



Magyar Református Nevelés

2019

1

REFORMÁTUS PEDAGÓGIAI FOLYÓIRAT



MEGJELENIK ELEKTRONIKUSAN, ÉVENTE 4 SZÁM ■ LETÖLTHETŐ: REFPEDI.HU/MRN

VEZETŐ

Szerkesztői előszó

Üdvözlét az olvasónak! ■ SZONTAGH PÁL 3

Tanulmányok

ÁBRÁM TIBOR ■ A Magyarországi Református Egyház köznevelési
intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának szenárióelemzése 6
SZONTAGH PÁL ■ Szolgáló vezetés a keresztyén iskolában 13

Műhely

MÁRKUS GÁBOR ■ Négy kritikus pont a keresztyén vezető helyzetében és
a biblikus szemléletű iránymutatás 26

Szemle

TOMKA JÁNOS-BÖGEL GYÖRGY ■ Bevezetés a Biblia és a menedzsment III.
– Mit hagyunk magunk után? című kötethez. 35
SZONTAGH PÁL ■ Kiss Ulrich SJ: Szolgáló vezető a tanuló vállalkozásban 40
NÉMETH DÓRA KATALIN ■ Szontagh Pál: Érték, rend, értékrend.
A keresztyén pedagógusokkal szemben támasztott minőségi és
etikai elvárások, valamint azok kodifikációs problémái 45

Dokumentumok

A Magyarországi Református Egyház köznevelési küldetésnyilatkozata 49
Értékorientált vezetés / Value Driven Leadership 30 órás akkreditált
pedagógus-továbbképzés 50

Számunk szerzői 54

A címlapfotót a shutterstock.com-ról választottuk, a 35. oldalon megjelent írás fotóit Juhász Melinda készítette. E lapszámunk további illusztrációit Varga Gábor (Vargosz) fotóiból, illetve a 2018-ban szervezett Értékorientált vezetés konferencia képeiből (RPI archívum) válogattuk.

E számunk elkészítését a hollandiai OGO Alapítvány támogatta.

OGO

ÜDVÖZLET AZ OLVASÓNAK!



„Vezess, Jézusunk, S véled indulunk.
Küzdelemre hív az élet,
Hadd kövessünk benne téged;
Fogjad a kezünk, Míg megérkezünk.”
(Református énekeskönyv, 434. dicséret)

Napjainkban sokat beszélünk a vezetésről, azon belül is egyre több szó esik a szolgáló vezetésről. Egy üzleti portálon olvastam a *The Balance Careers* című amerikai folyóirat cikke nyomán: „Manapság a vezetőknek egészen új skillekre, a személyiségük egészen más jegyeire van szükségük, mint korábban, ahhoz, hogy megfeleljenek a kor igényeinek, elvárásainak. Már nem az erőskezü, tekintélyel-

vű vezető a jó vezető, aki előtt meghunyászkodnak a munkatársai, és kérdés nélkül engedelmeskednek neki, hanem az, akinek magas az érzelmi intelligenciája, meghallgatja a munkatársait, elérhető és együttműködésre törekvő. Korábban talán egy mondatban sem lehetett volna említeni a vezetőt és a szolgálatot, mint vezetői attribútumot. Mára azonban úgy tűnik, kifejezetten jót tehet a szervezeti kultúrának a vezetői alázat.”¹ Újszerű gondolat? Vagy inkább nagyon is régi, nemcsak azért, mert Robert Greenleaf már 1970-ben megfogalmazta, hanem azért is, mert a keresztyén kultúrában több évezredes hagyománya van. *Ti azonban ne így cselekedjete, hanem aki a legnagyobb közöttetek, olyan legyen, mint a legkisebb, és aki vezet, olyan legyen, mint aki szolgál* (Lk. 22,26).

Jelen számunkban a vezetéselmélet néhány időszerű kérdéskörét járjuk körül – keresztyén aspektusból. Folyóiratunkban többször beszámoltunk már a Magyarországi Református Egyházon belül folyó köznevelési stratégiaalkotás munkálatairól, ezúttal a stratégiai koordináló csoport vezetője, a Zsinat világi alelnöke, Ábrám Tibor tiszáninneri főgondnok, iskolaigazgató tudományos igényű tanulmányát közöljük, amelyben a Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményrendszer-fejlesztési stratégiájának szenárióelemzését végzi el. Az ezt követő tanulmányban a szolgáló vezetésnek a keresztyén iskolákban való megvalósíthatóságát vizsgáljuk. A tanulmány egyik

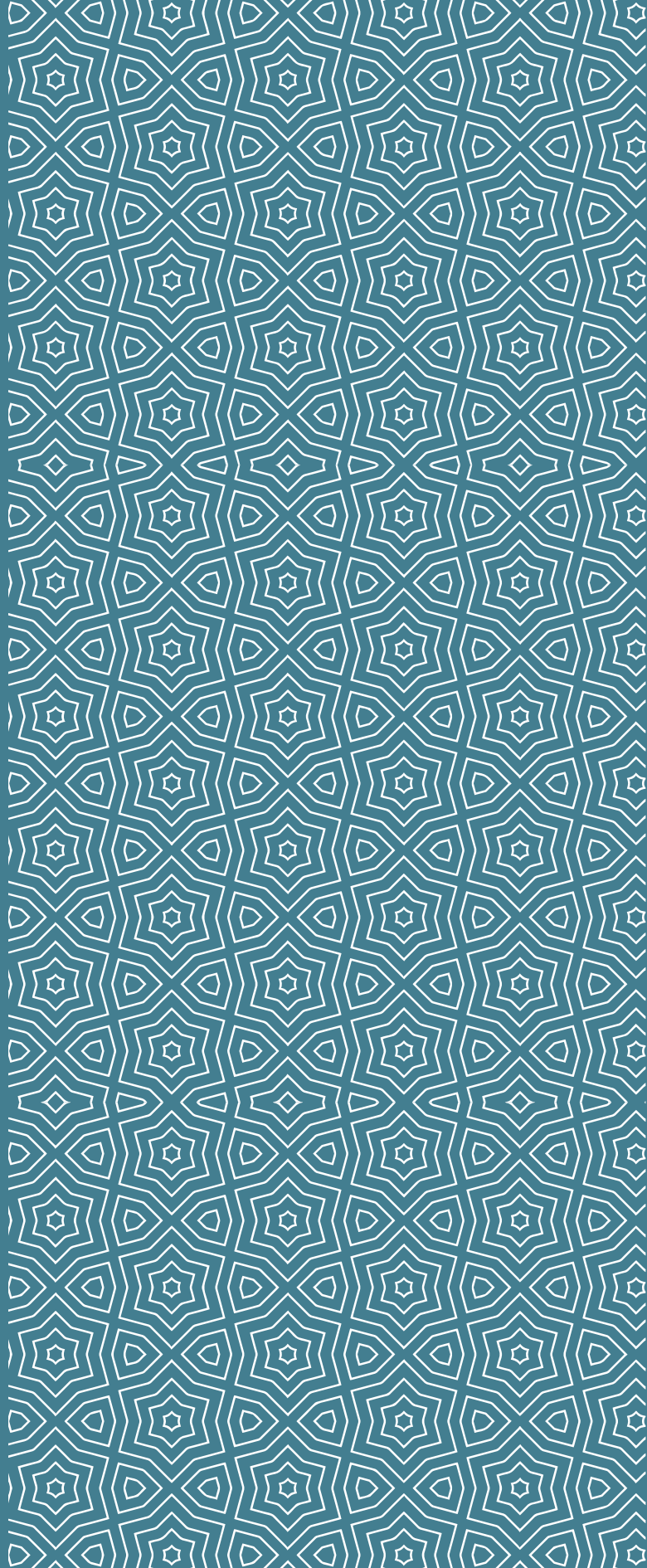
következtetése, hogy a valóban rátermett és elkötelezett, tudatos vezető kezében a szolgáló vezetés inspiráló és hatékony eszköz. Különösen hatékony lehet ez a szemlélet olyan közegben, mint az iskola világa, ahol a teljesítmény pénzügyi adatokkal nem, vagy nehezen mérhető, a sikerkritériumok elsősorban a szolgálat minőségében foghatók meg.

Márkus Gábor személyes hangvételű műhelytanulmánya eredetileg egy nemzetközi vezetői konferencián hangozott el előadásként. A *Négy kritikus pont a keresztyén vezető helyzetében és a biblikus szemléletű iránymutatás* című írás gyakorlati példákkal világít meg sokszor árnyékban maradó, eltitkolt kríziseket. A japán és a kínai nyelvben a krízis írásjele két elemből, a veszélyből és az esélyből áll. Rajtunk áll, hogy képesek vagyunk-e a veszélyekből esélyt kovácsolni.

Szemle rovatunkban három, a témakörhöz illeszkedő kiadványt ajánlunk a téma iránt érdeklődő olvasó figyelmébe, *Dokumentumok* rovatunkban pedig közöljük a Magyarországi Református Egyház Zsinata által elfogadott köznevelési küldetésnyilatkozatot, valamint a stratégiafejlesztés keretei között kidolgozott holland-magyar keresztyén vezetői továbbképzés tematikáját és meghívóját. Képzésünkre ezúton is szeretettel hívunk és várunk minden érdeklődőt.

Ezúton is hálásan köszönjük minden kedves Olvasónknak az MRN újraindulása óta tanúsított érdeklődését, a sok biztatást, visszajelzést. Nem utolsósorban ezekből erőt merítve, e számunktól kezdve folyóiratunkat nyomtatásban is megjelentetjük, remélve, hogy minél több iskolavezető, pedagógus és kutató könyvespolcán helyet kap. Forgassák olyan szeretettel, amilyenvel mi készítettük!

DR. SZONTAGH PÁL *főszerkesztő*



Tanulmányok



ÁBRÁM TIBOR

A MAGYARORSZÁGI REFORMÁTUS EGYHÁZ KÖZNEVELÉSI INTÉZMÉNYRENDSZER-FEJLESZTÉSI STRATÉGIÁJÁNAK SZCENÁRIÓELEMZÉSE

A Magyarországi Református Egyház Zsinata 2018. november 21-22. ülésén elfogadta a Magyarországi Református Egyház köznevelési küldetésnyilatkozatát, elfogadta azt a 10 fő fejlesztési területet, amelyen a református oktatási stratégia készítését szükségesnek látja, és elfogadta a magyar református köznevelési intézményrendszerrel kapcsolatos jövőképet. A stratégiaalkotás munkája tovább folyik.

A gyorsan változó tervezési környezet megköveteli a rugalmas alkalmazkodást, és a „jövőbelátás” képességét. A scenárióanalízis olyan eszköz, amellyel előre vetíthető a stratégia különböző forgatókönyve, és előzetes elemzés történhet a stratégia szempontrendszerére.

A scenárióelemzés történetéről és irodalmáról Chermack és munkatársai adnak részletes áttekintést.¹ A scenárióelemzés lehetséges meghatározását adja Porter, mely szerint a scenárió egy következetes belső látás, hogy a jövő mit hozhat – nem előrejelzés,

hanem a jövő lehetséges alakulása.² Schwartz a scenáriókat úgy határozza meg, mint egy eszközt, amely a jövőről való előfeltételezéseink felhasználásával segít a jövőről hozott döntéseinkben.³ Ringland úgy határozza meg a scenáriókat, mint a stratégiai tervezés olyan eszközrendszerét, amellyel igyekszünk kezelni a jövővel kapcsolatos bizonytalanságokat⁴, míg Shoemaker úgy határozza meg a scenárióelemzést, mint fegyelmezett módszer a lehetséges jövő elképzelésére, amely irányába a döntések megszülehetnek.⁵

Nem célja ennek a tanulmánynak a scenárióelemzés történeti-szakmai elemzése, csupán néhány megfontolást kíván adni a MRE stratégiaalkotás előkészítő időszakára azon elképzelhető scenárió szempontjainak összegyűjtésével, amely a stratégiaalkotás döntési fázisában segíthet az alternatív stratégiák kiválasztásában. Az alkalmazott módszer így nem tartozik a klasszikus scenárióelemzés eszköztárába, de a szerző megítélése szerint alkalmas arra, hogy szűkítse

a tágon értelmezett lehetséges scenáriók körét, és szempontrendszerrel nyújtson a stratégiaalkotóknak arra nézve, hogy a stratégia kulcselemeinek kezelésével milyen erősségű stratégiát eredményezhet a tervezés.

A LEHETSÉGES SZCENÁRIÓK KULCS-ÖSSZETEVŐINEK MEGHATÁROZÁSA

A református oktatási stratégia szektorspecifikus stratégiájának öt meghatározó elemét azonosítottuk. Ezek a küldetés, a jövőkép, a helyzetismeret, az innovációs elvárás és az alkalmazott intézményrendszer-modell. A stratégia kulcselei tekinthetők az egyes scenáriók kulcselemeinek is. Ezeket az elemeket háromszintűnek feltételezzük. A küldetést erős, közepes vagy gyengének, a jövőképet határozottnak, közepesen határozottnak vagy határozatlannak, a helyzetismeretet alaposnak, közepesnek vagy felületesnek, az innovációs elvárást magasnak, közepesnek vagy alacsonynak, az intézményrendszer-modellt innovatívnak, félutasnak vagy hagyományosnak feltételezzük. A félutas intézményrendszer-modell azt jelenti, hogy ebben keverednek az innovatív és a hagyományos intézményrendszer jellemzői.

Az öt stratégia-elem azon szektor-specifikus stratégiai elemrendszernek tekinthető, amelynek együttese meghatározza a stratégiaalkotás teljes folyamatát, és a stratégia tartalmi elemeire is befolyással lehetnek.

A fenti scenárióelemeket figyelembe véve nagyon sok forgatókönyv vázolható fel. Az alábbiakban a stratégiaalkotással kapcsolatban javasolt megfontolásokkal szűkítjük a lehetséges scenáriók számát. A megfontolások ajánlások, ezeket a stratégiaalkotás döntéshozóinak kell mérlegelni és a szükséges döntéseket meghozni.

A LEHETSÉGES SZCENÁRIÓKAT MEGHATÁROZÓ MEGFONTOLÁSOK

Az alábbiakban azokat a megfontolásokat fogalmazzuk meg, amelyek korlátozzák a lehetséges stratégia-scenáriókat.

„FEJNEHÉZ”, „LÁBNEHÉZ” VAGY „STABIL” STRATÉGIA

A stratégiaalkotás folyamatában jelentős kérdésként merül fel az, hogy melyik elemére mennyi energiát fordítanak a straté-

	Szektorspecifikus stratégiai alkotóelem	1	2	3
A	Küldetés	erős	közepes	gyenge
B	Jövőkép	határozott	közepes	határozatlan
C	Helyzetismeret	alapos	közepes	felületes
D	Innovációs elvárás	magas	közepes	alacsony
E	Intézményrendszer-modell	innovatív	félutas	hagyományos

1. sz. táblázat: A stratégia scenárió-kulcsösszetevői (saját szerkesztés)

giaalkotók. Vajon minek van nagyobb hozadéka, a jelentős energiát igénylő alapos helyzetelemzésnek, vagy a körültekintően és merészen megfogalmazott jövőképnek?

Az alapos helyzetismerettel rendelkező stratégiaalkotás „lábnehéznek” nevezhető, ugyanis a helyzetelemzés azt az alapot szolgáltatja, ahonnan a fejlesztés indul. Az alapos helyzetelemzés nagy rendszer esetén nagyon sok energiát igényel, és nem feltétlenül jelenik meg ez a többlet a stratégiaalkotás folyamatában, amennyiben küldetés-vezérelt stratégiaalkotás folyik. Viszont legalább közepesen alapos helyzetismeret nélkül nem valós kiinduló állapotot rajzol meg a stratégia kiindulási helyzeteként az alkotó.

Nevezzük „fejnehéz”-nek azt a stratégiát, amelyben alapos és magas innovációs elvárású jövőképet fogalmaz meg a stratégia megrendelője, és ez a célállapot pozicionálásával mintegy meghatározza a stratégia „fejének” a helyzetét.

A „stabil” stratégiában kiegyensúlyozottan van jelen a helyzetismeret, a kiindulási állapot ismerete, és a jövőkép által meghatározott célállapot. A kettő közé biztosan feszül ki az a cselekvéssor, amely a jelenlegi állapotból a célállapotba viszi a szervezetet. Egyik vége sem „lengedezik” a stratégiának.

A stratégia stabilitásával kapcsolatos az alábbi megállapítás:

STABIL STRATÉGIÁT CSAK ERŐS KÜLDETÉS ÉS HATÁROZOTT JÖVŐKÉP TUD ADNI

A stratégia stabilitását a helyzetelemzés, azaz a kiindulási állapot ismerete, és a jövőkép által meghatározott célállapot mellett

a küldetés milyensége is meghatározza. Ha elfogadjuk a református intézményrendszer tekintetében a küldetés transzcendens elemét, ez azt is jelenti, hogy ez erős küldetés-ként vagy küldetéselemként jelenik meg, és az egész küldetést erőssé teszi.

A stratégia stabilitását a helyzetismeret vélhetően csak kismértékben befolyásolja. Törekedni célszerű legalább C2 helyzetismeretre. Az alapos helyzetismeret (C1) szinte elérhetetlen, az oktatási szereplők sokfélesége (fenntartók, intézmények), és hagyományos felmérés válaszadási hajlandóságukat figyelembe véve, a felületes helyzetismeret (C3) elégtelen az elfogadható stratégiához. A stratégiának a helyzetismeret a kilengéseinek tágasságát határozza meg, azaz egy nem alapos helyzetismeret esetén a célállapot elérésére készített akciótervek a jelenlegi helyzettől jelentősen távoli kiindulási állapotot, vagy közbeeső állapotot feltételezhetnek. Határozott stratégia igazodási pontként is szolgálhat, és idővel a kilengések tágassága csökkenhet.

A JÖVŐKÉP ÉS INNOVÁCIÓS ELVÁRÁS EGYÜTTES HATÁSA A STRATÉGIÁRA

A jövőkép és az innovációs elvárás együttes funkciója fontos a stratégiaalkotásban. Határozott jövőképű (B1) stratégiát nem lehet közepes vagy alacsony innovációs elvárással megvalósítani. Amennyiben határozott jövőképű stratégia készítése a cél (B1), ehhez magas (D1), vagy legfennebb közepes (D2) innovációs elvárás társulhat. A célállapot határozott jövőkép szerinti pozicionálásához D1 vagy D2 szolgál eszközzül.



KELL-E NEKÜNK KLASSZIKUS, BÁZIS- SZEMLÉLETŰ, ÓVATOS STRATÉGIA?

A stratégiai akkor motiváló és hatásos, ha kihívást jelent. A gyenge jövőképű, alacsony innovációs elvárású hagyományos intézményrendszer-modellt alkalmazó stratégia (B3, D3, E3) nem képes ezt a kihívást nyújtani. Így stratégia-funkciója csekély, azaz elvethető.

A RENDSZERSZINTŰ INNOVÁCIÓ ÉS AZ INTÉZMÉNYRENDSZERRE ALKALMAZOTT MODELL EGYÜTTES HATÁSA A STRATÉGIÁRA

Amennyiben a MRE rendszerszintű innovációt tervez a stratégia keretei között, azaz D1 magas innovációs elvárást állít, ennek sikeréhez az alkalmazott intézményrendszer-modellnek innovatívnak (E1), vagy legalább innovatív elemeket is tartalmazó,

azaz félutasnak (E2) kell lennie. Az innovációs elvárás és az alkalmazott intézményrendszer-modell kölcsönhatásban együttesen határozzák meg a stratégia jellegét. Együtt-mozgó stratégiaelemekről van szó.

A JÖVŐKÉP BIZONYTALANSÁGÁNAK HATÁSA A STRATÉGIÁRA

Számolni kell azzal az eshetőséggel is, hogy a legjobb szándék mellett sem sikerül markáns, határozott jövőképet megfogalmazni.

Ebben az esetben a használható stratégia feltétele az, hogy az innovációs elvárás magas legyen (D1), és innovatív intézményrendszer-modellt (E1) alkalmazzon a stratégiaalkotó.

A TILTOTT SZCENÁRIÓELEMEK MEGHATÁROZÁSA

A következő fejezetben javaslattal élünk a stratégia döntéshozói felé, hogy mely szcenárióelemeket javasoljuk „tiltólistára” venni, azaz olyan elképzelhető forgatókönyvet nem engedni, vagy legalább odafigyelni ennek elkerülésére, amelyben ez az elem szerepel.

A küldetés tekintetében a közepes (A2) és gyenge küldetést (A3), a jövőkép tekintetében a határozatlan jövőképet (B3), az innovációs elvárás tekintetében az alacsony innovációs elvárást (D3), és az intézményrendszer-modell tekintetében a hagyományos (E3) intézményrendszer-modellt javasoljuk kizárni.

A SZCENÁRIÓK ÖSSZETEVŐI ÉS EGYES MEGFONTOLÁSOK

Erős küldetés (A1), határozott vagy közepesen határozott jövőkép (B1, B2), magas vagy közepes innovációs elvárás (D1, D2), innovatív vagy félutas intézményrendszer-modell (E1, E2). Ezek a stratégiaelemek maradnak meg, ha elfogadjuk az előző részben tett kizárási javaslatot.

A közepes innovációs elvárás állítás (D2) azt a veszélyt hordozza magában, hogy a stratégia megvalósítás folyamatában, az idő múlásával az innovációs küszöb emelkedik, és a célállapot a közepes innovációs elvárás miatt a pillanatnyi innovációs küszöb alá kerül.

Ezért nagy biztonsággal innovatív stratégia csak magas innovációs elvárás mellett (D1) valósítható meg.

Stabil stratégia esetén a korábbi megfon-

tolásoknak megfelelően A1+B1 az ideális, de az A1+B2 is képes viszonylagos stabilitást kölcsönözni a stratégiának. A helyzetismeret terén ésszerűségi megfontolásból a C2-vel meg kell elégednünk, és a helyzetismeret és jövőkép vetélkedéséből a jövőkép kerül ki győztesen. Fontosabb a jövőkép mint a helyzetismeret, B1+C2 a valószínűbb szcenárióelem-kombináció.

A LEHETSÉGES SZCENÁRIÓK MEGHATÁROZÁSA. A SZCENÁRIÓ-MÁTRIX

A szcenáriókat a 2. sz. ábrát alapul vevő mátrix elrendezésben ábrázoljuk. Ebben az egyes sorok a szcenárió egy-egy alkotóelemét jelzik, A – küldetés, B – jövőkép, C – helyzetismeret, D – innovációs elvárás, E – intézményrendszer modell jelölésekkel. A három függőleges oszlopban az egyes szcenárióelemek minőségét, erősségét, alaposságát szemléltetjük. Sötéttel kizakartak a tiltott szcenárióelemek.

A1				
B1		B2		
C1		C2		C3
D1		D1		
E1		E1		

2. sz. ábra: Szenárió-mátrix (saját szerkesztés)

A szcenárió-mátrix egyes elemei:

A feketével kizakart a tiltott szcenárió-elem. Ezeket a lehetséges szcenáriókból kizárjuk.

A1, B1,... Lehetséges szcenárió-elemek. Ezeknek a megjelenését nem zárjuk ki, de bizonyos elvi megfontolások korlátozhatják.

A NÉGY VALÓSZÍNŰ SZCENÁRIÓ MEGHATÁROZÁSA

A lehetséges scenáriókkal kapcsolatos korlátozó megfontolások, valamint a stratégia küldetési komponensére tett feltételezés, illetve a helyzetelemzés energiaráfordítás és elvárható eredmény racionalizálása a lehetséges scenáriók közül négyet valószínűsít. Ezek a scenáriók első látásra nem markánsan különböznek egymástól, de a stratégiaválasztás nyomán kialakuló fejlesztések következtében merőben eltérő köznevelési intézményrendszer épülhet. A négy valószínű scenárió közül kétségtelenül az OPTIMA hordoz az optimálishoz közeli jegyeket, de a többi három scenárióban is vannak előnyös tulajdonságai. Nem feladata a tanulmánynak választani a scenáriók közül, ezt a stratégia megrendelője, illetve a stratégiát kidolgozó csoport lehetőségének kell fenntartani.

Optima

Az optimális scenárió erős küldetést (A1), határozott, markánsan szektorspecifikus jövőképet (B1), az elérhető legjobb helyzetismeret (C2), magas innovációs elvárást (D1), valamint innovatív intézményrendszer-modellt feltételez (E1). A stratégiák rendeltetését tekintve ez szinte az ideális állapot, azzal a kiegészítéssel,

A1				
B1		B2		
C1		C2		C3
D1		D1		
E1		E1		

3. sz. ábra: OPTIMA scenárió (saját szerkesztés)

hogy a stratégiaalkotó elfogadja azt, hogy a helyzetismeret energiabefektetés/eredmény tekintetében megelégszik a közepes helyzetismerettel, amely már a kezdeti állapot helyes értelmezését és pozicionálását nagymértékben biztosítja. Ez a scenárió közelíti meg leginkább az ideális állapotot, talán kissé idealizálva azt, hogy az intézményrendszer receptivitása az újra, valamint az innovatív rendszer-szerű működés E1 szintű lehet a református intézményrendszerben.

Belátó

A1				
B1		B2		
C1		C2		C3
D1		D2		
E1		E2		

4. sz. ábra: BELÁTÓ scenárió (saját szerkesztés)

A belátó stratégiai forgatókönyv elemei az erős küldetés (A1), a határozott jövőkép (B1), a közepes helyzetismeret (C2), a magas innovációs elvárás (D1), valamint a félutas intézményrendszer-modell (E2).

Ez a scenárió látszólag egyetlen, valójában két elembe különbözik az OPTIMA-tól. Míg az OPTIMA a közepes helyzetismeretet igyekszik fölfelé extrapolálni, azaz alaposabb következtetést levonni, addig a belátó nemcsak az intézményrendszer-modell tekintetében tételez fel egy kevésbé innovatív működési módot a református intézményrendszeréről, hanem a közepes helyzetismeret inkább tartózkodóvá teszi a stratégiaalkotót.

Megalkuvó

A megalkuvó scenárió alkotóelemei: az erős küldetés (A1), a határozott jövőkép (B1), majd ezt követően a közepes helyzetismeret (C2) és innovációs elvárás (D2) mellett az intézményrendszer-modell (E2) tekintetében is félutas a scenárió. A megalkuvás azt a kontrasztot is jellemzi, amely

A1			
B1		A2	
C1		C2	C3
D1		D2	
E1		E2	

5. sz. ábra: MEGALKUVÓ scenárió (saját szerkesztés)

az erős küldetéssel és határozott jövőképpel egy közepes innovációs elvárást és egy felemás intézményrendszer-modellt társít. Amennyiben a stratégiaalkotó ezt a scenáriót követi, számolni kell azzal a veszéllyel, hogy a stratégia a D2 és E2 következtében a megvalósítás fázisában torpan meg. Ez a scenárió csak nagyon szigorú monitoring-rendszer mellett lehet eredményes.

Nagy nyomású

A nagy nyomású forgatókönyv elemei az erős küldetés (A1), a közepesen határozott jövőkép (B2), a közepes helyzetismeret (C2), a magas innovációs elvárás (D1), valamint az innovatív intézményrendszer-modell (E1).

A nagy nyomású scenárió arra épít, hogy egy viszonylag határozatlan jövőkép és egy

A1			
B1		B2	
C1		C2	C3
D1		D2	
E1		E2	

6. sz. ábra: NAGY NYOMÁSÚ scenárió (saját szerkesztés)

közepes helyzetismeret ellenére is lehet sikeres stratégiát megvalósítani egy magas innovációs elvárással, illetve innovatív intézményrendszerrel számolva. Ez utóbbi két elem biztosítja a magas nyomást a stratégia megvalósításában. A scenárió hiányossága, hogy nem számol azzal, hogy magas innovációs elvárást többnyire egy határozott jövőkép mellett lehet megfogalmazni.

¹ Chermak, T. J., Lynham, S. A., Ruona, W. E. A.: A review of scenario planning literatura, *Future Research Quarterly*, Summer 2001, World Future Society, Bethesda, MD

² Porter, M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

³ Schwartz, Peter: *The Art of the Long View*, Doubleday/Currency, 1991.

⁴ Ringland, Gill: *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley&Sons, Chichester, 1998.

⁵ Schoemaker, Paul: Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking, *Sloan Management Review*, 1995 Winter, 25-40.

FELHASZNÁLT SZAKIRODALOM

Ábrám Tibor: *A Magyarországi Református Egyház Köznevelési Intézményrendszer-fejlesztési Stratégiai Modellje*, PhD értekezés (Kézirat), 2018.

Chermak, T. J., Lynham, S. A., Ruona, W. E. A.: *A review of scenario planning literatura*, *Future Research Quarterly*, Summer 2001, World Future Society, Bethesda, MD

Chermak, T. J.: *The theory of scenario planning*, Human Resource Development Research Centre, St. Paul, MN, 2003.

Porter, M.E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press, 1985.

Ringland, Gill: *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley&Sons, Chichester, 1998.

Schoemaker, Paul: Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking, *Sloan Management Review*, 1995 Winter, 25-40.

Schwartz, Peter: *The Art of the Long View*, Doubleday/Currency, 1991.



SZONTAGH PÁL

SZOLGÁLÓ VEZETÉS A KERESZTYÉN ISKOLÁBAN

„aki a legnagyobb közöttetek, olyan legyen,
mint a legkisebb, és aki vezet, olyan legyen,
mint aki szolgál” (Lk. 22,26)

BEVEZETÉS

A vezetői munkát rengeteg elmélet igyekszik általánosan érvényes szabályok rendszereként leírni, ám az elmélet-alkotók folyamatosan beleütköznek abba a korlátba, hogy minden vezetői személyiség mással össze nem téveszthető individuum, illetve minden emberi (munkatársi) közösség viselkedésének egyedi, sok külső és belső hatás által meghatározott dinamikája van. Anélkül, hogy egyáltalán kísérletet tennénk a menedzserirodalom akár csak vázlatos áttekintésére, az alábbiakban néhány olyan elméletet foglalunk össze, amelyek igyekeznek kijelölni a hatalom és felelősség dimenziójában a vezető mozgásterét.¹ Alapvetően *Dobák Miklós* és *Antal Zsuzsanna* meghatározását fogadjuk el: A vezetés olyan átfogó tevékenység, amely „képes eredményesen megvalósíttatni a dolgokat a többi ember által, illetve velük együtt.”²

HATALOM ÉS FELELŐSSÉG A KÜLÖNBÖZŐ VEZETÉSELMÉLETEKBEN

A vezetői munka elképzelhetetlen felelős hatalomgyakorlás nélkül. Ebben az értelemben *Max Weber* meghatározását mutatjuk be, aki szerint „minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély. (...) Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, amely olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi akaratát.”³ *Bakacsi Gyula* megfogalmazásában: „A hatalom egyének vagy szervezeti egységek képessége arra, hogy más szervezeti szereplőket befolyásoljanak saját céljaik megvalósítására. A hatalom potenciális lehetőség mások magatartásának befolyásolására, az események megváltoztatására, az ellenállás legyőzésére.”⁴

Paul Hersey szerint a vezetői hatalomnak hét fontos típusa van: a **jutalmazó**, a **kényszerítő**, a **kapcsolatokból származó**, a **jogi**, a **szakértői**, az **információs** és a **referens**

hatalom. Előbbi négy a **szervezettől**, utóbbi három a vezető **személyétől** származik.

A **jutalmazó hatalom** jellemzője, hogy a vezető (és csak a vezető) képes a dolgozók szükségleteinek kielégítésére. Bár kétségtelen, hogy a vezetői elismerés nem kizárólag anyagi természetű lehet, a jutalmazó hatalom a zárt közszolgálati rendszerek kötött előmeneteli rendszerében csak nagyon korlátozottan tud érvényesülni. A **kényszerítő hatalom** alapja a meglévő juttatások (bér, biztonság, elismerés stb.) megvonásával való fenyegetés. Ahogyan azonban „a jutalom erősíti a vezető és a beosztott közötti kapcsolatot, a fenyegetés és a büntetés ennek a kapcsolatnak a gyengülését idézi elő.”⁵ A **kapcsolatokból származó hatalom** a vezető szervezetén belüli és kívüli kapcsolatrendszerén, érdekérvényesítő képességén alapul. Az előnyök és a szankciók itt nem feltétlenül közvetlenül a vezetőn, hanem kapcsolati hálóján keresztül érvényesülnek. A **jogi hatalom** a kinyilvánított és informális helyi szabályrendszerből, működési rendből ered. „Ez az a hatalom, amelyet az egyenruhák, rangok és nagy hivatalok szimbolizálnak.”⁶ A **szakértői hatalom** a vezető szakmai tekintélyén alapul, elsősorban azokban a helyzetekben érvényesül, amikor a vezető az adott munkatársi közösségből emelkedik irányító pozícióba. Az **információs hatalom** a munkatársak számára fontos információk ismeretén alapszik, ahol az információ megosztása a vezető döntésén múlik. Ennek a hatalomforrásnak a jelentősége az információs robbanással csökkent ugyan, de a szervezeten belüli információs hatalom nem tűnt el. A **refereus hatalom** az a képesség, hogy a veze-

tő rávegye munkatársait, hogy valamilyen szempontból hozzá hasonlóvá váljanak, őt utánozzák: tanulmányozzák a vezető nézeteit, modorát, szaktudását és környezetét. A vezető erős befolyással lehet beosztottai gondolkodásmódjára és cselekedeteire, sokszor anélkül, hogy ennek akár egyik vagy másik fél a tudatában lenne.⁷

Chris Argyris a hatékony vezetést a következő elvekből vezeti le: **felelősség, érettség, légkör, elfogadás**. Elmélete szerint az a vezető lesz eredményes, aki biztosítja beosztottjai számára a lehetőséget a felelősség alapján végzett munkára, érzeteti beosztottaival, hogy érett személyiségként fogadja el őket, meleg, kellemes légkört teremt és elfogadja beosztottait individuális emberi lényként. Argyris szerint az aktív, hatékony vezető vezetési stílusának jellemzői az állandó és szoros kapcsolat a beosztottakkal, a hűség a szervezethez, az egyéni bánásmód és a reális célkitűzés. A fentiekből is érzékelhető – ahogy *Klein Sándor* rámutat –, hogy „a vezetési stílus elmélete nem szakítható el a vezetői tulajdonságok elméletétől, a vezető egyénisége befolyásolja a szervezetben szerzett tapasztalatait (s az ennek nyomán kialakuló viselkedési stílusát) és a szervezetben szerzett tapasztalatai befolyásolják személyisége alakulását.”⁸

Az Ohio State University kutatói széles körű felmérések alapján kétféle vezetői stílust különböztettek meg. Az egyik a gondoskodó vezető, aki elsősorban beosztottjai jólétével, kényelmével, karrierjével törődik, a másik pedig a strukturáló vezető, akire a szervezés, irányítás, ellenőrzés jellemző.⁹

A **gondoskodó vezető** dicsér, amikor csak lehetőség nyílik rá, nem kíván többet, mint ami teljesíthető, segít, ha a dolgozók-

nak személyes problémájuk van, barátságos, megjutalmazza a jó munkát.

A **strukturáló vezető** ezzel szemben pontosan kiadja a beosztottak feladatait, jól mérhető teljesítménynormákat tűz ki, világosan meghatározza a feladatok sorrendjét, időtartamát, fontosságát, azonos eljárások követését várja el mindenkitől.¹⁰

A kutatók nem tekintik a két alapvető stílust egymást kizárónak, a legeredményesebbnek azok a vezetők bizonyultak, akiknél mindkét pontszám magas.

„Bármennyire is pozitívan gondolkodunk az emberekről, (...) , sajnos nem ringathatjuk magunkat abban a hitben, hogy ne lennének lusta, trehány, felelősséget és munkát elkerülő, kutyautó emberek. Mert vannak, néhány százalék ilyen. A kérdés viszont az, hogy erre a kisebbségre akarjuk-e rászabni a vezetői működésünket és a szervezeti szabályrendszert, vagy inkább a normális többségre alapozunk, a problémás eseteket pedig alkalmassal kezeljük, és ha ez nem vezet eredményre, megmutatjuk, merre van az ajtó.”¹¹

Hersey és *Blanchard* **helyzetfüggő vezetés** modelljének alapja, hogy a vezető stílusát a munkatársak felkészültségéhez kell igazítani. Ennek alapján beszélnek **ren-**

delkező (direktív), **meggyőző** (coaching), **együttműködő** (szupportív) és **delegáló** vezetői stílusról. Modelljükben a beosztott felkészültségét a képesség és hajlandóság koordinátái között értelmezik. A vezetőnek a különböző beállítottságú beosztottakkal szemben stílusát folyamatosan változtatni kell. A rendelkező vezetési stílusban a vezető kijelöli a szerepeket és meghatározza, hogy ki, mikor, hol és mit tegyen. A meggyőző vezető az irányító és támogató magatartás egyaránt jellemzi. Az együttműködő vezetési stílus esetén a vezető és a beosztott is részt vesz a döntési folyamatban. A delegáló vezetési stílust gyenge feladat- és kapcsolat-orientáltság jellemzi, a vezető támogatása és irányítása is gyenge.

Daniel Goleman hat vezetési stílust határoz meg, amelyek alapját az érzelmi intelligencia (vagyis a képességek azon fajtája, ami a saját és mások érzelmeinek érzékelésével és kezelésével kapcsolatos) különböző komponensei adják. A hat stílus a **kényszerítő, iránymutató, kapcsolatközpontú, demokratikus, követelményállító és felkészítő**. Kutatásai szerint azok a vezetők tudják megteremteni a legkedvezőbb és leghatékonyabb munkahelyi légkört, akik négy

<p>Ha a beosztott képes, de nem hajlandó, akkor mindkét fél részt vesz a döntésben, a vezető bátorít (ötleteit megosztja, facilitálja¹³ a döntést).</p> <p>EGYÜTTMŰKÖDŐ VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott nem képes, de hajlandó, akkor a vezető irányít és támogat is (elmagyarázza a döntést, tisztázza a kérdéseket).</p> <p>MEGGYŐZŐ VEZETŐ</p>
<p>Ha a beosztott képes és hajlandó is, akkor a vezető delegál (nem irányít és nem támogat, hanem felelősséggel ruházza fel a beosztottat).</p> <p>DELEGÁLÓ VEZETŐ</p>	<p>Ha a beosztott se nem képes, se nem hajlandó, akkor a vezető egyértelműen utasít (szorosan instruál, ellenőriz).</p> <p>RENDELKEZŐ VEZETŐ</p>

vagy több vezetési stílust sajátítottak el – elsősorban az iránymutató, a demokratikus, a kapcsolatközpontú és a felkészítő stílusokat. „A stílusok olyanok, mint az ütők a profi golfjátékos zsákjában. A játék folyamán a játékos mindig az ütéshez legmegfelelőbb ütőt választja. Néha gondolkodnia kell a választáson, de általában automatikusan tudja, melyik ütőt kell használnia. A játékos felméri a feladatot, gyorsan kihúzza a megfelelő ütőt, és elegánsan elüti vele a labdát.”¹⁴

A MENTOR SZEMLELETŰ VEZETÉS

A köznevelésben a vezető eszköztára – éppen a köznevelésnek az üzleti élettől elétrő sajátosságai, karrier- és bérrendszere, eredménycéljai miatt – több szempontból korlátozott. Éppen ezért vezetői munkájában elsősorban a személyközi, szervezeti vezetésre, a szervezeti kultúra fejlesztésére célszerű koncentrálnia, hiszen a szervezeti kultúra „a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásához követendő mintákat, és mint kívánatos gondolkodás- és magatartásmódot.”¹⁵

A mentor szemléletű vezetés (más megfogalmazásokban *coach-típusú* vezetés) célja egy kiszámíthatóan működő szervezeti kultúra létrehozása. „A mentor olyan vezető, aki nagy hangsúlyt helyez munkatársai képességeinek kibontakoztatására, önállóságuk kiteljesítésére. Arra törekszik, hogy bizalom alapú kapcsolatokat, partneri viszonyt építsen ki munkatársaival, kör-

nyezetük felelős és autonóm formálására, a realitások felismerésére, ugyanakkor kreatív, kezdeményező hozzáállásra ösztönzi őket.”¹⁶ A mentor szemléletű vezetés abból indul ki, hogy a munkavállalók jól teljesítenek olyan helyzetekben, amikor számukra megfelelő pozícióban érezhetik magukat, elismerik szakértelmüket. Ha a munkavállaló hosszú távon is érezheti, hogy számít a véleménye, az megsokszorozhatja erőfeszítéseit és teljesítményét.

AZ ÁTALAKÍTÓ VEZETÉS

A 20. század utolsó évtizedeiben a vezetői munka egyik legfontosabb részterülete a szervezeti változások kezelése lett. Az új vezetés (*New Leadership*) gyűjtőnevű vezetélméletek megalkotói ezért egyre inkább a változtatás, átalakítás képességére, a transzformatív (átalakító), karizmatikus és jövőkép-központú tevékenységre fókuszáltak vezetői modelljeikben. „Az átalakító vezetés elsősorban a jövővel foglalkozik, a környezeti hatásokat transzformálja a szervezet egésze vagy annak része felé, strukturális változtatásokat kezdeményezve és azokat végrehajtva. Alapvetően az innováció, a változtatás, a kreatív ötletek és gondolatok gyűjtőhelye, szűrője, adaptálója.”¹⁷

A transzformáló vezetőnek elő kell segítenie a fennálló helyzet megváltoztatását és serkentenie kell az innovációt a szervezetben. Ennek során szükségessé válik a vezető saját személyiségének átalakítása és a munkatársak transzformációja is.¹⁸ A transzformáló vezetés állandó egyensúlykeresés a stabilitás és a megújulás, a remény és az aggodalom között.

Az átalakító vezetés (*Transforming Leadership* vagy *Transformational Leadership*) középpontjában a motiváció áll, ezért a transzformáló vezetőnek rendkívül erős motivációs képességekkel kell rendelkeznie: elismerést, már-már csodálatot kell keltenie munkatársaiban, meg kell tudnia győzni őket arról, hogy az általa bevezetett újítások, átalakítások a közös siker felé vezetnek és megérik az erőfeszítést. *Burns* szerint az átalakító vezetés az a folyamat, ahogy a vezetők és követőik egymást magasabb erkölcsi és motivációs szintre emelik.¹⁹

Egyes elméletek ezt karizmatikus vezetésnek nevezik. „A karizmatikus vezetők jövőképpel rendelkeznek, kiválóan kommunikálnak, felkeltik másoknak a bizalmát s a munkatársaknak a saját képességeikbe vetett hitét. Energikusak, cselekvésorientáltak, expresszíviek, közelséget mutatnak, a kockázatokat »romantikusán« szemlélik, stratégiáik nem konvencionálisak, önmagukat előtérbe tudják állítani, dramatikus a fellépésük, kihangsúlyozzák egyediségüket.”²⁰

Heidrich Balázs az átalakító vezető 11 jellemvonását sorolja fel:

1. Nagyobb elkötelezettséget érez a hosszú távú jó munkából és kapcsolatokból eredő hosszú távú nyereséggel szemben.
2. Személyes és helyzetéből adódó befolyását arra használja, hogy kedvező változásokat érjen el és másokra hatással legyen.
3. Újításokat kezdeményez és másokat is erre ösztönöz.
4. Nemcsak a dolgozók nyomást gyakoroló 10%-ára figyel oda, hanem a másik 90%-ra is.
5. Nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy jó kapcsolata legyen az emberekkel, segít-

se fejlődésüket és a szervezet egészének fejlődését.

6. Azt a hatékonysági alapfelfogást hangsúlyozza, hogy azt a munkát kell végezni, amely az embereknek és a szervezetnek egyaránt megfelelő.
7. Gondolatrendszer, meggyőződések és értékeket fogalmaz meg.
8. Kapcsolatot tart a dolgozókkal minden szinten.
9. Odafigyelő, érzéssel beszél, támogató.
10. Mások erősségeit keresi és elismeri.
11. Jövőképéről, céljairól és terveiről beszél.²¹

A SZOLGÁLÓ VEZETÉS

Folytatva a lehetséges vezetői magatartások vizsgálatát, a *Robert Greenleaf* által 1970-ben megfogalmazott szolgáló vezetés elmélete ugyancsak a vezető és munkatársak kapcsolatát helyezi a középpontba.

A szolgáló vezetés gondolata elsősorban a non-profit szférában, egyetemeken, egészségügyi szervezetekben és alapítványokban honosodott meg. „A szolgáló vezetővé válás abból a magától értetődő érzésből indul ki, hogy valaki elsősorban szolgálni akar. Aztán a megfontolt döntések sora elvezeti az embert oda, ahol már alkalmas a vezetésre.”²² Ez a vezetői modell a vezetettek gazdagítását és építését helyezi a középpontba. A szolgáló vezetés eredményeként a munkatársak személyisége is változik, alkalmasságuk, magabiztosságuk, kapcsolatépítési készségük fejlődése révén a szervezet is jobb eredményekre képes.

Az ilyen vezetőnek nem a saját érdeke kerül a középpontba, hanem az, hogy a munkatársa eredményes tudjon lenni. Akármire

is van ehhez szüksége, a vezető támogatására számíthat. „Az önzetlen, szolgáló vezetés nem a pozícióból adódó hatalom párnáin terpeszkedik, hanem arra törekszik, hogy másokat is felhatalmazzon és felszabadítson a szolgálatra. A szolgáló vezetés nem a vezetők, hanem a vezetettek szükségéit és növekedését tartja szem előtt.”²³ A szolgáló vezetés elmélete meghatározó a keresztény vezetéselméletben, de mára már messze nem csak a vallásos szférában elterjedt.²⁴

Míg „egy hagyományos szervezetben a menedzseré a felelősség, a munkatársaknak pedig az a dolguk, hogy tegyék, amit a menedzser mond”, addig „a szolgáló vezetők érzik, hogy az ő feladatuk segíteni másoknak, hogy elérjék a céljaikat. Folyamatosan azt nézik, az embereiknek mire van szükségük ahhoz, hogy jól teljesítsenek, és a jövőkép szerint éljenek.”²⁵

Greenleaf és követői tapasztalata az, hogy az addig egyeduralkodónak számító hatalom-orientált vezetés pozícióharchoz, protekcionizmushoz, korrupcióhoz és cinizmushoz vezet, ami bizalmi válságot okoz, és ilyen körülmények között a leader-típusú vezetés jóformán ellehetetlenül.

„A szolgáló vezetőnek van jövőképe, van egy álma, amit meg szeretne valósítani. Az emberek azért követik, mert felépül bennük a bizalom az irányukban kifejezett szolgálatkészségnek köszönhetően. Az ilyen vezető ugyanakkor nemcsak álmodni tud, hanem kezdeményezőkésséggel is bír. Kritikus helyzetekben képes megállni, visszavonulni és újraértékelni a szituációt. Jelen van, gyűjti a környezeti információkat. Ez később lehetővé teszi, hogy az átlagnál sokkal hatékonyabban, mintázatok felismerve, intuícióját hasznosítva tudjon dön-

tésre jutni, valamint következtetni a várható történésekre. Vagyis lépésről lépésre, folyamatosan halad előre a fontos célok elérése során. Mindez további megerősítést ad a kollégáknak arról, hogy a vezető érdemes a követésre.”²⁶

„A szolgáló vezetés arra a feltételezésre épül, hogy a szervezetben a hatalom nem zéróösszegű, és hogy a munka legalább annyira van a dolgozó fejlődéséért, mint amennyire a dolgozó a munka elvégzéséért.”²⁷

A szolgáló vezetés tehát semmiképpen nem értelmezhető valamilyen szolgáló passzivitásként, sokkal inkább aktív, cselekvő magatartást feltételez. A szolgáló vezető elérhető, megközelíthető, a legváltozatosabb élethelyzetekben lehet hozzá fordulni. Ez tudatos elhatározást és sokszor nagy energia-befektetést igényel, ami ugyanakkor megtérül a személyes kapcsolatok és példamutatás motivációs erejében. A szolgáló vezető hatalma a meggyőzésben és a példamutatásban rejlik. Fontos, hogy a megértés és meghallgatás nem jelenthet elvtelen elfogadást, vagy a minőségi és szakmai követelmények leszállítását.

A szolgáló vezetés közegében a munkatársi hierarchia is megváltozik. A vezető pozícióféltésből nem hátráltatja a tehetséges beosztottak előrelépését, így közvetve, munkájuk és eredményeik révén azok is segítik az ő személyes karrierjének fejlődését. A modell a munkatársak befolyáshoz segítésén, felhatalmazásán (*empowerment*) alapul. Ez a felhatalmazás az információ, a felelősség, a hatáskör, a bizalom és az önállóság lehetőségét nyújtja a munkatársaknak, akik ezáltal elkötelezettebbé válnak a munka eredményessége és a szervezet iránt.²⁸ A felhatalmazás a fenti értelemben



nem egy egyszeri aktus (megbízás), hanem folyamat: a vezető és a beosztottak kettős struktúráját felváltja egy felelősségvállaló, egymásra utalt, egymásban bízó és egymást támogató munkatársi közösség. Az angol empowerment szó azt sugallja, hogy „erővel, hatalommal töltődik fel a szervezet minden tagja, nem a többiek legyőzésére, hanem a feladatok tökéletes teljesítésére.”²⁹

A felhatalmazás *Ken Blanchard* szerint a szabad információáramlás, az autonómia-teremtés és az önrányító teamek helyzetbe hozásából áll. Elmélete szerint a felhatalmazó vezetési kultúra első feltétele, hogy a vezetőnek minden szükséges információt meg kell osztania beosztottaival. Ez egyfelől alapot ad számunkra a helyes döntésre, másfelől kiépíti a bizalom hálózatát a munkatársak között. A másik fontos elem, hogy a vezető pontosan definiálja az egyes beosztottak mozgásterét, döntési kompetenciáit és felelősségi körét. Az első két feltétel telje-

sülése esetén elképzelhető, hogy a közös jövőképű, a stratégiai célokat ismerő munkatársak közvetlen irányítás nélkül, maguk is ki tudják jelölni a kívánatos célokat, és szét tudják osztani a feladatokat a csapaton belül, vagyis képesek a klasszikus vezetői felelősségeket is átvállalni. Ez a harmadik szint nagyon nehezen ültethető át a gyakorlatba, a közszolgálatban gyakorlatilag lehetetlen. A felhatalmazás első két szintje azonban szférától és munkahelytől függetlenül megvalósítható.

Ez a fajta vezetői attitűd sokakból mindmáig ellenérzést vált ki (nemcsak vezetőkből), a hagyományos világrend felbomlását, a vezető kiszolgáltatottságát, szervezeti anarchiát feltételezve. „Ez a vezetési modell mintha kiengedné a gyepőlőt a kezünk közül. Az erős vezér helyett egy szenzitív, másokra és a problémákra érzékeny személy irányít. Közelebb kerülnek hozzá a dolgozói, és ő is emberközelebb, megközelíthetőbb lesz.

Ez magában hordozza a sebezhetőség és a kihasználhatóság, vagyis a visszaélés lehetőségét. A szolgáló vezetőnek azonban épp ezt a kockázatot kell vállalnia a nagyfokú produktivitásért cserébe. Nem kell messzire mennünk; korunk sikeres cégei igazán rugalmasan viszonyulnak a munkavállalóikhoz valamint az általuk elvégzendő munkákhoz.³⁰ A felhatalmazás nem a vezetőtől a beosztottak felé mutatott egyoldalú gesztus. Azáltal, hogy a dolgozókat felszabadítja a hierarchikus eljárásrendek kötöttségei alól, képessé és elkötelezetté teszi őket a felelősségvállalásra, szunnyadó energiáik felszabadítására, képességeik maximumának elérésére.

Az elmúlt évtizedek nyugat-európai és észak-amerikai gyakorlata az empowermenttel kapcsolatos fenti félelmeket nem igazolta. A valóban rátermett és elkötelezett, tudatos vezető kezében a szolgáló vezetés inspiráló és hatékony eszköz. Különösen hatékony lehet ez a szemlélet olyan közegben, mint az iskola világa, ahol a teljesítmény pénzügyi adatokkal nem, vagy nehezen mérhető, a sikerkritériumok elsősorban a szolgálat minőségében foghatók meg.

Nyilván nem véletlen, hogy a szolgáló vezetés különösen nagy hangsúlyt kap a keresztény vezetélméletekben. „Ne felejtjük el, hogy a Szentírás olyan vezetői modellt állít elénk, amely a Krisztus testében forgolódo vezetőik szolgálatának hajtókerekévé kell válnia. A vezetésnek ezt a bibliai megközelítést leginkább a vezető szolgáló magatartása fémjelzi; az a törekvés, hogy önzetlen szolgálata által gazdagítsa és építse a vezetettek életét. Ez a lehajoló bibliai vezetői modell abban az őszinte alázatban nyilvánul meg, amely képes mások felé szolgálni, és oda

segíteni őket, hogy maguk is szolgálókká váljanak.”³¹ Ahogy *Howard Young* sommásan megfogalmazza: „A szolgálat nem a vezetés egyik útja. A szolgálat a vezetés jézusi útja.”³²

A VEZETETT VEZETŐ

Gulyás, Koncz, Lázár és Siba vezetési modelljében a vezetés három dimenzióját elemzik, úgymint **spiritualitás**, **menedzsment** és **szakmaiság**.³³

A **spiritualitás** meghatározó elemei modelljükben:

- a vezérelv, ars poetica, látás, (saját életén túlmutató, fenntartható) vízió;
- a folyamatos fejlődés, növekedés, változás, előrehaladás, spirális útonjárás;
- az önreflektivitás, önismeret, árnyoldakkal való szembenézés, célokra való rákérdezés;
- az inspiráció, intuíciókra figyelés, ima, impulzusok befogadása, és
- a követők bevonása.

A **menedzsment** meghatározó elemei:

- a tervezés, újratervezés;
- a mérés, értékelés;
- a kontroll, hierarchikus gondolkodás;
- a visszacsatolás, fejlesztési javaslatok, és
- a racionális, megalapozott döntés.

A **szakmaiság** meghatározói elemei pedig:

- a magas szintű szakmai ismeretek, képességek;
- a szakmai szttenderdekre való figyelés, megfelelés;
- a szakterületének logikájának, szemléletének képviselése;
- a problémamegoldási képesség, és
- a szakmai képzési, fejlesztési irányok kijelölése.

Csakúgy, mint más modellekben, itt is fontos, hogy a három vezetői funkció nem egymást kizárva, hanem egymást erősítve van jelen a hatékony vezetőben. A szerzők egy mátrixban így jelenítik ezt meg³⁴:

„Mert mi Isten szolgálatában állunk, ti pedig Isten szántóföldje, Isten épülete vagyatok” (1Kor 3,9). Ez a fajta általános vezetői szerepfelfogás nem mond ellent a modern pedagógiai irányzatok pedagógus-felfogá-

	Szakmaiság	Menedzsment	Spiritualitás
<i>Alapkérdés</i>	MIT?	HOGYAN?	MIÉRT?
<i>Személyes szint</i>	Szakmai tudás, tapasztalat	Erő, befolyás	Bölcsesség
<i>Interperszonális</i>	Mentor	Menedzser	Mester
<i>Team</i>	Purpose/ Eredmény	Process/Folyamat	People/Emberek
<i>Szervezeti szerep</i>	Szakmai vezető	Ügyvezető	Spirituális vezető
<i>Hogy tekint a beosztottjára?</i>	Szakember	Munkaerő	Teljes ember

A vezetett vezető modellje

VEZETŐI SZEREPFELFOGÁS SAJÁTOSSÁGAI A KERESZTYÉN ISKOLÁKBAN

Keresztyén megközelítésben a nevelés olyan közösségi tevékenység, amelyben nélkülözhetetlen a szoros együttműködés, a vezetői és vezetetti szerepek elfogadása, szükség szerinti váltogatása – „Nevelő az, akit nevelnek, aki magát neveli és aki más is tud nevelni.”³⁵ A vezetői szerepek – legyenek azok formálisak vagy informálisak – betöltéséhez nélkülözhetetlen az a felismerés, hogy a vezetés elsősorban felelőség, beosztás és nem rang: „aki a legnagyobb közöttetek, olyan legyen, mint a legkisebb, és aki vezet, olyan legyen, mint aki szolgál” (Lk 22,26). A vezetés tehát „nemcsak felelősségvállalás másokért, hanem egyúttal szolgálat is”³⁶. A keresztyén pedagógus soha nem tévesztheti szem elől, hogy egy közös küldetés részese:

sának, hiszen a pedagógusi vezetés eszköztárának legértékesebb elemei a segítségnyújtás, facilitáció, mintaadás, pasztorálás, kölcsönös, érdemi kommunikáció.

Keresztyén közösségekben, felekezeti intézményekben gyakran okoz szerepkonfliktust a lelkigondozói, pásztori és a vezetői szerepfelfogás különbözősége. Sokan a keresztyén mentalitással összeegyeztethetetlennek tartják a kemény, konfliktusos helyzetek, döntések felvállalását, nemcsak intézményvezetői, de akár nevelői szinten is. Valóban „nehéz egyszerre missziót betölteni, evangelizálni és felvállalni nagyon kemény vezetői döntéseket. Sokkal könnyebb belemenekülni egy lelkigondozói szerepbe, mint vezetőként felvállalni és kezelni a konfliktusokat.”³⁷ Sokszor tapasztaljuk, hogy az egyházi intézmények vezetői, pedagógusai a gondoskodó megközelítést alkalmazva valójában részben lemondanak

a határozott nevelői, vezetői szerep eredményes betöltéséről. Álláspontunk szerint ez nem biblikus megközelítés vagy szerepfelfogás. Ahogy a Szentírásban olvashatjuk: „Népem romlását azzal gyógyítanák, hogy könnyelműen mondogatják: Békesség, békesség! – pedig nincs békesség!” (Jer 6,14)

„A bibliai szemléletű nevelés módszerét két bibliai foglalkozás szemlélteti: a **sáfár** és a **pásztor**.”³⁸ **Sáfárként** nem saját vagyunkat, hanem Isten tulajdonát vigyázzuk és gyarapítjuk, megszabott időkeretben és a számadás, elszámolás kötelezettségével. A nevelés és a vezetés összefüggéseit mi sem szemlélteti jobban, minthogy a sáfár szó görög megfelelőjét egyes angol bibliafordítások a „manager” szóval adják vissza.³⁹ **Pásztorként** gondoskodással, tápláló szeretettel és az őrzés felelősségével kell terelgetnünk a ránk bízottakat. „A keresztyén pedagógus hivatása és küldetése ebben a mondatban foglalható össze: Légy pásztora a rád bízott gyermekközösségnek!”⁴⁰ Ez a terelgetés vezetői munkát jelent, hiszen benne értődik a vezetés alapvető feladatrendszere a tervezés, az irányítás és az ellenőrzés is. A *keresztyén pedagógia esszenciája* című könyv a pedagógust **idegenvezetőhöz** hasonlítja, aki nemcsak eszközöket ad diákjai kezébe, hanem távlatokat is nyit. Nemcsak vezető, hanem egyben útitárs is. Ez a szerep nagyon felelősségteljes szerepfelfogást, hierarchiafelfogást kíván. A jó (keresztyén) tanár magabiztos, de együttal szerény is.⁴¹

A keresztyén pedagógus mint vezető tehát semmiképpen nem egyszerűen menedzser, sokkal inkább leader (=vezető). Amíg a **menedzser** tervez, szervez, ellenőriz, beavatkozik, a **leader** motivál, értékeket közvetít, példát mutat, lelkesít. A leader akár

formális vezetői beosztás nélkül is képes lehet a rábízottak érzelmi mobilizálására.⁴² A keresztyén pedagógia alapvető tézise, hogy nem csak informálni, hanem formálni is akar.⁴³ *Bennis* és *Nauns* így fogalmazza meg a vezető (leader) és a menedzser közti különbséget: „a menedzserek jól csinálják a dolgukat, az igazi vezetők pedig jó dolgokat csinálnak.”⁴⁴ Mint a vezetéselméleti felosztások általában, természetesen ezek sem egymással ellentétes és kizáró koncepciók, hanem mind a kétféle működésre szükség lehet egy szervezeten belül.

A vezető nélkülözhetetlen tulajdonságai *Sanders* megfogalmazásában: **fegyelem, látás, bölcsesség, határozottság, bátorság, alázat, becsületesség és őszinteség**.⁴⁵

Kessler a jó keresztyén vezetői hozzáállásról négy alapvető kijelentést fogalmaz meg:

1. Szolgálók Istennek, és szolgálók embertársaimnak.
2. Istentől kaptam a hatalmat, és ezt mások érdekében használom.
3. Istennek és az embereknek is felelősséggel tartozom, és felelős vagyok a rám bízottakért.
4. Magam is Isten kegyelméből élek, és kész vagyok arra, hogy irgalommal és megbocsátással forduljak munkatársaim felé.”⁴⁶

A HITELES VEZETŐ JELLEMZŐI

Örök kérdés, hogy mitől válik hitelessé egy vezető. Létezik-e az az optimális állapot, amikor valaki tiszta értékrenddel és egyértelmű prioritásokkal bír, és ennek megfelelően cselekszik? Képes lehet-e arra, hogy ezzel másokat is önmaga követésére sarkalljon?

„A hatékony vezetés belső munka, ér-

zelmi kérdés. A lényeg a vezető jelleme és szándéka, az, hogy merre vezet az embereit, vagy hogy szolgál, vagy szolgálják. Fontos, hogy egy vezető őszinte válaszokat adjon ezekre a kérdésekre, a szolgáló vezetést nem lehet megjátszani.⁴⁷

Korunkat gyakran nevezik az értékhiány, a morális talajvesztés korának. Az ilyen korszakokban különösen fontosá válik a vezetők belső, morális tartása, hitelessége.

A Harvard egyetem professzora, Bill George kutatása alapján a hiteles vezetőket öt jellemvonás emeli társaik fölé:

1. Egy tiszta cél érdekében dolgoznak szenvedélyesen.
 2. Stabil értékek szerint élnek (azaz van belső iránytűjük).
 3. Nemcsak az eszükkel, de a szívükkel is vezetnek.
 4. Valós kapcsolaton alapuló emberi viszonyokat alakítanak ki.
 5. Óriási önfegyelmekkel bírnak.⁴⁸
- „A hitelesség arról szól, hogy önmagunkat adjuk, és ki vagyunk békülve azzal, akik

vagyunk. Úgy vélem, amikor hitelesek vagyunk, követjük, amit a szívünk diktál, és olyan helyekre, helyzetekre és beszélgetésekbe keveredünk, amelyekben jól érezzük magunkat. Olyan emberekkel találkozunk, akikkel szeretünk beszélgetni. Olyan helyekre jutunk el, amelyekről mindig is álmodtunk. Vagyis, végső soron, követjük a szívünk szavát, és ez elégedettséggel tölt el minket.”⁴⁹

A vezetői munka hatékonyságában hosszú távon kiemelten fontos a vezető önazonossága (kongruenciája). Ideig-óráig lehet vezetőt „játszani”, de kiélezett válsághelyzetekben ez az álarc könnyen lehullhat, az öncélú szerepépítés lelepleződik, és a vezető végleg elvesztheti munkatársai bizalmát. „Minél nagyobb mérvű a kongruencia, annál inkább várható, hogy a szerep és a személyiség eggyé válik, a személy azonosul szerepével. Inkongruencia esetén pedig a személy konfliktusba kerül szerepével, melynek következtében szerepétől fokról fokra eltávolodik.”⁵⁰

¹ Összefoglalásunkban elsősorban Klein Sándor: *Vezetés- és szervezetpszichológia*, Budapest, Edge Kiadó, 2012. könyvére támaszkodunk, a szó szerinti idézeteket és az ettől eltérő forrásokat külön jelöljük.

² Dobák Miklós és Antal Zsuzsanna: *Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése*, Akadémia Kiadó, 2013., 76.

³ Weber, Max.: *Gazdaság és társadalom. A megértő szociológia alapvonalai*, I. kötet, Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 1987, 77.

⁴ Bakacsi Gyula: *A szervezeti magatartás alapjai*, Budapest, Gondolat Kiadó, 2010., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch10.html (utolsó letöltés: 2018.08.28.)

⁵ Klein i.m. 100.

⁶ Klein i.m. 101.

⁷ Klein i.m. 102.

⁸ Klein i.m. 59.

⁹ Megjegyzendő, hogy hasonló eredményt hozott a Michigani Egyetem kutatása is, akik a kétféle vezetői típust termelési központú és dolgozóközpontú vezetőknek nevezték.

¹⁰ Klein i.m. 62-63.

¹¹ Cserenyák Tamás: *Vezetés a nyúlón és az alapokon túl*, 2014., http://tudatosvezetes.hu/docs/Vezetes_a_nyulon_es_az_alapokon_tul.pdf (utolsó letöltés: 2018.08.28.), 19.

¹² Hersey, Paul. – Blanchard, Ken. H.: *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. 3rd ed. Prentice Hall, New Jersey, 1977. alapján

¹³ Facilitálás: rávezetés a megoldásra.

- ¹⁴ Goleman, Daniel: A vezetés, amely meghozza az eredményt, *Harvard Business Manager* 2001/2.,
- ¹⁵ Bakacsi i.m., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/2011_0001_543_07_A_szervezeti_magatartas_alapjai/ch12.html (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ¹⁶ Skonda Mária: *Mentoring: a vezetés emberi oldala*, http://www.piacessprofit.hu/kkv_cegblog/mentoring-a-vezetes-emberi-oldala/ (2018.08.28.)
- ¹⁷ Heidrich Balázs: *Alkalmazottak vezetése*, BGF, 2011., http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/az_atalakito_vezeto_fogalma_WN9HiClo8oRhe7ys.html (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ¹⁸ Fehér János: Kortárs személyes vezetési elméletek. A transzformatív felfogás szerepe és jellemzői (I. rész), *Vezetéstudomány* 2010/3., 4.
- ¹⁹ Burns alapján Fehér i.m. 6.
- ²⁰ DuBrin alapján Fehér i.m. 5-6.
- ²¹ Heidrich i.m. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/0007_e6_alkalmazotti_vezetes_scorm/az_atalakito_vezeto_Dfos7iXaMNRVj3.html (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ²² Robert Greenleafet idézi http://legyjobbmindhalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ²³ Young, Howard: A szolgáltató vezetés Újra-felfedezése, *Tárház* 2004/1., http://enrichmentjournal.ag.org/International_PDF/Hungarian/2004_01_tarhaz.pdf (utolsó letöltés: 2018.08.28.), 9.
- ²⁴ Keresztény aspektusáról ld. Young i.m., 8-12.
- ²⁵ Blanchard, Ken: *Vezetés magasabb szinten. Eredményesség emberközpontú módszerekkel*, Budapest, HVG, 2010., 266.
- ²⁶ Cservenyák i.m., 13.
- ²⁷ Daft alapján Fehér i.m. 10.
- ²⁸ Fehér i.m. 10.
- ²⁹ Klein i.m. 116.
- ³⁰ http://legyjobbmindhalig.blog.hu/2017/01/08/szolgalo_vezeto (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ³¹ Young i.m., 10.
- ³² Young i.m., 12.
- ³³ Gulyás Péter, Koncz András, Dr. Lázár László, Dr. Siba Balázs: A vezetett vezető – a szakmai kompetenciák, a menedzsment módszerek és a spiritualitás összefüggései egy nemzetközi vezetői kutatás tükrében, *Igazság és Élet* 2016/1., http://sibabalazs.com/wp-content/uploads/2017/12/25_Kitekintes_FS.pdf (utolsó letöltés: 2018.08.28.) 177-189.
- ³⁴ Gulyás, Koncz, Lázár és Siba i.m., 183.
- ³⁵ Rózsai Tivadar: *Az egyház jövője. Tanulmányok a református keresztény nevelés kérdéseiről*, Debrecen, 2014., 42.
- ³⁶ Deák Varga Kinga: A pedagógus mint vezető, *Evangélikus Nevelés* 23. szám, 2015/1., 62.
- ³⁷ Környei Imre: Vezetői szerepek és egyházi intézményvezetők, in Fazakas Sándor (szerk.): *Vezetés és menedzsment az egyházban és a diakóniában*, Budapest, 2008., 114.
- ³⁸ Pálhegyi Ferenc: A Krisztus-központú pedagógiai gondolkodás, *Mester és Tanítvány* 5. szám, 2005. január, 41.
- ³⁹ Vö. még talent management=tehetséggondozás; Tomka János, Bögel György: *Vezetés egykor és most. A Biblia és a menedzsment*, Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2010., 132.
- ⁴⁰ Pálhegyi Ferenc: Útjelző táblák. *Előadások a keresztény pedagógiáról*, RPI, 2001., 119.
- ⁴¹ Kalkman, Bert, De Kool, Rieke és Roeleveld, Evert: *A keresztény pedagógia esszenciája*, fordította: Pusztai Gábor, RPI-OGO-Driestar Educatief, 2012., 33-34.
- ⁴² Tomka és Bögel i.m., 31.
- ⁴³ Farkas István: A keresztény pedagógus tükre, *Mester és Tanítvány* 5. szám, 2005. január, 85.
- ⁴⁴ Némedi János: *Szervezési és vezetési ismeretek*, 2009., http://centroszet.hu/tananyag/vezetes/23_vezet_s_menedzser.html (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ⁴⁵ Sanders, Oswald: *Lelki vezetés. Alapelvek és módszerek minden kereszténynek*, fordította: Hargitai Róbert, Budapest, KIA, 2003., 57-74.
- ⁴⁶ Kessler, Volker: *A Biblia négy vezetési alapelve*, fordította: Tolner-Pozsonyi Gabriella, Budapest, Harmat, 2016., 13.
- ⁴⁷ Blanchard i.m. 273.
- ⁴⁸ <https://www.hrportal.hu/hr/hiteles-vezeto-hiteles-ember-20131007.html> (2018.08.28.)
- ⁴⁹ Carmine Gallot idézi Kránitz Éva: *Vezetőfejlesztés. Hitelesség*, <http://vezetofejlesztes.hu/hitelessag/> (utolsó letöltés: 2018.08.28.)
- ⁵⁰ Csepeli György: *A szervezkedő ember. A szervezeti élet szociálpszichológiája*, Budapest, Osiris Kiadó, 2001., 176.



Műhely



MÁRKUS GÁBOR

NÉGY KRITIKUS PONT A KERESZTYÉN VEZETŐ HELYZETÉBEN ÉS A BIBLIKUS SZEMLÉLETŰ IRÁNYMUTATÁS¹

Szívesen gondoljuk úgy, hogy a vezetés sikertörténet. Hurrá! A jól felkészült, ambiciózus, a munkatársait szerető vezető egyik sikert a másik után éri el, amit alapvetően szaktudásának és személyiségének köszönhet. Ha pedig kudarc éri, akkor annak oka: a jellemének gyengesége, vagy az eddig ügyesen leplezett hozzá nem értés.

Miközben tudjuk, hogy a vezetőnek is vannak krízispontjai. Érzem úgy, hogy ennyi volt, feladom, nem az én feladatom, ennyi munka nem hoz annyit, hogy megérje.

Négy ilyen helyzetet szeretnék most magunk elé vonni és kicsit szemügyre venni. A hagyományos témáktól eltérően négy kritikus ponton szeretném vizsgálni a keresztyén vezető helyzetét. Ezek bizony akár krízishelyzetnek is tűnhetnek. A krízist most pedig abban az értelemben értem: változásra kényszerítő kritikus pont, aminek eredményétől függően az egész folyamat / projekt értéke megváltozik.

Krízishelyzetek. De az evangélium fényében ezek lehetőségek lehetnek, amikor meg-

tapasztaljuk a keresztyén reménység erejét. Miért is kell nekünk Jézus mint példakép?

1. A MAGÁNYOS PÁSZTOR

Nem a magányos farkasról szeretnék most szólni, nem azt a vezetői kihívást akarjuk most látni, amikor hibás szerepfelfogás révén a vezető úgy éli meg, hogy senki sem tud neki segíteni, hanem azt, amikor és amiben a vezető tényleg magányos.

Jézus gyötrődik a Gecsemáné kertjében.

Tanítványai elfáradtak. Napok óta érzelmi viharok tombolnak körülöttük: népszerűség, ünneplés, meghökkent csend, rettegés a főpapoktól; de most már ünnep előestéje van, nem is vagyunk Jeruzsálemben, biztonságban vagyunk, és ettünk egy jót, elpilledünk.

És alvásuk nem a hálátlan vagy felelőtlen beosztottak alvása. Nekik egyszerűen nem feladatuk a holnapért való aggodás. Mert igaz, hogy „Ne aggodjatok tehát a holnapért, mert a holnap majd aggodik magáért: elég

minden napnak a maga baja” (Mt 6,34) – de a vezető mai feladata, hogy lássa a holnapot.

A perspektívákat.

És ez nem várható el a beosztottaktól.

A pásztor-metafora segítségével is tudjuk ezt érzékelteni. „Amikor Jézus kiszállt, és meglátta a nagy sokaságot, megszánta őket, mert olyanok voltak, mint a pásztor nélkül való juhok, és kezdte őket sok mindenre tanítani” (Mk 6,34). „Az én juhaim hallgatnak a hangomra, és én ismerem őket, ők pedig követnek engem” (Jn 10,27). És a juhok szempontjából: „Füves legelőkön terelget, csendes vizekhez vezet engem” (Zsolt 23,2).

A juhoknak nem feladata, hogy gondolkodjanak azon, mi lesz holnap.

Van egy impulzív, nagyerejű kommentár a 23. zsoltárhoz.² „Mindennap újra meg újra döntenem kellett, amikor végigvizsgáltam a legelőt, amelyen aznap juhaim legeltek, hogy lássam, megvan-e a kellő egyensúly a lelegelt mennyiség és az utána-növés között. Amint rájöttem, hogy ez az egyensúly megbomlott, és a további legeltetés kiuzsorázással fenyegeti a legelőt, a nyáját továbbtereltem egy új legelőre. Átlagban ez azt jelentette, hogy szinte minden héten új legelőt kerestünk.”³

És kicsit odébb: A gondos juhtenyésztő „még kora tavasszal, amikor a hó el sem olvadt, már felderítő utakat tesz az egész vidéken keresztül-kasul. [...] Közvetlenül a nyáj érkezése előtt még egy vagy két felfedező utat tesz, hogy a magasföldet előkészítse a nyája számára. Ilyenkor már sót és ásványokat is visz magával, amelyeket bizonyos fontosabb pontokon elhelyez, hogy a nyáj szükségét szolgálják. [...] Felkutatja a mérgező növényfajták helyét, és úgy állítja össze a legeltetési programot, hogy ezeket

kikerülje, vagy pedig hathatós módszerrel kiirtja azokat.”⁴

Erről beszélek. A perspektíva felelősségéről. A holnapról, ami nem adható át a bojtároknak – ők a mában élve vannak a nyájjal, és tegyék csak jól a dolgukat. A jogkör, ami nem delegálható: a vezetőt kicsit feljebb, magasabbra helyezte az Úr, neki kicsivel messzebb kell látnia. Aggódás nélkül.

Előttük mész. Követnek téged. Neked kell gondolnod az ő holnapjukra. És ezt, ha racionálisan be is látják, átélni nem tudják.

„Számolj azzal, hogy magányos leszel!” — írja Dag Heward-Mills *A vezetés művésze* című könyvében.⁵ „Már attól magányos leszel, hogy vezetői pozíciót vállalsz. Vezetőnek lenni azt jelenti, hogy a sokaság előtt jársz. A vezetők magányos emberek. (...) Bizonyos dolgokban senki sem segít nekik. Gyakran senkivel nem tudja megosztani a problémáit. Nem beszélhet nyíltan a félelmeiről. Sok követő úgy érzi, hogy a vezetője nem ismer félelmet, de minden őszinte vezető bevallja, hogy naponta valódi félelmek tépázzák a lelkét. Ki értené meg, hogy a pásztor is problémákkal küzd? Senki! Ezért magányos a vezető. A vezetőknek más vezetőkkel kell kapcsolatot tartani, hiszen csak egymásra számíthatnak.”⁶

„A vezetők egy része magányos ember, aki a döntések súlya és következményei miatt a dilemmák feszültségében él. Emellett olyan információk birtokában is lehet, amiket nem oszthat meg másokkal, nehogy kiszivárognak és ártsanak az üzletnek.”⁷

A probléma tehát: a magányos vezető. Ahogy az iskolai könyvtáros helyzetét sem érti senki az intézményben.

Az RPI megoldási javaslata: vezetői fórumok, konferenciák, IGI-klub – és, ha jól

csináljuk, rendszerszinten a tanfelügyelet, az RPI saját hatókörében a Pajzs-projektek.

2. A MEGKÍSÉRTETT VEZETŐ

Amikor aztán valaki a vezető segítségére siet... nem mindig van abban köszönet.

Jézus 40 napja él egymaga a pusztában. Magányos. Társtalan. És ekkor megjelenik a kísértő. „Magával vitte az ördög egy igen magas hegyre, megmutatta neki a világ minden országát és azok dicsőségét” (Mt 4,8).

Tegyük most félre azt a groteszk elemet, hogy a kísértő olyasmit akar Jézusnak adni, ami nem az övé (mármint a kísértőé), hanem valójában eleve Jézusé. Figyeljünk inkább a kísértésnek arra az elemére, hogy magasan fölöttük állsz, tehát (ezért/vagyis) mindent (bármit) megtehetsz. A köveket kenyérré változtathatod, leugorhatsz a templom párkányáról (Mt 4,1-11). Mert megteheted.

Mert tiéd a hatalom. Kontroll pedig nincs. Vagy a kívülállók sokszor így gondolják. Vékony jég ez, amin nehéz dolog nem elcsúszni. A vezető magának diktál és magát ellenőrzi. Amikor te vagy a legnagyobb, milyen erő tart meg a helyes úton?

Emlékszem, hogy az első időben mennyire vigyáztam, hogy amikor a céges autó egy kiküldetés kapcsán nálam volt, akkor a családi autóval vigyem a gyerekeket az iskolába, és aztán autót váltottam. És ez egy idő múlva értelmetlennek tűnt, és nagyon nem volt praktikus. Volt merszem segítséget kérni a feletteseimtől, és kidolgoztunk egy olyan jogi értelmezési keretrendszert, ami jogszerű és

reális volt. Bár volt olyan észrevétel, hogy ebből nem kellene ekkora ügyet csinálni. Vagy a másik eset, ahogy fokozatosan leszoktam a szabadságkérésem felterjesztéséről. Vagy a feladatköreim szétválasztása: tanár, lelkész, RPI munkatárs: mikor melyik szerepemben végzek el egy-egy feladatot – mert ez a munkaidő-nyilvántartás kérdése is. Egyáltalán: vezetőként írjam-e a munkaidőmet (0-24), ha senki nem kíváncsi rá?

Olyan kérdések ezek, amelyekre alighanem a személyes, belső irányítói fog választ adni. És ahol nem a félelem kell, hogy irányítson, hiszen sokszor azzal biztattam magamat: ha egy vezetőt meg akarnak fogni, a mai magyar jogszabályi környezetben csak annyi a kérdés, hogy ez öt perc vagy öt óra.

Illusztrációként idézzük meg a jól ismert anekdotát: „Kisfiam, kelj fel, elkéssel az iskolából. – De Anya, én nem megyek. Elegendem van, engem ott senki se szeret: sem a tanárok, sem a diákok. – Márpedig kapd össze magadat, várnak téged, te vagy az igazgató.”

Számtalan olyan vezetői döntés van, ahol a hatalom megkísért. Miért ne tehetném meg, hiszen én vagyok az igazgató! Ráadásul még a jogszabályokba is belefér. Néha kellhet jogszerűtlen vagy szabályellenes – de emberséges – döntést hozni⁸. A lelkiismeretem, az etikai normarendszerem a belső irányítói, esetleg a munkatársaimmal szembeni elvárásaim. Sokszor az életszerűség, vagy az Úr Isten ügyének szolgálata is indok lehet. De hogy a döntés végül a lemondás, az elengedés, az önfelmentés és/vagy az etikai önreflexió lesz, az – mondjuk ki bátran: a személyes hit kérdése.

.A vezető magának diktál és magát ellenőrzi. Amikor te vagy a legnagyobb, milyen erő tart meg a helyes úton?

A nehezen eldönthető kérdésekre nekem még egy mottóm volt mindig is: „A bizalom alapja az ellenőrizhetőség”. (Nem kell, hogy ellenőrzés is legyen. Elég, ha mindannyian tudjuk, hogy lehet, és amikor lesz, akkor minden rendben lesz.)

A Szentírásban benne van ez a dilemma. A vezető, aki megtehetné. Potifárné csábítására József, Potifár vagyonának felügyelője így válaszol: „Senki sem nagyobb nálam ebben a házban. Semmit sem tiltott el tőlem, csak téged, mert te a felesége vagy. Hogyan követhetném el ezt a nagy gonoszságot, vétkezve az Isten ellen?!” (1Móz 39,9).

Megkísértettnek lenni vezetőként is a hittem próbatétele.

A vezető megkísértésének a legnagyobb csábítása, önáltatás és egyben a legnagyobb csapda talán mégis a szakmai ügyekben van. A probléma neve a dilettáns felettes. Iskolában ez úgy néz ki: „a fenntartó nem ért hozzá”. (A baj különösen nagy akkor, amikor ez netán még igaz is.)

Belefutunk egy paradoxonba. Ha körültekintő és alapos volt a vezető kiválasztása, akkor az intézmény vezetője az a személy, aki ehhez a feladathoz mindenkinél jobban ért. Még a fenntartónál is jobban. Egy vérbeli profi a maga szakmájában. Hozzá képest a fenntartó jóindulatú amatőr vagy dilettáns. Ugyanakkor a fenntartó az, aki felülbíráhatja az igazgatót. (Megjegyzés: 1. Nyilván túlzó megállapítás, hogy a probléma érzékelhető legyen. 2. Sok kivétel van!)

Különösen nagy a kísértés a gondolatra, hogy a fenntartó nem ért semmihez akkor, amikor az igazgató vagy a felettese úgy érzi, hogy a másik egydimenziós döntést hoz. Az intézmény szerint a fenntartó nem mérlegeli elég gondosan az intézmény szempontjait

– a fenntartó szerint az intézmény nem értékeli elég körültekintően a fenntartó szempontjait. Ne rébuszokban beszéljünk, ilyen konfliktusokat találhatunk például egyes tanulók felvételénél, képzési programok kialakításánál, foglalkoztatási kérdésekben pl. presbiterek családtagjainak foglalkoztatásánál, vagy ami a szerepzavarok és szerepkonfliktusok miatt egy nagyon kényes egyensúlyi helyzet: az iskolaigazgató a gyülekezet presbitere, rokona a főgondnok, és hitoktatóként foglalkoztatja a fenntartó elnök-lelkészét és hitvesét.

Vagy csak utaljunk itt bővebb kifejtés nélkül arra a többször hallott mondatra: „jó ember, de rossz tanár” vagy „Mit tegyek? Olyan jó keresztyén, de csapnivaló pedagógus”.

Ilyen esetek szereplőivel beszélgetve egyébként megnyugtathatók mindenkit: amennyire nagy a kísértés az intézményvezetőnél, hogy úgy érezze, én tudom jól, ő pedig nem érti, éppen úgy kitett ennek a kísértésnek a másik fél is.

A probléma tehát: a megkísértett vezető, akit a konkrét előnyök csábítanak vagy a szakmai büszkeség kecsget.

Az RPI megoldási javaslata: a vezetői coaching-modellek kidolgozása, vezetőknél szóló csendeshetek, a vezetői etika tanulmányozása, nézőpontváltásra épített kommunikáció, református vezetőképző-program.

3. A BUKOTT VEZETŐ – KUDARCOK ÉS KARRIER ISTEN FELŐL

Az imént idéztük Józsefet, aki igazán derekasan viselkedett Potifár házában felügyelőjeként. József története egy igazán kivételes képességű vezető sikertörténete. Ugyanakkor

kor József egy már megkísértett és a kísértésben elbukott ember. Vagy egy próbát bukott el? (Önmagában gond, hogy a Miatyánkban a kísértés szó próbatételt is jelent, mert a két dolog nagyon hasonlít egymásra, pedig a céljuk alapvetően más: a kísértés meggyengíteni akar, a próbatétel megerősíteni.)

József rádöbbsent arra, hogy különleges adottságai révén hatalmasabb a testvéreinél, és nagyobbá tette magát a testvérei előtt. És csúfosan megbukott. Egészen a kiszáradt kút mélyéig, aztán a rabszolgalétig.

A bukott József.

És másodszor is bukik. Először a nagyképűsége okán, másodjára az állhatatossága miatt. (Van egy további bukás is a történetben, de annak nincs következménye: amikor József, Egyiptom második embere a fáraó után hamisan vádolja a saját öccsét, Benjámint az ezüst serleg ellopásával; 1Móz 44,2-12.)

A bukott vezető. Nem azokról akarok most beszélni, akiket a hatalom kísértése forgószelekként magasba ragadott, megszedülve latrok lettek, „s mire földre omlik, ó iszonyú omlás, Szép piros vitézből csak fekete csontváz.”⁹

Perverz divat lett Magyarországon a „bukott” kifejezés gyalázkodó használata a politikai szférában és a médiában. Bukott miniszter, bukott párt bukott elnöke, bukott oligarcha bukott lapja... Tiltakoznunk kell, nem is csak a jóérzésű emberek nevében, hanem a stigmatizálás miatt is. A magyar köznyelv nem hajlandó évfolyamismétlőre cserélni a bukott diák kifejezést, a bukott szó gyűlölettel teli sulykolása a gyerekeinknek is árt.

Ismét sarkosan fogalmazok. A gond az, hogy bukott vezetőnek látjuk vagy látatjuk

azt is, akit leváltottak; akinek lejárt a megbízása és nem választottak újra; aki több jelölt versenyében alulmaradt.

Ez utóbbi kettő súlyos magyar betegség. Torzulás. Néhány évvel ezelőtt édesapám beszélt nekem a Rajnai Egyháztartomány egyik hivatalos gyászjelentéséről. A lelkipásztorról fontosnak tartották megemlíteni, hogy „...és egyházelnök-jelölt volt 1998-ban”.

Nálunk – némi túlzással – ha valaki vezető volt és egyszer már nem az: az rosszabb, mintha örökre névtelen senki lett volna. Holott a pedagógus minősítési rendszer kidolgozásakor többször is mondta az Oktatási Hivatal egyik projektvezetője, hogy a vezető ma van, holnap nincs. Mintha a Bibliát idézte volna: „a mezők füve: ma van, holnap a kemencébe vetik” (Mt 6,30). A közhangulat – vagy lehet, hogy csak a vezetők saját félelme – inkább ennek az Igének a hangulatához illeszkedik: „Most sok nép gyűlt össze ellened. Ezt mondják: Elbukott! Megvetéssel nézhetünk a Sionra!” (Mik 1,31).

Ugyanez a megvetés veszi körül Jézus Krisztust. Csak alig öt napja volt a diadalmas bevonulás, a rajongó sokaság. És pénteken délután a gyalázkodás: „Másokat megmentett, magát nem tudja megmenteni. Ha Izráel királya, szálljon le most a keresztről, és hiszünk benne” (Mt 27,42).

Ez a bukott vezető – az emberi oldalról.

És most jöjjön a bukás – Isten felől nézve. Pedagógiánkban azt szeretnénk tanítani, hogy az Úr Isten világában, tervében minden egyes gyermeknek megvan a maga a helye, akkor a vezető bukását is látnunk kell ebből a perspektívából. Hogyan is viszonyul a bukáshoz az Úr Isten?

Először is: megengedi. „Saul így felelt Sámuelnek: Vétkeztem, mert megszegtem

az Úr parancsát és a te beszédedet. Mert félttem a néptől, és hallgattam a szavára. De bocsásd meg ezúttal vétkemet, és jöjj vissza velem, hogy leboruljak az Úr előtt! Sámuel azonban ezt mondta Saulnak: Nem megyek vissza veled, mert megvetted az Úr igéjét, az Úr pedig elvetett téged, és nem maradsz tovább Izráel királya. Ezzel Sámuel sarkon fordult, és menni készült. De Saul megragadta a köpenye szélét, úgyhogy az leszakadt. Ekkor így szólt hozzá Sámuel: Így szakítja el tőled az Úr a mai napon Izráel királyságát, és másnak, nálad különbnek adja (1Sám 15, 24-28)”. Pedig Saul is kiválasztott volt!

Másodszor: felhasználja a maga terveiben. Célja is lehet, meg eszköze is.

Péter háromszori tagadása – mégiscsak a tanítványi közösség elismert vezetője bukik, és a hagyomány szerint mégiscsak ő lesz Róma egyházi vezetője. Vagy József története: „Ti rosszat terveztetek ellenem, de Isten terve jóra fordította azt, hogy úgy cselekedjék, ahogyan az ma van...” (1Móz 50,20).

Váltottak le engem vezetőként, éppen a Református Pedagógiai Intézet éléről. A válásom árnyékaiban még azt sem mondhatom, hogy érdemtelen lettem volna rá. Azt gondolom, lehetett volna elegánsabban is, talán nem ennyire megalázóan, ahogy történt. De legyünk egyszerűen realisták: a fenntartó szempontjainak nem feleltem meg tovább.

Egyszerre láttam kívülről és belülről a helyzetet. Annak abszurd és hihetetlen voltát. Élesen bennem él egy érzés és gondolat: „éreztem, hogy lassan vége is lehet. Szép kis obsitot kaptam.”

Még azt a kegyes mondatot sem merem mondani, hogy az Úr Isten így látta jónak. Megengedte, hogy megtörténjen. Csak remélem, hogy ami az én dolgom volt az RPI élén, azt elvégeztem.

Ami bukás az emberek előtt, Isten tervében lehet egy új feladat, egy új lehetőség.

Akkor már több mint egy éve kerestünk

Pedagógiánkban azt szeretnénk tanítani, hogy az Úr Isten világában, tervében minden egyes gyermeknek megvan a maga a helye, akkor a vezető bukását is látnunk kell ebből a perspektívából. Hogyan is viszonyul a bukáshoz az Úr Isten?

szerezőt a középiskolai egyháztörténet tankönyvekre. Sejtettem, hogy lehet, hogy képes lennék rá, de mindig azt mondtam, „nincs időm megírni az egyháztörténet tankönyvet”. Hát akkor lett.

És itt öt köszönet következik. Palinak, Andinak és a kolégáknak, ahogy akkor mellém álltak. Edének, amit az így el-

készült könyvekről mondott. Valamint annak az igazgatónak, aki másfél évvel azután, hogy megszűnt a vezetői megbízásom, azt mondta: „meglepett, hogy ezután az RPI-ben maradtál, és nagyon hálásak vagyunk, hogy láthattuk, hogy így is lehet” – nos, erre a szempontra előzetesen semmiképp sem gondoltam.

Hadd legyenek radikális. Létezik pozícióváltás, tisztségátadás, és létezik erkölcsi, jogi, gazdasági, közéleti bukás (ez utóbbiakat, amennyire csak lehet, előzetesen kellenek elkerülni). Mégis „a bukott vezető” csak emberi kategória. Bukott ember – nos, ezt ismerte az Úr Isten. Nem is hagyta annyiban, ezért van megváltás.

Óvatosabban bánnék tehát a kategóriákkal. A vezetői mandátum lejárása, átadása nem „bukás”. Annál is inkább sürgető ebben a kérdésben nagyobb hittel látnunk, mert a nyugdíjkorhatár kitolása miatt egyre

többször történhet meg, hogy valaki 60 éves kora körül átadná vagy átadhatná (vagy át kéne adnia) a vezetői posztot, de munkahelyet váltani már nem szeretne.

És amiért ilyen nehéz felismernünk a vezetői megbízás megszűnésében az Úr Isten szándékát: „látásukat azonban mintha valami akadályozta volna, hogy ne ismerjék fel őt” (Lk 24,16): az a hatalom kísértése. A politikum világába vezet az a kérdés, hogy milyen történelmi tapasztalatok birtokában tulajdonítunk ilyen görcsös jelentőséget akár kicsinyke hatalomnak is; miért van ez a kétségbeesett felfelé igazodás és a felsőbb elismerés iránti ácsingózás a magyar társadalom nem elhanyagolható részében. A teológia világa viszont arra figyelmeztet, hogy legyen bármilyen fontos megbízás: ideig való szolgálat, és amikor az Úr Isten azt mondja, elég, ennyi volt, most letelt – az korántsem biztos, hogy a méltatlanság vagy az alkalmatlanság jele. Lehet csak egy másik feladat. Általában nem is az emberi logika törvényei szerint.

A probléma tehát: a bukott vezető, akinek az Úr Isten nagyobb bizalmat ad, mint az embertársak.

Az RPI megoldási javaslata: köznevelési monitoring-rendszerek, kritikus indikátorok figyelése, közreműködés a fenntartók felkészítésében, református humánerőforrás-fejlesztési programok. Egy egyszerű elv, amit én így fogalmaztam meg egy menesztett igazgató kollégának: a tanácsadó cégek köpönyegforgatási szabálya, hogy mindig a pozícióban levő igazgatónak segítünk. És van még valami, most már négy év után elmondhatjuk. Az RPI erős és hiteles példát tud mutatni.

4. AZ IDŐ FOGSÁGÁBAN

Végezetül – mivel az előző három felvetésre a legszerencsésebbek mondhatják, hogy hál’Isten, engem nem érint – egy olyan kérdés, ami viszont a legtöbb vezetőt ízekre szedi.

Mindenkit irányíthat, de az időt nem. Mindenkit irányíthat, és mindenki irányítja. Sohasem hitték el nekem, hogy vezetőként bármilyen gondos napirendet készítek, egy szempillantás alatt borulhat. Gyakran a sürgős dolgok felfalják a fontosakat. Vagy egy elutasíthatatlan látogató, olyan, mint a piros hetes – mindent visz.

Tehetünk-e bármit?

Máshogy tenném fel a kérdést. Mi a bajunk az idővel? Az, hogy kevés van belőle. Teológus hallgató voltam, amikor egy „dühöngő” falon azt olvastam: „Isten, amikor az időt teremtette, eleget teremtett belőle.”

Vezetőként azonban még inkább ott van előttünk akár a megbízás végessége, ami mégiscsak egy belátható 5 esztendő – aminek a vége pedig egy számvetés, számadás. „Hosszú idő múlva azután megjött ezeknek a szolgáknak az ura, és számadást tartott velük” (Mt 25,19). De a számonkérés lehetőségét hordozza magában minden egyes holnapi határidő.

Beszélhetnénk most az időrablókról, beszélhetnénk a határidő okozta stresszről, de ezeknek van bőven irodalma. Témánkhoz jobban illeszkedik a számonkérés és a bizalom kérdése.

Vezetőként el tudjuk-e hitetni (fogadtatni) a munkatársainkkal (beosztottak), hogy amikor egy határidőt számon tartunk és számon kérünk, annak alaphelyzetben nem a megtorlás a vége, hanem az elismerés, elemzés, beavatkozás, segítség, esetleg a ve-

zetői önkorrekció is.

Sokan közülünk nem csak hogy ezt szeretnék, de így is gondolják.

Vezetőként el tudjuk-e hinni, hogy amikor a felettesünk egy határidőt számon tart és számon kér, annak alaphelyzetben nem a megtorlás a vége, hanem az elismerés, elemzés, beavatkozás, segítség, esetleg a vezetői önkorrekció is.

Mert ha a második nem megy, az első sem fog sikerülni.

Látjuk-e magunkat úgy, mint a római százados: „Mert én is hatalom alá rendelt ember vagyok, és nekem is vannak alárendelt katonáim. Ha szólok az egyiknek: Menj el – akkor az elmegy; és a másiknak: Jöjj ide – akkor az idejön; és ha azt mondom a szolgálómnak: Tedd meg ezt – akkor az megteszi. Amikor Jézus ezt meghallotta, elcsodálkozott rajta, és hátrafordulva így szólt az őt követő sokasághoz: Mondom nektek, Izráelben sem találtam ekkora hitet” (Lk 7,8-9).

Van az időszorításnak további két áldozata. A legelső dolog, amit a vezető elhanyagol, az... nem a családja, hanem önmaga. Az önreflexió, a befelé figyelés, a belső mérlegelés eshet először ki a látótérből. Ez nem is feltűnő, sőt látszólag gyorsítja a munkát, ha a vezető rutinból vagy ösztönösen dönt, a leggyakrabban egyébként helyesen. Pici eltérések, apró torzulások, a realitásnak szó-ló kompromisszumok sodornak oda, hogy néhány év múltán már nem a korábbi elvek vezetnek. Önreflexió hiányában – szélsőséges esetben – elveszhetem azokat a személyes erősségeket, amelyeknek a vezetői megbízást köszönhetem.

A másik dolog, ami elveszhet, a flow-élmény. Nem tudom magamat önfeledten átadni egy dolognak akkor, ha közben fél-

szemmel az óra, a határidő blokkol.

Márpedig az alkotás ezt igényli. És bár a vezető magányos, de ez a magány lehet a teremtő magány. Az időhiány – a teremtő magány hiánya lehet. Az önmagamra figyelés hiánya – a kísértésekkel való szembenézés hiánya lehet. Vagy gyökeret ver a magam fontosságának gőgössége, és ez „bukta” lehet.

A probléma tehát: az időhiány.

Az RPI megoldási javaslata: időrablók azonosítása, időmenedzsment, team-erős-ségek felkutatása, feladatdelegálás, informatikai támogatás, vezetői jó gyakorlatok.

A dolognak egy szépséghibája van. Ezek a képzések mind időt igényelnek.

Remélem, adtunk muníciót a csoportmunkákhoz.

Mert időt adunk rá.

Elhangzott a Református Pedagógiai Intézet és a Driestar Christian University (Hollandia) közösen rendezett Értékorientált vezetés nemzetközi mesterkurzuson, 2018. április 12-én, Budapesten.

¹ Az előadás ppt bemutatója letölthető innen: http://refpedi.hu/hatteranyagok/Negy_kritikus_VDL_konf_prez_publ_MG_2018_0504.pptx

² Phillip Keller: A 23. zsoltár egy juhásztor tolmácsolásában. Primo Evangéliumi Kiadó, Bp., 1990.

³ Uo. 47. o.

⁴ Uo. 67-68. o.

⁵ Dag Heward-Mills: A vezetés művészete. – Immanuel Alapítvány, Szombathely, 2013. – Internet: <https://infaustus.wordpress.com/2013/11/28/a-maganyos-vezeto/>

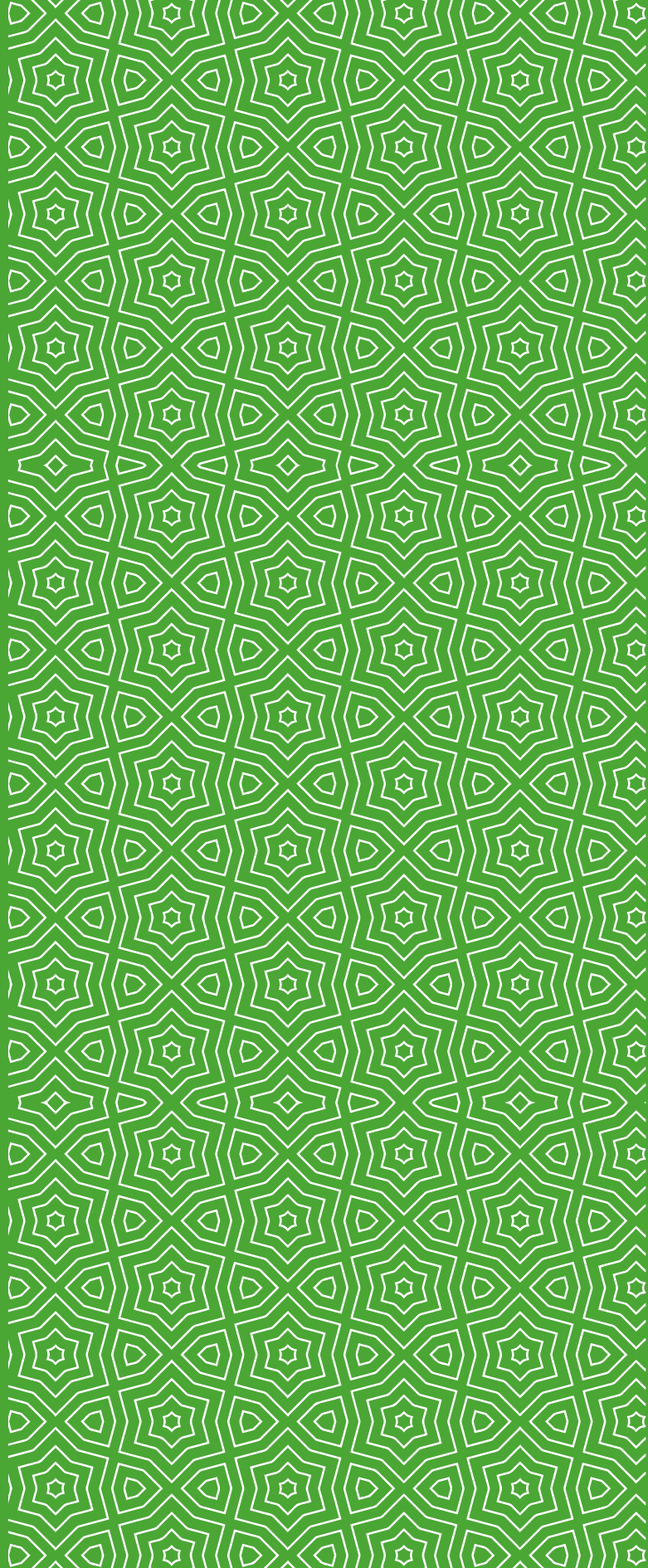
⁶ Dag Heward-Mills: A vezetés művészete, uo.

⁷ <https://24.hu/fn/uzleti-tippek/2014/07/28/siker-penz-csillogas-es-magany-ezzel-is-kuzdhetnek-a-nagyfonokok/>

⁸ Erre a fontos szempontra Szontagh Pál hívta fel a figyelmet.

⁹ Gyóni Géza: Csak egy éjszakára...

Szemle



TOMKA JÁNOS – BÖGEL GYÖRGY

BEVEZETÉS A BIBLIA ÉS A MENEDZSMENT III.

– Mit hagyunk magunk után? című kötethez¹

Az olvasó egy trilógia harmadik kötetét tartja a kezében.

Az első kötet *Vezetés egykor és most – A Biblia és a menedzsment címmel 2010-ben látta meg a napvilágot. Szerzői, Tomka János és Bögel György egy évvel korábban előadás-sorozatot tartottak a tatabányai Modern Üzleti Tudományok Főiskoláján. A sorozat minden darabja egy-egy vezetési feladatról szólt, és mindegyik témát egy hozzá választott bibliai történet tükrében tárgyalta. A főiskola nagy előadótermében öt ilyen előadás hangzott el diákokból, oktatókból és gyakorló vezetőkből álló népes hallgatóság előtt. Mai vezetési problémák és modern módszerek találkoztak több ezer éves történetekkel és példázatokkal. A közönség érdeklődése és az előadásokat követő beszélgetések arra ösztönözték az előadókat, hogy az elhangzottakból könyvet írjanak, az eredeti témákhoz újabb ötöt téve hozzá.*

A második kötet négy évvel később, 2014-ben született meg, szerkesztési és formai szempontból az első ikertestvéreként, *Megéri jónak lenni?* címmel, az alcímet meghagyva és kiegészítve: *A Biblia és a menedzsment II.*



Újabb tíz téma került benne terítékre modern és bibliai megközelítésben.

Ismét négy évnek kellett eltelnie ahhoz, hogy az első kettő mellé odakerüljön a harmadik is. Miben hasonlít a korábbiakhoz, és mennyiben különbözik azoktól?

Lássuk először a hasonlóságokat! Az első két kötet összesen húsz fejezetének mindegyike egy-egy bibliai történettel indult, ami után egy modern rész következett, majd a bibliai történet részletes feldolgozása. Ezt a szerkezetet a harmadikban is megtartottuk,

és nem változtattunk a munkamegosztáson sem: a modern szakaszokat Bögel György, a bibliai elemzéseket Tomka János írta. A korábbi kötetek írásánál jól bevált gyakorlatnak bizonyult, hogy bár sokat beszélgettünk a fejezetek témáiról (egyesekeket közös előadások formájában is kipróbáltunk), egymás szabadságát, szakmai és szerzői autonómiáját nem korlátoztuk. Korábban sem törekedtünk arra, hogy a modern és a bibliai részek között teljes összhang legyen, arra pedig végképp nem, hogy a bibliai történet minden esetben illusztrációként, „megerősítő esettanulmányként” vagy megoldási kulcsként szolgáljon a modern szakaszban elmondottakhoz. Úgy gondoltuk, hogy éppen ez a többszínűség, a kettős látószög adhatja meg a választott témák feldolgozásának érdekességét, és készítheti gondolkodásra, saját álláspontjának átgondolására az olvasót. Az egyes fejezetek megírásához sokféle forrást használtunk, de az eddigi gyakorlathoz hasonlóan szövegekői felsorolásukkal nem akartuk az olvasót untatni: a fontosabb források listáját a kötet végén, fejezetek szerinti bontásban adjuk meg.

A harmadik kötet tehát sokban hasonlít az előző kettőhöz, de különbözik is azoktól.

Az első kötet a vezetés alapjaival, a fontosabb vezetési feladatokkal és módszerekkel foglalkozott: miért van szükség decentralizálásra, hogyan kell irányítani egy nagy-szabású változtatási programot, milyen hatalmi játszmák jelennek meg a szervezetekben, miért fontosak az értékek, és így tovább. A második kötetben nem a módszertani alapokra, hanem a vezetés során felmerülő etikai problémákra koncentráltunk. Morális kérdések persze már az első kötet témái kapcsán is felmerültek, de nem

azok álltak a középpontban. A másodikban számos modern és bibliai eset kapcsán olyan problémákat vetettünk fel, mint például a vezetői felelősség tartalma és korlátai, a hatalommal való visszaélés módjai és következményei, a magánélet védelme, az ígéretetek betartásának fontossága. Az esetek és példázatok bemutatásával, párhuzamos elemzésével nem minden helyzetben és minden körülmények között a helyes utat mutató iránytűt akartunk az olvasó kezébe adni, inkább gondolkodásra, a sajátjától eltérő látószögek megértésére és elfogadására igyekeztünk ösztönözni.

A harmadik kötet a *Mit hagyunk magunk után?* címet kapta a korábbi alcímmel kiegészítve. A főszereplő ebben is a vezető maradt, az újabb tíz téma is a vezetéshez kapcsolódik. Úgy gondoljuk, hogy miközben a vezető vezet, döntéseket hoz, cselekszik és számonkér, a jövőt is alakítja, örökséget hagy maga után. Sok vezető viselkedése, a döntéseikben jelentkező hasonlóságok és különbségek meghatározzák a jövőt. Olyan általános sorskérdéseket kerestünk, amelyek kapcsolódnak a vezetői munkához, sok embert érintenek, nyitottak, vagyis többféle lehetséges kimenetük van, összefüggenek egymással, és választások elé állítanak bennünket.

Mik ezek a sorskérdések?

A gazdasági versenyben fontos szerepe van a technológiai innovációnak. Napjaink egyik leglátványosabb trendje a mesterséges intelligencia fejlődése és terjedése. A számítógépek, robotok, okos algoritmusok képességei csodálatra méltók, de a csodálatunkba jogos ijedség is vegyül: ha a gépek ennyire okosak, mi lesz az ember szerepe a jövőben, kell-e tartanunk a gépi intel-



ligenciától? Vajon mit épít az emberiség: egy okosabb és jobb világot, vagy egekre törő Babel tornyát? Az *I. fejezet* modern, a mesterséges intelligencia fejlődésével foglalkozó szakaszát a sokat emlegetett bibliai történet elemzése követi.

A *II. fejezet témája a család, és mivel vezetésről van szó, a modern részben a családi vállalkozások tipikus problémáival foglalkozunk klasszikus és friss példákat felidézve. Egy család sorsa szorosan összefügghet a tagjai által alapított és irányított vállalattal, a közös munka összetarthatja, de szét is robbanthatja az egymást követő generációk és rokonok közösségét. Családi vállalkozások a Bibliában is megjelennek, közülük az Ábrahám által alapítottat választottuk: az olvasó megtudhatja, milyen örökséget hagytak maguk után az egymást követő generációk, mi történt a vagyonnal, és mi a családdal.*

A *III. fejezet* a szakértői hivatások világába invitálja az olvasót. A digitális technológiák fejlődése radikális változásokat hoz ezen a területen, újfajta munkamegosztás

alakul ki a nagy tudású szakértők, a segítőik és az egyre okosabb gépek között. A technikai változások elemzése után a szakmai morál kérdését is fel kell vetni, hiszen a szakértőknek sokféle etikai dilemmával kell szembenéznük. A fejezet bibliai része a „látó” Bálám és a szamara között kialakult konfliktust idézi fel, összefoglalva egy udvarias, de határozott lázadás tanulságait.

Döntéseinket és tetteinket sokan sokféle érdekből igyekeznek befolyásolni. A kommunikáció modern világában gyakorlatilag lehetetlen elbújni a manipuláció elől. Egyedül és tömegben mennyire befolyásolható az ember, milyen eszközökkel élhet az, aki kereskedelmi, politikai vagy egyéb céllal manipulálni akar másokat? Józan és jóindulatú polgárokat nevelünk, vagy könnyen manipulálható, egyszerű trükkökkel becsapható bábokat? A *IV. fejezetben* egyrészt ezekre a kérdésekre keressük a választ modern szemlélettel, másrészt felidézünk egy olyan bibliai történetet, amelyben egy, az elszabaduló érzelmek miatt gyorsan el-

mérgesedő konfliktus tragikus következményekkel fenyeget, de szerencsére józan ésszel, okos és őszinte érveléssel sikerül úrrá lenni a helyzeten. A történet egyik főszereplője Nábál felesége, Abigajil, a másik pedig maga Dávid király.

A nők társadalmi helyzetéről, lehetőségeiről és feladatairól heves, szélsőségektől sem mentes viták dúlnak a közéletben. Kétségtelen tény, hogy az elmúlt évben radikálisan megváltozott a nők pozíciója a modern társadalomban. Az *V. fejezet* első részében ezt az ellentmondásokkal tarkított folyamatot elemezzük a nők gazdasági szerepére koncentráva. A második rész a Bibliából kirajzolódó, több tekintetben is elgondolkodtató nőképet vizsgálja meg a „derék asszonyról” szóló példabeszéd alapján.

A *VI. fejezet* ismét az okos gépek világába visz bennünket. Úgy tűnik, bele kell nyugodnunk, hogy egyre többször gépek döntenek helyettünk: például egy önvezető autóban számítógép fogja a volánt, a banki hitelkérelmekről mesterséges intelligencia mond véleményt. Az ember morális szempontokat is mérlegelhet, de vajon így járnak el a gépek is? Ki és hogyan mondja meg nekik, ki írja be a programjukba, hogy mi a jó és mi a rossz? Az etikai kérdések nagyon bonyolultak lehetnek, a fejezet bibliai szakasza egy ilyen példát hoz fel, amikor Anániás és Szafira történetét elemzi. Vajon jól döntöttek a sorsukról, azt érdemelték, amit kaptak?

Hány embert képes élelemmel és vízzel ellátni a Föld? Bolygónkon már most is rengeteg ember él, de mi lesz akkor, ha egy-két milliárddal többen leszünk? Az eddigi tapasztalatok azt mutatják, hogy a mezőgazdaság termelékenységé fokozható, a lehetősé-

gek erre most is rendelkezésünkre állnak, de a feladat nem lesz könnyű, rengeteg új dolgot kell megtanulni. A *VII. fejezet* a mezőgazdaság digitalizálásának elemzése mellett a bibliai József példáját idézi fel, aki a fenyegető éhínséggel számolva bölcs döntéseket hozott, és meg is tudta azokat valósítani. Ezt a szakaszt olvasva azt is megtudhatjuk, hogyan folytatódott tovább a híres bibliai családnak a *II. fejezetben* megkezdett története.

A társadalmi egyenlőtlenség mértékét az is érzékelheti, aki nem tanulmányozza a statisztikai adatokat, fogalma sincs a Gini-index mibenlétéről: elég végigsétálni egy nagyváros kerületein, vagy ellátogatni a falvakba Magyarország nyugati és keleti végében. Az adatok azt mutatják, hogy az egyenlőtlenség sok országban nő, egyes helyeken drámaian. A különbségek feszültségeket keltenek, átrajzolhatják egyes országok politikai térképét, hosszú időre meghatározhatják azok sorsát. Bonyolult és vitatott jelenségről van szó, amivel könyvünk *VIII. fejezetében* foglalkozunk, persze a teljesség igénye nélkül. A társadalmi egyenlőtlenség nem új jelenség: a bibliai Nehémiás, a Jeruzsálemet védő fal újjáépítésének vezetője is kénytelen volt szembenézni azzal, hogy környezetében a gazdagok egyre gazdagabbak, a szegények pedig szegényebbek lettek. Vezetőként mit tett ebben a helyzetben, és mi adott erkölcsi alapot radikális döntéseikhez?

Amikor a *IX. fejezetben* dolgoztunk, éppen egy új, megosztásos rendszerű közlekedési szolgáltatást vezettek be Budapesten. A megosztásos modell logikája alapján véve egyszerű: ha megosztjuk azokat az eszközeinket, amelyeket egyedül nem tudunk jól kihasználni, akkor segítünk másoknak, egyszerűbb lesz az életünk, nem kell annyi tárgyat birto-

kolnunk, kisebb lesz a környezetszennyezés, és még némi jövedelemre is szert tehetünk. A fejezet első részében azt elemezzük, hogy a felsoroltakon kívül milyen következményei lehetnek a megosztásos modell terjedésének, az úgynevezett „sharing economy” térhódításának. A megosztás témájához választott bibliai szakasz Pál apostol egyik levele, amelyben az önzetlen segítségnyújtásról és adakozásról van szó.

A kötet és egyben az egész trilógia a X. fejezettel zárul. *Modern szakaszát egy példával indítjuk: bemutatjuk, hogyan járult hozzá egy innovatív vállalkozás sikeréhez a csapat sokszínűsége, vagyis az, hogy többféle szakterület, ország és kultúra képviselői gyűltek össze és dolgoztak egy közös cél érdekében. Kétség nem férhet hozzá: a sokszínűség jobbá, sikeresebbé tette ezt a vállalatot. Vajon ugyanez lehet a hatása a nagyobb közösségekre vagy akár az egész társadalomra? Hol tart a világ a sokszínűség elfogadása, az emberek közötti falak lebontása tekintetében? A fejezetben elemzett bibliai történetben Jézus egy samáriai asszonnyal találkozik, akitől évszázados falak választják el. Megfigyelhetjük, hogyan nyújt ke-*

zet, miként teremt kapcsolatot és bizalmat, majd lát hozzá óvatosan, fokozatosan, de nagyon határozottan a fal lebontásához.

Ez volt tehát a tíz fejezet tartalmának rövid összefoglalása. Láthatjuk, hogy összetett és bonyolult témákról, valódi sorskérdésekről van szó, amelyeknek – a trilógia koncepciójához híven – igyekszünk a vezetési vonatkozásait kiemelni. Valljuk be, tárgyalásuknál nem volt könnyű dolgunk, és – bár az aktuális politikai vitáktól és szakértáboroktól igyekeztünk távol tartani magunkat – azt is el kellett fogadnunk, hogy egyes témák különböző aktuális események hatására hirtelen felforrósodnak vagy más megvilágításba kerülnek. Nem kizárt, hogy egyik-másik fejezetet az olvasó egészen más kontextusban, más szemüveggel az orrán fogja majd tanulmányozni, mint ahogy mi azt korábban megírtuk, egyes mondatok, címek, metaforák, elnevezések más gondolatsort indítanak el benne, mint ami a szerzők eredeti szándéka volt.

ADATOK ■ Budapest, Harmat Kiadó, 2018 (305 old.)
ISBN: 978-963-288-432-5

¹ A kötet bevezetőjének kivonata a szerzők és a kiadó szíves engedélyével.

SZONTAGH PÁL

KISS ULRICH SJ: SZOLGÁLÓ VEZETŐ A TANULÓ VÁLLALKOZÁSBAN

Kézenfekvőnek tűnhet, hogy a Magyar Református Nevelés vezetéselméleti tematikus száma egy, a szolgáltató vezetéssel foglalkozó könyvet szemlél. Meglepőnek tűnhet ugyanakkor, hogy a Magyar Református Nevelés egy jezsuita szerzetes könyvével foglalkozik. Mégis megtesszük, hiszen meggyőződésünk, hogy a keresztyén felekezetek között sokkal több az, ami összeköt, mint ami elválaszt. És az egyik ilyen éppen a bibliai alapon álló vezetéselmélet lehet.

Kiss Ulrich jezsuita atya életútja önmagában is könyvet érdemelne. A magyar apától és német anyától született Kiss Ulrich a család emigrációja után Leuvenben kapott közgazdász diplomát, melyet a fontainebleu-i INSEAD-on szerzett MBA-diplomával egészített ki. Közel két évtizedig volt topmenedzser (többek között a L'Oréal kozmetikai cégnél), majd 1988-ban lépett be a Jézus Társaságba. Ezt követően Leuvenben filo-



zófiai, Rómában teológiai és kommunikációtudományi végzettséget szerzett. A jezsuita magyar rendtartományban a Szent Ignác Jezsuita Szakkollégium és a Jezsuita Roma Szakkollégium rektora is volt, oktatott több főiskolán és egyetemen. 2004 óta tart vezetői lelkigyakorlatokat és szemináriumokat **Management by Jesus (MbJ)** címmel. Ennek a munkának régen várt lenyomata a

most megjelent kötet.

Kiss Ulrich az őskeresztyénséget egy sikeres startup vállalkozásként mutatja be, mely az évezredek során a világ legtartósabban sikeres vállalataként maradt fent: „Jézus mint startup vállalkozó jelenik meg, aki meghirdeti küldetését, illetve összeállítja csapatát. Épp ezért az evangélium tekinthető a vállalkozások egyfajta kézikönyvének is.”¹ Megfogalmazásában a jezsuita rend egy „kétezer éves vállalkozás 450 éves fiókvállalata” (11. oldal). Számára evidencia, hogy

egy vállalkozás számára lehet üzleti norma a Tízparancsolat és az evangélium. „Légy sikeres, ahogy Jézus emberhalásszá tette a galileai halászokat, és a te sikered is tartós lesz, miközben az etikai mércét is a lehető legmagasabbra teszed” – írja (12.).

A könyv valójában kettő: egy menedzserkézikönyv és egy spirituális elmélkedés szoros szimbiózisa. A „Menedzsment Szent Márk szerint” alcímű részekben Szent Ignác lelkigyakorlatainak szellemében ad spirituális útmutatást katolikusnak és protestánsnak, hívőnek és keresőnek egyaránt.

A kötet szerkezete nagyon tudatosan felépített. Egyrészt egy mindig „most”-ot mutató óra számlapján ábrázolja a 12 fejezetet (Előzetes reflexió – Cél – Csapat – Ünnepe – Törvény – Önismeret – Radar – Tanulékony-ság – Önállóság – Kreativitás – Utódlás – Utólagos reflexió), másrészt megfigyelhető benne egy hagymahéj-szerű hármas szerkezet is, melynek külső héját az előzetes és utólagos reflexió, középső rétegét a cél és az utódlás kérdésköre, belső magját pedig a CS.Ü.T.Ö.R.T.Ö.K. betűszóval leírható tevékenységív adja. Talán már ez is mutatja, hogy szerkezetében és nyelvezetében a kötet erősen hasonlít az évtizedek óta szaporodó menedzser-szakirodalom kiadványaira. A recenzens szerint néha talán túlságosan is: ez a fajta látványos és blikkfangos szerkesztés néhol aránytalanná teszi a könyvet, megtöri a szerző olvasmányos stílusának, logikusan egymásra épülő mondanivalójának természetes áradását. Persze érthető a most-óra szimbolikájának hangsúlyozása, hiszen Ulrich atya egyik fő mondanivalója, hogy „Isten mindig most, jelenben van (...) Isten nem egy szép régi történet főszereplője, de nem is valami jövőbeli jutalom, amit

megkaphatok, ha jól viselkedtem. Isten itt és most van velünk.” Ahogy ugyancsak ő fogalmaz egy interjúban: „Sokaktól hallom: nagyon szeretnék elmenni a szemináriumra, de sajnos nincs időm... Ez a megfogalmazás eleve téves szemléletet sugall: az idő nem tehet a tiéd, nem a te tulajdonod. Inkább arról lehet szó, hogy te vagy az időé, vagyis az idő rabja vagy.”²

Érthető az – elsősorban az angolszász menedzserirodalomban megszokott – frappáns betűszó ernyője alá beterelt mondanivaló is, de megítélésünk szerint a kötet sokkal több és értékesebb annál, minthogy ilyen látványosságokra legyen szüksége. Ahogy a szerző is idézi Donald R. Keoughot, a Coca Cola elnökét, az üzleti vezetéselmélet terminológiájában „szünet nélkül újjáalakítunk valamit, de főleg a nyelvet alakítjuk újjá” (19.) Ez a könyv azonban – hála Istennek – nem csupán egy újabb elmélet, egy újabb hangzatos struktúra vagy menedzseri arany szabály, sokkal inkább az évezredek szolid gyakorlat szemléletes és élvezetes leírása.

A recenzió terjedelme nem teszi lehetővé az érdemi elmélyedést egyik témakörben sem, de példálódzó jelleggel hadd álljon itt néhány megdöbbentő és/vagy megszívlelendő megállapítás, felvetés.

A **célkitűzésről** szóló (talán az egyik legjobban kidolgozott) fejezetben a küldetés, a cél és a vízió meghatározásában és egymáshoz való viszonyában Kiss Ulrich végigviszi Jézus „startup-építésének” analógiáját. Értelmezésében a **küldetés** azokat a **célokat** határozza meg, amelyek által a **vízió** megvalósulhat. A vízió itt Ézsaiás könyvében található: *A nép, amely sötétségben jár, nagy világosságot lát, a homály földjén lakókra világosság ragyog.* (Ézs 9,1)³ A küldetésnyilat-

kozat – *Beteljesedett az idő, és elközelített az Isten országa. Térjetez meg, és higgyetek az evangéliumban!* (Mk 1,15) – határozza meg a célokat, feladatokat: *Kövessetek engem, és én emberhalászokká teszek titeket.* (Mk 1,17)

A **csapatépítésről** szóló fejezetből szintén rengeteget tanulhat a (keresztyén) vezető. A csapatomnak keressek értelmes célokat vagy a célokhoz keressek csapatot? Látszólag a cél az elsődleges, de Kiss Ulrich figyelmeztet: napjaink dinamikusan változó világában egy jó csapat könnyebben alkalmazkodik és fogalmaz meg magának – a vízió elérését szolgáló – új célokat, mintha mereven csak az eredeti célokhoz ragaszkodnánk. A csapatépítés kulcsának a felhatalmazást (empowerment) tartja, egyenesen a delegálás művészetéről beszél. Az emberhalászat metaforáját tovább boncolgatva értékeli Jézus kiválasztási módszerét: a jelöltek eddigi szakmai tapasztalataira épít, azonban az új feladat tartalmaz egy rejtélyes többletet, kihívást is, ami kíváncsi-vá tesz. Az azonnali döntést, elköteleződést, a (be)tanítást követően azonban minden közösségben – így a tanítványok között is – előadódhatnak krízispillanatok, túlterheltség, kiegészítő-közeli állapot. A vezető ezekben a válságos periódusokban is tanulhat a Mestertől: Ő pedig így szólt hozzájuk: *Jöjjetek velem, csak ti magatok egy lakatlan helyre, és pihenjetez meg egy kissé! Mert olyan sokan mentek hozzá, hogy még enni sem volt idejük. Elhajóztak tehát egy lakatlan helyre magukban* (Mk 6,31-32).

A harmadik fő fejezetben az ünneplés fontosságára hívja fel a figyelmet a szerző: „Azt hiszem, nem tévedünk, ha az ünneplést a menedzsmet leginkább elhanyagolt területének tekintjük. (...) az egyház vi-

szont éppenséggel a téma specialistája” (69.) *Boldog nép az, amely tud neked ujjongani* (Zsolt 89,16) – idézi a zsoltárost (katolikus fordításban: „Boldog az a nép, amely tud ünnepelni”). Az ünnep a célra irányítja a figyelmet, közösséget épít, túlmutat a határon (transzcendens) és erőforrás is: erőt ad a türelemre, a várakozásra. Krízis idején az ünnep célja lehet a vigasztalás is. Az ünneplés nem egyszerűen lelkiállapot – tanulható és tanulandó!

A közösségépítő **törvényről** szóló fejezetben számos belső szabályról, üzleti/vállalati törvényről esik szó. A legfontosabb talán a vállalati transzparencia törvénye: *Ne kerülj meg a törvényt, ne légy személyválogató, és ne fogadj el vesztegetést, mert a vesztegetés elvakítja a bölcséket is, és félreviszi azoknak az ügyét, akiknek igaza van.* (5Móz 16,19)

Az önismeretről szóló fejezet személyes példákön keresztül mutatja be, hogy az önimádat Szkillája és az önutálat Kharüdisze között hánykolódunk, miközben az önmegvalósítás csábos hangú szírenjei éneklük a részeg én énekét (123.), pedig a helyes önismeret az önvezetés feltétele. Ebben sokat segíthet egy őszinte, kritikus barát: „A barátság ne maradjon a vezető előjoga. Legyen a vállalat működési alapelve.” (128.)

A **radar** című fejezetben – melynek címét elsősorban a CSÜTÖRTÖK betűszóba való illeszthetőség motiválta – az idők jeleiről, a trendelemzésről, vezetői perspektíváról esik szó. A radar képes észrevenni a szokatlan jelenségeket, de a beavatkozás lehetősége és felelőssége mindig a vezetőé marad. *Ha az okos látja a veszedelmet, elrejtőzik, az együgyűek pedig belekeverednek, és megjárják* (Péld 22,3). Ha az elrejtőzés nem is javasolható a vezetőnek, a korlátoltak belekevere-

dését mindenképpen célszerű elkerülnie. A szerző számos példát hoz a vezetői előrelátás, a jövőorientált tervezés módszereire, biztatásul megjegyezve, hogy a japán és a kínai írásban a krízis írásjele két elemből áll össze: a veszélyből és az esélyből. A megszokásból való kimozdulás során a veszélyek elhárítása napjaink vezetőinek is új esélyt adhat.

A **tanulékonyság** fejezetében a tanuló vállalkozásokról olvashatunk. A szolgáltatásban és a tanulásban az a közös, hogy mindkettőhöz alázat szükséges. „A vezetőnek mindenkor tanulnia kell, akárcsak a jó pap is holtig tanul. A vezető tanulása azonban nemcsak személyes tanulás, nem magánügy, hanem közügy. Közügy olyan értelemben, hogy magának a vállalkozásnak tanuló vállalkozássá kell válnia” – mondja a szerző.⁴ A tanulás változást jelent, amely magával vonja a magatartás változását is. A tanuló szervezet olyan önmagát megújító rendszer, amelynek jellemzője a metareflexió, a kritikus önreflexió és a vállalati tanulási kultúra.

Az önállóság – felelős delegálás című fejezetben egy ó- és egy újszövetségi példát is hoz a szerző. Az első Mózes és Jetró párbeszéde: *Apósa ekkor azt mondta Mózesnek: Nem jól csinálod a dolgot. Teljesen kimerülsz te is, meg a nép is, amely veled van. Túlságosan nehéz neked a feladat, nem tudod egyedül elvégezni. (...) De válassz ki a nép közül derék, istenfélő férfiakat, megbízható embereket, akik gyűlölik a haszonlesést, és tedd őket előjárókká ezer, száz, ötven vagy tíz ember fölött. Ők tegyenek majd igazságot a nép között minden időben: minden nagyobb ügyet vigyenek eléd, de minden kisebb ügyben tegyenek ők igazságot! Könnyíts a terhedden, hadd hordozzák azt veled együtt! Ha így cselekszel, és Isten is ezt parancsolja neked,*

akkor te is helyt tudsz állni, meg ez az egész nép is békességben mehet vissza a helyére (2Móz 18,17-23). Az észszerű és átgondolt delegálás a néppé (közösséggé) válás fontos feltétele, de egyúttal a felemelkedése is.

Az újszövetségi példa a felhatalmazás (empowerment) szép példája: *Nem helyes az, hogy az Isten igéjét elhanyagolva mi szolgáljunk az asztaloknál. Hanem válaszatok ki magatok közül, testvérek, hét férfit, akikről jó bizonyosságot tesznek, akik telve vannak Lélekkel és bölcsességgel, és őket állítsuk be ebbe a munkába, mi pedig megmaradunk az imádkozás és az ige szolgálata mellett* (ApCsel 6,2-4).

A fejezetben szó esik még a fontos és sürgős ügyek mátrixáról (Ike-kocka), a papírkosárról és a határidőnaplóról, mint a menedzser két legfontosabb „eszközéről”, illetve Krisztus felhatalmazásáról, delegálásáról (Mk 12,1-9; 13,6; 13,11).

A **kreativitásról** szóló fejezetben Kiss Ulrich érdekes párhuzamokat von a kreatív nevelés ismérvei és Jézusnak az evangéliumokból ismert nevelkedése között, majd a felnőtt Jézus működését elemzi a kreativitáskutatások fényében: *Álméltak a tanításán, mert úgy tanította őket, mint akinek hatalma van, és nem úgy, mint az írástudók.* (Mk 1,22).

Ahogy az ünneplés, úgy a kreativitás is tanulható – állítja a szerző, szemléletes példákat hozva erre. *Creare necesse est* – „a leleményesség vagy kreativitás nem valamiféle pozitív adaléka az emberi természetnek, hanem az emberi lét lényegéből fakadó szükségszerűség, és mint ilyen, a túlélés, a növekedés záloga” (206.).

Az **utódlás** kérdését vizsgáló utolsó fejezetben a valóban tartós vállalat titkát keresi

a szerző. Az elsősorban családi vállalkozások történetéből vett gyakorlati példák tapasztalata azt mutatja, hogy a sikeres utódlást már a családi cég megalapításakor meg kell kezdeni.

A kötet gazdag irodalomjegyzékkel és függelékekkel (pl. Vállalkozók tízparancsolata; Lelki tükör üzleti vezetők számára; Robinson és Péntek esete: a rabszolgától a barátságig stb.) lesz teljessé, amelyek már önmagukban is továbbgondolásra készítik az olvasót.

Ha egyetlen bekezdésben kellene megfogalmaznunk, mi is a szolgáltató vezetés, talán ennyit mondhatnánk: A szolgáltató vezető a feladatokból indul ki. „Az igazán sikeres vezetők egy-ügyűek: egyetlen nagy vízió, jövőkép hajtja őket. Ezért kockáztatni is képesek (...) sőt, néha szenvedni is.” (92.) Vezetőként meghatározzák a célokat, szolgáltatóként

pedig segítik a csapatot a megvalósításban. *Aki naggyá akar lenni közöttetek, az legyen a szolgáltató; és aki közöttetek első akar lenni, az legyen mindenki rabszolgája!* (Mk 10,44).

Kiss Ulrich könyve szinte letehetetlen olvasmány. Annyi rétege, mondanivalója, üzenete van, hogy egyszeri olvasásra lehetetlen mindet befogadni. A menedzserirodalom más darabjaival ellentétben nem (csak) az üzleti siker titkát keresi, hanem – Bill Gates nyomán – definiálja is a sikert: „Nem a siker elérése a cél, hanem a cél elérése a siker”.

Könyve alaplímű hívőnek és keresőnek, vezetőnek és beosztottnak, vállalkozónak és alkalmazottnak, mindenkinek, aki így vagy úgy, de itt és most szeretné szolgálni az Isten országát.

Adatok ■ Budapest, Jezsuita kiadó, 2017 (292 oldal)
ISBN: 978-963-442-004-0

¹ János Piroksa: Szolgáltató vezető a tanuló vállalkozásban <http://www.erdon.ro/szorgalo-vezeto-a-tanulo-vallalkozasban/3630347> (utolsó letöltés: 2019.01.05.)

² B.G.: Milyen a szolgáltató vezető? Milyen a tanuló vállalkozás? <http://ermehalo.hu/milyen-a-szorgalo-vezeto-milyen-a-tanulo-vallalkozas.html> (utolsó letöltés 2019.01.05.)

³ Írásunkban a szerző által megjelölt bibliai igehelyeket a revideált protestáns fordításban közöljük. (www.abibliamindenkie.hu)

⁴ Kiss Ulrich SJ: Szolgáltató vezető a tanuló vállalkozásban (Fábics István ismertetője), <http://www.magyarokurir.hu/hirek/kiss-ulrich-sj-szorgalo-vezeto-tanulo-vallalkozasban/> (utolsó letöltés: 2019.01.05.)

NÉMETH DÓRA KATALIN

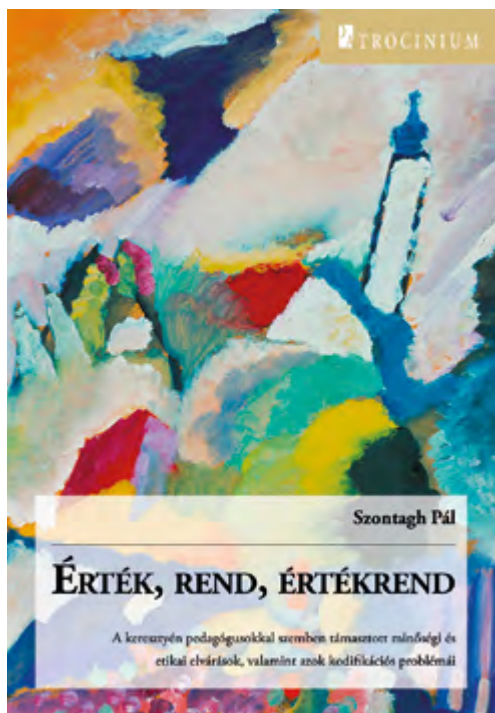
SZONTAGH PÁL: ÉRTÉK, REND, ÉRTÉKREND

A keresztyén pedagógusokkal szemben támasztott minőségi és etikai elvárások, valamint azok kodifikációs problémái

HITBEN A KÖTELESSÉG, KÖTELESSÉGBEN A HIT

A budapesti Patrocinium Kiadó gondozásában jelent meg Szontagh Pál doktori disszertációjából készült könyve, mely az *Érték, rend, értékrend* címet viseli. A mű szerzője ebben az évben szerezte meg doktori fokozatát a Károli Gáspár Református Egyetem Állam és Jogtudományi Doktori Iskolában. A *summa cum laude* minősítéssel megvédett doktori értekezés témavezetője Dr. Csáki-Hatalovics Gyula Balázs, a kar egyetemi docense volt. Szontagh Pál jelenleg ugyanezen intézmény Tanítóképző Főiskolai Karán oktatóként dolgozik. Egyetemi feladatai mellett a Református Pedagógiai Intézet igazgatója, illetve az Oktatási Hivatal szakmai szakértője. Számos elismerés, többek között Kodály-érem, Területi Príma Díj és Bárczy István díj tulajdonosa.

Az elkészült kötet 310 oldalas puha-kötésű könyv, melynek alcíme mellett a könyv hátoldalán lévő tartalom is segít



megmagyarázni a cím szójátékát; mit jelenthet a munkában a rend, az érték és értékrend, milyen kapcsolatban állhatnak ezen kifejezések egymással. A munkában a pedagógusokkal szemben támasztott

elvárásrendszer a keresztyén pedagógiai elvekkel kerül összevetésre, kiegészítve mindezt a hivatás-etika, az erkölcsi kódex elemzésével. A munka emellett kvantitatív elemzéssel, kérdőíves kutatással is kiegészül, melynek célja felmérni, mi az, amit az etikai szabályok elvárnak a pedagógusoktól, és mi az, ami ebből valóban teljesül.

A könyv tartalmában ugyanolyan tagoltsággal, fő és alfejezetekkel találkozhatunk, amelyet a tudományos, szak- és doktori dolgozatoknál megismerhettünk, mindez azt is bizonyítja, hogy a munka teljes egészében alkalmas arra, hogy átdolgozás nélkül, teljes egészében az olvasóközönség rendelkezésére álljon. A rövid bevezetés és a hipotézisek felvázolása után a keresztyén pedagógia bemutatásával kezdődik az elemzés, kiemelve, hogy eltérően az általános pedagógiától, a keresztyén nevelők a lexikális tudás átadása mellett és azzal együtt magát a keresztyén hitet és világnézetet is közvetítik. Ezt követi a pedagógusokkal szembeni elvárások, követelmények bemutatása, melyben nemzetközi kitekintésben bizonyítja, hogy a pedagógusszakma egyszerre igényel magas képzettséget és az egész életen át tartó tanulás képességét, és egyszerre alapul mobilitáson és partnerségen. Bár minden országban mást tekintenek a pedagógusok legfontosabb kompetenciáinak, ez a négy alapelv mindenhol megtalálható. Hazai viszonylatban a szerző Apáczai Csere János munkásságától kezdve foglalkozik a pedagógus-kompetenciák bemutatásával, ugyanakkor látható, hogy a legújabb jogszabályokkal is teljesen tisztában van és olvasóinak is segítségére lehet, hiszen sokan érezzük elveszve magunkat a sok jogszabály és azok módosításainak erdejében.

Az ötödik fejezetben kap helyet a pedagógusminősítés elemzése keresztyén szempontból. A szerző a különböző kompetenciákat és a keresztyén elvek egybevágását Bibliai magyarázatokkal igazolja, amelyek bizonyítják nem csak nagyfokú jogi és pedagógiai, de teológiai irányú olvasottságát, tudását is. Szontagh Pál még az olyan, számunkra modernnek tűnő pedagógiai feladatokra is talál magyarázatot a Szentírásban, mint a tanulás támogatása, az önreflexió fontossága vagy az egyéni bánásmód érvényesülése.

Az etika és a jog viszonyának vizsgálatában már nem csupán a Bibliát, hanem olyan neves gondolkodók munkáit is felhasználja a két fogalom közelítését, mint Fazakas Sándor, Mihály Ottó vagy Kálvin János. A fejezet kiemeli a jog és etika fontos különbségeit, ugyanakkor igyekszik következtetéseket is levonni. Ezt követi a hivatás-etika magyarázata, amelyben a teológusok és etikai írók mellett Max Weber is helyet kap, és amely fejezet tovább bővítheti ismereteinket a protestáns etika mai napig tartó hatásairól.

A szerző a további fejezetekben nagy szakirodalmi tudással, történeti kontextussal kiegészítve mutatja be az etikai kódexeket, a pedagógusetikát és az ezeket szabályozó jogi lépéseket, mindezt ismét nemzetközi összehasonlításban, kiemelve az angolszász, a finn és az olasz példát.

A kötet második felében kap helyet a kvantitatív kérdőíves vizsgálat bemutatása, amelynek keretében a válaszadók két kérdőívet töltöttek ki. Az első kérdőívben különböző etikai kódexekből vett idézetek elolvasása után arra kellett választ adniuk, mennyire értenek egyet ezekkel az állításokkal, majd a második kérdőívben az első

kérdőívnek megfeleltetett állításokat kellett értékelniük. A könyvben helyet kap a két nevezett kérdőív is, így az olvasók maguk is elvégezhetik a feladatot.

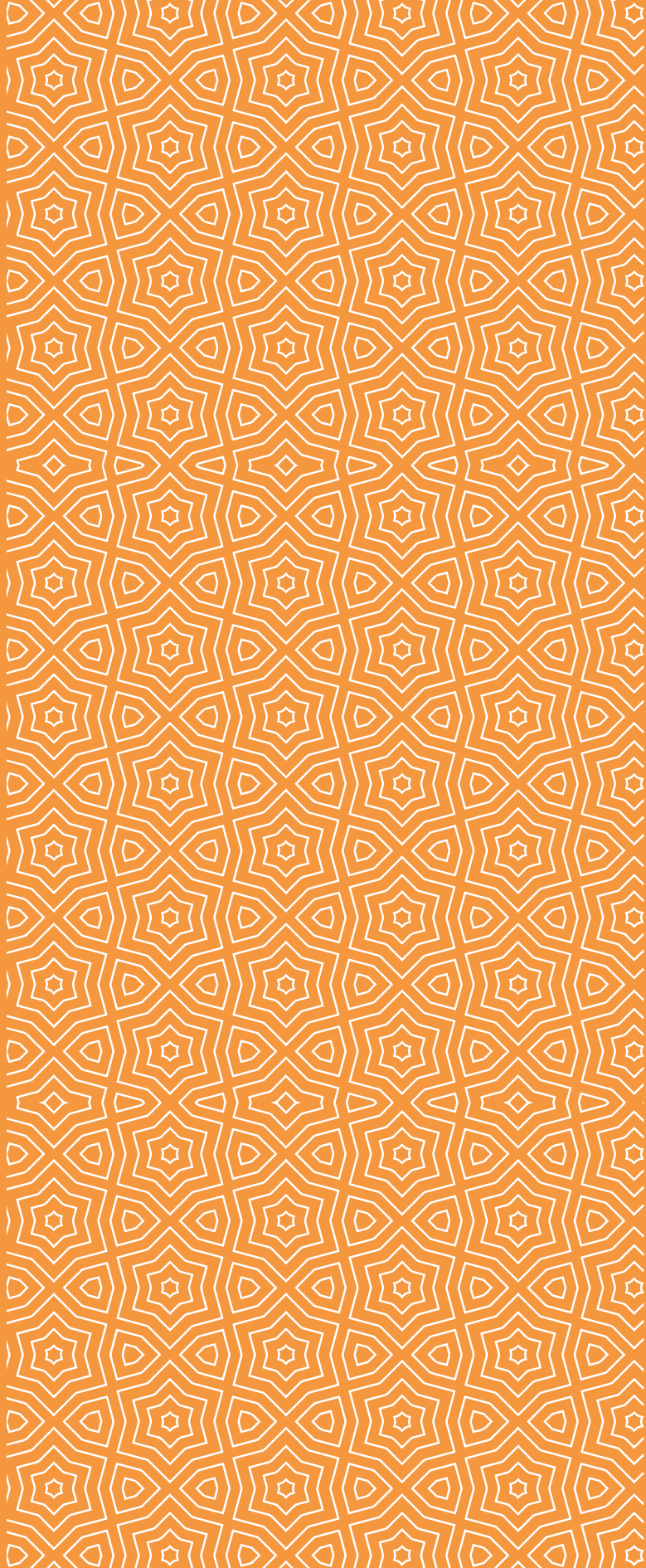
A kutatás értékelésében a szerző meglepő eredményre jut, ami az első és a második kérdőívre adott válaszok összehasonlításakor jelentkezik. A válaszok érdekes megoszlást mutatnak mind a nem, mind a kor és a további háttérváltozók tekintetében. Ezután sor került a kérdőív megismétlésére a pedagógushallgatók körében. Ezen válaszadó csoport már engedékenyebbnek mutatkozott az etikai elvek megismerésénél, de szigorúbban kezelték a konkrét példákat.

Úgy vélem, a munka jó olvasmány lehet minden hívő ember és pedagógus kezében. A szerző minden felvetett kérdésre nagy

szakirodalmi tudással, magas módszertani ismeretek birtokában, az eredményeket nem csupán tényként felsorolva, hanem azokat elemezve, következtetéseket levonva választ ad, hogyan változik az etikai szabályok és a valós élet problémáinak megítélése a tapasztalt pedagógusok és a nemzedékek nevelésére még csupán készülő pedagógushallgatók körében. A szerző munkájában valóban magyarázatot ad: hogyan válik az érték, vagyis az etikai és hitbéli meggyőződés és a rend, mint a jogi keretek és szabályozások egységes, vallási meggyőződésben és a törvények betartásának egységes megítélésében egygyé: értékrenddé.

ADATOK ■ Budapest, Patrocinium Kiadó, 2018 (310 old.) ISBN: 978-963-413-203-5

Dokumentumok





A MAGYARORSZÁGI REFORMÁTUS EGYHÁZ KÖZNEVELÉSI KÜLDETÉSNYILATKOZATA¹

„... tegyetek tanítvánnyá minden népet [...]” (Mt 28,19)

A református köznevelési intézmény pedagógusai küldetésük felelősségét átérzve a szülők által rájuk bízott gyermekeket és fiatalokat korszerű, minőségi oktatással, keresztyén neveléssel, tartalmas és célszerű tevékenységrendszerrel formálják. A szülőkkel és a gyülekezetekkel együttműködve elősegítik, hogy a fiatalok jól sáfárkodjanak Istentől kapott talentumaikkal, a magyar nemzeti kultúrát megbecsüljék és gyarapítsák, hazájukért, családjukért áldozatra készek legyenek, egész életükkel Isten dicsőségét szolgálják.

Küldetése alapján a református intézmény olyan keresztyén közösség, ahol a fiatalokat úgy tanítják és nevelik, hogy ők a hit ajándékának elfogadására vezető ismeretek, élmények és tapasztalatok birtokába jussanak; egyre jobban megismerjék, hogy Kiben és miért hisznek, életük zsinórmértékének a Szentírást tartásák, elfogadják református hitelveinket és hagyományainkat; tudják, hogy Istennek terve van az életükkel, és erre a Szentlélek teszi alkalmassá őket.

A Magyarországi Református Egyház köznevelési intézményeinek küldetése, hogy a rájuk bízott gyermekek és fiatalok, Jézus Krisztus parancsolata alapján ismerjék meg a keresztyén élet felelősségét, vezetést és útmutatást kapjanak a tanítványság megélésére.

„... hogy elmenjeteK és gyümölcset teremjeteK [...]” (Jn 15,16)

¹Elfogadta az MRE Zsinata 2018. november 21-22-ei ülésén. Illusztráció: MRE címer.



A Református Pedagógiai Intézet és a Driestar Christian University (Hollandia)

ÉRTÉKKORIENTÁLT VEZETÉS / VALUE DRIVEN LEADERSHIP

címmel 2019 tavaszán 30 órás akkreditált
pedagógus-továbbképzést szervez

A továbbképzés célja a köznevelési intézmények vezetőinek szemléletformálása bibliai alapokon, a korszerű vezetéselmélet eredményeinek felhasználásával.

A képzés a világnézetileg elkötelezett köznevelési intézmények formális és informális vezetőinek kíván segítséget nyújtani, hogy saját helyzetükben minél hatékonyabb vezetővé váljanak.

A tematika a hollandiai Driestar Educatief keresztyén tanárképző főiskola szakmai együttműködésével került kialakításra, a képzés oktatói holland és magyar szakemberek.

A képzés fókuszában a korszerű vezetési ismeretek, hazai és nemzetközi jó gyakorlatok és a keresztyén pedagógia sajátosságai állnak.

A továbbképzés során a résztvevő megismeri a keresztyén vezetés elméleti alapjait, a keresztyén alapértékeket és a modern vezetéselmélet összefüggéseit. A résztvevő a képzés elvégzésével képessé válik a világnézetileg elkötelezett intézmény bibliai alapo-

kon nyugvó szervezetfejlesztési és operatív vezetési feladatainak ellátására.

A kétszer kétnapos képzés, amely két-nyelvű, nemzetközi tanúsítvánnyal zárul, plenáris előadásokból és interaktív műhelymunkákból áll. A képzés nyelve **magyar** (a holland nyelvű előadások szinkrontolmácsolásával).

A KÉPZÉS IDŐPONTJA:

2019. április 11-12. (csütörtök-péntek) és

2019. május 16-17. (csütörtök-péntek)

A KÉPZÉS HELYE:

Premium Apartmanhotel,

1139 Budapest, Országbíró utca 44-46.

A képzés előadói holland és magyar egyetemi oktatók, üzleti és oktatási szakemberek, a keresztyén nevelés ismert és elismert szereplői.



AZ AKKREDITÁLT KÉPZÉS FŐBB TÉMAKÖREI:

A keresztyén vezetés esszenciája

A vezetés legfontosabb irányainak ismerete (rendszeret, függetlenség, érzelmi biztonság, extrovertáltság, jóindulat és szelídség); A személyiség nevelésének három alapkérdése; Vezetői stílusok (gondoskodó, strukturáló, szolgáló vezető); Vezetői szerepfelfogás sajátosságai a keresztyén iskolákban (Közösségi tevékenység, szerepek váltogatása, felelősség-vállalás és szolgálat, sáfár és pásztor); A környezet, a viselkedés és a spirituális önazonosság összefüggései; A keresztyén vezető legfontosabb tulajdonságainak összegyűjtése (kvalitások, mozgatórugók, értékek, ismeretek, meggyőződések, küldetés-elképzelés, személyiség).

A keresztyén vezető

A magányos pásztor (sokaság előtt járás, a perspektíva felelőssége); A megkísértett vezető (lehetőségek és korlátok, távolodás az eredeti céloktól, bizalom és ellenőrizhetőség, önkontroll, szerephatárok és szerepválar, szakmai büszkeség és alázat); A „bukott” vezető (emberi és isteni perspektíva a „bukásban”, a hatalom görcsös akarása, a megbízatás végessége, monitoring rendszerek, indikátorok, humán erő-fejlesztés); Az idő fogságában (határidő és számonkérés, számonkérés és bizalom, önreflexió hiánya, team-munka időigénye és időmenedzsmentje, feladatdelegálás); József és testvérei bibliai története alapján Karrier-diagram készítése, értékkatalógus összeállítása.

A keresztyén oktatás létjogosultsága

Pedagógiai ideálok a missziói parancs tükrében; Szerepkonfliktusok (két világ polgárai vagyunk, meg kell tanulnunk ellenkultúrát)

ban élni); Kíé a gyerek? (Isten, szülő, egyház, iskola helye és szerepe a nevelésben); A keresztyén oktatásra vonatkozó társadalmi, szakmai, felhasználói elvárások azonosítása

Mitől keresztyén az iskola?

Sajátos és kizárólagos feladatrendszer (küldő, küldetéstudat és szolgálatkésztség együttese); A keresztyén iskola Isten-képe, emberképe és gyermekképe, nevelési eszménye (teljes személyiség egysége, kibontakozása, megőrzése); A keresztyén iskola jövőképe stratégia-alkotása (jövőorientáltság, idealizált, de elérhető jövőkép, kellő kihívás, stratégiai tervezés); A keresztyén iskola szervezeti és személyzeti keretei (fenntartó, vezetés, iskolalelkész, munkatársi közösség szerepe és felelőssége a keresztyén iskola működtetésében); Az azonosított stratégiai területek pókhálóábrájának elkészítése és jövőképelemek súlyozása.

Értékközpontú vezetés

A viselkedésünket meghatározó alapértékek; Az iskolavezetők szakmai működése (nem semleges, hanem normatív, bibliai alapú szakmai identitás); A keresztyén iskolavezetés erkölcsi irányítú, és erkölcsi bátorságot kíván; Iskolai értékkonfliktusok feldolgozása (normatív szabályok és érték-alapú döntések konfliktusa).

Vezetői etika

Protestáns hivatástudat a vezetésben; Spiritualitás, menedzsment és szakértelem a vezetői munkában; Vallott és megélt etikai normák, etikai kihívások a vezetői munkában; Egy-egy valós etikai krízishelyzettel kapcsolatos döntés elemzése a Mesterelme módszer segítségével.

A vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya az iskolavezetésben

Fogalmak tisztázása (vallás, oktatási vezetés, pénzügyek, egyensúly); Az egyensúly részei (felelősség, igazságosság, szolgálat); Az érték-központú pénzügyi vezetés bibliai alapjainak azonosítása szentírási igehelyeken keresztül – esettanulmányok.

Keresztyén szemléletű pénzügyi gondolkodás

A Biblia pénzügyi alapelveinek alkalmazása; Isten „szerepe” az anyagiakban (gazda, tulajdonos, uralkodó és irányító, gondoskodó) és az ember szerepe: a sáfárság (ügynéző, „menedzser”, hűségese felügyelő); Két szélsőség: a „szegénység-evangélium” és a „prosperitás-evangélium”; A hűségese sáfár tulajdonságainak katalógusa, bibliai argumentációja.

Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés

Látás és küldetés meghatározása (A minket körülvevő valóság megértése, képességeink és lehetőségeink megértése, a Stockdale paradoxon); Keresztyén szervezetek öt biblikus célja (istentisztelet, szolgálat, evangelizáció, közösségépítés, tanítvánnyá tétel); A megvalósítás fontossága (folyamatokban való gondolkodás, szolgáló vezetés); A csapatépítés 6 előkészítő lépése, a csoportalakulás dinamikája; Hogyan lehet a mindennapi intézményi gyakorlatban és rendszerszinten a felekezeti oktatásban megvalósítani az öt biblikus célt?

PR és iskolamarketing a felekezeti oktatásban

A keresztyén iskola átfogó stratégiai céljai; A keresztyén iskola partneri kapcsolathá-

lója, definitív és rejtett üzenetek a társadalom felé; Rendezvény(ek) marketingtervnek elkészítése

A továbbképzés végére teljesítendő tartalmi követelmények

A résztvevő

- ismerje a korszerű vezetéselmélet (kiemelten a szolgáló vezetés) alapjait
- ismerje a keresztyén vezetéselmélet bibliai alapvetéseit
- legyen képes saját vezetői személyiségének tudatos önreflexiójára
- ismerje a szervezetfejlesztés, a gazdálkodás és az iskolamarketing elméleti alapjait és azok keresztyén aspektusát
- hozza be személyes tapasztalatait a tréning megvalósulási folyamatába
- az új információkat integrálja saját tapasztalataiba

A képzést elvégző hallgatók a **Driestar University** és a **Református Pedagógiai Intézet** ál-

tal kiállított angol és magyar nyelvű tanúsítványt kapnak, mely a 277/1997. Kormányrendelet értelmében a pedagógusok 7 évenként kötelező 120 órás továbbképzésébe 30 óraként beszámítható. (A képzés alapítási engedélyének száma: 9/307/2018.) A képzés elvégzésének feltétele az elméleti előadások 90, a tréningfoglalkozások 100%-án való részvétel és egy határidőre beadott 1000 és 3000 karakter közötti terjedelmű reflexiós levél megírása.

A képzés résztvevői létszáma maximált, a részvételi lehetőséget a jelentkezések sorrendjében tudjuk biztosítani.

További információkat találnak a Református Pedagógiai Intézet honlapján (www.refpedi.hu), illetve érdeklődhetnek a képzés szakmai felelősétől (Dr. Szontagh Pál – szontagh.pal@reformatus.hu) vagy szervezőjétől (Bajnokné Vincze Orsolya – bajnok.orsolya@reformatus.hu).

Szeretettel várjuk kedves Kollégáinkat!

SZÁMUNK SZERZŐI

Ábrám Tibor ■ mesterpedagógus iskolaigazgató, tiszáninneri főgondnok, az MRE Zsinatának világi alelnöke, a református köznevelési stratégiaalkotó csoport vezetője

Dr. habil. Bögel György Ph.D. ■ a közgazdaságtudomány kandidátusa, a Central European University tanára, vezetési szakértő

Márkus Gábor ■ mesterpedagógus, a Tatai Református Gimnázium tanára, a Református Pedagógiai Intézet címzetes igazgatója

Németh Dóra Katalin ■ a Debreceni Egyetem Bölcsészettudományi Kar neveléstudomány szakos hallgatója

Dr. Szontagh Pál Ph.D. ■ mesterpedagógus, a Református Pedagógiai Intézet igazgatója, a Károli Gáspár Református Egyetem Tanítóképző Főiskolai Karának főiskolai docense

Dr. Tomka János Ph.D. ■ villamosmérnök, mérnök tanár, a Károli Gáspár Református Egyetem főiskolai tanára, vezetési szakértő

LEADER

EDITORIAL PREFACE

Pál Szontagh, Greetings to readers

STUDIES

Tibor Ábrám, Scenario analysis of the Hungarian Reformed Church's education system development strategy

Pál Szontagh, Servant leadership in Christian schools

WORKSHOP

Gábor Márkus, Four critical points in the position of the Christian leader and the Biblical guidelines

REVIEW

János Tomka, György Bögel, Introduction to the Bible and management III - What will we leave behind? entitled volume

Pál Szontagh, Ulrich Kiss SJ, Serving as a leader in the developing enterprise

Dóra Németh Katalin, Pál Szontagh, Value, order, value system. Quality and ethical expectations for christian teachers and the codification problems

DOCUMENTS

Mission statement of the Hungarian Reformed Church public education

Value Driven Leadership, the 30-hour accredited teacher-training course

MAGYAR REFORMÁTUS NEVELÉS

református pedagógiai folyóirat

Megjelenik elektronikusán, évente 4 szám. Letölthető: <http://refpedi.hu/mrn>

ISSN: 1585-7565

Kiadja a Református Pedagógiai Intézet (RPI)

1042 Budapest, Viola utca 3-5.

www.refpedi.hu

Felelős kiadó: Református Pedagógiai Intézet Igazgatója

Főszerkesztő: Dr. Szontagh Pál Iván

A folyóirat szakértői lektorálási folyamatot követően jelenik meg. Ennek során egy külső és egy belső lektor (szerkesztőbizottsági tag) véleményezi a beküldött tanulmányt és javasolja a megjelentetését. A szerkesztőbizottság tagjai az MRE elismert, PHD fokozattal rendelkező szakemberei pedagógiai vagy katechetikai, valláspedagógiai területen.

A SZERKESZTŐBIZOTTSÁG TAGJAI:

Pedagógiai tanulmányok lektorai:

Dr. Szenczi Árpád, KRE-TFK

Dr. Pompor Zoltán, MRE

Dr. Szontagh Pál, RPI

A valláspedagógiai tanulmányok lektorai:

Dr. Siba Balázs, KRE-HTK

Szabóné Dr. László Lilla, PRTA

Dr. Szászi Andrea, RPI

Szerkesztőbizottsági titkár, olvasószerkesztő: Bajnokné Vincze Orsolya

Tördelő: Rezessy Szabolcs

A korábbi évfolyamok számai és a közlési feltételek az RPI honlapján elérhetőek.

A szerkesztőség fenntartja a jogot a kéziratok nyelvi-stiláris javítására, a szerkezeti elemek egységesítésére, a logikai hibák korrigálására és a tipográfia kialakítására.

Az egyes közlemények tartalmáért a szerző a felelős.

© Református Pedagógiai Intézet, 2019



