

SZOLGÁLÓ VEZETÉS: VEZESS SZÍVVEL

Lilla CSÓKÁS¹

ABSTRACT

The study aims to determine the servant leadership as an effective and unique style of leadership. It is a leadership philosophy and a set of leadership practices at one time which turns the power pyramid upside down. It focuses on serving others to perform the necessary tasks. Servant leadership is such a value for companies which is difficult to quantify, nevertheless its value is greater than anything. In the absence of it the competitiveness of the company remains below. In the first chapter I define the meaning of servant leadership and I compare it with the command leadership style, then I present the core elements of servant leadership. This is followed by the demonstration of the characteristics of servant leader. Last but not least I highlight the importance and critical parts of emotional intelligence as the key element of servant leadership. The conclusion of the research can be found at the closing chapter of the study.

KEYWORDS

Ethics, effective leadership style, servant leadership, servant organization, emotional intelligence

BEVEZETŐ

Valljuk be a világ ki van éhezve az olyan vezetőkre, akik etikusak és olyan hatékony vezetők, akik másokat szolgálnak, beruháznak az embereik fejlesztésébe és a közös elképzeléseket valósítják meg. A sok vezetési stílus között a szolgáló vezetés az, ami a legjobban képviseli az emberi tényezőket [20], így hiszem, hogy a téma aktuálisabb, mint valaha.

A szolgáló vezetés nem egy tipikus vezetési forma, ami minden nap szembe jön velünk, nem örvend túl nagy népszerűségnek. A fogalom nem újkeletű, mégis csak az utóbbi évtizedben kezdett teret hódítani, mint új kutatási terület a vezetéselméleti tudósok körében. Ennek az oka az, hogy a fogalom meghatározása nem neves tudósoktól származik, hanem egy nyugdíjazott menedzser, Robert K. Greenleaf tollából ered [4]. Greenleaf felteszi a kérdést, hogy lehet-e egyszerre egy időben egy személy szolgáló és vezető is? A válasz igen. Greenleaf úgy fogalmaz, hogy a szolgáló vezető elsősorban szolgál. A szolgálatkész vezetővé válás folyamata elsősorban azzal kezdődik, hogy természetesen feltör az emberben a mások szolgálatának a vágya. Ezt egy tudatos választás követi a vezetésre [12]. A Greenleaf központ a Szolgáló Vezetésért kiemeli, hogy ez a vezetési modell hangsúlyozza a mások fokozott kiszolgálását, a munkához való holisztikus hozzáállást, a közösségérzet előmozdítását és a hatalom megosztását a döntéshozatalban. A szolgáló vezetőknek tehát érték- és karaktervezéreltnek kell lenniük, akik egyben teljesítmény- és folyamat orientáltak is [20]. Patterman Péter (2019) szavaival élve egy jó vezető szolgál, míg egy rossz vezetőt szolgálnak [21].

A vállalati életben ma már nem lehet bármit megtenni. Harc folyik a jól képzett emberi erőforrás megszerzéséért, de még inkább a megtartásáért. Új kihívásokat rejt magában az, hogy

¹ PhDr. Csókás Lilla, Selye János Egyetem – Gazdaságtudományi és Informatikai Kar, PhD. hallgató, csokaslilla01@gmail.com

az X, Y, Z generáció egyszerre van jelen a munkaerőpiacon, így a vállalatok számára egyre nehezebb megtalálni a megfelelő munkavállalót a megfelelő pozícióra [19]. Tovább nehezíti a helyzetet az információs technológia gyors fejlődése, ami tovább növeli a generációk közötti szakadékot [15].

Azok a vállalatok, akik felismerték az emberi tényező és a benne rejlő tudás fontosságát és hatékonyságát, s a belőle kisajtolható versenyelőnyt lehetőségét rá kell jönniük, hogy a jól bevált régi vezetési elméletek, mint például az autokrata vezetési stílus ma már nem működnek vagy nem elég hatékonyan működnek. Gyakorlati tapasztalataim mégis azt mutatják, hogy az esetek többségében a számszerűsíthető eredmények azok, amik felcsigázzák a vállalati vezetőket, mégis látom a fényt az alagút végén és hiszek abban, hogy lassan, de biztosan az emberi erőforrás, és tudás is fontos részét fogja képezni a vállalati mérlegnek, még akkor is, ha ezek láthatatlan, ám annál fontosabb elemek. Ahhoz azonban, hogy ez megvalósuljon alapjaiban kell megváltoztatni a szervezeti kultúrát, az értékeket és nem utolsósorban az emberek és legfőképp vezetők gondolkodását és hozzáállását. Hisz a vezetők azok, akik példát mutatnak a szervezetben, és hozzájárulnak ahhoz, hogy a munkavállalók, hogy érzik magukat, milyen a teljesítményük. A szolgáló vezetés erre kínál megoldást.

A tanulmányom fő célja tehát a szolgáló vezetés bemutatása, mint régi új megoldás a kihívásokkal teli új szervezeti problémák megoldására. Elsőként felvezetem a szolgáló vezetés fogalmát majd összehasonlítom a parancsoló vezetéssel, ugyanis úgy gondolom, hogy a két stílus kontrasztba állításával látszik is igazán, mit képvisel és mire hivatott a szolgáló vezetés. Ezt követően Spears és kollégái nyomán bemutatom azt a négy alapvető tulajdonságot, ami jellemzi a szolgáló vezetést, majd egyesével ismertetem a szolgáló vezető főbb tulajdonságait is. Tanulmányom második felében kitérek az emocionális intelligencia kritikus területeire is, ugyanis úgy gondolom, hogy ez az egyik alapja a szolgáló vezetésnek és így ismerni kell a lehetséges buktatóit is.

A tanulmány módszertanát tekintve szekunder elemzés, ahol a szolgáló vezetés részletes bemutatására törekszem, mivel a célom az, hogy felhívjam a figyelmet hatékonyságára. A tanulmány alapját a meglévő kutatási eredmények és vállalati jelentések adják.

A szolgáló vezetés fogalma

Daft (1997) a szolgáló vezetést az ún. új vezetési elméletek közé sorolja. Úgy fogalmaz, hogy szolgáló vezető az, aki párhuzamosan dolgozik azért, hogy segítsen a beosztottak igényeinek, céljainak megvalósításában és egyidejűleg a szervezet küldetésének a megvalósítását se tévessze szem elől. Elmélete kimondja, hogy a munka minimum annyira van a dolgozó virágzásáért, mint a dolgozó a munka kivitelezéséért. Véleménye szerint a szolgáló vezetés alapja, hogy a beosztottak felsőbbrendű szükségleteit összekapcsolja a munkával, a szervezeti célokkal, illetve küldetéssel. Úgy gondolja, hogy ez az elmélet kiváltképp hasznos a tanuló szervezetekre, amik a követők kreativitásán, maradéktalan odaadásán és természetes tanulási igényén alapulnak [8], [9]. Greenleaf (2002), aki a szolgáló vezetés atyja, azt szorgalmazta, hogy a hatalmi piramist meg kell fordítani, vagyis a legmagasabb beosztású vezető legyen a piramis alján és munkája során törekedjen arra, hogy az uralkodó nézetek átváltozzanak. A középpontban a vezető magas szintű érzelmi intelligenciáját, empátiáját, a szorgalmat és segítőkészséget állítja. Ezek az értékek szerinte a szervezetben paradigmaváltást eszközölnek. Az elmélet alapján ez a vezetési stílus alapköve a támogatás. A vezető az a személy, aki irányt mutat ugyanakkor teret ad a döntések önálló meghozatalára [4], [14]. A döntéshozatalra való felhatalmazás hatalmat és befolyásolási lehetőséget ad a beosztottaknak a szervezetben. A felhatalmazás alkotóelemei közé sorolhatók a következők: információ, felelősség, hatáskör, bizalom. A várható eredmény pedig nem más, mint elkötelezettség és magas színvonalú munka. A szolgáló vezetés azon a feltételezésen alapul, hogy a hatalom nem

zéróösszegű a vállalatokban. Ez a felfogás maga is lehetővé teszi a szervezet teljesítményének a növekedését [9].

Lussier és Achua (2007) szolgáló vezetés elméletének az alapja az, hogy az önérdeken túl tudjanak lépni a vezetők azzal, hogy a vezetettek szükségleteit kielégítik úgy, hogy támogatják őket szakmai és személyes fejlődésükben. A szolgáló vezetők jobb megismerése érdekében példaként számos történelmi vezetőt említenek, mint például Gandhi, Martin Luther King és Nelson Mandela [18].

Úgy gondolom, hogy a szolgáló vezetés inkább egy hozzáállás a vezetői felelősséghez, mint vezetői stílus. Legjobban az autokratikus, illetve a hierarchikus vezetési stílussal szemben állítva mutatható be. A szolgáló vezetés eleget tesz annak, hogy a mai embereket motiválja a munkájuk során, ugyanis a hagyományos vezetési formák már nem elégségesek ehhez. A szervezeti életben folyamatosan azért dolgoznak, hogy hatékonyabb legyen a munka, eredményesebb legyen a vállalat és ez érdekében folyamatosak a fejlesztések, átszervezések. Gyakran csak azt felejtik el, hogy ezek hosszú távon csak akkor lesznek sikeresek, ha a változást először az emberi erőforrások oldalán eszközöljük. Nem szabad elfelejtenünk, hogy a rendszerek és a folyamatok akkor lesznek hatékonyak, ha az emberek, akik ezen dolgoznak motiváltak és eredményesek [20]. Úgy vélem, hogy az erősen motivált és folyamatosan képzett emberi erőforrás biztosítja azt, hogy a szervezet hatékony legyen és eredményesen működjön. A szolgáló vezetők azok a vezetők, akik úgy motiválják a beosztottjaikat, hogy befektetnek a tudásukba és felhatalmazzák őket arra, hogy mindenből a legjobbat hozzák ki. Számos szervezet, amelyik a szolgáló vezetéssel foglalkozik azt javasolja, hogy az, aki meg akarja tanulni ennek a vezetésnek a művészetét annak először saját magát kell megismernie és át kell mennie egy személyes átalakuláson [20].

A szolgáló vezetés belülről jön [1]. Alapvető elkötelezettséget jelent az iránt, hogy másokat tisztességgel és alázattal szolgálunk [20]. Fehér (2010) a szolgáló vezetést beosztott centrikus vezetésnek is nevezi cikkében [9]. Egyfajta ösztönzést nyújt a vezető, nem pedig ellenőriz [3]. Az ellenőrzés az ún. parancsoló vezetői stílusra jellemző, ami egyértelműen egy felülről lefelé irányuló és irányító stílus. Ez a stílus elfojthatja a kollektív intelligencia fejlődését az emberi és a társadalmi tőke fejlődésének korlátozásával [2]. Ryan (2016) cikkében úgy fogalmaz, hogy ez a vezetési stílus lehet, hogy jól működött a Római Birodalom vagy az ipari forradalom idején, de a mai tudás alapú gazdaságban már nem hatékony [25]. Ezen vezetési stílus követői nyomon követik az alkalmazottak hibáit és szabálysértéseit. Ez a stílus azért volt hosszú ideig elfogadott, mert hatékonynak bizonyult és megtanította a beosztottakkal azt, hogy kérdés nélkül engedelmeskedjenek az irányelvek utasításainak. Hatékonysága főként a gyárakban a futószalagos gyártósorok környezetében volt kimutatható. Ez egyértelműen egy autokratikus, tekintélyelvű vezetési stílus. Azok a vezetők, akik ezt a megközelítést alkalmazzák, sokkal inkább egyedül hozzák meg az összes fontos döntést és szorosan felügyelik és ellenőrzik a dolgozókat. Hiába hatékony ez a stílus, ha a vezetés nem bízik a dolgozóknak, s ehelyett a vezetők egyértelműen parancsokat adnak és elvárják, hogy azokat betartsák (a kommunikáció egyirányú). Ez a megközelítés azt kommunikálja, hogy a vezető felsőbb rendű, aki mindig pontosan tudja mit miért csinál. A munkavállalóktól pedig egyértelműen elvárják, hogy azt tegyék, amit mondanak nekik [22].

A következőkben Page és Wong (2000) tanulmánya alapján egymással szembe állítom a parancsoló és szolgáló vezetést, ugyanis úgy gondolom, hogy ezzel a kontrasztos bemutatással érthető meg igazán, hogy mit is jelent szolgáló vezetőnek lenni [20].

1. táblázat: *A parancsoló és a szolgáló vezető sajátosságai*

Parancsoló vezető	Szolgáló vezető
-------------------	-----------------

A vezető célja, hogy ő maga ki legyen szolgálva.	A vezető célja mások szolgálata.
Elsősorban a saját imázsának a megteremtése, valamint az előrelépés érdekli. Az önfenntartás és a személyes imázs áll a legtöbb döntésének az élvonalában.	Arra törekszik, hogy a beosztottakat teljes erejével támogassa azzal, hogy lehetőségeiket maximálisan ki tudják használni úgy, hogy saját magát háttérbe helyezi és másokat pedig felmagasztal.
A pozíció megnevezése sokkal fontosabb, mint az, hogy milyen felelősséget rejt.	A felelősség sokkal fontosabb, mint holmi pozíció megnevezések.
A beosztottakra úgy néz és úgy törődik velük, mint akik alacsonyabb rendűek és általában nem vonja be őket a döntéshozatalba vagy nem oszt meg velük fontos információkat.	A beosztottakkal tisztelettel bánnak és a csapat részeként tekintenek rájuk. Együtt dolgoznak a feladatok elvégzésén és a megosztott információk alapján közösen hoznak döntéseket.
A vezető nehezen hozzáférhető, elérhető.	Gyakran látni, hogy interakcióba lép másokkal és egy nyitott légkört hoz létre.
Olyan légkört teremt, ami függőségen alapszik és kihasználja a pozíciójából eredő hatalmat.	Olyan légkört teremt, amiben mások is látnak potenciált az ösztönzésük és fejlesztésük érdekében. Hatalmukat mások kiszolgálására használják.
Elvárják, hogy a vezetőt hallgassák meg először.	A döntések előtt meghallgatják a beosztottak véleményét is.
Először inkább megértésre törekszik ahelyett, hogy megértene másokat.	Először másokat akar megérteni.
Elítél másokat, ha hibáznak és csak vonakodva vállalja ezért a felelősséget, amit a gyengeség jelének tekint.	Értékeli az egyes dolgozókat és tanul a hibáikból miközben másokat dicsér.
Elutasítja a konstruktív kritikát és csak a teljesítményt írja jóvá.	Nem csak a teljesítmény a fontos neki, hanem maga a folyamat is. A visszajelzés is fontos pont nála.
Nem fordít figyelmet mások képzésére a hatékony működés területén.	Befektet másokba és fejleszt másokat abból a célból, hogy előre jussanak.
A követés személyiségen alapszik.	A követés jellemén alapszik.
A döntések titkos meghozatala a célszerűsége alapszik.	Az alapelvek a fő kritériumok a döntések nyílt meghozatalához.
Megfélemlítést használ a kritikusok elnémitásához. A természeténél fogva védekező.	Üdvözli a nyílt vitákat a fejlődésről. Nyitott arra, hogy bárkitől tanuljon.
Megtévesztés révén nyeri az ötleteket és támogatást, hatalmi játékokon és manipuláción keresztül. Kihhasználja az emberek reakcióját a félelemtől.	Az ötleteinek a támogatottságát logika és meggyőzés révén nyeri el. Az emberek tisztelettel válaszolnak és azzal a tudattal, hogy tudják, amit tesznek az helyes.
Azokat lépteti elő, akik megkérdőjelezés nélkül követik őt.	Azokat lépteti elő, akik hozzájárulnak a közös sikerhez.
A felhatalmazás a külső ellenőrzéseken alapul, szabályok, korlátozások és hatályban lévő szabályok formájában.	A tekintély a belső befolyáson, bátorításon, inspiráción, motiváción és meggyőzésen alapul.

Csak a saját feletteseinek számol be. A személyes értékeléseket, mint interferenciát elkerüli.	A szervezet egésze felé elszámoltatható. Üdvözli a személyes értékeléseket, mint a teljesítmény javításának eszközt.
Ragaszkodik a hatalomhoz és pozícióhoz.	Hajlandó hátrább állni, ha egy nála képzetesebb személy színre lép.
Kis érdeklődést mutat az iránt, hogy kompetens utódokat fejlesszen.	A következő vezetők fejlesztése különös nagy prioritást élvez nála szolgálata során.

Forrás: Page, D. – Wong, P. T. P. (2000) alapján saját szerkesztés

Már a táblázat első sora jól kiemeli a különbséget a két stílus között. Míg a parancsoló vezetési stílus esetén a vezető az a személy, aki elvárja, hogy kiszolgálják őt, addig a szolgáló vezetés esetében a vezető az, aki kiszolgál mindenki mást. A szolgáló vezető elsődleges feladata, hogy támogassa beosztottjait és minden erejével azon legyen, hogy a legtöbbet kitudják hozni magukból, a parancsoló vezető ezzel ellentétesen működik. Ő az, aki elsősorban a saját céljait, fejlődését helyezi előtérbe és az után jön mindenki más. Döntéshozatal szempontjából a parancsoló vezető jellemzően egyedül hozza meg a döntéseit és a fontos információkat pedig visszatartja. A szolgáló vezető megosztja a szükséges és fontos információkat a beosztottjaival és a döntéseket is ez alapján közösen hozzák meg. A szervezeti légkör pozitív kialakításához nagyban hozzájárul a szolgáló vezető, ahol az alkalmazottak ösztönzése és fejlesztése az első helyen áll. A parancsoló vezető olyan légkört alakít ki maga körül, ami alapvetően függőségen alapszik és kihasználja a pozícióból származó hatalmat. Ki kell emelnem azt is, hogy míg a szolgáló vezető üdvözli a kritikát és igyekszik tanulni belőle, addig a parancsoló vezető elutasítja azt. Míg a megfélemlítés nem áll messze a parancsoló vezető stílusától, addig a szolgáló vezető híve a fejlődésről szóló nyílt vitáknak, és nyitott arra, hogy bármikor új dolgot tanuljon.

A szolgáló vezető tisztelet a beosztottjai és ötleteinek megvalósításához a támogatást meggyőzés révén nyeri el. A parancsoló vezető hatalmi játékokon keresztül próbál meg támogatást keresni az ötleteinek a kivitelezéséhez és kihasználja azt, hogy az emberek félnek tőle. A parancsoló vezető azokat lépteti elő, akik megkérdőjelezés nélkül engedelmessé válnak neki, míg a szolgáló vezető azokat támogatja főként az előre lépésben, akik fáradhatatlanul a közös siker elérésén dolgoznak. A két stílus között tekintély szempontjából az a különbség, hogy a szolgáló vezető esetében a tekintély belső befolyáson alapszik, a parancsoló vezetés esetében pedig szabályok és korlátozások betartása alapján formálódik. A parancsoló vezető szigorúan ragaszkodik hatalmához és pozíciójához, míg a szolgáló vezető hajlandó hátrább állni, ha esetleg valaki jobb nála. A szolgáló vezető nem fél megosztani tapasztalatait és tudását, prioritásként kezeli a megfelelő utódok kiképzése. Ezzel szemben a parancsoló vezető kevés érdeklődést mutat az iránt, hogy kompetens utódokat neveljen [20].

A szolgáló vezetés négy alapvető tulajdonsága

Az előzőekben számos olyan tulajdonságot felsoroltam, amik alapvetően jellemzők a szolgáló vezetőre. Spears és kollégái ezt egy csokorba fogták és meghatározták a szolgáló vezetés négy alapvető és alkalmazási keretét. A négy elem: mások szolgálata, holisztikus hozzáállás a munkavégzéshez, közösségérzet előmozdítása és a hatalom megosztása a döntéshozatalban. A következőkben ezeket az elemeket mutatom be egyesével.

Mások szolgálata: A mások fokozott szolgálatára gyakran a szolgáló vezetés elméletének erkölcsi elemeként tekintenek. Az egész koncepció azon alapszik, hogy a vezető az alkalmazottakkal folytatott kapcsolattartás során alkalmazottként szolgál. Greenleaf alap gondolata az volt, hogy a „nagyság” kulcsa abban rejlik, hogy belső készletet érzünk arra, hogy szolgáljunk [17]. Ahogy már számtalanszor rámutattam a szolgáló vezető elsődleges célja mások motiválása és mások nagyságának megteremtése, s ennek a megközelítésnek a közvetett

eredménye a szervezeti siker. Ezért a szervezeteknek nem a szervezet céljait kell hangsúlyoznia, hanem azt, hogy az alkalmazottak és a közösség elérje céljait.

A munkához való holisztikus hozzáállás: A második elem arra vonatkozik, hogy a szolgáló vezetés nem csak a szervezet javára szolgál, hanem mindenki javára [17]. Itt újra és újra ki kell hangsúlyoznom Greenleaf (1996) híres mondatát: „A munka legalább van annyira a dolgozóért, mint a dolgozó a munkáért” [13].

A holisztikus hozzáállás támogatja az ötletet, hogy az alkalmazottak, a szervezet amelyben dolgoznak és a társadalom egésze összekapcsolódik [17]. Azáltal tehát, hogy a szervezetbe bevezetjük a szolgáló vezetést, a körülötte lévő világot is megváltoztatjuk. A szervezeteknek arra kell összpontosítaniuk, hogy ösztönözzék az egyéneket arra, hogy azok legyenek, akik akarnak és elsősorban a saját céljaikat támogassák. Erre jó példa az, hogy elsősorban a munkavállalóknak járó juttatásokat az egyén szükségletei alapján kell meghatározni és nem a szervezet hosszú távú érdekeit kell figyelembe venni.

A közösségérzet előmozdítása: A szolgáló vezető ügyel arra, hogy előmozdítsa az összes érintett (stakeholder) sikerét. Greenleaf kihangsúlyozza, hogy a szervezetnek arra kell összpontosítania, hogy a különböző érdekelt érintettek – a befektetőktől az alkalmazottakig – képesek legyenek együtt dolgozni és megérteni a közös célokat.

A hatalom megosztása a döntéshozatalban: Végül, de nem utolsó sorban ki kell hangsúlyoznom, hogy a szolgáló vezetés együttműködést igényel a döntéshozatalban is. Bizonyos értelemben a szolgáló vezetőnek képesnek kell lenni arra, hogy erős önreflexióval rendelkezzen és ápolja a szervezeten belüli részvételi kultúrát [17]. R. F. Russell (2001) esszéjében kihangsúlyozza, hogy „A vezetők célja nem a meglévő hatalmuk felhalmozása, sokkal inkább annak a szétosztása” [24]. Ahogy a fogalom definiálása részben is hangsúlyoztam ez azt jelenti, hogy a hatalmi piramist a feje tetejére kell állítani [20].

A szolgáló vezető főbb tulajdonságai

Spears (2010) is kihangsúlyozza, hogy a szolgáló vezetés arra törekszik, hogy bevonjon másokat is a döntéshozatalba, ami erősen az etikus és gondoskodó magatartáson alapszik, miközben hozzájárul az alkalmazottak növekedéséhez és ezáltal javítja a szervezeti élet minőségét. Tanulmányában azt a tíz jellemzőjét vizsgálja, ami szerinte kritikus jellemzővel bír a szolgáló vezetők körében. Ezek a következők: figyelmes hallgatás, empátia, gyógyítás, önismeret vagy tudatosság, meggyőzés, konceptualizálás, előrelátás, gondoskodás (stewardship), elkötelezettség az emberek fejlődése iránt, közösségépítés [26].

1. A figyelmes hallgatás

A jó kommunikációs készség, valamint a jó döntéshozó képesség évezredek óta jellemzik a jó vezetőket. Nincs ez másként a szolgáló vezetés esetében sem. Emellett mély elkötelezettséggel kell rendelkezniük mások figyelmes meghallgatása iránt. Befogadóan meg kell hallgatniuk azt, amit a másik mond és azt is meg kell hallania, amit esetleg nem mondanak ki. Saját belső hangjára is figyel. A hallgatás párosulva a reflexióval elengedhetetlen a szolgáló vezető növekedéséhez és jólétéhez [26].

2. Empátia

A szolgáló vezető igyekszik megérteni másokat és empátiával fordulni feléjük. Elfogadja és elismeri a másik spiritualitását. Feltételezik a munkatársak és a kollégák jó szándékait, és nem utasítják el őket, mint embereket, még akkor sem, ha arra kényszerülnek, hogy megtagadja bizonyos magatartásokat vagy teljesítmény elfogadását. A legsikeresebb szolgáló vezetők azok, akik képzett empátikus hallgatókká váltak [26].

3. Gyógyítás

A kapcsolatok gyógyítása egy hatalmas erőt jelent az átalakuláshoz és integrációhoz. Az egyike azoknak a nagyszerű erősségeknek, amit a szolgáló vezetés hordoz magában, hogy képes önmagát és a másokkal való kapcsolatát is meggyógyítani. Sok embernek van összetörve a lelke és szenved különböző érzelmi fájdalmak miatt. Bár ez is az emberiség része, a szolgáló vezetők felismerik ezt és tudják, hogy segítsenek a problémán [26].

4. Önismeret/ Tudatosság

Az általános tudatosság, különösen az önismeret erősíti a szolgáló vezetőt. A tudatosság hozzájárul az etika, a hatalom és az értékek megértéséhez. Megalapozottan képes arra, hogy a legtöbb helyzetet integrált, holisztikusabb szemszögből lássa [26].

5. Meggyőzés

A szolgáló vezetők egy másik jellemzője, hogy a szervezeten belüli döntések meghozatalakor inkább a meggyőzésre támaszkodnak, mintsem az ember helyzeti tekintélyére. Inkább arra törekszik, hogy meggyőzzön másokat, nem pedig arra, hogy rákényszerítse őket kötelességből, esetleg megfélemlítse őket. Ez az elem tükrözi talán a legtisztábban a különbséget a hagyományos, autoriter modell és a szolgáló vezetés között. A szolgáló vezető hatékonyan képes a konszenzus kialakítására a csoporton belül [26].

6. Konceptualizálás

A szolgáló vezetők arra törekednek, hogy képesek legyenek nagyot álmodni. Az a képesség, hogy egy problémát vagy egy szervezetet konceptuális szemszögből nézzük, azt jelenti, hogy az embernek a mindennapi valóságon túl kell gondolkodnia. Sok vezető számára ez egy olyan tulajdonság, ami sok fegyelmet és gyakorlatot igényel. A hagyományos értelemben vett vezetők a rövid távú működési célok elérését tűzik ki célul, azonban annak a vezetőnek, aki azt tűzi ki magának, hogy szolgáló vezető legyen meg kell nyújtani a gondolkodását és nem csak rövid távon kell gondolkodnia. A szervezeten belül a konceptualizálásnak jellegéből adódóan az igazgatóknak van kulcsfontosságú szerepük. Sajnos sokszor azonban a szervezeti életben fontosabbak a napi műveletek [26].

7. Előrelátás

Szorosan kapcsolódik a konceptualizáláshoz. Az előrelátás képességét nehéz definiálni azonban annál egyszerűbb azonosítani. Az előrelátás egy olyan jellemző, ami lehetővé teszi a szolgáló vezető számára, hogy megértse a múlt tanulságait, a jelen valóságát és a jövőbeli döntések várható következményeit. Ez mélyen gyökerezik az intuitív elmében. Az előrelátás, mint vezetői tulajdonság még egy felfedezettlen terület a vezetőkről szóló tanulmányokban, azonban annál inkább figyelemreméltóbb [26].

8. Gondoskodás (stewardship)

Block (1993) az ún. stewardship fogalmát a mások iránti bizalomhoz köti. A szolgáló vezetés, akarácsak a stewardship mindenekelőtt arra épül, hogy elkötelezettséget vállal a mások szükségleteinek a kiszolgálására. Ez magába foglalja a nyitottságot és a meggyőzést, nem pedig az ellenőrzést [5].

9. Elkötelezettség az emberek fejlődése iránt

A szolgáló vezetők hisznek abban, hogy az emberek a vállalatnak többet jelentenek, mint egy megfogható és kihasználható eszköz. A szolgáló vezető elkötelezett amellyel, hogy a szervezetében minden egyes személy növekedjen és felelősséget is vállal ezért. A gyakorlatban ez annyit jelent, hogy rendelkezésre bocsájt pénzeszközöket a személyes és szakmai fejlődésre,

ösztönzi a munkavállalókat a döntéshozatalban, az ötletek és javaslatok irányába személyes érdeklődést mutat és aktívan segítséget nyújt az emberek számára.

10. Közösségépítés

A szolgáló vezetők arra törekednek, hogy azonosítsák azokat az eszközöket, amik hozzájárulnak a közösség felépítéséhez egy adott intézményen belül. Azt sugallják, hogy létre lehet hozni egy valódi közösséget, azok között, akik a szervezetben együtt dolgoznak [26].

Ha jobban megfigyeljük a felsorolt tényezőket észre kell vennünk, hogy egyik sem azokra a kemény tényezőkre mutat rá, amelyek a legtöbb vállalatvezető szerint sikeressé teszik a szervezetet. Mondhatjuk azt, hogy ezek mind ún. soft skillek, amihez akárhogy is vesszük szükség van arra, hogy a vezető magas fokú emocionális intelligenciával rendelkezzen. A következő fejezet ennek kritikus területeire mutat rá.

Emocionális intelligencia kritikus területei

Amikor híres nagy vezetőkről beszélünk biztos vagyok benne, hogy mindannyiunkban felmerül a kérdés, hogy vajon mitől voltak olyan sikeresek, hatékonyak és elismertek? Sokan a hatékonyság kulcsát abban keresik, hogy milyen vízióval rendelkeznek vagy milyen az általuk alkalmazott stratégia. Úgy gondolom a válaszáért mégsem kell ilyen bonyolult elemzésekbe bocsátkoznunk. Félreértés ne essék, nagyon fontos a vízió, a stratégia és társai, azonban ezek mit sem érnek érzelmek nélkül. Nem mindegy, hogy a vezető miképp közöl egy döntést. Ellenségeskedően és negatívumokkal teli vagy pozitív hozzáállással és biztatással, inspirációt adva ezzel. Számos kutatás foglalkozik a vezetők hatékonyságával az érzelmi intelligencián keresztül [7], [11]. Goleman és kollégái kutatásának eredményét emelném ki. Akik kimondják, hogy a leghatékonyabb vezetők kiemelkednek azzal, hogy magas érzelmi intelligenciával rendelkeznek. Ez nem csak abban nyilvánul meg, hogy jobb üzleti eredményt érnek el, hanem az immateriális javak növekedésével is jár, példaként említve a jó hangulatot, a motivációt és a vállalat iránti elkötelezettséget. Az érzelmi intelligenciát tehát úgy definiálhatnánk, mint képesség arra, hogy értelmezni tudjuk és effektíven képesek legyünk használni az érzések, érzelmek erejét úgy, mint az emberi energia, információ, kapcsolat és befolyás kiindulópontját [6], [7], [10], [11]. A leírtakból is jól látszik, hogy a vezetői magatartás fontos pillére a hatékony vezetésnek, amihez nagyon fontos az érzelmi intelligencia, ugyanis lehetünk bármennyire jók a feladatkiosztásban, a tervezésben, ha érzelmi intelligenciánk gyér, vezetésünk nem lesz eredményes. Az érzelmi intelligencia is számos buktatót rejt magában. Gyakorlásához meg kell ismernünk a kritikus területeit is, amik a következők:

- Magabiztosság és öntudat
- Tisztesség
- Lelkesedés és lendület
- Empátia
- Szociális érzékenység [7], [23].

BEFEJEZÉS

A tanulmány célja a szolgáló vezetés és annak hasznosságának és aktualitásának a bemutatása. Napjainkban a piaci versenyből azok a vállalatok kerülnek ki sikeresen és azok a vállalatok veszik könnyebben a kihívásokat, akik a régi elavult vezetési elvek helyett új megoldásokat keresnek. Erre egy jó megoldás a szolgáló vezetés gyakorlása, s ezáltal a szolgáló szervezetek létrehozása. A Fortune Magazin egy korábbi éves összefoglaló cikkében, ahol rangsorolta a 100 legjobb vállalat listáját csatlakoztak ahhoz a nézethez miszerint, azok a vállalatok, akiket a szolgáló vezetés szellemében vezetnek hatékonyabbak, mint azok, akik nem a szolgáló vezetését gyakorolják. Tanulmányom egy összehasonlító elemzés keretén belül mutat rá a szolgáló vezetés főbb stílusjegyeire, ahol a parancsoló vezetéssel hasonlítom össze, ami már egyre inkább elavult elméletnek számít, mégis még mindig számos vállalat alkalmazza.

Laub (2005) szerint a szolgáltató szervezet abban nyilvánul meg, hogy a szolgáltató vezetés elemei megjelennek a vállalati kultúrában, és a vezetők és beosztottak egyaránt az értékeik közé sorolják és alkalmazzák is azt [16]. Ehhez az szükséges, hogy bátorítással, képzéssel és a fejlődés mérésének az eszközével több szolgáltató vezetőt képezzenek ki és ez által pozitív változásokat eszközöljenek környezetükben, mint mikro- és makro szinten egyaránt.

Tapasztalatból tudom és számos kutatási eredmény is alátámasztja, hogy a vállalatok inkább a számszerűsíthető tényezőket veszik figyelembe. Ha ebből a szempontból nézzük a szolgáltató vezetés inkább a láthatatlan, puha tényezők tartományába tartozik. Úgy gondolom, hogy akkor lesz népszerűbb ez az elmélet, ha képesek leszünk számszerűvé tenni jelentőségét. Így elgondolkodtatónak tartom a kutatás folytatását, ahol elsődleges célként azt jelölöm meg, hogy számszerűsítsük a szolgáltató vezetés által kínált kecsesítő előnyöket. Ez hozzájárulhat ahhoz, hogy egy elismertem és alkalmazottabb vezetési stílus legyen.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BENDER, P. U. *Leadership From Within*. Toronto, ON: Stoddart, 1998. 236 p. ISBN 978-0773759039.
- [2] BENNIS, W. *Cultivating creative genius* In *Industry Week*, 1997, Vol. 246 no. 15, pp. 84-90. ISSN 0039-0895
- [3] BENNIS, W. – BIEDERMAN, P. W. *Organizing genius: The Secrets of Creative Collaboration*, New York: Basic Books, 1997. 256 p. ISBN 9780201570519.
- [4] BERKE, SZ. – TÓTH, G. *Felelős vállalat vagy „csak” felelős vezető? In Lépések a fenntarthatóság felé*, 2020, Vol. 25, no. 1. pp. 14-15. ISSN 1786-9536. [online]. [cit. 2020.04.28]. Hozzáférhető az interneten: <https://kovet.hu/wp-content/uploads/2020/04/lepesek79_web.pdf?fbclid=IwAR2q0NgCnCJa314bgWeuBCAB8Jr593RE78GLc0_LrPpQAXtqHXMiOli0JKE>
- [5] BLOCK, P. *Stewardship: Choosing service over self interest*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishing, 1993. 264 p. ISBN 978-1881052869.
- [6] COOPER, R. K. – SAWAF, A. *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin, 1998. 327 p. ISBN 9780399524042.
- [7] CSÓKÁS, L. *Hatékony vezetési stílus*. Diplomadolgozat. Komárom: Selye János Egyetem, 2015. 70 p.
- [8] DAFT, R. L. *Management*. Fort Worth TX/Orlando FL: The Dryden Press, 1997. 862 p. ISBN 9780030179891.
- [9] FEHÉR, J. *Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (1. rész)* In *Vezetéstudomány*, 2010, Vol. 41, no. 3, pp. 2-13. ISSN 0133-0179.
- [10] GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. E. – MCKEE, A. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. United States of America: Harvard Business Press, 2002. 306 p. ISBN 9781578514861.
- [11] GOLEMAN, D. – BOYATZIS, R. – MCKEE, A. *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. United States of America: Harvard Business Review Press, 2013. 306 p. ISBN 9781422168035.
- [12] GREENLEAF, R. K. *The servant as leader*. 1970. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>>
- [13] GREENLEAF, R. K. - FRICK, D. M. - SPEARS, L. C. *On becoming a servant-leader*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1996. 416 p. ISBN 978-0470422007.
- [14] GREENLEAF, R. K. – SPEARS, L. C. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002. 370 p. ISBN 978-0809105540.

- [15] KORCSMÁROS, E. - MACHOVÁ, R. - GÓDÁNY, ZS. – FEHÉR, L. *Streamlining Managerial Skills of Generation Z and Y by Gamification*. In: *ICERI 2019 : conference proceedings : 12th International conference of education, research and innovation : Seville (Spain) 11-13 November 2019*. eds. L. Gómez Chova, A. López Martínez, I. Candel Torres. Valencia: IATED, 2019, pp. 1454-1464. ISBN 978-84-09-14755-7.
- [16] LAUB, J. *From paternalism to the servant organization: expanding the organizational leadership assessment (OLA) model* In *The international journal of servant-leadership*, 2005, Vol. 1, no. 1. pp. 155-178. ISSN 2160-8164.
- [17] LUENENDONK, M. *Servant leadership guide: definition, qualities, pros & cons, examples*. 2020. [online]. [cit. 2020.08.10.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.cleverism.com/servant-leadership-guide/>>
- [18] LUSSIER, R.N. – ACHUA, C.F. *Effective Leadership*. Boston: Thomson South-Western, 2007. 472 p. ISBN 9780324361858.
- [19] MACHOVÁ, R. - KORCSMÁROS, E. – FEHÉR, L. – GÓDÁNY, ZS. *Gaming in Human Resources for Generations Y and Z*. In: *INTED 2020: 14th annual International Technology, Education and Development Conference, Valencia, 2nd-4th of March, 2020: Luis Gómez Chova, Agustín López Martínez, Ignacio Candel Torres*. Valencia: IATED, 2020, pp. 577-581. ISBN 978-84-09-17939-8.
- [20] PAGE, D. – WONG, P. T. P. *A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership*. 2000. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten: <<http://www.drpaulwong.com/wp-content/uploads/2013/09/Conceptual-Framework.pdf>>
- [21] PATTERMANN, P. *Egy jó vezető szolgál, egy rossz vezetőt szolgálnak*. 2019. [online]. [cit. 2020.08.02.]. Hozzáférhető az interneten:
- [22] <<https://blog.smg.hu/egy-jo-vezeto-szolg-al-egy-rossz-vezetot-szolgálnak>>
- [23] PLUMBLINE MANAGEMENT CORPORATION, *Command-and-Control Leadership – Does it Work?*, 2011. [online]. [cit. 2020.09.04.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.plumblinemanagement.com/blog/command-and-control-leadership-%E2%80%93-does-it-work>>
- [24] ROEBUCK, C. *Hatékony vezetés, Scholar önfelkészítő program*. 1. kiadás. Budapest: Scholar Kiadó, 2000. 96 p. ISBN 963-9193-42-9.
- [25] RUSSELL, R. F. *The role of values in servant leadership* In *Leadership & Organization Development Journal*, 2001, Vol. 22, no. 2, pp. 76-84. ISSN 0143-7739.
- [26] RYAN, L. *Command-and-Control Management Is For Dinosaurs* In *Forbes*, 2016. [online]. [cit. 2020.09.04.]. Hozzáférhető az interneten: <<https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/02/26/command-and-control-management-is-for-dinosaurs/#e69233024ede>>
- [27] SPEARS, L. C. *Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders* In *The Journal of Virtues & Leadership*, 2010, Vol. 1, no. 1, pp. 25-30. ISSN 1941-465X.