobban meggondolva, már árnyaltabb a kép. Abban biztos vagyok, hogy a kisebb szervezetekben – az egyszerűség kedvéért hívjuk kkv-knak – könnyebb dolga van annak a vezetőnek, aki a szeretet kultúráját akarja megvalósítani, már amennyiben a tulajdonos (akárha több is van) maga is birtokában van néhány korábban bemutatott értéknek, tulajdonságnak.

<sup>1</sup>[coachszovetseg.hu](http://coachszovetseg.hu)

<sup>2</sup><https://www.coachingfederation.hu/etikai-kodex/>

Ezek közül négyet szeretnék kiemelni:

- széles látókör,
- a szoros, napi kontroll elengedésének a képessége, és a cégvezetés részére az autonóm működés feltételeinek a biztosítása,
- tanulás, és reziliencia, valamint
- hitelesség és a szolgáló vezetői működés.<sup>12</sup>

Úgy vélem, nehezebb dolga van a nagy multinacionális, részvénytársasági formában működő vállalatok vezetőinek. Miért?

Az általam legfontosabbnak vélt okok:

- minél nagyobb a szervezet, annál több a vezetői szint, s annál több vezetőt kell a szívközpontú működés irányába fordítani, ami hosszú időt, megfontolt, felelősségteljes kommunikációt, folyamatos tanulást, és megerősítő visszajelzést igényel;
- minél több országot ölel fel a vállalat, annál nagyobb a kulturális sokszínűség, és a változás irányítása, megvalósítása annál nagyobb odafigyelést, türelmet, érzékenységet, érzelmi intelligenciát és érzékenységet igényel;
- minél komplexebb a szervezet, minél régebbiek a hagyományok, minél inkább a szervezet legfelső szintjein fogalmazódnak meg az értékek, annál kiterjedtebb a szervezeti kultúra mint jéghegy<sup>13</sup> felszín alatti része, s annál nehezebb, és több időt, valamint türelmet igényel ennek megváltoztatása.

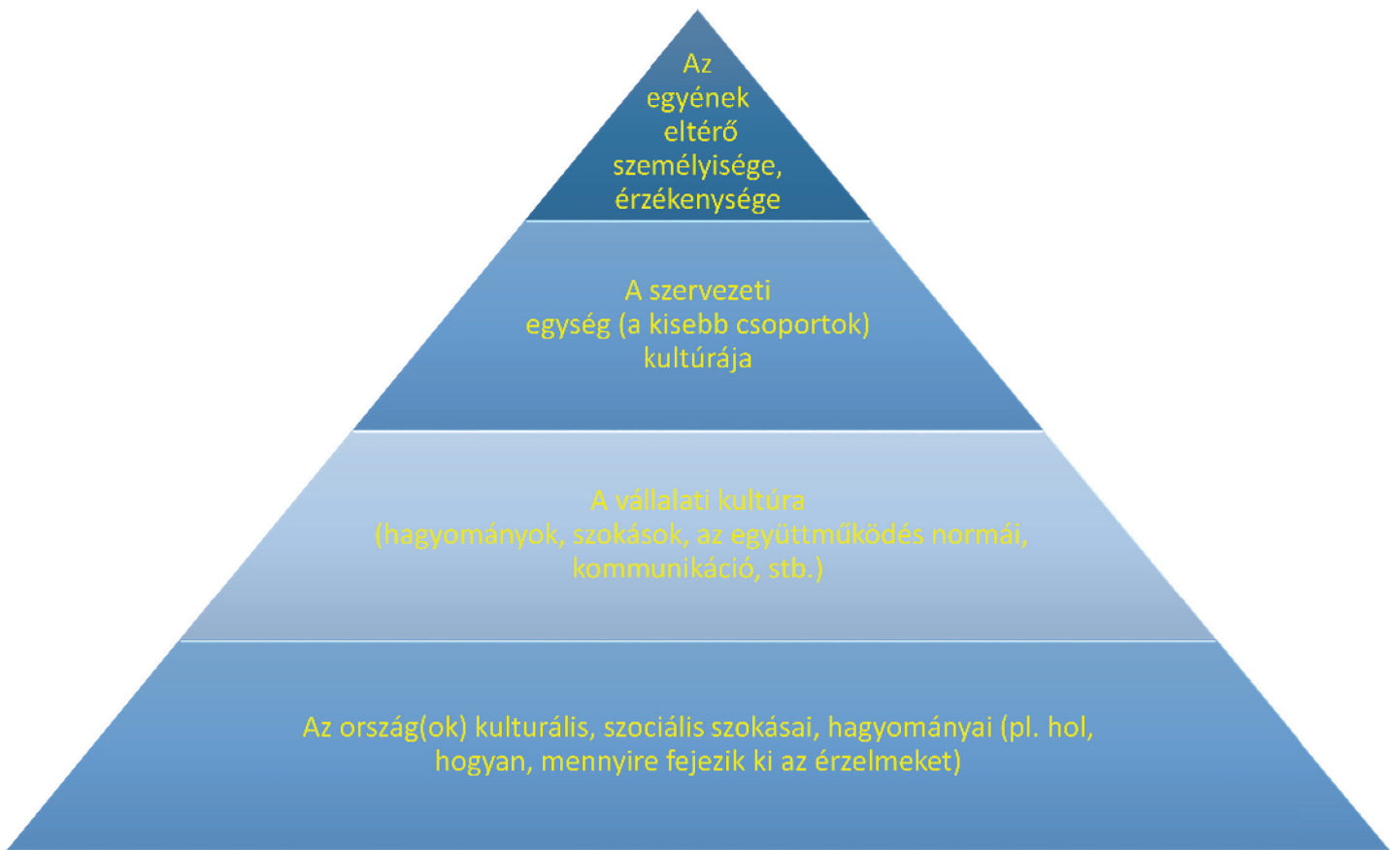
Fentiek alapján azt gondolom, hogy a vállalati szervezet nagysága és felépítése elsősorban arra hat, hogy a szívközpontú vezetés kultúrájának a kialakítása mennyi időt, energiát, és tanulást igényel. Ha óriás vállalatokban, vállalatcsoportokban gondolkodunk, akár lehetetlen vállalkozásnak is tűnhet. Ugyanakkor – saját személyes tapasztalatomból is kiindulva – hiszem, hogy bármely vezető elindulhat a szívközpontú vezetés megvalósítása felé, és kellő érzékenységgel, valamint rezilienciával jelentős eredményeket érhet el a saját hatókörén belül. Az eredmények láttán pedig megindulhat egy – akár – spontán szervezeti tanulási folyamat, amelyet érdemes tudatosítani, a szervezet által elismertté, támogatottá tenni. (De erről majd a cikk folytatásában!)

## 2. Környezet, kulturális adottságok, szokások

A szervezeti kultúra kérdését röviden érintettem az előző pontban, de érdemes külön megemlíteni ennek négy szintjét, amelyek mindegyikét érdemes külön – külön is, valamint egységben, egy rendszerként vizsgálni, és figyelemmel lenni rá, amikor a szívközpontú vezetést valósítja meg egy szervezet:

<sup>12</sup>Joel B. Bennett és Susan Steinbrecher idézett könyve (Heart-Centered Leadership Lead Well, Live Well, Steinbrecher & Associates, 2022.) alapján.

<sup>13</sup>A szervezeti kultúra jéghegy modelljének a megalkotását egyesek Edward T. Hall antropológusnak, mások Edgar H. Schein pszichológusnak tulajdonítják.



Az ábra olvasási sorrendje tetszőleges, a fontos, hogy tudatosan, mind a 4 szintre és ezek összhangjára figyeljünk, amikor elindulunk azon az úton, amelyen a szívközpontúan vezetett szervezetet kívánjuk megvalósítani.

## Hogyan tovább?

Számtalan további kérdés, aspektus merülhet még fel, különösen a hazai alkalmazhatóságot, a megvalósítás mikéntjét, vagy akár a tapasztalatokat tekintve. E cikk megírásával a közös gondolkodást, kísérletezést szeretném inspirálni. Szívesen veszem, ha bármilyen észrevétellel, kérdéssel, tapasztalat megosztással közösen tovább tudjuk bővíteni a témát, illetve tudunk tenni azért, hogy egy kiegyensúlyozottabb, boldogabb világban élhessünk.