

A mindfulness szerepe a szervezetek vezetésében és kapcsolata az autentikus vezetéssel

Dr. Bogáth Ágnes

Egyetemi adjunktus, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar,
bogath.agnes@uni-obuda.hu

Absztrakt: Napjainkban egyre több csatonrából és életterület kapcsán hallhatunk a mindfulness vagyis “tudatos jelenlét” vagy “éber figyelem” szerepéről. Nincs ez másként a gazdaság világával sem. Egyre több nemzetközi tanulmány születik a tudatos jelenlét hasznosságáról az egyén, a csoportok, a szervezetek és a piac szintjén is. Jelenlegi tanulmányomban egy áttekintést szeretnék adni arról, hogy a vállalati vezetés miként tudja hasznosítani ezt a módszert az eredményesség fokozása érdekében. Szeretném bemutatni továbbá, hogy milyen kapcsolat van a mindfulness és az autentikus vezetési stílus között, körbejárva azt a kérdést, hogy a mindfulness, hogyan járul hozzá ahhoz, hogy a vezető hiteles személyiséggé érjen.

Kulcsszavak: mindfulness, tudatos jelenlét, autentikus vezető, vezető

1 Mi is az a mindfulness?

1.1 Mindfulness fogalma

A tudatos jelenlét, a mindfulness megfogalmazása többféleképpen is szerepel a szakirodalomban.

Kabat-Zinn (2003) elsőként foglalkozott a témával tudományos igényességgel és munkája meghatározó mind a mai napig. A mindfulness egy psziché állapot, melyben definíciója szerint a jelenben lévőség és ítéletmentes tudatosság jelenik meg minden pillanatban. Ez a figyelem gyakorlásának egy különleges módja, amely kifejezetten a jelen pillanatra koncentrál. Brown és Ryan (2003) a mindfulness lényege, hogy a személyes szűrőket félretesszük, hogy közvetlen kapcsolatot létesítsünk a tapasztalatokkal, és kevésbé automatizált, így rugalmasabb módon reagáljunk az adott tapasztalatra.

Lengyel (2018) értekezésében a következő átfogó definíciót adja a mindfulness-re: “A valóság érzékelésének és az ahhoz való viszonyulásnak egy meghatározott

formája. Olyan fokozottan éber és fokozottan relaxált tudatállapot, mikor az egyéni tudat engedi és ítélkezésmentesen szemléli azt, ami külső vagy belső ingerek alapján felmerül benne és ezekhez nem kötődve hagyja, hogy a felmerülő érzetek, gondolatok, érzések maguktól eltűnjenek és a tudat az itt-és-most-ban lecsendesedjen.” (Lengyel, 2018, 34.p)

A tudatos jelenlét legfontosabb összetevőit Szabó (2018) a következő 5 pontban foglalja össze:

1. A jelen pillanatra fókuszálás, annak megélés. A jelen élményének átélése, anélkül, hogy a múlt emlékei vagy a jövővel kapcsolatos aggodalmak megzavarnák ezt.
2. Ítélezésmentesség. A jelenre nyitottság, annak tiszta befogadása minősítés nélkül, úgy, hogy az állandó korrigálást, mentális kommentálást felfüggesztjük.
3. Az automatikus reagálás feladása. Ez azt jelenti, hogy nem engedünk a helyzetre adott azonnali, első, csípőből jövő reakciónak, nem eszerint válaszolunk a helyzetre.
4. Az előzőből következően, lehetőség nyílik így kilépni a játszma helyzetekből. Ekkor nem a megszokott sémák alapján működünk, hanem jelen helyzet felé kíváncsian fordulunk és felismerjük a dolgok egyediségét, újszerűségét.
5. Képesse válunk a gondolatok és érzések színezte belső valóság és a külső, tényleges valóság megkülönböztetésére. Felismerve mi az ami csak a saját gondolkozásunkban létezik és mi a tényleges, valós helyzet. Így módunk nyílik a múlt sémáitól elszakadva új, a helyzetre adekvát módon reagálni.

Az utóbbi években virágzik az e témával kapcsolatos kutatás. Egyre több empirikus bizonyíték áll rendelkezésre, amely alátámasztja a mindfulness jótékony hatását az emberi élet számos fontos aspektusára (Baer, 2003)

1.2 Mindfulness állapot elérése

A mindfulness “az éberség és a figyelem sajátos minősége, ami a jelen pillanat megtapasztalását célozza meg, a meditáció pedig ennek egy gyakorlási eszköze.” (Verdes, 2019, 32.p)

A mindfulness elérése egy meditációs folyamat része, ami viszont túlmutat egy szimpla eszközrendszeren. Kabat-Zinn (2003) nyomatékosan felhívja a figyelmet arra, hogy az éber jelenlét nem pusztán egy eszköz, amit fokozott stressz esetén be lehet vetni, hanem egy életmód, aminek fejlesztésére a hétköznapiak során figyelmet kell szentelni, erre folyamatosan energiát kell fordítani.

A mindfulness elsajátításának módja a rendszeres meditációs gyakorlat folytatása. A meditáció formája különböző lehet. Klasszikus értelemben sokak első gondolata a csukott szemmel végzett ülő meditáció, azonban ettől eltérően számos egyéb dinamikus eljárással is elérhető a megcélzott pszichés állapot. (Lengyel, 2018) Ami közös ezekben a módszerekben, az az hogy a figyelmet egy konkrét tárgyra kell összpontosítani, ami lehet egy testi érzet megfigyelése, vagy az egyik leggyakoribb technika a lélegzésfigyelés, de lehet egy külső kép vizsgálata, vagy akár egy szövegrész tudatos ismétlése (pl. mantra vagy imádság). Tudatosan figyelünk a kiválasztott tárgyra irányítjuk, azonban előbb-utóbb figyelem a felmerülő gondolatok, érzések felé elkalandozik. Ekkor ítélezésmentesen megfigyeljük ezeket a felbukkant elemeket, majd figyelmünket visszatereljük az eredeti tárgyra. Így ennek a koncentrált állapotnak fenntartása gyakorlással tágulni fog. (Bishop et al, 2004) Ez a gyakorlás az elme edzésének is tekinthető. Ennek hatására, ez a pszichés attitűd megfelelő gyakorlottság után, a hétköznapi éles helyzetekben is megjelenik. Ekkor felismerjük a helyzetre adott automatikus gondolati és érzelmi reakcióinkat, majd megtanulunk ezekkel nem azonosulni, hanem mindezt az elmében zajló eseményként kezelni és megtartani a belső egyensúlyunkat. (Unoka, 2015)

Ez az, ami lehetővé teszi az érzelmek és gondolkodásunkat, viselkedésünket befolyásoló hatásának tudatosabb kezelését, és az erre építő kommunikációt. Ezek pedig a hétköznapi és szervezeti (együtt)működés szempontjából értékes lehetőségek, a változás forrásai lehetnek.

1.3 Mindfulness hatásai

Ahogy az előbbiekből láthattunk, a legfontosabb hatás a pszichés kondicionáltságunkon való túllépés lehetősége, ami utat nyit az új reakcióknak, viselkedési módoknak, ezáltal a szervezeti magatartásban is pozitív változásokat hozhat.

A mindfulness-nek keleti, buddhista gyökerei vannak. Spirituális megközelítésből, a mindfulness alapú meditációs gyakorlatok végső célja a megszabadulás és megvilágosodás. Nyugati kultúrában terjedő mindfulness technikák alapvetően ennél visszafogottabb, hétköznapiabb célokat tűznek ki maguk elé.

Az utóbbi évtizedekben a meditációhoz való viszonyulás a nyugati társadalomban alapvetően megváltozott. Korábban csupán misztikus és spirituális célok megvalósítása érdekében végzett gyakorlatokat, mára a modern pszichológia a hétköznapi szintjére hozta. Gyakran ezeket más terápiás eljárásokkal együttesen használják, és igen hathatósan bizonyult különböző mentális és egészségügyi problémákkal szemben is. A mindfulness és egyéb meditációs gyakorlatok egyre népszerűbb tudományos kutatási területekké váltak, ez a folyamat napjainkban is megfigyelhető. (Schlosser, 2012)

A 2000-es években elindult pozitív pszichológia irányzat tűzte ki célul az emberi jóllét feltételeinek feltárása, olyan jelentős vezéralakokkal az élen, mint Csíkszentmihályi és Seligman. Pozitív pszichológia egyik fő területe a boldogságkutatás, jóllét vizsgálat, reziliencia, flow, érzelmi intelligencia mellett a mindfulness-szel kapcsolatos tudományos kutatások. (Oláh, 2022)

A mindfulness alapvetően egy speciális állapot, mely segíti az egyénnek elérni a magasabb fokú pszichológiai jóllétet (Creswell, 2017). Empirikus kutatások által bizonyítottan a mindfulness preventív módszerként kiválóan megállja a helyét különböző mentális vagy pszichoszomatikus betegség megelőzése terén. (Schlosser, 2012)

Elsődleges hatása a mindfulness állapotnak a stressz szint csökkenése. Jain és Shapiro (2007) úgy gondolják, hogy a mindfulness hatására elcsendesedő belső párbeszéd, gondolatok, így ezek negatív, felőrlő hatása is mérséklődik, csökkentve ezáltal az egyén önmaga által gerjesztette stressz hatását.

Goyal és munkatársai (2014) tanulmányukban rámutattak, hogy a mindfulness-meditáció a szorongás és a depresszió tüneteit csökkenti és jótékony hatással van a pszichés állapotra. Sanada és munkatársai (2016) vizsgálatában kimutatták, hogy a mindfulness hatására csökken a szervezet kortizol, az az a stresszhormon szintje. Ezeknek a gyakorlatoknak, meditációs módszereknek az alkalmazása hosszútávon is stresszcsökkentő hatással bír. (Koncz, 2020)

Davidson (2002) 8 héten át tartó mindfulness alapú stresszoldó tréning hatásait vizsgálata. A kontrollcsoportos vizsgálat eredményei arra engedtek következtetni, hogy az immunrendszer működésére pozitívan hatott már egy ilyen rövid idejű tréning is, még több hónap távlatából is kimutatható volt a két csoport közötti szignifikáns különbség.

Érdeemes megemlíteni, hogy a meditáció felhasználásának és tudományos vizsgálatainak területei nem merülnek ki a hétköznapi pszichológiai jóllét témáiban. Tudományos irányzatok foglalkoznak a meditáció és így a mindfulness spirituális hatásaival. Példaként említhető a napjainkban egyre nagyobb népszerűségnek örvendő irányzat, ami Ken Wilber (2016) nevéhez fűződő integrál szemléleten alapul. Ennek egyik területe az integrál pszichológia, ami nyugati pszichológia és keleti spiritualitás tudás anyagának összekapcsolását tűzi ki célul. A meditáció és mindfulness spirituális hatásainak tárgyalása nem képezi a jelenlegi tanulmány tárgyát.

2 Mindfulness a szervezetekben

Hogyan kapcsolódik a mindfulness a szervezetek életébe? Ezt a kérdést több oldalról meg lehet közelíteni, akár munkavállalói szintről, akár a szervezet egészét vizsgálva, mint a szervezeti kultúra részeként tekintve a mindfulness-re. A jelenlegi tanulmányomban a vezetői szerep oldaláról vizsgálom meg a mindfulness jelentőségét és lehetséges felhasználási módjait, előnyeit.

A vezetői szerep Chia (2005) megközelítésében, arról szól, hogy a vezető szervezetben belül és kívül felmerülő igényeket észrevegye, és ezeket szerteágazó és nagyon eltérő elvárásokat összerendezze, prioritizálja. Ebből a megközelítésből is kitűnik, hogy a vezetői figyelem és tudatosság mekkora jelentőséggel bír a szervezetekben.

Lange (2018) és munkatársai kutatásukban azt találták, hogy erősebb mindfulness képességekkel rendelkező vezetők kevésbé destruktívak és inkább transzformatívak. Eredményeik alátámasztják a mindfulness képességek fontosságát a vezetési folyamatban. A szervezeteknek ezért erősen ajánlott, hogy fektessenek be a mindfulness-alapú fejlesztési programokba. (Lange et al, 2018)

Pusztán annak megfigyelése és észlelése, hogy a figyelmünk milyen könnyen elkalandozik, hasznos lehet annak felismerésében, hogy mennyi időt pazarolunk el azzal, hogy nem a jelenre koncentrálnak. (Weick és Putnam, 2006) Mindezt a munkavégzés közben is tudatosíthatjuk, figyelmünket visszaterelve a munkafolyamat végzésére.

A mindfulness-re való képesség a munka szempontjából fontos, mert az alkalmazottak jólétével és teljesítménnyel együtt jár (Brown és Ryan 2003; Hülsheger és mtsai 2013)

2.1 Mindfulness fejlesztési lehetőségek

A szervezetekben megnyilvánuló éberség és tudatos jelenlét pozitív hatásainak érvényesüléséhez a szervezeti vezetők közreműködése szükséges. (Verdes, 2019) Chia (2005) szerint a vezető legfontosabb feladata a mindfulness alapú működés. A vezető példamutatása hatással van az általa vezetett emberek hozzáállására és viselkedésére.

A vezetők munkája gyakran jár együtt olyan nehézségekkel, mely során párhuzamosan több feladatot kell végezniük vagy váratlan események hatására ki kell lépniük a munkavégzésük menetéből. Ezek okán az elvégzett feladat vagy a meghozott döntések veszíthetnek minőségükből. A munka töredezettségét növeli, mikor azt az egyén saját maga zavarja meg a figyelme elterelődésével vagy egyéb megakasztó tevékenységekkel, például az emailek megnézésével. A mindfulness lehetőséget ad ezek leküzdésére és helyes kezelésére, valamint segít abban, hogy kapcsolódjunk saját magunkhoz, lelki, érzelmi, gondolati vagy akár testi szinten is

tudatossá váljunk a bennünk zajló folyamatokra. Mindez megalapozza és támogatja azt a vezetői képességet, hogy másokkal is képes legyen ilyen szinten kommunikálni és kapcsolódni, ezzel megértve és inspirálva beosztottjait. (Ehrlich, 2017)

Tekintettel az éber figyelem sokféle jótékony hatására, a szervezeteket ösztönözni lehet arra, hogy minden hierarchikus szinteken felhasználják. A szervezeti vezetők lehetnek a hajtóereje annak, hogy az alacsonyabb beosztású alkalmazottak is éljenek a mindfulness kínálta lehetőségekkel. Számos módja lehetséges, ennek elérésére. Először is, a szervezeteknek oda kell figyelniük arra, hogy új vezetők toborzásakor előre felmérjék a mindfulness-re való képességüket. Ezen túlmenően a szervezeteknek olyan vezetőfejlesztési programot is megvalósíthat, amely a vezetőik számára eredményesebben tesz lehetővé a mindfulness állapot elérését, hogy ezzel javítsák vezetői minőségüket. (Lange, 2018) Ennek megvalósítására két módszertant említenék. Javasolt a mindfulness alapú stresszcsökkentési programok² bevezetése a szervezeteknél, mint hatékony feszültség csökkentő módszer. (Chiesa és Serretti 2009). Továbbá kognitív-viselkedés terápiás program³ megvalósítása is javasolt. Ezek kiegészíthető a munkával kapcsolatos stressz ideális szintjének kialakításával. (Klink et al. 2001). A stressz szintjének optimális beállítása megint csak nagy hatással van a dolgozói teljesítményre. Ideális esetben a kitűzött feladat még éppen teljesíthető kihívást kell, hogy jelentsen az alkalmazottnak, amikor is a rendelkezésre álló képességek és a feladat nehézsége megfelelően viszonyul egymáshoz, ekkor létrejöhet a flow állapota, ami maximalizálja a teljesítményt. (Csíkszentmihályi, 1997) A flow elérésének egyik feltétele a jelenlét állapotának megvalósulása, ami a mindfulness egyik jellemzője, így a két fogalom erősen összekapcsolódik. Ennek részletesebb körüljárása nem képezi a jelenlegi tanulmány részét.

A tapasztalati tanulásnak nagy szerepe van abban, hogy az egyének milyen minőségben képesek betölteni a vezetői szerepeket. Ennek egyik eszköze lehet a mindfulnessre épülő, Ashford és DeFue (2012) által tudatos elköteleződés modellként ajánlott módszertan. Ennek része a hagyományos tréningeken túl az egyén felelősségvállalásának támogatása. A modell részeként a tudatos jelenlét segíti az élmények valódi megélését vagy akár az érzelmi intelligencia fejlesztését. Ez utóbbi a valódi érzelmek felismerése és azoknak tudatos kezelése által, hozzájárul a tapasztalatok mély átéléséhez, ezen keresztül felismeri a tanulási lehetőségeket, tud visszajelzést kérni valamint tudatosan reagálni a helyzetekre. (Ashford és DeRue, 2012)

További lehetőség a mindfulness szervezeti fejlesztésére, ha a vezetők napi rutinjuk során és kihívásokkal teli helyzeteiben is transzparensen megvalósítják a

² szakirodalmi rövidítés és elnevezés : MBSR Mindfulness Alapú Stressz Csökkentés (Teasdale et al, 1995)

³ MBCT Mindfulness Alapú Kognitív Terápia (Teasdale et al, 1995)

mindfulness alapú működést és kommunikációt. Különösen a magasabb szintű vezetőknél fontos ez, akik példaképpül szolgálnak az alacsonyabb szintű vezetők és alkalmazottak számára. (Richardson és Rothstein 2008)

A vezetői tudatosság megnyitja az utat a szervezeten belüli egyének számára, hogy ne ítélkezzenek, legyenek öntudatosak és jelen legyenek a pillanatban. (Lange, 2018)

2.2 Önismeret és vezetés

A vezetés társas konstrukcióként értelmezhető folyamat, ami a szervezeti hierarchiarendszerből függetlenül is megnyilvánulhat, mivel a vezetői szerep betöltése inkább az egyéniségből adódik. (Ashford és DeRue, 2012)

A személyiség kibontakoztatásának, az énerő megerősítésének egyik eszköze lehet a mindfulness-en keresztül elért önismeret, ami kellő mélységben gyakorolva, az egyén hitelességének és karizmájának felerősödésével jár együtt.

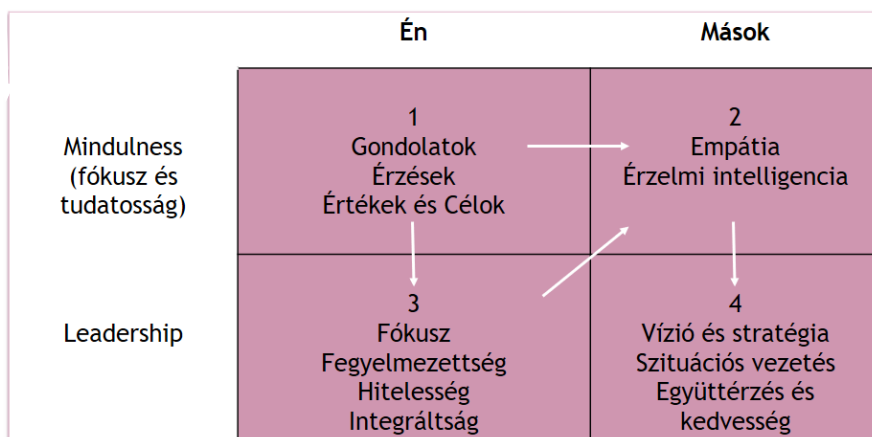
Szinte minden olyan személy, aki magas szintű személyes és szakmai sikereket ér el, magas szintű tudatossággal rendelkezik. A céltudatos vezetőnek az önismerettel kell kezdenie. Mások vezetése azzal kezdődik, hogy először önmagadát kell tudnia irányítani az egyénnek. (Zu, 2019) Nem irányíthatunk másokat, hacsak meg nem tanuljuk kezelni magunkat (Drucker és Wartzman, 2010). Akkor leled meg magadban az igazi vezetőt, amikor feltárod a vezetői minőséged valódi célját. Az önismeret és a tudatosság a hitelesség alapja. A célirányos vezető önmaga középpontjában áll. Ide az eljutás egy hosszú út során vezet, mely magában foglalja az élettörténetet átvilágítását, megértését, kiemelt hangsúlyt fektetve a gyerekkor és a szülőkhöz való viszony feltárására, a megélt traumák feldolgozására. Ennek során mély szinten meg kell értenie magát az embernek, meg kell ismernie, hogy ki is valójában, és milyen belső erők mozgatják és irányítják. Ez kemény munka, de elengedhetetlen lépés vezetői fejlődésében. Az önismeretben fejlődés az alapja önfogadásnak és végső soron önmegvalósításnak, mely során ki tudja bontakoztatni az egyén a legnagyobb adottságait (George, 2015).

Modern társadalmunkban egyre nagyobb figyelmet fordítanak az önismeret megszerzésére, önmagunk megtalálására, hogy megtudjuk, kik vagyunk valójában. A nyugati pszichológia számos jeles képviselője, az én felfedezését és elfogadását tekintik a személyes jólét központi elemének, ami fontos lépés az egyéni átalakulás útján. Egyes társadalmi gondolkodók és aktivisták meggyőződése is, hogy magas fokú egyéni tudatosság és felelősségvállalás nélkül lehetetlen megoldani az emberiséget jelenleg sújtó számos társadalmi és környezeti problémát. (Zu, 2019) Mind ezek a gondolatok kiemelt fontosságúak a vállalati vezetés szintjén, hiszen a jelenlegi társadalmi berendezkedésünkben a cégeknek óriási hatása van az emberiség jövőjének alakításában. Minél inkább

önazonos, mély önismerettel rendelkező vezetők kerülnek a vállalatok élére, annál inkább lehetőség nyílik az egyéni és szűkkörű érdekeket szolgáló döntések helyett, hiteles és az emberiség közös érdekeit szolgáló döntések meghozatalára.

2.3 Mindfulness vezetés rendszere

Hougaard et al. (2016) létrehozta a mindfulness vezetés keretrendszerét, amely segíthet megérteni, hogy sok vezető milyen kihívásokkal néz szembe, és hogyan lehet ezeket leküzdeni. A keretrendszer azt vizsgálja, hogy az éberség, vagyis a magas fókusz és tudatosság gyakorlása mit tesz lehetővé önmagunk és másokkal való viszonyunk tekintetében, és mindezen keresztül, mit tesz lehetővé a vezetés szempontjából.



1. ábra Mindfulness vezetés keretrendszere

forrás: saját szerkesztés Hougaard alapján Zu szerint, 2019, 17.p

A hatásos vezetés a 1. ábra 1. negyedében meghatározott mindfulness-szel kezdődik. Ez az, ahol a vezetőben erős fókusz és nyitott tudatosság van a saját énjé felé. Ez lehetővé teszi számára, hogy ebben az állapotban megfigyelje gondolatait és érzelmeit, emellett az értékeit és céljait használja cselekedetei kiindulópontjaként. Ez az elmeállapot minden másnak előfeltétele. (Hougaard et al., 2016).

Ahogy fejlődik benne az önmaga felé irányuló tudatosság, egyidejűleg fejlődik az a képessége is, hogy nagyobb empátiával rendelkezzen mások iránt. Ez az ábrán a 2. negyed területe. Amint látja és megérti saját küzdelmeit és kihívásait, nagyobb rálátása lesz a körülötte lévő emberek nehézségeire is. Az érzelmi intelligencia mások - beosztottak, munkatársak – felé irányuló területei így fejlődnek. (Hougaard et al., 2016).

Ha már kialakult az én-tudatosság magas szintje, akkor nagyon könnyű lefelé haladni a hatékony önirányítás felé. Ez az a terület, a 3. negyed az ábrán, ahol megvan a vezetőben az önfegyelem, hogy a helyes dolgokra összpontosítson, és időt szánjon arra, hogy egyáltalán megismerje, felismerje ezeket. De mik is ezek a "helyes dolgok" pontosan? A „helyes dolgok” abból fakadnak, hogy ráhangolódik az autentikus énjére, és mindenben, amit tesz, megnyilvánul ezzel az hiteles énnel való magas fokú integritása. Ezt az autentikus ént, Jung(1990) Selbst-nek, Mély-énnek nevezi. (Hougaard et al., 2016).

Ha megvan az önmagára és másokra való odafigyelés, valamint képes önmagát irányítani, akkor mások vezetése sokkal könnyebbé válik, így elérkezik a 4. negyedbe. Különösen igaz ez akkor, ha olyan stratégiai és taktikai irányítási eszközöket és technikákat vezet be, mint például a jövőkép és stratégia meghatározása, valamint a szituációs vezetés alkalmazása, amivel elég szilárd keretet kap a sikerhez. (Hougaard et al., 2016). A szituációs vezetés alkalmazásához szükséges az adott helyzet kulcsingereinek felismerése és megértése valamint ezek helyez értékelése.(Répáczki és Juhász, 2012) Minél jobban fejleszti ezeket a készségeket mások irányításába, annál nagyobb lesz az együttérzés képessége és a bölcsesség benne. Mind ezek együtt, egy dinamikus, folyamatos, folyton változó fejlesztési ütemtervben határozzák meg a mindfulness vezetését. (Hougaard et al., 2016).

Ezzel megvalósul a hiteles vagy más néven autentikus vezetés fogalma.

3 Autentikus vezetés és mindfulness

Bár a hitelesség fogalma évszázadok óta létezik, az autentikus vezetés fogalma csak a 2000-es években, a pozitív pszichológiai mozgalom megszületésével jelent meg a szakirodalomban (Luthans és Avolio, 2003). Az autentikus vezetés, mint integratív fogalom, egyre inkább megjelenik a pozitív szervezeti magatartás, az etikus vezetés és az átalakuló, transzformatív vezetés szakirodalmában. (Baron, 2016). Luthans és Avolio (2003) úgy határozta meg az autentikus vezetését, mint „olyan folyamat, amely mind a pozitív pszichológiai képességekből, mind a magasan fejlett szervezeti kontextusból merít, amely a vezetők és munkatársak nagyobb tudatosságát és önszabályozott pozitív viselkedését eredményezi, előmozdítva az pozitív önfejlődést”. (Luthans és Avolio, 2003, 243.p)

Walumbwa és munkatársai (2010) négy egyéni összetevőt határoz meg az autentikus vezető kapcsán, melyek a következők:

1. Tudatosság, önismeret. Saját erősségeinek, gyengeségeinek, értékeinek, hiedelmeinek és érzelmei, valamint ezek másokra gyakorolt hatásának ismerete.

2. Kapcsolatok átláthatósága. Információk, gondolatok és őszinte érzelmek feltárása mások számára.
3. Az információ kiegyensúlyozott kezelése. Elfogulatlan nyitottság az különböző nézőpontokra, valamint berögzült álláspontok megkérdőjelezésének képessége.
4. Internalizált erkölcsi perspektíva. Olyan önszabályozási folyamat megléte, amelyet a döntéshozatal és a cselekvés alapját képező erkölcsi értékek és normák vezérelnek.

Az mindfulness elősegíti az autentikusságot azáltal, hogy lehetővé teszi az önismeretet és az önmagunk működésének tudatosítását, ami az önmegtartóztatóbb célok kitűzéséhez (Kinsler, 2014), valamint az erősségek és gyengeségek azonosításához vezet (Brown és Ryan, 2003). Például ahelyett, hogy olyan karizmatikus, magabiztos vagy inspiráló vezetőnek adnák ki magukat a vezetők, amilyenek valójában nem tartják magukat, így csak megjátszanák a kívánatosnak ítélt tulajdonságokat, a vezetők megtanulhatják, hogy figyelmesebbek és elfogadóbbak legyenek valódi énjükkel szemben. Ezek a vezetők képesek lehetnek hatékonyan kommunikálni szükségleteiket (például a „tényekhez való ragaszkodás” vágyát) a beosztottakkal, ezáltal növelve a hitelességet és elkerülve a félreértéseket. Ezen az úton nyerhetik el a valódi karizmát, ami a személyiségük hitelességéből és valódiságából fakad. (Nübold és Hülshager, 2020). Röviden, az mindfulness-ben lehetőség rejlik arra, hogy elősegítse az autentikus életmódot, ami a vezetői szerepben is megnyilvánul. (Eberth és Sedlmeier, 2012; Lomas et al., 2017).

Következtetések, összefoglalás

A mindfulness-re épülő egyéni és szervezeti szintű fejlesztések célja a testi egészség és a mentális képességek fejlesztésén túl az önismeret, az érzelmek és kapcsolatok tudatos kezelése mellett a bölcs, felelős, elkötelezett és fenntartható vezetői és szervezeti működés támogatása. Ennek megteremtéséhez azonban szükség van a szemlélet mély megértésére (King és Badham, 2019). Meglátásom szerint a mindfulness „trójai falóként” működhet a vállalatok működésének, értékeinek átalakításában. Egyre több kutatás bizonyítja a mindfulness hasznosságát szervezeti szinten, egyre több ezt fejlesztő tréningprogram kerül a piacra a növekedő igényeket követve, mely háttérben az eredményesebb működés, növekedési vágy áll a szervezetek részéről. Napjaink egyre égetőbb problémája a fenntarthatatlan fejlődés, melyet a profit és hatalom hajszolása indukál. Ennek háttérben lévő értékrendszer és motivációs rendszer reformációra szorul. Azonban ennek átalakulása az egyénből kell kiindulnia. Ez úgy lehetséges, ha önismeretre tesz szert az egyén, feltárja egyéni elakadásai okait, feldolgozza traumáit, melyek így már nem fogják viselkedését, értékrendszerét, érzéseit és gondolatait kondicionálni és ezen az úton megnyílik a kapcsolata az autentikus énjével és a többi emberhez való viszonyulás is megváltozik ennek során, az

érzelmi intelligencia, empátia fejlődésével. Ez a folyamat eredményezheti az egyéni és pusztán szervezeti szintű anyagi és hatalmi érdekeken túlmutató értékrendszer kialakulását a szervezeti kultúrákban. Véleményem szerint a mindfulness népszerűségének növekedése adhatja az egyik építő elemét a fenntartható fejlődést megvalósító új gazdasági és társadalmi berendezkedéshez vezető paradigmaváltás megvalósulásához.

Hivatkozások

- [1] Ashford, S. J., és DeRue, D. S. Developing as a leader: The power of mindful engagement. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154, 2012
- [2] Baron, L.: Authentic leadership and mindfulness development through action learning. *Journal of Managerial Psychology*. 2016
- [3] Baer, R.A. Mindfulness training as a clinical intervention: a conceptual and empirical review. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2003, 10(2), 125–143.
- [4] Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J. Devins, G.: Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. <https://doi.org/10.1093/clipsy/bph077>, 2004
- [5] Brown, K.W., & Ryan, R.M.. The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2003, 84(4), 822–848.
- [6] Chia, R.: The aim of management education: Reflections on Mintzberg's Managers not MBAs. *Organization Studies*, 26(7), 1090–1092., 2005
- [7] Chiesa, A., & Serretti, A. Mindfulness-based stress reduction for stress management in healthy people: a review and meta-analysis. *Journal of alternative and complementary medicine*, 2009, 15(5), 593–600.
- [8] Creswell, J. D.: Mindfulness interventions. *Annual review of psychology*, 68, p. 491-516. 2017
- [9] Csíkszentmihályi M.: Flow. Az áramlat. A tökéletes élmény pszichológiája. Akadémiai K., Bp. 1997
- [10] Davidson, R.: *Psychosomatic Medicine* 65. 564–570., 2002
- [11] Drucker, P. F., Wartzman, R: Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy. New York: McGraw-Hill education., 2010
- [12] Eberth, J., & Sedlmeier, P. The effects of mindfulness meditation: A meta-analysis. *Mindfulness*, 2012, 3(3), 174–189.
- [13] Ehrlich, J. Mindful leadership: Focusing leaders and organizations. *Organizational Dynamics*, 46(4), 233–243., 2017

- [14] George, B. *Discover Your True North* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass, 2015
- [15] Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., Sharma: Meditation programs for psychological stress and wellbeing: a systematic review and meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, 174(3), 357- 368., 2014
- [16] Hougaard, R., Carter, J., & Coutts, G.: *Mindful Leadership: Achieving Results by Managing the Mind*. Hoboken: Wiley, 2016
- [17] Hülsheger, U. R., Alberts, H. J.E.M., Feinholdt, A., & Lang, J.W. B. Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 2013, 98(2), 310–325.
- [18] Jung, C. G. *Bevezetés a tudattalan pszichológiájába*. Európa. 1990
- [19] Kabat-Zinn, Jon. *Mindfulness-based interventions in context: past, present, and future*. 2003.
- [20] King, Elizabeth; Badham, Richard. Leadership in uncertainty. *Organizational Dynamics*, 2019, 48.4: 100674.
- [21] Kinsler, L. Born to be me...who am I again? The development of authentic leadership using evidence-based leadership coaching and mindfulness. *International Coaching Psychology Review*, 2014, 9(1), 92–105.
- [22] Klink V. D, J., Blonk, R., Schene, A., & Van Dijk, F. The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 2001, 91(2), 270–276.
- [23] Koncz. Á.: *A mindfulness-alapú intervenciók hatása az önszabályozásra*. Doktori értekezés, ELTE-PPK, 2020
- [24] Lange, S., Bormann, K. C., & Rowold, J. Mindful leadership: mindfulness as a new antecedent of destructive and transformational leadership behavior. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 49(2), 2018, pp 139-147.
- [25] Lengyel. A.: *A fenntarthatóság mindfulness és turizmus tértudományi összefüggései*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem, Gödöllő, 2018
- [26] Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupperecht, S., Hart, R., & Eiroa-Orosa, F. J. The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26(4), 492–513
- [27] Luthans, F. and Avolio, B.J, “Authentic leadership development”, in Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 2003 pp. 241-258.

- [28] OLÁH, Attila. A pozitív pszichológia térhódítása Magyarországon. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 2022, 76.3-4: 803-808.
- [29] Nübold, A., Van Quaquebeke, N., & Hülsheger, U. R. Be (com) ing real: A multi-source and an intervention study on mindfulness and authentic leadership. *Journal of Business and Psychology*, 2020, 35(4), 469-488.
- [30] Répáczki, Rita; Juhász, Márta. A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. *Alkalmazott Pszichológia*, 2012, 15.3: 79-108.
- [31] Richardson, M., & Rothstein, H. R. Effects of occupational stress management intervention programs: a meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2008, 13(1), 69–93.
- [32] Sanada, K., Montero-Marin, J., Alda Diez, M., Salas-Valero, M., Pérez-Yus, M. C., Morillo, H., Demarzo M. M. P., García-Toro, M., García-Campayo, J. Effects of mindfulness-based interventions on salivary cortisol in healthy adults: a metaanalytical review. *Frontiers in Physiology*, 2016, 7, 471.
- [33] Schlosser, K.: Mindfulness, meditáció és klinikai hatékonyság-áttekintés. Mikonya György (szerk.): *Vallásos mozgalmak nézetei a családi életéről és az oktatásról*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2012, 143-156.
- [34] Szabó, G. *Vezetői hatékonyság és szervezeti eredményesség. Hatékony vezető 3.*, 2018
- [35] Teasdale, J.–Dsegal, Z.–Williams, J. M. G: How does cognitive therapy prevent depressive relapse and why should attentional control (mindfulness) training help?. *Behaviour Research and Therapy*, 1995, 33(1) p. 25-39.
- [36] Unoka, Z. S.: Tudatos jelenlét alapú kognitív terápia. In G. Szőnyi (Ed.), *A pszichoterápia tankönyve* (pp. 285–289). Budapest, Magyarország: Medicina Könyvkiadó., 2015
- [37] Verdes, T. A tudatosságon alapuló szervezeti működés avagy a mindfulness szervezeti szerepét tárgyaló irodalom bevezető áttekintése. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 50(6), 2019, pp 24-35.
- [38] Weick, K. E., & Putnam, T. Organizing for mindfulness: Eastern wisdom and western knowledge. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 275–287. <https://doi.org/10.1177/1056492606291202>, 2006
- [39] Walumbwa, F.O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. and Avolio, B.J. “Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors”, *The Leadership Quarterly*, 2010, Vol. 21 No. 5, pp. 901-914.
- [40] Wilbert K.: *Az integrál meditáció*, Ursus Libris, 2016

- [41] ZU, Liangrong. Purpose-driven leadership for sustainable business: From the Perspective of Taoism. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 2019, 4.1: 1-31.