

Vezetői szerepek és identitás az e-korszakban

– és megjelenésük a szupervíziós folyamatban

A tanulmány célja bemutatni a szupervíziós térben megjelenő vezetői szerepek sokszínűségét, mégpedig egy kettős tükör segítségével. A konkrét szupervízió folyamatában jelen volt a szupervizált, valamint a szupervizor vezetői szerepének sokszínűsége, a mindennapokban való megélése. Az egyéni szupervíziós folyamat során azonban párhuzamos történések is teret nyertek, így biztosítva a szupervizor számára a szupervizált mélyebb megértését. A vezetői szerepek átéléséhez nélkülözhetetlen a szervezetek és a szervezeti kultúra összetevőinek, kialakulásának bemutatása, s az e-korszak sajátosságainak, kihívásainak megismerése és azok elemzése. A szupervizor és a szupervizált szakmai és emberi találkozásának gyújtópontjában a Bowlby-féle korai kötődésmélethez visszavezethető személyes történetek és szakmai megtapasztalások állnak, melyekre a rálátás a folyamat mindkét résztvevője számára mély megértést és előremutató változást indukált.

Kulcsszavak: szupervízió, vezetés, szervezeti kultúra, e-korszak.

PROLÓGUS

*Whiplash*¹ – ez a címe annak a filmnek, amely megfogott, lenyűgözött, napokig a hatása alatt tartott és elgondolkodásra késztetett. Nem hagyott nyugton a tanár-diák vagy éppen a vezető-beosztott, a kezdeményező-követő viszony. A főszereplő Terence Fletcher sajátos vezetési stílusa számos kérdést felvetett. Mit tud az a zenekar, amelybe mindenki be akar kerülni, mert ugródeszka a csúcsokhoz? Mi jellemzi azt a kultúrát, amelyben meglett férfiak sírják el magukat, s melyben nőnek nincs helye? Milyen az a vezető, aki először bizalmat épít, majd az így kapott információkat csak arra használja, hogy vezetettjeit porig alázza? S miért nem szólal fel senki? S miért ragaszkodik hozzá mégis mindenki? S miért szégyen kikerülni a stúdiózenekarból? Mi a titka? Talán mégis a motiváció? Elsősorban önnön motivációja, hogy megtalálja az új *Charlie Parkert*, s ez oly erős, hogy bármit megtesz és bármilyen eszközt bevet érte? „You’re here for a reason!” – Igenis mondd ki, hogy célod van! Ne szégyeld! S ha van, akkor már tegyél meg érte mindent, a „good job” nem elég. Ha jó, mi több, a legjobb akarsz lenni, azért tenni kell. Áldozatokat kell vállalni, de leginkább kiállni azért, amiben hiszel, ha kell, az aktuális vezetéssel, az apáddal is szembefordulni. Hiszen azért vagy itt, mert célod van, s te is hiszel önmagadban.

A filmben működik a zsarnoki hatalom, a megfélemlítésen és megalázáson alapuló módszer: a gyenge kihull, az erős bennmarad. S hogy meddig? Azt nem tudjuk meg, hipotézisünk lehet. Fiatalfőhősünk lehet, hogy sikeres lesz, s a siker ellenére úgy végzi, mint a korábbi sikeres tanítvány: kötélen.

¹ <http://www.imdb.com/title/tt2582802/> – 2015. április 21-i letöltés.

Gyakorló vezetőként a fent vázolt vezetési stílus nagyon messze áll tőlem. Igaz, még nem is kerültek ki kezem alól Charlie Parkerek. Számomra mindennemű emberi kapcsolat alapja a bizalom, a transzparencia, amely hitelességhez vezet. A hitelesség pedig erő és egyben tartást jelent, s az emberek szeretnek az erő közelében lenni, lévén hogy az biztonságot is nyújt. Ez a biztonság anyagi és lelki egyaránt lehet, hiszen egy közösségben nem mindegy, hogyan éljük meg a mindennapokat: stresszben vagy élvezve az irodában töltött órákat, könnyedén, igazi társként a munkában. S ha már stressz, állandó kérdés a hiba és a hibázás lehetősége. Fletcher tanár úrnál a hiba végzetes: azonnali kirúgást jelentett a zenekarból. Ugyanakkor a film utolsó nagy jelenetében kiderül, hogy a hiba már zéruspont: valami újnak a kezdete. Az új Charlie Parker ekkor született meg.

KÖZELÍTÉS

A vezetői identitás és lét olyan, mint egy csiszolt gyémánt. Pontosabban egy folyamatos csiszolás, megmunkálás alatt lévő gyémánt, amely sosem lesz kész, sosem lesz tökéletes, sosem lesz hibátlan. Számos csiszolási módja, formája, stílusa van, s ennek következtében rengeteg oldala, aspektusa. Több oldalról, többféle háttér- és fényviszony kereszttüzében lehet és kell vizsgálni, s mindig mást látunk meg benne, mögötte. Nagyító alatt pedig feltárul a kő szerkezete, láthatóvá válik az addig láthatatlan, megmutatkoznak tökéletlenségei, melyeket a csillogás oly szépen eltakart.

Említettem, hogy magam is vezető vagyok. Közel tizenöt éve tanulom a különféle szervezetek működését, a kultúrákat, s tanulom magamat, a működésemet ezek fényében. Részt vettem számos tréningen, trénerképzőn, belevágtam a nagy vezetőképző iskolába, az MBA-be² is. Ez utóbbinál rádöbentem, hogy nagyszerű rálátást ad az üzleti folyamatokra, de jobb és felkészültebb vezető nem leszek tőle. Viszont egy ismerősöm úgy ajánlotta a szupervizorképzést, hogy ha minden vezető elvégezné, akkor máris jobb cégek és munkahelyi közösségek lennének. Minden szakmai írás axiómaként kezeli, hogy a személyiség egy bizonyos kor után már nem fog változni, vagy legalábbis nagyon szerény mértékben. Ehhez képest a képzés gyökerestől változtatott meg: felfogásomban, gondolkodásomban, vezetői és szülői működésemben. Láttam, ahogy hónapról hónapra változtam.

- Tanulmányaim közben folyamatosan rácsodálkoztam arra,
- hogy én mint szupervizor hogyan működöm vezetőként, és én mint vezető hogyan működöm szupervizorként.
 - hogy mit kezd velem a vezetői és a szupervizori helyzet. Ha szupervizor vagyok, nem lehetek vezető. Ha vezető vagyok, akkor viszont már nem tudok nem szupervizori eszközöket hasznosítani a mindennapi vállalati működésben.
 - hogy a szupervizált vezető, aki úgy jön hozzám, szupervizorhoz, hogy pontosan tisztában van vezetői létemmel. Ez megnyitja számomra a teret, hogy a szerepek között kalandozni kezdjek.

Ha azt nézem, hogy vagyok ebben a helyzetben, akkor a válaszom egyszerű: már nem vagyok *itt* (nagyvállalati vezető), de még nem vagyok *ott* (szupervizor).

² Master of Business Administration: a legrangosabb egyetemi fokozatú végzettség a menedzsment területén. – A szerk.

A másik terület, amely kirajzolódott a szupervíziós folyamat során – ezen értem az általam vezetett szupervíziót, s azt, amikor magam mentem szupervizorhoz –, már a pszichológia és azon belül a kötődéelmélet mezejére visz. Hatalmas erejű pillanatok voltak, amelyekben a szupervizált működésén keresztül ráláthattam önmöm szupervizori és privát személyiségem működésére, ami óhatatlanul alakított a szupervíziós folyamat hónapjai során.

A VEZETÉS ÉS KÖRNYEZETE

2008-ig³ azt gondoltuk, hogy a valóság – s így az üzleti élet – működése logikus, lineáris, van benne egyfajta stabilitás, így meg lehet jósolni, merre tart. Azt gondoltuk, hogy az életünk, a gazdaság, a politika úgy működik, mint egy jól összeszerelt gép. A dotkom-lufi⁴ nem volt elég tanulság; 2008 azzal szembesített, hogy a makrogazdaság, az üzleti világ és a pénzpiac nem egyszerű modell, hanem meglehetősen bonyolult, összetett, „élő” rendszer. Olyan, mint egy biológiai lény: folyamatosan változó, képlékeny szerveződés, mely megköveteli a környezettel és más rendszerekkel való szoros interakciót és összhangot.

Mint minden elemet, ezt a szervezetet is a nagyobb rendszerekben, azaz makrokörnyezetében érdemes vizsgálni. Philip Kotler⁵ modelljéből két tényezőt emelek ki (a demográfiai/gazdasági és a politikai/jogi környezet elemzésére most nem térek ki):

- *Technológiai/fizikai környezet*: a tudományos-technológiai környezet szervezetalakító hatása az 1960-as évektől került a figyelem középpontjába. A piacgazdaság szereplői számára egyre fontosabbá vált a termékfejlesztés, a tudomány és a technika vívmányaival való lépéstartás: az új eredmények megjelenésének gyakorisága, alkalmazásuk üteme, a fejlődés üteme, iránya és kiszámíthatósága, valamint a technika komplexitása.
- *Társadalmi/kulturális környezet*: „A kultúra a közösségek együttélésének terméke.”⁶ „A kultúra a közösség tagjainak közös tapasztalatokból származó és generációkon keresztül átöröklődő, a közösség valamennyi tagja által osztott motivációinak, értékeinek, meggyőződéseinek, identitásainak és a lényeges események közös értelmezéseinek vagy jelentéseinek összessége.”⁷

3 2008-ban robbant ki az amerikai jelzáloghitel-válság (*subprime*, azaz másodlagos piaci válság). A válságot megelőzte a bankok ragadozó (*predatory*) hitelezési politikája, „amikor a hitelező olyan ügyfélnek ajánl hitelt, akinek nincs elegendő, vagy egyáltalán nem létező a pénzügyi kapacitása, hogy a hitelét más forrásból, mint a lekötött biztosítékból visszafizesse”. https://felugyelet.mnb.hu/data/cms1565391/Tanulmny_vs_2_doc0805011.pdf ■ 4 Dotkom-lufi: a dotkom elnevezés az internetes üzleti oldalak .com végződéséből származik, s ezen üzleti lehetőségek kipukkanására utal. 1999–2000-ben a nagy tekintélyű gazdasági lapok példaként mutatták be az e-business úttörő vállalkozásait (például Google, Napster), amelyekre már nem volt érvényes a régi gazdaság „ősdi” szabályrendszere. Az internetes cégek részvényeket bocsátottak ki, s így e cégek részvényeinek vásárlásával több tízmillió részvényt vásárló alacsony befektetőssal a gyors meggazdagodást remélte. A részvények névértéke megugrott, a fiatal alapítókól milliárdosok lettek, akik csak a versenypozíciójuk megtartására törekedtek, miközben a költségek elsza- badultak, s ez magával hozta e cégek, valamint a befektetők bukását s a tőzsdelufi kipukkanását. ■ 5 P. KOTLER – K. L. KELLER: *Marketingmenedzsment*, Akadémiai, Budapest, 2006, 63. ■ 6 DOBÁK M. – ANTAL ZS.: *Vezetés és szervezés*, Aula, Budapest, 2010, 52. ■ 7 BAKACSI GY.: A GLOBE-kutatás kultúraváltozóinak vizsgálata a faktoranalízis segítségével. *Vezetéstudomány*, 2012/4., 12–22.

– Hofstede hagyománymodellje⁸ (lásd az alábbi ábrát) a nemzeti kultúrák négy dimenzióját mutatja, ahol a hagyma külső héja a nyíltan megjelenő elemeket, míg a hagyma magja a kultúrát meghatározó alapértékeket jelöli. Az egyén e dimenziók mentén szocializálódik egy adott kultúrába. „Vagyis a társadalom mint egy második természetünk formál, a személyiség és az én a társadalom két pólusa közt alakul, és az identitás nem más, mint permanens átjárás a belső és külső világ között.”⁹ Ezek a kulturális tényezők hatnak az adott társadalomban működő szervezetekre is, meghatározzák őket. Ez a magyarázat arra is, hogy például a japán vállalatirányítási módszerek miért nem váltották be a hozzájuk fűzött reményeket egy-egy nyugati megvalósításuk során. A szupervízió szempontjából nem lehet figyelmen kívül hagyni az adott társadalmi kultúra ismeretét, mert az jelentősen befolyásolja a szervezeti magatartást.

Hofstede kultúramodellje



1999–2000-ben¹⁰ a világsajtó a digitális forradalomtól volt hangos, amely alapvetően változtatta meg életvitelünket, szokásainkat, s alakította át szimbólumainkat is: „Alma vagy távcső?”¹¹ Megjelent az „agyalapú társadalom”:¹² a technológiai változások társadalmi változásokat generáltak. „Egyre inkább átlépünk a Gutenberg-galaxisból a Zuckerberg-galaxisba.”¹³ S ebben a folyamatban a legnagyobb változó az ember:

8 KERTAI-KISS I.: *The Fit of National and Organisational Cultures in International Scientific Literature* http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/20_KertaiKiss.pdf (2014). 2015. április 20-i letöltés. ■ 9 BITTER J. – MOLNÁR K. – SIBA B. – VISONTAI KOVÁCH D.: Élen-Járók – Kvalitatív kutatás a vezetői identitásról – forrásoktól a cselekvőképességig. *Civil Szemle*, 2012/2., 25–41. ■ 10 A dolgozatomban már említett dot-com (azaz az internet, az internetes cégek) térhódításának ideje. ■ 11 Az alma az Apple, míg a távcső a Google termékeire, szolgáltatásaira és magára a cégére utal. ■ 12 J. RIDDERSTRALE – K. A. NORDSTRÖM: *Funky business*, KJK Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest, 2003, 90. ■ 13 HANKISS E.: *A befejezetlen ember*, Helikon, Budapest, 2015, 66. *Mark Zuckerberg* 2004-ben indította útjára az akkor még zártkörű, egyetemi közösségi oldalként funkcionáló Facebook-oldalt, amely azóta komplex telekommunikációs birodalomná nőtte ki magát (Facebook, Instagram, Whatsapp, Messenger).

a cégek versenyelőnye valóban az emberi erőforrásban keresendő. „A tehetség táncoltatja a tőkét.”¹⁴

VEZETŐI SZEREPEK VÁLTOZÁSA

Vezetés és menedzsment: két külön fogalom, mégpedig egymást kiegészítő fogalmak, s mindkettőre szükség van. A vezetés – jobban szeretem kezdeményezésnek hívni, mert ez kifejezőbben írja le az e-korszak elvárásait – legfontosabb feladata a változás kezelése és emberi kapcsolatok kialakítása és fenntartása. Ez pedig kezdeményezést jelent. Az alkalmazottal meg kell értetni, hogy valójában mi is a cél, s ennek elérésében mi az ő szerepe. A vásárlók, ügyfelek esetében ismerni kell a piaci trendeket, megtalálni az új „lila tehenet”.¹⁵

A menedzsment szerepe a kezdeményezés gyakorlatba ültetése, megvalósítása és követése, azaz hogy „megbirkózzon a komplexitással”.¹⁶ Menedzser az, aki megfelelően használja az információkat, s azok alapján megfelelő döntéseket hoz az operatív működés során. Míg a vezető a külső, addig a menedzser a belső változásokra keresi a válaszokat (lásd az alábbi táblázatot). „A vezetés: eredményesen megvalósíttatni dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.”¹⁷ Az eredményes vezető már a „mi-ben gondolkodik az én helyett”.¹⁸ Az együttműködési stratégia alappillére a megoldandó probléma; a szinergia szintjén fontos, hogy az érintettek maximális összhangot teremtsenek, mégpedig azon a bizalmi szinten, hogy a „megteremtett összhasznót mindenki megélégedésére osszák szét”.¹⁹

A menedzser és a vezető²⁰

	A menedzser	A vezető
Célkitűzés (a komplexitás menedzselése)	Tervezés, költségvetés, erőforrások allokációja	Célkitűzés, iránymutatás, stratégia, változás kezelése
Feltételbiztosítás	Formális rendszerek, szervezés, erőforrás-gazdálkodás	Az emberekkel összhangban (meggyőzés, elkötelezés)
Végrehajtás	Problémamegoldás és kontroll	Motivál, inspirál
Az eredményesség sikerkritériuma	Belső hatékonyság, a komplex szervezet zökkenőmentes működése	Külső hatékonyság, a környezet kihívásainak megfelelő sikeres szervezeti változás

14 J. RIDDERSTRALE – K. A. NORDSTRÖM: *Funky business*, i. m. ■ 15 S. GODIN: *Purple Cow – Transform your Business by Being Remarkable*, Portfolio, New York, 2003. ■ 16 J.-P. KOTTER: Mit csinálnak a vezetők valójában?, *Harvard Business Manager*, 1–2/1999. ■ 17 DOBÁK M. – ANTAL ZS.: *Vezetés és szervezés*, i. m. 31. ■ 18 P. F. DRUCKER: Mi teszi eredményessé az igazgatót?, *Harvard Business Manager*, 6/2004. ■ 19 BAKACSI G.: Együttműködni nem kell, érdemes!, *Harvard Business Review*, 2011. szeptember. ■ 20 UÓ: *Szervezeti magatartás és vezetés*, Aula, Budapest, 2004, 204.

Szervezetfejlesztési szemmel és a motivációs bázis irányából nézve *Chris Argyris* két-féle elkötelezettségről beszél. A külső elkötelezettség egyfajta szerződésteljesítés. Az alkalmazottak úgy érzik, nem igazán tudják befolyásolni sorsukat, így elkötelezettségük is alacsony szinten marad. Ez esetben annyi az elvárás a munkatársak felé, hogy tegyék a dolgukat, azt, amit elvárnak tőlük. Ha a vezetés célja az, hogy a munkatársak nagyobb felelősséget vállaljanak sorsuk iránt, akkor a belső elkötelezettséget kell támogatni. Hatáskört, felelősséget kell kapniuk munkaterületükön, -környezetükben, a munkavégzés módja, a teljesítménykritériumok meghatározása terén. S ami a legfontosabb, a hangsúly eltolódik a *miről* (cél, profit) a *kire*, azaz a cél fontosságát az egyének határozzák meg. Ez maga a felhatalmazás, mely elkötelezettségnövelő hatású. 2005-ben először olvasva *Argyris* cikkét összeszorult a gyomrom (miként újraolvasva most is): felhatalmazás ide, elkötelezés oda, a dolgozó szabotál – a király meztelen! A vezetők ugyanis „elméletben rajonganak a felhatalmazásért”,²¹ viszont a parancsuralmi rendszereket ismerik, és azokhoz van eszközük. De miért van ez így még mindig?

A válaszra tíz évet kellett várnom:

Azért, mert törzsekbe rendeződünk. S egy vállalaton belül több kisebb-nagyobb törzs is lehet. A törzseknek igényük van arra, hogy vezessék őket, hiszen valami mást, valami újat akarnak: változást, fejlődést, növekedést, szebbé tenni a mindennapi életet. Nincs törzs vezető nélkül, s vezető sincs törzs nélkül. A XXI. században bárki lehet vezető, aki az szeretne lenni, vagy akiből a törzs vezetőt akar csinálni.

David Logan a törzsi fejlődés öt fokozatát írja le.²² A vezetőnek rendelkeznie kell azzal a képességgel, hogy bármely törzsi szinten tudjon kommunikálni:

- A bandák szintje, ahol mindennapos az erőszak.
- A munkahelyi törzsek egynegyede áll a második szinten. Vezetőként tudni kell, hogy a törzs tagjait a passzivitás, szarkazmus és az ellenállás jellemzi minden új kezdeménnyezéssel szemben.
- A munkahelyi törzsek 49 százaléka áll a harmadik szinten. Idetartoznak a magányos harcosok, akik a legjobbak akarnak lenni, s céljuk a győzelem a verseny- és munkatársak felett. („Van egy álmom.”)
- A negyedik szinten megtörténik a váltás. Már nem elég, ha én jó vagyok, az a jó, ha mindannyian azok vagyunk. Ezek a munkahelyi törzsek már valóban szeretnek együtt dolgozni, s tudják, hogy ebből az egész cég profitál.
- Az ötödik szinten a munkahelyi törzsek két százaléka áll csak. Ők már igazi nagypályán játszanak: azt nézik, hogyan lehet az egész világra történő kezdeményezéseket megvalósítani.

*Dennis Bakke Joy at Work [Öröm a munkában]*²³ című könyvében rámutat, hogy a legfontosabb mozgatórugónk az öröm megélése, s erre a munkahelyünkön is van lehetőség. Bakke szerint amikor lehetőségünk van használni képességeinket, amikor

21 C. ARGYRIS: Az alkalmazottak felhatalmazása: a császár új ruhája?, *Harvard Business Manager*, 1/1999.

■ 22 D. LOGAN: *Tribal Leadership*: http://www.ted.com/talks/david_logan_on_tribal_leadership/transcript?language=en#t-724000 <http://www.triballeadership.net/book> – 2015. április 6-i letöltés.

■ 23 <http://dennisbakke.com/> – 2015. április 4-i letöltés.

dönthetünk, és döntéseinkért, cselekedeteinkért vállalhatjuk a felelősséget, máris megtapasztaljuk az örömteli munkát. Egy előadásában *Nic Marks* boldogságkutató elmagyarázta, hogy a boldogság vezet sikerhez, s nem fordítva, s ehhez a vezetőknek öt egyszerű lépést fogalmazott meg:

- Hozz létre több és jobb kapcsolatot a kollégáiddal!
- Légy fair, legyen szó javadalmazási csomagról vagy a munka és a magánélet összhangjáról.
- Adj nekik felhatalmazást! Felejtsd el a mikromenedzsmentet!
- Legyen kihívás a munkájukban! Az emberek szeretnek eredményeket elérni.
- Inspirálj! Lássanak teljes képet a céged működéséről, így érteni fogják a saját szerepüket.

Jóllehet sokfajta szervezeti felépítés van, a szervezetek többsége egyféle silőszemlélettel rendelkezik: „Minden részleg, osztály felfelé tekint, ezért ritkán botlanak bele azokba a problémákba, amelyek horizontálisan jelentkeznek a szervezeten belül, a vertikumokat keresztezve.”²⁴ Ezért olyan vezetőkre van szükség, akik átlátják ezeket a hálózatokat, és tudják is, hogyan kell irányítani, vezetni őket.

Julia Middleton szerint már olyan vezetőkre van szükség, akik átérzik mások problémáit (a szervezetben, a társadalomban), hajlandók szembemenni a régi módszerekkel, a beragadt céges kultúrával, új módszerek kidolgozásán fáradoznak, és akkor is képesek az események élére állni, amikor megkérdőjelezzik a legitimitásukat. A legitimitásért meg kell dolgozni, olyan ötletekkel kell előjönni, amelyek megnyerik a többiek tetszését, vagy olyan vezetői stílust kell kialakítani, hogy az emberek önszántukból kövessék. *Middleton* ezt hívja hatáskörön túli vezetésnek, vagyis azt a helyzetet, amikor a vezetőnek semmiféle felhatalmazása sincs.

Az *Aon Hewitt* tanácsadói szerint azok az öntudatos vezetők képezik a legjobb vállalatok szervezeti DNS-ét, akik támogatják a szervezeti rezilienciát.²⁵ Olvasatomban felértékelődik a gyors hibázás mint egyfajta nullpont szerepe, mely szorosan összefügg a „szervezeti bizalommal”,²⁶ illetve a szervezeti és egyéni rezilienciával.

A reziliens személyiség „képes az adott helyzetet átlag fölött felismerni, újraértelmezni. Jellemző rá, hogy a kudarcnak, a bukásnak jelentést, értelmet tud adni, és ezt a tudását használja is a továbblépéshez; tanul, fejlődik a hibái segítségével.”²⁷

A SZERVEZET JELENLÉTE A SZUPERVÍZIÓS FOLYAMATBAN

„Megkérdezhetünk akárkit, mi lenne a tökéletes állás – a válasz az lesz, hogy tisztviselőként dolgozni az állami bürokráciában. Nem elég, hogy légkondicionált a munkahely, de még azt sem várja el senki, hogy kicsit kezdeményezőbbek legyünk. Az állás biztos,

24 J. MIDDLETON: *Hatáskörön túl*, HVG Kiadó, Budapest, 2009, 19. ■ 25 *Top Companies for Leaders* <http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/aon-hewitt-top-companies-for-leaders-highlights-report.pdf> – 2015. március 13-i letöltés. ■ 26 BAKACSI GY.: *Együttműködni nem kell, érdemes!*, i. m. ■ 27 SZOMBATHYINÉ DR. NEMES É.: *Mi is az a reziliencia valójában?*, in *Nevelésről szülőknek, Szülők Iskolájá II.* Waldorf Pedagógiai Intézet–Saxum Könyvkiadó, Budapest, 2014, 45–68.

a fizetés jó, és nincsenek meglepetések.”²⁸ *Seth Godin* tökéletesen mutat rá, hogy mi is az általános, országhatároktól független sztereotípiája a közsférát, azt a terepet illetően, melyen a korábban már említett szupervizáltam dolgozik. A közsféra számomra ismeretlen világ, mert mindig is multinacionális nagyvállalatoknál álltam alkalmazásban. Gyarak, profit, verseny, de az ember stabilitásra vágyik. „Szeretnénk magunkat távol tartani a felelősségtől, s a gyári munka pontosan ezt nyújtja nekünk. Teszem, amit mondanak nekünk.”²⁹

Henry Mintzberg modellje³⁰ (lásd az alábbi táblázatot) alapján is tisztán elkülöníthető a termelő és a szolgáltató tevékenység, az azt támogató adminisztratív funkciók, az *executive team* által meghatározott stratégiai irányítás és az azt közvetítő középvezetés, valamint a technostruktúra. Annak megfelelően, hogy melyik szerep a domináns, Mintzberg más-más típusú szervezeteket különböztet meg: vállalkozói, gépies, professzionális, divíziós, innovatív és küldetéses szervezet.

A mintzbergi szervezeti struktúrák

Típus	Alapelv	Bázis	Decentralizáció
Tulajdonosi	Direkt vezetés	Stratégiai csúcs	Vertikális+horizontális
Mechanizált	Technológiai standard	Technostruktúra	Korlátozottan vertikális+horizontális
Professzionális	Standard készségek	Termelő, szolgáltató	Horizontális
Flexibilis	Standard végtermék	Technokrataréteg	Korlátozottan vertikális
Innovatív	Kölcsönösség	Kiszolgáló	Változó
Misszionárius	Standard normák	Ideológia	Decentralizáció

Miután nincs új a nap alatt, s a szupervizáltam által feltárt problémák mindenhol megjelennek, ahol emberek dolgoznak együtt, érdekes megnézni ugyanazon probléma megjelenését, kétféle vetületét a szervezetek kontextusában. Vajon van hasonlóság a szóban forgó két szervezet között? S ha igen, akkor hogyan jellemezhető? Másrészt a szupervizációs folyamatban mindkettőnk szervezete is megjelenik, azok rajtunk keresztül interakcióban állnak egymással, s az így felszínre jövő tapasztalat és tudás transzferálható. A multis működésem – az, hogy a beadványokat, szakmai anyagokat lényegre törően, gyorsan áttekinthető formában, a valós adatokat és az érveket a számok nyelvén kell prezentálni – valós segítséget adott a közsférában dolgozó szupervizáltam számára.

28 S. GODIN: *Törzsek*, HVG Kiadó Zrt., Budapest, 2009, 61. ■ 29 Uo. 60. ■ 30 NAGY S.: *Szervezetfejlesztés, változásmenedzsment*, Zsigmond Király Főiskola, Budapest, 2008.

A szupervizáltam minden szava a szakmaiság. Multis közegben nagyon gyakran abba a hibába, hamis illúzióba esünk, hogy ha a vonal alatti szám jó, akkor az már elég, s nem kell fejleszteni, nem kell fejlődni, de leginkább nem kell mentegetőzni és magyarázkodni a felettesek előtt. S ha nem kell magyarázkodni, akkor már biztonságban vagyunk, mert így már nem derül ki, hogy nem vagyunk elég jók. Megkapjuk a védettség és fontosság rövid távú és hamis illúzióját. Miközben van egy valóság, s van az a pillanat, amikor valaki élesen az orrunk elé tartja a tükröt.

S megszólal bennem a vezető: mit jelent és mit tesz velem a hatalom? Magamba nézve azt láttam, hogy mélyen elítélem a bevezetőben is említett zsarnoki hatalmat. Azért teszem, mert a lelkem szabadságra vágyik. Azért teszem, mert a zsarnokság lebéni, megfagyaszt, bezár, korlátoz, tehetetlenné tesz. Pedig amikor feladatot adok ki időre, majd számon kérem, s ha kell, szankcionálom, az egyfajta „pozitív zsarnokság”.

S mit tehetünk a folyamatban megjelenő dühvel? Míg a szeretet szétáradó, addig a harag és a düh egyhegyű állapot. Egy helyzetben csak egy dologra tudunk összpontosítani, és semmi sem tudja elvonni a figyelmünket – ha jobban belegondolunk, milyen jó dolog ez a fajta koncentráció. Vajon hogyan lehet ezt az egyhegyűséget harag s düh nélkül megtartani?

„Ha egy nő mélyrehatóan dolgozott a haraggal, és átalakította magában, akkor tükör-szerű bölcsességet közvetít a férfi felé, azaz megmutatja neki azt, ami van.”³¹

S mit tesz a tükör? Csakis a dolgát: mindent visszatükröz, megítélés és címkék nélkül olyannak láttatja a dolgokat, amilyenek. S ez félelmetes lehet. Elrohanunk, lerakjuk a telefont, s kerüljük azt, aki ezt nekünk neutrálisan megmutatja. S ha elég bátrak vagyunk, akkor visszamegyünk, s félve ugyan, de belenézünk ebbe a szikrázóan éles tükörbe.

Szupervizorként foglalkoztat a kérdés: mennyire kell a tükörnek élesnek lennie, hogy a helyzetünket már ne tudjuk ne látni? Mennyire legyen az a tükör éles, hogy ne tudjunk megint úgy tenni, hogy nincsen semmi baj? S valóban nekem, a szupervizornak a feladata ezt a tükröt tartani?

EPILOGUS

„A bölcsesség nem állomás, ahová egyszer megérkezel. A bölcsesség maga az út; a te bölcseséged az, ahogyan utazol rajta. Aki túl sebesen vágat, nem látja a tájat.”

Hioszi Tatiosz

Témaválasztásom egyáltalán nem a véletlen műve, hanem nagyon is tudatos döntés eredménye. Átgondolt, racionálisan meghozott, mondhatni vezetői döntésé. A téma adta magát: vezető vagyok, bőven van tapasztalatom, a téma komfortos, könnyen lesz ebből megfelelő szakmai mélységű, klasszikus, vonalas szakdolgozat. Olyan dolgozat, amelybe nem kell pszichésen mélyre menni, amelyet megúszhatok, amelyben a szakmaiság biztos védelmében maradhatok. Maradhatok a racionális, a józanul gondolkodó s néha szarkasztikus Helga.

31 O. NYDAHL: *Könyv a szerelemről*, Jaffa, Budapest, 2008, 172.

A tanulás – ami a szupervízióban egyszerre az alany, az állítmány és a tárgy – most kezdődött el. Tanulás volt, hogy amint a szupervíziós folyamat alakult – az általam vezetett ülések, a szupervízióba járásom –, úgy tekintettem rá máris más szemmel a szupervizori és mindennapi működésemmel.

S amikor írni kezdtem, még tartottam is magam az elvárt szakirodalomhoz, a gondolatisághoz. Ahogy teltek a lapok, azon kaptam magam, hogy elengedődtem. Igen, keltenek a klasszikusok, viszont már 2015-öt írunk! Ez egy másik korszak, más vezetés kell – az alapokra, a klasszikusokra építve, hozzájuk visszanyúlva. Vezetőként keresem a helyemet, próbálok megfejtetni az e-korszakot (amelyben bevándorló vagyok, szemben nyolcéves lányommal, aki már őslakos) és a többieket, keresek a hozzájuk vezető utat. S leginkább keresem magamat. Még mindig. Azt nem gondoltam volna, hogy a szupervizáltam fog befizetni egy belső utazásra. Egy olyan utazásra, amely újabb ajtót nyit meg, újabb titkokat hoz a felszínre, s mely mély megértést ad. S én dühösen, szédülve, szupervizori székem karfájába kapaszkodva felültem a vonatra. A vonatra, mely eleinte döcögött, cammogott, majd sebességbe kapcsol, s száguldani kezdett. Állomások, melyek mellett elhaladtunk – egyszerű volt érzelmek ködös emlékei. Utasok, akik fel- és leszálltak – olyanok, mint én, s én pont olyan vagyok, mint ők.

S ha már filmmel kezdtem, filmmel is fejezném be. Nagy hatással volt rám az *Időhurok* (*Predestination*) című sci-fi, mely egy időben utazó ügynökről szól. A film tökéletesen mutatja meg, hogy minden mi vagyunk, s minden, ami a térben megjelenik, nem más, mint tudatunk kifejeződése. S az idő, ahogy *Einstein* is mondta: relatív. Rájöttem, hogy igazából nincs is idő. Az idő csak illúzió, amely egymást nem feltétlenül lineárisan követő emlékekből vagy éppen álmokképekből áll össze, melyek egymással kapcsolódva úgy szerveződnek össze, hogy folyamatosan a javunkra tegyenek, még akkor is, ha ezt az adott pillanatban nehéz elhinni. Mindig itt és most van, s csak itt és most tudunk bármit is tenni önmagunkért, s ezáltal másokért. Ahogy *Kalu Rinpoche* mondta: „Ha a tudat rendben van, minden rendben van.”

A szerző HR-igazgató, okleveles szupervizor.

Helga Kaszás: Leadership Roles and Identity in the Electronic Era and their Appearance in the Supervision Process. *The study's goal to show the diversity of different leadership roles appearing in the supervision's space. The diverse roles of leadership were represented by the supervised and the supervisor's everyday experiences both, showing those features in a double mirror. During the process of individual supervision a parallel history appeared, ensuring deeper understanding of the supervised' learning by the supervisor. The experience of leadership roles in organizations and organizational culture especially in the e-era are essential components of the essay. The supervisor and supervised professional and personal encounter happened in the focal point where personal and professional experiences appeared in the mirror of Bowlby's early attachment theory, which induced for both parties deep understanding and progressive changes in the process.*

Keywords: *supervision, leadership, organisational culture, e-era.*