

# A VEZETŐ DOLGA A VEZETÉS

**KALAMÁR BEÁTA** | Magyarország egyik legelismertebb felsővezető-szakértője, a CRAFT & Transformational Leadership executive programok irányítója a Pallas Athéné Könyvkiadó gondozásában megjelent új könyve kapcsán arról beszélt a Figyelőnek, hogy ebben a rendkívül változékony időszakban miként őrizhetik meg a vezetők a hitelességüket.

**Egy olyan kiszámíthatatlan környezetben, mint amelyet az elmúlt két év produkált, és amelyben jelenleg is élünk, miként építheti egy vezető a hitelességét?**

– Megjelent a nagy fokú igény a rugalmasságra, amely szükségszerű is. De közben felerősödött az az elvárás is, hogy nagyon erős belső stabilitás legyen a szervezetekben, hiszen viharos a tenger. Azt a metaforát szoktam használni a mai zivataros, geopolitikailag gyorsan változó világban, hogy a vezetőknek egy minőségi szűrődeszkára van szükségük, ez pedig a nagyon erős belső stabilitás és jövőállóság. Ezt adja a CRAFT, amelyről a könyvemben írok. Viszont ahhoz, hogy a nagy hullámokon fennmaradjon a vezető a szűrődeszkán, transzformációs irányításra is szükség van, erről meg most készülök írni. Amikor vezetőkkel dolgozom, mindig vissza kell nyúlnunk a szűrődeszkához, mert a már említett stabilitás és jövőállóság adja a biztos pontot meg a kapaszkodókat.

**– Ebben az időszakban inkább biztos módszertan szerint érdemes dolgoznia a vezetőnek? Háttérbe szorul az improvizáció?**

– Nem feltétlenül. Kell a rögtönzés, hiszen az adott helyzetben sok esetben gyorsan kell dönteniük az irányítóknak, tehát mégiscsak szükséges improvizálni. De a stabilitás azért kell, mert ha a vezető ebben a viharos óceánban megdől, akkor diszfunkcionális lesz. Tehát szüksége lesz a belső erőre és stabilitásra,

hogy ezt a krízisekkel teli, folyamatosan változó világot kezelni tudja.

**– Mik a belső stabilitás pillérei?**

– Az első a hitelesség és az önazonosság megőrzése. Nagyon sok torzító tényező van a világunkban, csak egy példára a közösségi média, hogy ott milyen imázst mutatunk kifelé. Meg kell nézni azt is, hogy a szervezetek, a vezetők mennyire maszkolnak, mennyire képesek beismerni, hogy csak két kanyarral látnak előrébb. Azonkívül vizsgálni szükséges, tud-e magabiztosan mesélni arról az irányító, mi a jövő, amelyet ő is most kottáz le. Az önazonos hitelességhez önismeret, önreflexió kell. A világ arra hajt minket, hogy minden instansz történi. Viszont ha a vezető nem áll meg, nem néz rá arra, hogy a döntéseinek milyen hatása van, akkor megint csak elveszti a stabilitását, s hibázni fog. Hozzátartozik a hitelességhez, hogy tudatosan működjön. Az improvizációnak mindig van helye, de a leadernek látnia kell, hogy adott helyzetekben milyen lehetőségei, alternatívái vannak. Pont emiatt a stratégia alkotása is megváltozott, hiszen korábban ez sokkal egyszerűbb volt, előre eldöntöttük, merre megyünk, most meg annyi tényező hat a szervezetre, hogy állandóan újra kell tervezni, más szcenáriókban kell gondolkodni. Ez nem megy tudatosság nélkül. A stabilitásnak még két nagyon fontos eleme van. Az egyik az, hogy mindig tartsuk szem előtt a személyes és a vezetői értékeket. A világban értékháború zajlik, ez pedig mindenkire hat. Nagyon fontos megér-

teni: a szervezet magabiztosságát a stabil értékek adják meg. Az embernek is. Könnyű ezeket felfüggeszteni, mert épp nehéz időszak van, mondjuk egy fúzió, egy projekt kedvéért. Ha az ember annyira meghasonlik, hogy a saját meg a vállalat értékei nem találkoznak, akkor nem tud stabil irányító lenni. De a mozgatórugók mellett sem szabad elmenni. Azok a vezetők, akik nagyon szeretik a munkájukat, vonzzák magukhoz az embereket. Csak felelősségből irányítani nem elég, mert könnyen kiüresedik a történet. Nagyon fontos, hogy tudja a vezető, mi hajtja, mert a szenvedély termeli újra az energiát. A nagy pörgésben könnyű ezt kiölni, kockára tenni, de a leadernek ebben is tudatosnak kell lennie. Hiszen minden, amit tesz és mond, hatással van a szervezetre, az emberek és családjaik életére, az eredményekre. Óriási felelősség ez.

**– Lehet még ma valaki ösztönösen jó vezető, vagy nélkülözhetetlen a folyamatos képzés, tanulás, fejlődés?**

– Képeznie kell magát. De látni kell azt is, hogyan van egy irányító huzalozva, mi az ő tehetsége, az erőssége, emellett hol fekszik keresztbe magának, milyen kompetenciákat szükséges fejlesztenie. Ilyenkor pótolni kell a hiányosságokat. A vezető szakmája a vezetés, amelyet folyamatosan fejleszteni kell, nehéz és nem nehéz időszakban is. Egy trend villámgyorsan végigsöpör a világon, erre reagálni szükséges. Az is a vezető felelőssége, hogy megfelelő emberek legyenek körülötte, mert összetett kihívásokra kell válaszokat adni.

**– Amikor jön egy ismeretlen helyzet, mint a pandémia volt, akkor a vezetői**



**képességeket kell élesíteni, vagy a személyiséget?**

– Mind a kettőt. Mint már említettem, a vezető szakmája a vezetés, neki kell irányítania a szervezetet, s látnia, mi prognosztizálható. Előre kell gondolkodnia, hogy egy globálisan összehuzalozott világban mi várható, miként érinti majd a szervezetet, ha itt vagy ott meghúznak egy zsineret. Emellett önmagával is foglalkoznia kell, hogy felkészült maradjon, az önismerete a helyén legyen. Ha a változásokat önmaga sem tudja jól kezelni, akkor a szervezetet sem képes megfelelően irányítani.

**– Miben tudja őt segíteni az ön által kidolgozott módszertan, a CRAFT?**

– Hosszas kutatás és szondázás után kiemeltem azt az öt vezetői minőséget, amelyre most szükség van. Ezek terén

kell manapság magasan edzettnek lenni: kreativitás, reziliencia, agilitás, fókusz, tartós bizalom. Ez a CRAFT modellje. Ha ezekben jól teljesít egy vezető, az megadja azt a jövőállóságot, amely ahhoz szükséges, hogy stabilan tudja, mi a feladata.

**– Miként fejleszthető mondjuk a kreativitás vagy az agilitás, ha épp nem ezek az irányító erősségei?**

– Profilozással meg tudjuk vizsgálni, milyen erőforrásokra lehet támaszkodni, mi hiányzik, hol kell esetleg csapatban behozni segítséget. Meg tudjuk nézni azt is, hol lehet a legtöbb értéket teremteni a szervezet számára. A másik do-

log, amelyben maximálisan hiszek, hogy határtalan potenciál van mindenkiben. Hiszek abban, hogy ha vezetésről beszélünk, mindenki másként tehetséges, azt kell megtalálni, hogyan tudja ezt kihozni magából és a szervezeteiből az irányító. Természetesen vannak korlátaink, de ezért van a csapat, valamint a segítők, a coachok. Az agilitást nagyon alapszinten fogom meg: miként lehet a vezető mint ember agilisabb. Az agykapcsolásra épülő eszközzel dolgozom; a cél az, hogy az agy minden része integráltan tudjon működni, azaz gyorsabban és élesebben lehessen gondolkodni, hatékonyabban lehessen döntéseket hozni, tanulni, megújulni, rugalmasabb tudjunk lenni, képesek legyünk fokozni a teljesítményt. Amikor stressz van, fáradtak vagyunk, akkor ezek lekapcsolnak, nem működnek úgy, ahogy lehetséges.

**– Hogy lehet évtizedekig csúcsvezetőként működni kiegészítés nélkül?**

– A könyvemben említek egy történetet, amelyet egy neves top leader mesélt nekem, aki 14 éve volt már vezető, bő egy tucat országért felelt, hetente négy országot járt körbe a Covid előtt. Amikor arról faggattam, mi a helyzet a kiegészítéssel, azt mondta: „Szeretem, amit csinállok, nem fogok kiégni.” De ez nem így van, mert emberek vagyunk, törekenyek, az adaptációs energiánk véges, ha nem töltjük újra, akkor kiégünk. Az kétségtelen: ha szenvedélyesen végzi valaki a munkáját, a belső tűz sokat segít a hullámvölgyekben is. De veszélyt is jelent, mert a vezető elég a nagy szenvedélyben. A reziliencia, a megújulás elengedhetetlen. Egy irányítóknak tudnia kell távolodni és kikapcsolni is, nem lehet folyamatosan készenléti állapotban lenni. Erre nagyon kell figyelnie egy szervezetnek, hogy a terhelésben megtalálja a megfelelő határokat, a tehetségeit ne hajtja túl, még akkor sem, ha tele vannak ambíciókkal.

LENGYEL GABRIELLA