



A SZÍVKÖZPONTÚ VEZETŐK TÁMOGATÁSA

Már "A szeretet kultúrája a szervezeti kultúrában" című cikk megírása közben dolgozott bennem a kérdés, hogy fejlesztő szakemberként hogyan lehet a szívközpontú vezetés kultúrájának kialakítását, az ebben elkötelezett vezetőket és csapatukat támogatni. A kérdésről Nagy-Földi Zita kolléganőmmel sok inspiráló beszélgetést folytattunk, amelyek számunkra legizgalmasabb gondolatait foglaltuk össze ebben a cikkben.



A világban tapasztalható történések milyen kihívások elé állítják a szívközpontú vezetőket?

Mark Twain szerint „A történelem nem ismétli önmagát, de rímel.” Coachként kiemelkedő hangsúlyt fektetünk arra, hogy kliensünket segítsük a mintázatok felismerésében. De mi történik akkor, ha a történések egyszerre nem rímelnek már, és a körülöttünk történő események mintázatai megtörve, nem a várakozásainknak megfelelően alakulnak?

Üdv a BANI világban!

Ahogy Jamais Cascio, a BANI koncepció megalkotója sugallja,¹ az emberek – és pláne a vezetők – manapság a VUCA világot már megeszik reggelire. Ma már a VUCA-nál nagyobb káosszal

kell szembenéznünk mind a politika, a világjárvány hatásai és az élet számos egyéb területén. A VUCA helyett a BANI immáron sokkal helytállóbb és kifejezőbb világunkra. A BANI is egy mozaikszó, amely leírja, hogyan néz ki manapság számunkra a világ:

- Ami korábban változékony volt, az mostanra törékennyé (Brittle) és megbízhatatlanná vált.
- Az emberek már nem pusztán kiszámíthatatlannak érzik a történéseket, hanem aggódnak, szoronganak (Anxious).
- A komplexitás azóta káosszá fejlődött és a dolgok nem-lineáris (Non-linear) logikai rendszerek szerint működnek, így az okok és következmények már nem számíthatók ki előre.
- Ami pedig korábban bizonytalannak vagy többértelműnek tűnt, az mára már érthetlenné (Incomprehensible) vált. Az egyes események, döntések és okok nem-lineáris következményei úgy tűnnek, mintha nélkülöznenek mindenfajta logikát vagy célt.

¹A koncepciót James Cascio már hivatkozott írása alapján mutatjuk be.

A BANI új keretrendszert nyújt, hogy felfoghassuk és leírassuk a körülöttünk zajló eseményeket. Ám ennél tovább kell menjünk. A megváltozott kontextus új vezetési módszereket kíván, melyben a szívközpontú vezetésnek nagy szerepe lehet.

Törékeny környezetben rugalmas ellenálló képességre (reziliencia) van szükség

„A reziliencia a pszichológiai értelemben vett rugalmas ellenálló képesség, azaz a meglepetésekkel, változásokkal és váratlan akadályokkal való megbirkózás készsége.”²

A BANI világban nagy felelősség hárul a vezetőkre abban, hogy munkahelyi környezetben (is) bizonyítsák rugalmasságra való képességüket. Nehéz időkben az embereik tőlük várnak erőt és bátorságot, hogy új lehetőségeket találjanak, miközben megőrzik realista optimizmusuk.

A szívközpontú vezető azonban stabil önismeretére és belső erejére építve azon munkálkodik, hogy rugalmasan ellenálló csapatot építsen fel – még a krízis kirobbanása előtt. Aki szívvel vezet, az:

- folyamatosan szem előtt tartja, hogy a csapaton belüli és csapatok közötti egészséges és erős kapcsolódások kritikus fontosságúak a célok elérésében, a nehézségek kezelésében és új nézőpontok kialakításában;
- képes az apró örömeket, sikereket is meglátni és megélni a csapatával, szeme és nyitottsága van arra, hogy mi van már meg, mi az, ami jól megy.

Mindez segíti őt egy támogatóbb – reziliensebb közeg kialakításában is.

Szorogó környezetben empátiára van szükség

„Az empátia a személyiség olyan képessége, amelynek segítségével, a másik emberrel való közvetlen kommunikációs kapcsolat során bele tudja élni magát a másik lelkiállapotába.”³

A BANI világban a vezetőknek képessé kell válni a csapatuk érzelmi klímájának feltérképezésére. Meg kell tanulniuk megfigyelni, hogy miként hat a viselkedésük mások érzelmeire és képesnek kell lenniük beleképzelni magukat mások helyébe.

A szívközpontú vezető viszont nemcsak empátikus, de tud önmagával és másokkal kapcsolatban is megértő és megbocsátó lenni. A csapatát is arra ösztönzi, hogy ismerjék meg egymást, szeressék meg egymásban azt, amiben kiemelkedőek és találkozzanak azokkal a részeikkel is, amelyek nem csillognak olyan fényesen. Azt a hozzáállást, hogy ér olyannak lennem, amilyen vagyok, igazán a vezető tudja megnyitni. Ahhoz, hogy ez megtörténjen, el kell engedni azt a gondolatot, hogy a vezető mindentudó. Ami persze igen nehéz, hiszen a vezető gyakran az egész karrierjében erre a szupererőre támaszkodott. De egy ilyen empátikus légkörben, ahol a vezető és a csapattagok sem tévedhetetlenek és felvállalhatják sebezhetőségüket, a szorongást fel tudja váltani a szabad kísérletezés.

² <https://lexiq.hu/reziliencia> Letöltés ideje: 2023. 11. 02.

³ Buda Béla: Empátia – a beleélés lélektana, Gondolat Könyvkiadó, 1985.

Kiszámíthatatlan környezetben az improvizáció kap szerepet

„Az improvizálás szó a latin improvisusból ered, melynek jelentése: „idő előtt nem látott”. Az improvizáció azonban nem csupán annyiból áll, hogy valaki a helyszínen talál ki mindent. A változás élére állni és másokat vezetni olyan improvizatív folyamat, mint dzsesszt játszani.”⁴

A BANI világban egyre nagyobb az igény a szervezeten belüli együttes vállalkozói szellem kialakítására, valamint a csapatmunka és a csoportos kreativitás olyan újfajta szemléletére, ahol „csapat a hős” aki menet közben oldja meg a dolgokat. Mégis úgy tűnik, hogy az üzleti életben leragadunk annál, hogy az improvizáció egy évszázados művészeti forma, melyet főleg az előadóművészetben használnak a színészi és zenei hagyományok mentén. Így mi is zenei metaforát veszünk kölcsön a kifejtéshez.

A szívközpontú vezető tud úgy működni, mint egy jazz-zenész, akinek gyakran kotta nélkül kell játszania: így merül fel az az igény, hogy improvizálni és rögtönözni tudjon. Ugyanakkor azt is tudja, hogy a jazz kollektív művészeti forma, mely a csapat magas szintű kreativitására épül. A hangzás egységet alkot, és tükrözi a csapat szinergiáját, vagyis együttműködését. Ezért a szívközpontú vezető törekszik a pszichológiailag biztonságos közeg kialakítására, melyben a csapatát gyors helyzetfelismerésre, egyéni és a csoportos rögtönzésre és a vezetés megosztására készíti fel.

A szinte felfoghatatlan környezetben az intuíció erősítése segíthet

„Az intuíciót – amennyiben függetlenítünk a tudományos definíciótól – köznapi értelemben egyfajta belső hang, megérzés, ráérzés, jövőbe látás, hatodik érzék, szívünkre hallgatás vagy akár egy hasraütésszerű döntésként aposztrofálhatjuk.”⁵

A BANI világban a kizárólag elemző és racionális vezetői módszerek már nem minden esetben visznek sikerre, ezért a vezetőknek sokszor intuitív döntéseket is meg kell hozniuk. Az intuitív döntés vagy problémamegoldás nem szándékos erőfeszítés vagy mérlegelés eredménye. Hirtelen válik tudatossá, és elég meggyőző ahhoz, hogy aszerint cselekedjünk.

Minden vezetőben ott rejlik ez az ösztönös bölcsesség, de a szívközpontú vezető képes is meghallani a belső hangját – habár ez nem mindig könnyű, hiszen egyáltalán nem számszerűsíthető: a belső hang döntéseit nem lehet sem elemezni, sem azonnal táblázatokban vagy elemző jelentésekben értékelni, mivel az intuitív döntések a pozitív hatásukat a meghozott döntések végrehajtása után mutatják meg.

Túlzás lenne azt állítani, hogy szívvel vezetni azt jelenti, amikor a – BANI koncepció megalkotója – James Cascio által javasolt, és az előzőekben bemutatott vezetői stratégiákat (reziliencia, empátia, improvizáció és intuíció) valaki készségi szinten műveli. Viszont a szívközpontú vezetőben alapvetően megvan a hit és bizalom az önismereti folyamatban: minden történésre egy-egy olyan feladatként tekint, amit, ha megold, akkor tanulhat magáról és a tudatosság egy magasabb szintjére kerülhet. Mindemellett a BANI világ kihívásaira megfogalmazott vezetői stratégiák között erős szinergia van. Egyik erősítésével a többi is fejlődik, így könnyen ugrásszerű növekedésre képes nem csak az egyén, de a csapata is.

⁴ https://hvg.hu/hvgkonyvek/20200902_Miert_fontos_az_improvizacio letöltés: 2023. 11. 02.

⁵ <https://hu.wikipedia.org/wiki/Intu%C3%ADci%C3%B3> letöltés: 2023. 11. 02.

Natalie Nixon kreativitás-stratéga szerint⁶ azok a vezetők képesek a folyamatos alkalmazkodásra az egyre bonyolultabbá váló világban, akik rendszeresen végeznek olyan gyakorlatokat, amelyekkel fejleszthetik a kreatív képességüket. A három „i” – az informálódás (kíváncsiság), az improvizáció és az intuíció – kombinációját alkalmazva gondolják át a problémákat, és dolgoznak össze másokkal. Az informálódás idézi elő azt az ugrást, amellyel az információhiány okozta szakadék leküzdhető. Általa kérdéseket fogalmazhatunk meg és átgondolhatjuk a folyamatokat. Az informálódás a bölcsesség gyökere, az empátia előfutára. Az improvizáció a minimális korlátok között zajló ötletelést, a kísérletezés szabadságát jelenti, de szabályokat, képlékeny struktúrákat is tartalmaz, amelyek abban segítenek, hogy korrigáljuk a folyamatot és elfogadjuk, ha hibáztunk. Az intuíció pedig nem szándékos mintafelismeréseket, meglátásokat tesz lehetővé.

Ha mindezt a vezetők még kiegészítik azzal az attitűddel, hogy a folyamatban elkerülhetetlenek a hibák vagy az érzelmi mélypontok, akkor azok átélésével, tudatosításával és a tanulságok levonásával kaphatják meg végül a „sérthetlenséget”, vagyis rezilienciát a jövő kihívásaival szemben.

A cikkben kifejtett 4 készség, képesség kapcsán több kérdése is lehet az Olvasónak: Hogyan építhetőek ezek bele a vezetők mindennapi eszköztárába? Egyáltalán: fejleszthetőek-e, és ha igen, hogyan? Coachként, fejlesztő szakemberként hogyan tudjuk mindebben támogatni a szívközpontú vezetőket? Ezekkel a kérdésekkel mi magunk is szembesültünk. Cikkünk következő, a Magyar Coachszemle oldalán online megjelenő részében erre fogjuk keresni a választ.

Irodalomjegyzék:

James Cascio írása a BANI koncepcióról: <https://medium.com/@cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac> Letöltés: 2023. 11. 02.

Buda Béla: Empátia - a beleélés lélektana, Gondolat Könyvkiadó, 1985.

Diana Renner – Steven D’Souza: A nemtudás Hogyan formáljuk versenyelőnyé a bizonytalanságot? HVG Könyvek, 2016.

Natalie Nixon: Kreativitásugrás - A kíváncsiság, az improvizáció és az intuíció alkalmazása a munkában, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.2020.

Julie Hay: Transactional Analysis for Trainers, Sherwood Publishing, 2012.

Elektronikus TA fogalmi szótár Háttér Kiadó Kft. http://www.hatterkiado.hu/sites/default/files/TA-fogalmi-szotar-_v1.0_2013-10-31.pdf Letöltés: 2023. 10. 29.

Brene Brown: Bátraké a boldogság, Bookline Könyvek, 2013.

Edward de Bono: Edward de Bono: Nem minden fekete vagy fehér. A kreatív gondolkodás természetrajza, HVG Könyvek, 2011.

Ginny Whitelaw: The Zen Leader 10 Ways to go from Barely Managing to Leading Fearlessly, Career Press, 2012.

⁶Lásd: Natalie Nixon: Kreativitásugrás - A kíváncsiság, az improvizáció és az intuíció alkalmazása a munkában Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.2020.