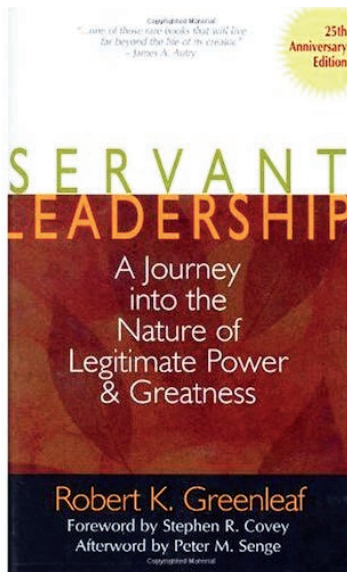


Vas Ferenc

INTÉZMÉNYEK, MINT A SZOLGÁLAT HELYEI



Az ismertetett könyv borítója

kicsit megelőlegezve a munkát, hozzájárulni gondolati síkon azon intézmények megújulásában, amelyeknek én is tagja vagyok.

A könyv 35 éve íródott, főképp amerikai helyzetet elemez. Bár a magyarországi helyzet sok mindenben hasonló, mégis kicsit más. A nyelv korlát a megértésben, de ha a gondolat fontossága nem üt át ilyen határokon is, akkor talán fölösleges is vele behatóbban foglalkozni. Mivel ez egy jelentékeny szöveg, ami hatást gyakorolt az amerikai vezetéselméletekre, nehéz meglátni, mi volt az eredeti ötlet, és mi az, ami önmegvalósító jóslat a szövegben. Vagyis a szöveg gondolatisága megtalálható már a vezetői közegekben. Kevesebb a CEO és több a primus, de vajon a megbízottak szerepe változott-e a rendszerben?

A második fejezetet fogom vizsgálni, azonban valamennyire az első fejezetet is érintenem kell. Greenleaf ideája a szolgáló vezetésről Herman Hesse *Út Keletre* című könyvének főhősétől származik. Ő Leó, aki szolgálatkészségével segít egy társaságnak bizonyos célok elérésében. Amikor eltűnik ez a cél, ami egy utazás volt, félbeszakad, mert az ő szolgálata adta az erőt ahhoz, hogy közösségben tudjanak a cél felé tartani. A szolgáló ember az, akire a legnagyobb szükség van. Greenleaf úgy gondolkozott, hogy ez igaz lehet a könyv keretein kívül is. Ezért írta meg ezt a könyvet. Szerinte a vezetőnek először szolgálóknak kell lennie, hogy vezető lehessen. Ezt az utat és tézist vizsgálja meg a második fejezet.

Greenleaf tézise a következő: a szolgálat útján, ami törődést jelent a másik emberrel, lehetséges az, hogy felépítsünk egy jobb társadalmat. A cél tehát egy jobb társadalom. Ennek kiindulópontja a három nagy emberi intézmény, intézményrendszer lehet: az üzleti világ, az egyetemek, vagyis a felsőoktatás, és az egyház. Ezeket kizárólag a szolgáló emberek képesek megújítani, hogy el tudják végezni a feladatukat. Ha a három

intézményből csak egy rátalál erre a helyes útra, akkor az megváltoztathatja az egész társadalmat. Nincs alapvető különbség a nonprofit és profitorientált intézmények között ezen a téren. Ezután néhány nehézséget említ meg. A társadalmi problémák nem a rossz emberek rombolása miatt következnek be, hanem a jó emberek mellőzéséből. Ezt példázza *Niebuhr Moral Man, Immoral Man* című könyve. Erkölcsös emberek hoznak létre erkölcstelen társadalmat, s ez a mi viselkedésünknek, hozzáállásunknak is a hibája. A másik probléma az, hogy a jó már nem az az elérhető legjobbat jelenti, hanem valami olyat, amit az ésszerűség határain belül el lehet érnie a rendelkezésre álló forrásokból. Ez nem más, mint a közepszerűség. A közepszerű lett a jó. Ennek oka az is, hogy az intézményen belüli emberek kiégtek, és nem képesek másra. Greenleaf szerint a megbízottaknak kell az elvárásokon felüli teljesítményt kihozni az intézményrendszerekből.

Írásom célja: megismertetni Greenleaf gondolatmenetét ebben a témában, olyan kérdéseket felvetni, amelyek a jelenlegi helyzetben fontosak lehetnek, s

Fontos tézise a könyvnek, hogy az intézmények az utóbbi ötven évben lettek ilyen meghatározóak az amerikai társadalomban, viszont minőségük erősen kérdőjeles. Az üzleti világ csak a rövid távú bevételekkel törődik, az egyetemek a lehető legrosszabb keverékei az elitista és a tömegoktatásnak, míg a gyülekezetek elidegenedtek és mintha céljukat veszítették volna a társadalomban. Mégis nekik kellene a változást elindítania a társadalomban. Greenleaf igyekszik a hogyanra is utat mutatni.

Itt konkrétan a megbízottak szerepének újrafogalmazására gondol. Ők azok, akik kapcsolatban vannak mindazokkal, akik bármilyen módon érintkeznek az intézményekkel. S ennek a kapcsolatnak törődőnek és szolgálónak kell lennie. Az ő feladatuk a törődés és gondoskodás. A tézis az, hogy az egész intézményi rendszernek az ő kezük alá kell dolgoznia. Úgy kell újriformálni az intézményeket, hogy ez legyen a fő feladatuk.

Ehhez szükséges az, hogy a vezetői csoportok felismerjék mindezt, s támogatásukkal a megbízottak elvégezhessék szolgálatukat. A vezetői csoport elsődleges feladata megadni a bizalmat ezeknek az embereknek, felkutatni minden forrást



a számukra, és támogatni őket. Ez a vezetői csoportoknak egy más megközelítése, mint amit sokszor látunk.

Emellett a megbízottak szerepe az intézmények folyamatos újraszervezése. Ennek az az oka, hogy akik benne vannak az adminisztrációban, egy idő után már nem látják át a szervezeti felépítést, s csupán arra törekednek, hogy megelégedettek legyenek azok, akik hozzájuk fordulnak. Tőlük semmilyen perspektivikus látás nem várható el az egész szervezettel kapcsolatban.

Három elemét különböztetik meg egy intézmény működtetésének:

1. A stratégia a hosszú távú tervek megfogalmazása.
2. Szervezés. Megfogalmazni a struktúrát és azt, hogy a stáb mivel foglalkozik.
3. A kivitelezés. Az intézményi munka naponkénti gyakorlata, menete.

Greenleaf szerint a szervezés a legelhanyagoltabb terület, sőt mintha nem is törődnek vele. Ezért sokat foglalkozik a szervezettel és annak felépítésével.

Kétféle struktúra alkot egy intézményt. Az első a hivatalos struktúra, amit formális szervezetnek nevezünk. Ez foglalkozik a szabályokkal, keretekkel és a hivatalosan megfogalmazott elvárásokkal és rendekkel. A másik a szervezet informális, nem előírások alapján működő része. S ez a fontosabb, mert ez a ragasztója, a nagy intézményeknek, ami összetartja a rendszert. Olyan, mint az olaj a gépeknél. Úgy fogalmaz, az informális struktúra nem más, mint kreatív útja a dolgok jobbá tételének. Mégis be kell látnunk, hogy a rend és következetesség csak a kezdeményező kreativitással együtt működhet jól. Ez a szervezetfejlesztés paradoxona. Mindig e kettőnek az egyensúlyára kell törekednünk.

Ezután a vezetés két hagyományos modelljét vizsgálja meg. Az egyik a hierarchikus modell, ami egészen Mózesről származik, míg a másik a római hadseregben levő primus inter praes alapelv, ami a csoportok felépítésében az első az egyenlő között vezetési modell. Vagyis mindenki egyenlő, de van egy vezető, aki élenjár. Úgy fogalmaz az ilyen modellel kapcsolatban, hogy az ilyen megbízottak a meggyőződésük alapján cselekszenek, nem pedig az észszerűséget követve, ami a középszer melegágya.

A hierarchikus alapelv Jetró tanácsa után alakul ki és ez a tradíció a mai napig tartja magát az élet minden területén. Itt van egy kiemelt vezető, aki döntéseket hoz. Ezután ennek a modellnek a korlátairól beszél. (Beismerve, hogy egy nagyon jó vezető így is nagyon hatékonyan tud vezetni.) Mégis egy csomó korlát van ebben a modellben. Először is az egyedüli vezető nem normális és könnyen korrumpálható. Nincsenek kollégái, csak beosztottjai. Nincs része normális kommunikációban, így nem kap igazi visszajelzéseket, s ezért könnyen döntésképtelenné válhat. Olyan személynek kellene lennie egy ilyen vezetőnek, aki birtokol mindent, ami egy intézmény vezetéséhez szükséges. Ilyen ember pedig nem létezik. Az ilyen vezető könnyen kontroll nélkül maradhat maga fölül. Erre azonban minden vezetőnek szüksége lenne. Nagy probléma az is, hogy általában kreatív embereket választanak meg magas pozíciókra, de ők a kreativitásukat jóval azelőtt elvesztik, hogy elhagynák pozíciójukat mint vezetők. Ez a veszély nagyon hétköznapi a felső vezetőkre nézve.

Az első az egyenlők között elve mellett egy másik felosztást is említ a vezetők között Greenleaf. Talán ez a legnehezebben



Római női rabszolga (mozaik)

fordítható és mégis érthető gondolatmenete. Két csoportnak szükséges egy egészséges vezetői csoportban benne lennie. Az első csoportot ő konceptuális vezetőknek hívja, koncepciókészítő embereknek nevezném őket. Míg a másik csoport az operátoroké, itt nem a gyári munkásokra gondol, akiket mostanság így hívnak. Ők azok, akik megvalósítják a terveket. Talán megvalósítóknak nevezem őket jobb híján. Mi a különbség a két csoport között? A konceptuális vezetők értik és átlátják az intézmény történetét, képesek elemezni és értelmezni. Nagyon gyakorlatiasak és előrelátóak. Ők nem intellektualisak és teoretikusok. Nem ezt értjük a konceptuális, koncepcióteremtő embereken. Mivel ők nagyon hatékony meggyőzőképességgel rendelkeznek és képesek a kapcsolatépítésre. Ők helyes kérdéseket tesznek fel és nagyon eredményorientáltak. Ők el akarnak végezni valami nagyszerű feladatot. Rájuk nagy szükség van, lenne.

Az operátorok ugyanis szintén nagyszerű munkát végeznek. Személyes képességeik készségeik nagyszerűek, kitartóak, állhatatosak, de arra vannak berendezkedve, hogy a naponkénti munkákat elvégezzék. Ezért ők nem azt kérdezik, mit kell elérni, hanem azt, hogy hogyan, miként, mikor és milyen eszközökkel kell végrehajtani a feladatukat. Velük az a probléma,

hogy ők nehezen ismerik fel, hogy a konceptuális emberekre, vezetőkre szükségük van. Ezért nagyon fontos tudatosítani, hogy a jó vezetőségben mindkét típusú emberre szükség van, sőt a megfelelő egyensúlyra kell törekedni közöttük. Talán azt is mondhatjuk, hogy a konceptuális, koncepcióteremtő emberről több kell.

Miért fontos a megbízottak jelenléte a vezetőségben? Greenleaf szerint ők tudják a helyes kritikát megfogalmazni az intézményekkel kapcsolatban. Mert ők ismerik a valós célokat.

Az ő legitimitásuknak a vezetésben a bizalommal kell kezdődnie. A bizalom a legfontosabb a megbízottak szerepében, anélkül semmit nem lehet tenni. S itt nem valamiféle vakbizalomról van szó. Mégis szükség van erre a bizalomra, mert a vezető önmagától soha nem fogja újragondolni saját szerepét a vezetésben, és annak szerepét az intézményen belül, hiszen neki működtetnie kell azt. Greenleaf úgy látja, a megbízottaknak és a csúcsvezetők csoportjának együtt kell működni a vezetésben. Szerinte ez nem tökéletes modell, de olyan nincs is. Ennek oka az emberi természetben található.

Ezután a három nagy intézményrendszeren levő nyomásról és kihívásról beszél, amelyeknek változtatnia kell azon.

Az üzleti életen nagy a nyomás a konzumizmus miatt. A vásárlók azonosulni akarnak a termékkel, céggel. Ilyen manapság az Apple cég.

A szennyezés és környezetvédelem egy újfajta üzleti etikát kényszerít ki.

A fiatal generációk elvárják, hogy olyan munkájuk legyen, ami jelentékeny, és a vezető a csapat építője legyen ne az irányítója.

Nem kell kétségünknek lenni afelől, hogy ezen a téren 35 év alatt valóban sok változás ment végbe, de a saját érdek vonzása és manipuláció szerepe nem fog eltűnni. Ezért nem innen vár változást Greenleaf pedig talán itt jelentek meg legjobban gondolatainak eredménye.

Az egyetemekről egy hosszabb elemzést közöl, ahol hat lépésen keresztül sorolja, hogyan lehetne megbízottakon keresztül változtatni az egyetem szerepének célján és misszióján. Ezt most nem fogom végigkövetni. Röviden összefoglalva: a megnövekedett szerep miatt folyamatosan újra kell gondolni egy egyetem célját, stratégiáját és misszióját. Ez is belülről a megbízottakon keresztül lehetséges. Valószínűleg Greenleaf ezt a területet ismerte a legjobban.

Két gondolatát tartom fontosnak ezzel a területtel kapcsolatban. Az első az adminisztrációban dolgozó emberek szerepének megújítása. El kellene érni, hogy valódi karrier lehetőség legyen ez. Mert onnan is jönniük kell kezdeményezéseknek, nem csupán a kiosztott feladatokat kellene végrehajtanuk.

A másik, hogy a vezetők feladata az is lenne, hogy tanuljanak, tanítsanak és dolgozzanak együtt a diákokkal. Egy egyetemi vezető semmiképp nem határolhatja el magát a diákjaitól.

A harmadik nagy és számunkra legfontosabb intézmény és intézményrendszer az egyház, a gyülekezet. Folyamatosan nagy kritikával illetik főleg a fiatalabbak, hogy már nem azt cselekszi, amit tennie kellene. Annyira sarkalatos az egyház szerepe a társadalomban, hogy ezért különösen sok kritika éri. Greenleaf mint a szervezetekkel foglalkozó ember úgy fogalmaz, hogy a gyülekezet a vallásos élet kérdéseivel, dolgaival kapcsolatos intézmény. Ami igyekszik újrakötni azokat a kapcsolatokat, amelyek az embereket körbevették természetes módon, így az Istennel való kapcsolatot is. Az egyház az ember elidegenedése ellen küzd. Bár a régi mindent meghatározó

szerepét talán már nem kapja vissza, mégis igyekezni kell újragondolni a szerepét.

Ez a szerep nem más, mint a szolgálat. Ennek a szolgálatnak a kereteit és szerepét kell kidolgoznia. Greenleaf ezt a vezetőképzésben, értéktovábbadásban, az értékváltás lehetőségeinek felmutatásában, erkölcsi és morális támogatásban, valamint víziók közvetítésében és adásában látja.

Két történelmi példát mutat fel. *Luther Márton*, aki az egyetemes papság elvét mondta ki, míg *George Fox* a kvékerek között a pásztor nélküli nyáj elvét követte. Vagyis a pásztor csupán primus, első az egyenlők közül a gyülekezetben.

Greenleaf szerint a teológiák adhatják az igazán konceptuális vezetőket a világnak. (Milyen jó lenne!)

A következő fontos kérdés a szervezetekkel kapcsolatban az autoritás/tekintély és erő kérdése, amit összegezve a hatalom problematikájának hívhatnánk. A megbízottak teljesen újrafarmálják a vezetési modellt. Csupán első lehet valaki az egyenlők közül. Ehhez a megbízottak felé elegendő bizalmat az egyházban lát. Hiszen ők jobban megbíznak saját embereikben. Arra a furcsaságra hívja fel a figyelmet, hogy ha egy erős vezetői csoport van egy közösségben, szerepük gyakran csak arra koncentrál, hogy a pásztor/vezető hibáit megakadályozzák. Úgy vezetők, hogy nem akarnak vezetni. Ez a közepszerűséghez vezet, mint már említettük.



George Fox (1624–1691) prédikátor, a kvékerek felekezetének megalapítója. A kvékerek szigorú erkölcsi szabályok szerint, papság és szertartások nélkül élő vallási közösségek. Ma már vallásuk világvallás, mintegy 350 000 fő gyakorolja főleg az Amerikai Egyesült Államokban, Latin-Amerikában, Afrikában



Ennek példája Mózes is, aki a hierarchikus modellel megbukott, és Isten megbüntette, mert a sziklánál úgy viselkedett, mintha ő lenne Isten. Neki is szüksége lett volna egy erős vezetői csoportra bölcs vezetőséggel. Mégse látjuk be gyakran ennek a modellnek a hibásságát. Miért? Mert az emberek a rendért nagy árat hajlandóak fizetni. A hatalomnak nem ki-rekesztőnek kell lennie, hanem a meggyőződésen és a meggyő-zésen kell alapulnia. Ezért a hatalomnak elszámoltathatónak kell lenni és ez azt is jelenti, hogy senki nem maradhat hatalom nélkül a közösségben.

Itt kezdődik a megbízottak legnagyobb szerepe, ugyanis azt kell elérniük, hogy az intézmények olyanokká váljanak, ahol szolgálni lehet. Ezt kell kialakítaniuk. Ez egy magasabb szintje az odaszánásnak.

Emellett az intézmények céljait periodikusan, időről időre újra kell fogalmazni. Ez a másik fontos szerepe a megbízot-taknak, akik részt vesznek a vezetésben. Ez a legnehezebb feladat ugyanis az adminisztráció ellen fog állni. A megbízottak cselekedeteinek többi része csupán egyetlen határozott döntés kérdése.

A megértést bizalomnak és növekedésnek kell követnie. Greenleaf úgy látja, hogy néhány valóban elkötelezett ember nagy változást érhet el azok közül, akik megértették mondani-valóját. 3000 ember kétmillióból elegendő lehet. Ha csak egy vezetőség átalakul, ha csak egy gyülekezet választja a szolgálat ezen útját, átalakulhat a társadalom.

Hogyan? A gyülekezetnek kell, hogy legyen egy álma, egy olyan, amit úgy festhet le, amiben az emberek a szolgáló intéz-

ményben szeretnének részt venni. Ezzel az álommal formálva az embereket bátorítani lehet őket a szolgálatra.

Ehhez azonban bizalomra van szükség. A bizalom mindig az első lépés. Gary Cooper szokta mondani az első négy szolgálati év elvesztegetett idő, mert utána kezdenek el bízni a pász-torban a tagok, hogy jó irányba meg, és érdemes vele együtt haladni. Bizalom nélkül nincs tisztánlátás a szolgálásban.

A régiak hibája az volt, hogy az adminisztrációt helyezték az első helyre. De az csak képesség kérdése. Nem kell hozzá más. Ezzel szemben a megbízottnak nincs ambíciója, ő csupán szolgálni akar.

Ha a gyülekezet nem tölti be a bátorító, támogató szerepét, akkor ad hoc gyülekezetek vehetik át azt. Mint például az Anonim Alkoholisták. A gyülekezettel kapcsolatos elvárások, akkor teljesülhetnek, ha több szolgáló lesz, mint vezető. S a vezetőnek nem felkészülnie kell, hanem a szolgálatot elke-zdeni, hogy átadja az embereknek mindazt, ami hatásos az életben és ezt az értékek összefüggésében kell tennie. Ha CEO-ból primusok lesznek, akkor bármilyen helyzetben képesek lesznek a megfelelő cselekedetet megtalálni.

A kulcsszó a támogatás megszerzése ehhez a munkához. Ez a megbízottak feladata. Ez különösen igaz lehet az egyházban, ahol a megbízhatóakból lesznek a közösség által megbízottak.

Öröm van abban, mikor jó lelkiismerettel jutnak el a szolgálóbb intézményhez és az addig elmege ezen az úton, amíg lehet.

A legfontosabb az, hogy ezeket a változásokat csak a meggyőzés útján lehet, szabad elérni. Mert a meggyőzés után jönnek a még nagyobb harcok.

Kritikai megjegyzések a fejezettel kapcsolatban

Valóban fontos cél, hogy jobb társadalmat építsünk. Mi, keresztények ezt az Isten országán keresztül tudjuk megvalósítani. Minél inkább megvalósul ez a földön, annál jobb lesz a társadalmunk minősége. Az a cél, amit Greenleaf megfogalmaz, tehát jó, de nem a végső cél. Elsőként Istennel való kapcsolatunkat kell helyreállítani egyéni és közösségi szinten utána ebből következően válik jobbá a társadalmunk.

A szolgáló vezetés ötlete Greenleafnek Hesse könyvéből jött, aki nagyon nyitott volt a keleti kultuszkok felé. Egyik könyve Buddháról szól. Ha olvasta volna figyelmesen a Bibliát, akkor az utolsó vacsora lábmosós jelenete ugyanarra a gondolatra vezethette volna el. Keresztény közegben csak az lehet vezető, aki szolgál. Sőt, amit a pásztorról, mint aki az elsőről az egyenlők közül mond, szintén megtalálható a Bibliában. Krisztusban nincs úr és nincs szolga. Isten országában egyenlőség van. Az ötlet származási helye talán nem túlzottan zavaró, de figyelembe kell vennünk.

Nagyon fontos kérdés az, amiben egyetértek vele, hogy a szervezés nagyon elhanyagolt része a szervezetek, intézmények működésének. Valóban folyamatosan kell szervezni a közösséget, hogy alkalmas legyen a feladataira. Folyamatosan újra kell gondolni, hogy miképp végezzük el a szolgálatunkat.

Igaza van abban is, hogy az intézményeknek kellene egy olyan szerepet betölteni, ami megújítja a társadalmat. Fontos az is, hogy a középszerűség lett a cél mindenben. A kiválóság már nem elvárás. „Legyetek tökéletesek, mint mennyei Atyátok!” Pedig ez a kereszténység elvárása Krisztus követőitől. Mégis néha mi is elfeledkezünk erről. Greenleaf jól mondja, hogy a célunknak egy kicsit magasabbnak kell lennie, mint, amit elérhetnénk magunktól.



A szolgálat valóban a legfontosabb cselekedet, ami megváltoztat mindent. Ebben a szövegrészletben a szolgálat miben létét nem nagyon fogalmazza meg. A törődést említi, mint ami a megbízottak feladata. Az ószövetségi próféták is ezt kérik számon a nép vezetőitől, és Pál is ezt kéri Timóteustól, Titusztól, illetve a gyülekezet minden vezető emberétől.

Greenleaf kulcskifejezése a megbízottak, az ő szerepüket próbálja leírni. Számomra a kulcsmondat az volt ebben a témában, hogy ők a meggyőződésük szerint cselekszenek, nem az észszerűséget követik. Ez hiányzik sokszor a mai vezetők-ből. A meggyőződés az idő múltával eltűnik. S a fontos kritikai kérdésem, hogy ez a meggyőződés honnan származik a megbízottaknak. Ha helyes a meggyőződés, akkor ez a modell működhet. Ha itt történik valami hiba, akkor a rendszer válik működésképtelenné. Végül, amikor a gyülekezet szerepét említi, akkor körbeér a gondolata, hisz láthatóan azt várja el, hogy az egyház adja mindazokat az értékeket, amelyek alapján a megbízottak cselekednek. Végül is ez egy kulcskérdés, képesek vagyunk olyan értékeket közölni, amelyekkel jobbá lehet formálni a világot.

Greenleaf mellett a vezetői megoldásról beszél, ahol nincs egyszemélyi csúcsvezetés. Hiszen az teljesen korrumpálódhat és abnormálissá válhat. Igaza van. A konceptuális vezetők szerepe, akik képesek a koncepciójukat folyamatosan változtatni, hogy a vezetést valóban kezdeményezőképpé tegyék.

Összefoglalás

1. Bizalom nélkül semmit nem lehet tenni. Semmilyen változás nem hajtható végre bizalom nélkül.
2. A változást csupán meggyőzés útján lehet elkezdni. Más eszköz nem engedhető meg.
3. A koncepcióknak a gyülekezetekben kell megszületniük. A gyülekezeteknek olyan álmaiknak kell lenniük, amelyekhez az emberek csatlakozhatnak. S mindezt a szolgálat útján kell végrehajtani.
4. Az egyháznak a saját értékei megtartásával és továbbadásával kell támogatnia más intézményeket. Nem kell vezető szerepre törekednie.
5. A változás egy emberen indul el, aki megérti ennek a szükségességét. Akinek nem ambíciói vannak, hanem szolgálni akar. Így lehet Istentől kapott céljainkat elérni.

Az egyháznak vissza kell térnie a szolgálat útjára, és nem a vezetésre kell törekednünk. „Hiszen az Emberfia sem azért jött, hogy neki szolgáljanak, hanem hogy ő szolgáljon, és életét adja váltságul sokakért.” (Mt 20,28) „Ti azonban ne így cselekedjétek, hanem aki a legnagyobb közöttetek, olyan legyen, mint a legkisebb, és aki vezet, olyan legyen, mint aki szolgál.” (Lk 22,26)

Ez alapján kell folyamatosan újragondolnunk a gyülekezet és egyház feladatát és szándékait ebben a világban.