

AZ ADAPTIVITÁS TERÜLETEI A VEZETŐI FELADATRENDSZERBEN

Salamon Hugó – Szabolcsi György



AZ ADAPTIVITÁS TERÜLETEI A VEZETŐI FELADATRENDSZERBEN

SZERZŐK:
SALAMON HUGÓ – SZABOLCSI GYÖRGY



NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM, BUDAPEST, 2022

A Nemzeti Közszolgálati Egyetem kiadványa.



Szerzők:

© Salamon Hugó
© Szabolcsi György

Szakmai lektor:

Krepelka Ágnes

A kézirat lezárásának dátuma:

2022. június 1.

Kiadja:

© Nemzeti Közszolgálati Egyetem,
Közigazgatási Továbbképzési Intézet, 2022

Felelős kiadó:

Prof. Dr. Kis Norbert
rektorhelyettes

Címe:

1083 Budapest, Üllői út 82.
www.uni-nke.hu

Kiadói szerkesztő: Dorogi Katalin
Tördelőszerkesztő: Vöröss Ferenc

ISBN 978-963-498-523-5 (PDF)

A mű szerzői jogilag védett. Minden jog, így különösen a sokszorosítás, terjesztés és fordítás joga fenntartva. A mű a kiadó írásbeli hozzájárulása nélkül részeiben sem reprodukálható, elektronikus rendszerek felhasználásával nem dolgozható fel, azokban nem tárolható, azokkal nem sokszorosítható és nem terjeszthető.

TARTALOM

Önreflexiós bevezető	6
1. Milyen a jó vezető a XXI. században?	8
1.1. Vezetés a múltban.....	8
1.2. A vezetés ma.....	8
1.3. A felvilágosult, adaptív vezetés lényege	14
2. A XXI. századi adaptív szervezet és vezető jellemzői.....	16
2.1. Adaptivitás a VUCA világában	16
2.2. Az adaptív vezetés négy fő pillére	17
2.3. Az adaptív vezető személyes jellemzői.....	18
2.4. A VUCA-világ és az AVICA-vezetők	18
2.5. Kihívások az adaptív vezetésben.....	21
3. A változásmenedzsment néhány alaptézise.....	23
3.1. A szervezeti változások dinamikája	25
3.2. Az új paradigma	27
3.3. A változások és a szervezeti kultúra kapcsolata.....	29
3.4. A változásokkal szembeni ellenállás	29
4. Az adaptivitás, a szervezeti teljesítmény és a szervezeti stressz összefüggései.....	31
5. A generációk jellemzői és szervezeti együttélése	37
5.1. A generáció fogalma.....	37
5.2. A generációk jellemzői, munkához való viszonya	38
5.3. Generációk szervezeti együttélése, avagy a multigenerációs csapat.....	42
6. Értekezlettechnika	44
6.1. Értekezlet típusok	45
6.2. Online értekezlet.....	48
6.3. Kitzűzőtáblás moderáció	49
Fogalomtár.....	52
Források és felhasznált irodalom.....	55
Ajánlott irodalom.....	56

ÖNREFLEXIÓS BEVEZETŐ

Ön *Az adaptivitás területei a vezetői feladatrendszerben* című, a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Továbbképzési Intézete megbízásából fejlesztett tréning háttéranyagát olvassa. A dokumentum kiegészítő, szándékunk szerint további elgondolkodásra kínál olvasmányt azoknak, akik személyes vezetői fejlesztésükként ezt a kétnapos programot választották. A háttéranyagban – ha nem is szigorúan, de – követve a tréning tematikáját olyan összefoglalókat teszünk közzé, amelyek a modern, XXI. századi vezetéstudomány és vezetésmódszertan néhány hangsúlyos területe, kérdése, felvetése, dilemmája.

A modern kori vezetés igénye az ipari fejlődés indulásához, a munkamegosztás ki- szélesedéséhez, a XIX. századhoz köthető. A termelő, majd a bürokratikus szervezetekben megjelent az igény a folyamatok és az emberek irányítására, koordinálására, tervezésére, ellenőrzésére és a feladatok elvégzésének személyes felügyeletére. Az igény megjelenésével a munkafolyamatban és a szervezetben megjelent a vezető-beosztott kapcsolat, a rendszer működésének módja és keretrendszere.

A vezető az, mondtuk korábban, s mondjuk ma is, aki felhatalmazásával képes különböző funkciók ellátásán keresztül szervezeti célokat elérni, a célok megvalósítására mozgósítani, képviselni, érdekeket érvényesíteni, harmonizálni, fejleszteni, a szervezet stakeholdereivel együttműködni, változtatásokat kezdeményezni, változásokat menedzselni stb.

A XXI. század vezetőjének legfontosabb feladatcsoportjai:

- Feladat és szervezet fejlesztése, vezetése, irányítása.
- Emberek, munkacsoportok támogatása, fejlesztése, vezetése és irányítása.
- Munkafolyamatok, projektek vezetése és irányítása.

Mindezek mellett a vezetők egyik állandóan visszatérő alapkérdése, amelyet mi magunk, e háttéranyag szerkesztői is mint gyakorló vezetők felteszünk magunknak, hogy jól, megfelelő módon, a helyzethez, a környezethez, a csoporthoz, a szervezet tagjaihoz adaptívan alkalmazkodva, eredményesen vezetünk-e. Ezt a kérdést, amely némi bizonytalanságot is sugall, időről időre feltesszük magunknak, s válaszolnunk kell rá annak összes kockázatával és örömeivel. De valójában kockázat-e feltenni és őszintén válaszolni erre a kérdésre, vállalva, hogy lesz olyan terület, amellyel nem leszünk elégedettek?

A mi válaszunk egyértelmű: NEM. A valódi kockázat az, ha ezt az egyszerű önreflexiós kérdést nem tesszük fel magunknak, s nem tekintünk rá mindarra, amiben fejlődünk kell, s nem kezeljük értékén az erősségeinket. A saját vezetői működésünk és szervezetünk diagnosztizálása, fejlesztendő területeink csiszolása, az elakadások azonosítása, a változtatás sarokpontjainak kijelölése együttesen teszi lehetővé a fejlődést. Fejlődés pedig változás és változtatás nélkül nem létezik. Változtatás önmagunk és a szervezetünk működésén. Ebben mi, akik a programot fejlesztettük, s akik a háttéranyagot – számos más szerző gondolatainak, tapasztalatainak felhasználásával – szerkesztettük, gyakorló szervezeti vezetőként is hiszünk. E néhány gondolattal ajánljuk az olvasmányokat az Önök figyelmébe.

1. MILYEN A JÓ VEZETŐ A XXI. SZÁZADBAN?

1.1. Vezetés a múltban

A tegnapi vezetési modellnél a szervezeti tevékenység szinte minden mozzanatát irányítani kellett. A vezető kezében összpontosult minden, a pozíciójából fakadó hatalom.

E régi paradigma szerint a siker egyik mércéje az volt, milyen pozicionális hatalomra tesz szert valaki. Miközben vezetőként felfelé dolgoztuk magunkat a szervezeti ranglétrán, az volt a célunk, hogy egyre felelősebb pozícióba emelkedjünk, egyre több jó ötlethez, egyre nagyobb tudáshalmazhoz férjünk hozzá, több ember dolgozzon nekünk. Minél több emberünk volt, annál hatalmasabbnak képzeltük magunkat, annál inkább úgy éreztük, mi irányítjuk az eseményeket. Ez jó volt, erősítette az önbecsülésünket. Még több kellett belőle.

Ha elmerültünk a szervezeti játszmában, vonakodunk olyasmit engedélyezni az embereinknek, ami kívül esik a közvetlen ellenőrzésünkön. Ezért nem szívesen delegálunk feladatokat, elfojtjuk embereink alkotókészségét, kezdeményező erejét. Magunk is kevesebbet kockáztatunk, és hajlunk arra, hogy „úgy csináljuk a dolgokat, ahogy mindig is csináltuk”. Ha a régi jól bevált módszerek, eljárások, elvek kényelmét keressük, bezárjuk magunkat a skatulyákba.

A hatalomra alapozott szervezeti struktúrák keretei között tevékenykedve, önmagukat és a dolgozóinkat skatulyába zárva, csak homályos elképzeléseink lesznek embereink igényeiről, vágyairól.

Ha egy szervezet sikeres akar lenni, a vezetőinek tisztában kell lenniük embereik igényeivel. Minél fogékonyabbak ezek iránt, minél többet tesznek ezek kielégítéséért, annál többet kapnak viszonzásul a dolgozóiktól kezdeményezésben, odaadásban, a közös célért végzett munkában.

1.2. A vezetés ma

A megújuló szervezetekben, ha lassan is, de már halad előre a régi „magas” bürokratikus hierarchiák felváltása laposabb irányítási struktúrákkal. Ezek kevesebb vezetési szintet tartalmaznak, és jobban támaszkodnak az alacsonyabb szinten lévők felelős döntéseire. Így minden dolgozónak több lehetősége van, hogy részt vegyen a döntésekben.

Szélsőséges vezetési stílusok

A hagyományos stílust képviselő vezetők hajlamosak a *kemény* tényezőkre összpontosítani figyelmüket. A tünetekkel foglalkoznak ahelyett, hogy feltárnák a problémák

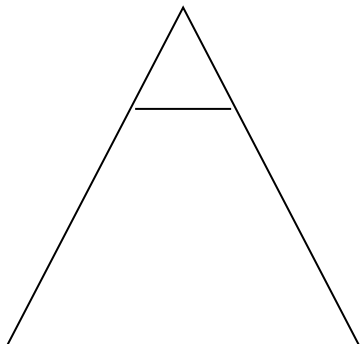
valódi okait. Belső kényszert éreznek, hogy kijavítsák, ami rossz. Ez olyan mély problémacentrikusságra vezet, ami fékezi, hogy elérjék céljaikat. Minél több problémát oldanak meg, annál többet találnak. Sőt, miközben megoldanak egyet, újabbakat kreálnak. E hagyományos stílus képviselőit *reagáló vezetőknek* nevezzük.

Az *alkotó vezetők* ezzel szemben kiegyensúlyozottan foglalkoznak a *kemény* és a *lágysz* tényezőkkel. Problémairányultságuk gyorsan átváltozik megoldásirányultsággá. Tudják, milyen fontos az együttműködés, és azt is, magatartásuknak milyen hatása van az emberekre. Az *alkotó vezetők* azon dolgoznak, hogy legyen egy közös jövőkép, amely erősíti az egységet és az összefogást és a csoport azonosulását a szervezet céljaival.

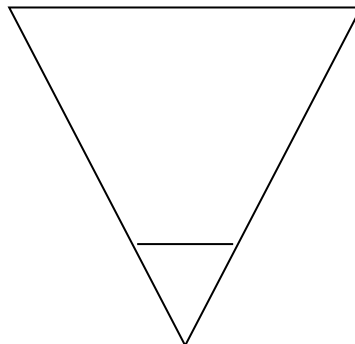
A felvilágosult, adaptív vezetés

Az „igazán jó” vezető természetesen nem a reaktív, de nem is kizárólag az *alkotó*. Vanak körülmények, amikor nem az *alkotó vezetés* a legjobb megközelítés. A mindenkori helyzettől függ, melyik stílus a megfelelő.

Reaktív vezető



- Mindenre maga akarja megadni a választ.
- Stílusára a „közlés” a jellemző.
- Személyesen dönt mindenben.
- Kényszeríti a szervezetet a sikerre.
- Elemez, elemez, elemez.
- Gyengén motivál.
- Eléggé előítéletes.
- Beosztottjait arra szoktatja, hogy utasításra várjanak.
- Önvédelmi módban van.
- Fél, hogy elveszti a dolgok és emberek feletti ellenőrzését.
- A bajok felkutatására és kijavítására összpontosít.
- Gyorsan megszabadul azoktól, akik hibáznak.



Alkotó vezető

- Nem törekszik arra, hogy mindenre saját válasza legyen.
- Figyelmesen hallgat másokat.
- Lehetőséget ad az embereknek, hogy dolgokban maguk döntsenek.
- Húzza a szervezetet egy közös jövőkép felé.
- Hallgat a megérzéseire.
- Tartós elkötelezettséget ébreszt az emberekben.
- Nyitott gondolkodású.
- Felelős önállóságra tanítja az embereit.
- Tudja, hogy az irányítás és döntés decentralizálása javítja az eredményességet.
- Az erősségek fokozására összpontosít.
- Arra neveli embereit, hogy tanuljanak a hibáikból.

A valóban jó stílus esetében a felvilágosult, adaptív vezető a helyén való elnevezés. Az ilyen vezető tudja, mekkora humán erők rejlenek egy szervezetben, és állandóan azt kutatja, hogyan lehetne embereiből a legjobbat kihozni.

A *felvilágosult, adaptív vezetők* figyelnek embereik igényeire, és válaszaik mindig a konkrét helyzettől függenek. Tudják, hogy az eredményes vezetés azt jelenti, hogy

látják, mi történik körülöttük, és tudatosan választják meg a reakcióikat. Vagyis tudatosan *válaszolnak*, nem pedig ösztönösen *reagálnak*.

Vezetés és hatalomgyakorlás

A megújuló szervezet lényegi sajátja, hogy a vezetők szoros kapcsolatban vannak embereikkel, és segítenek nekik megfogalmazni azt a jövőképet, amely összhangban van személyes céljaikkal.

A hagyományos és a felvilágosult vezetési stílus közötti különbség mindenekelőtt a hatalom gyakorlásában mutatkozik meg. A kezdeményezőerő felszabadítása a hatalom és az ellenőrzés egy részének átadását jelenti. Akik képesek az eredményesség növelése és mások fejlődése céljából átadni hatalmuk egy részét, fejlődésükben elértek arra a szintre, mikor már nem érzik fenyegetőnek, ha mások is rendelkeznek hatalommal. Elégedettek magukkal és nem kell állandóan szorongatniuk a gyeplőt, hogy szilárd legyen az önbecsülésük, és biztosan érezzék magukat a pozíciójukban. Hatalmuk forrása elsősorban személyiségükben van, ami azt jelenti, hogy erejüket az önbizalmuk és az önbecsülésük, nem pedig az elfoglalt pozíciójuk adja.

A mai szervezetek már nem engedhetik meg, hogy a régi módon csupán „irányítsák” őket. Vezetésre van szükségük. Az embereket a megújulás, az alkotás és a teljesítmény egyre magasabb szintjeire kell ösztönözni.

A tegnapi, egy kaptafára szabott hierarchiától eltérően minden szervezetnek magának kell kidolgoznia azt a vezetési modellt, amely biztosítja számára a sikert, és egy ilyen modell kifejlesztésére csak valóban felkészült szakértők képesek. Ezek a szakértők ott vannak minden szervezetben – saját embereik. Mindössze az a teendő, hogy felszínre hozzuk az embereinkben rejtőző tudást, alkotókészséget, tetterőt. A felvilágosult vezetőnek pontosan ez a feladata.

Az emberekben mélyen él a vágy, hogy hozzájáruljanak a problémák megoldásához. Azt akarják, hogy becsüljék a munkájukat, és fontosnak érezhessék magukat. Vágynak arra, hogy nyerő csapat tagjai legyenek. Az új stílusú vezetés olyan munkahelyi légkört és környezetet teremt, amely lehetővé teszi, hogy az emberek megkapják mindazt, amire vágynak, és ez arra sarkallja őket, hogy kiemelkedő eredményeket érjenek el önmaguk és a szervezet érdekében.

A felvilágosult vezető egyik kulcsjellemzője a tudatosság. Ez a szervezetre, az emberekre és a vezetésre vonatkozó elvek megértését és gyakorlását jelenti, amelyek a következők:

- *Egy szervezet sikerének legfontosabb tényezője – az emberek.*
- *A vezető magatartásának nagy hatása van az emberekre.*
- *Az emberek nem szeretik, ha egyszerűen közlik velük, mit kell csinálniuk, de odaadón dolgoznak saját elképzeléseik megvalósításán.*

- *Ha az emberek úgy érzik, megkapják a szükséges támogatást, mindent megtesznek, hogy segítsenek annak, aki segít nekik.*
- *A közösségben óriási erők rejlenek.*

Ha a csoportba szerveződött emberek lelkesek, tele vannak tetterővel, kezdeményezőkésszeggel, alkotási hajlandósággal, ha van egy közös céljuk, amelyet magukénak vallanak, a létrejövő szinergikus hatás hihetetlen tettekre teszi őket képessé. Ha e szinergizmus negatív irányultságú, a sokszorozás törvénye ugyanúgy működik, csak a következmények lesznek pusztítóak.

Mivel a tudatosság az adaptív *felvilágosult vezetők* kulcsfontosságú jellemzője, minden tettüket befolyásolja a felsorolt elvekkel kapcsolatos álláspontjuk.

Az adaptív felvilágosult vezető tettei következtetések:

- **Segíti az embereit, hogy kidolgozzanak a maguk számára egy lelkesítő, világos jövőképet.** Ez a jövőkép azt foglalja magába, hogy ők milyen munkahelyi környezetet akarnak, mit akarnak ők alkotni. Ez a jövőkép tartalmaz egy közös, mozgósító erejű célt.
- **Olyan pozitív cél- és eredményértékelési rendszert alkalmaz, amely kihozza embereiből a legjobbat.** A folytonos megújulást biztosító pozitív rendszer elemei a következők: (1) előremutató fókusz az ELÉR-en és (2) előre vivő kérdések alkalmazása olyan módon, ami egyszerre orientál és „kérdez”.
- **Az embereket teszi az első helyre.** A felvilágosult vezető tudja, hogy egy szervezetet csak az emberek együttes tudása, alkotóereje, összpontosított energiája tehet igazán naggyá, ezért fogékony az emberek igényeire és vágyaira. A velük való kapcsolatában nyitott és őszinte. Bevonja őket a sorsukat érintő döntésekbe.
- **A felelős magatartás példája.** A felvilágosult vezető a kudarcért is vállalja a felelősséget, és megosztja másokkal a sikerért járó elismerést. Készségesen elismeri a tévedését, és nem fél beismerni, ha valamit nem tud. Viselkedése olyan vonásokat sugároz, amelyeket mások részéről is tapasztalni szeretne: bizalmat, megbecsülést, gondoskodást, tiszteletet, figyelmességet.
- **Eredményközpontú.** A felvilágosult vezető egyszerre ember- és eredményközpontú. Tudja, milyen fontos megtalálni a helyes egyensúlyt erőinek kétirányú bevetésében: egyrészt segíteni az embereit, másrészt eredményeket produkálni emberei közreműködésével. Az embereket elfogadja azoknak, akik, ám ez nem jelenti, hogy elfogadja a kifogásolható magatartást, hiszen ez nem vezet a kívánt eredményekre.

A folyamatos megújuláshoz szükséges megfelelő környezet megteremtése a vezető feladata. Olyan feltételekre van szükség, amelyek megkönnyítik és természetessé teszik, hogy az emberei produkálják a működő megoldásokat. Magatartása következetesen sugározza azokat a vonásokat, amelyek előre mutatnak, és az emberek gondolkodása és munkakultúrája fokozatosan változni kezd. Egyre többen sorakoznak fel mögé, és alkalmazzzák a nála látott módszereket. Ez a változás aztán érezhetővé válik a környezet jellegeiben, a bevetett energiákban, az emberek magatartásában és teljesítményében. Amikor a megváltozott beállítottságú emberek száma eléri a kritikus tömeget, a szervezetben gyökeres paradigmaváltás következett be. Hirtelen a környezet egészen más, egészen új vonásokat mutat. Ez soha nem látott pozitív változásokra vezet az olyan *kemény* területeken, mint a minőség, a hatékonyság, az eredményesség. Nos, ezt nevezhetjük valódi megújulásnak.

Túl a függetlenségen

Akik vezetőként tevékenykednek, életük valamelyik szakaszában megélhették a megújulásnak azt az élményét, hogy kiemelkednek a passzív reagálás, a dolgokat elszenvedő áldozat állapotából, átkerülve a *függetlenség*, az alkotó, felelős cselekvés állapotába.

A reaktív és a felvilágosult vezetés közötti átmenet egy sor konkrét változást jelent a magatartásban. Ezek között az alábbiak a legfontosabbak:

- **Fel kell hagynunk azzal a törekvéssel, hogy mindenre saját válaszunk, megoldásunk legyen.** Azok a megoldások működnek, amelyek azoktól jönnek, akiknek feladata e megoldások bevezetése. Ahhoz, hogy szemléletünk megváltozzék, először olyan szilárd önbecsülésre kell szert tennünk, hogy megerősítéséhez ne legyen szükségünk újból és újból a saját megoldásainkat erőltetni. Ha eljutunk ide, nyitottabbak leszünk a javaslatokra, és nyugodtan hagyni fogunk másokat, hogy közreműködjenek a megoldásokban.
- **Fel kell hagynunk a szigorú ellenőrzéssel, és meg kell bízunk az embereinkben.** Ahhoz, hogy az emberek készek legyenek felelősen cselekedni, hatalmat és jogot kell kapniuk, hogy önállóan járjanak el. Ahhoz, hogy bízzanak bennünk, először látniuk kell, hogy megbízunk bennük. Ehhez viszont először meg kell tanulnunk önmagunkban bízni.
- **Le kell mondanunk arról az igényünkről, hogy mindig igazunk legyen.** Ez az igény sok jó szándékot vitt már zsákutcába, és olyan falakat emelt emberek közé, melyeket nagyon nehéz ledönteni. A konokság, hogy mindig nekünk legyen igazunk, kizárja, hogy másnak igaza lehessen. Ez egyet jelent azzal, hogy másoknak csupán a tévedés marad. Akiket beleszorítunk ebbe a pozícióba, azoknak csökken az önbecsülése, aláássuk a kezdeményező kedvüket, ami pontosan az ellentéte annak, amire a szervezet megújulásának szüksége van. Mít

akarunk? Azt, hogy mindig igazunk legyen, vagy pedig eredményeket? A döntés a mi kezünkben van.

- **Le kell bontani magunk körül a védelem falait, nyitottnak kell lennünk, vállalva azt is, hogy ezáltal sebezhetőbbé válunk.**

Le kell vetnünk az álarcot, a „homlokzatot”, amivel tudatosan akadályoztuk, hogy megismerjék valós énünket. Önmagunkat kell adnunk, olyanként, amilyenek vagyunk. Sok vezető esetében ez azt jelenti, hogy a munkában ugyanolyannak kell lenniük, mint munkán kívül, vagyis „civilben”. Embereinkkel való kapcsolatainkban a valós önmagunkat kell adnunk. Becsületesen fel kell tárnunk, hogy kik vagyunk.

Világosan kell látnunk: ha azt akarjuk, hogy az embereink változzanak, nekünk kell megtennünk az első lépést, vagyis el kell mozdulnunk a felvilágosult vezetés felé. Ha megtapasztaljuk a személyes változás gyötrelmeit, jobban fogjuk érteni az embereinket. Tudni fogjuk, min mennek keresztül a paradigmaváltás során, hiszen ezt a váltást mi már átéljük. Ha segíteni akarjuk őket e nehéz átmenetben, nincs más választásunk, mint bemutatni, mi magunk hogyan csináljuk. Csupán abban dönthetünk, mikor vágunk bele önmagunk átformálásába.

1.3. A felvilágosult, adaptív vezetés lényege

Az egyén sohasem lehet teljesen független, mert természetes állapota a *kölcsönös függőség*.

Vannak, akik *igyekeznek úgy tenni*, mint a felvilágosult vezetők, és vannak, akik *igyekeznek felvilágosult vezetők lenni*. A két csoport közötti legfontosabb különbség, hogy ez utóbbiak mélyen tudatában vannak az emberek kölcsönös függőségének. Tudják, hogy az együttműködés egyszerre biztosítja az optimális eredményességet és a személyes megelégedést. Értik, milyen kapcsolat van a személyes munka és a munka öröme között.

Tudjuk, hogy az emberek és a szervezetek teljesítményét döntően meghatározza, örömet szerez-e számukra, amit csinálnak. Teremtsünk olyan környezetet, olyan feltételeket, amelyek biztosítják, hogy az emberek élvezzék a munkájukat. Tűzzünk ki világos célokat, és a teljesítmény meredeken nőni fog. Amikor nő a teljesítmény, javul az önbecsülés, az egyén elégedettebb a munkájával és önmagával, ami ismét csak előnyösen hat a teljesítményre.

A felvilágosult vezetők tudják, hogy az emberek teljes szívvel és lélekkel hajlandók dolgozni egy általuk értékesnek tartott célért. Értékelik, ha bevonják őket a szervezésbe, a döntésbe, és úgy érzik, a vezetés becsüli az erőfeszítéseiket. A felvilágosult vezetők tudják azt is, hogy az embereknek elégedetteknek kell lenniük önmagukkal, el kell

magukat fogadniuk olyannak, amilyenek, mert csak akkor találnak magukban erőt és bátorságot, hogy önmagukba tekintsenek, és vállalják a személyes változás kockázatát. Tudják, hogy a szilárd önbecsülés elősegíti az őszinte önértékelést, ami elengedhetetlen a személyes fejlődéshez. Tudják mindezt, mert személyes megújulásaik során maguk is megtapasztalták e folyamat örömeit és gyötrelmeit.

Felismerték, hogy egy csoportnál azok a megoldások működnek a legjobban, amelyeket maga a csoport dolgoz ki. Ha az emberek maguk találnak megoldást a problémáikra, vonakodás nélkül azonosulnak azzal. A felvilágosult vezetők tudják, hogy az emberek mindent beleadnak a *közös* munkába, hogy megvalósítsák a *közös* jövőképből foglalt célokat. Tudják, milyen hatalmas többleterő rejlik abban, mikor emberek együtt dolgoznak egy közös célért.

A felvilágosult vezetők őszintén becsülik az embereiket, és segítik őket személyes fejlődésükben és boldogulásukban. Tudják, hogy ez a legfontosabb feladatuk. Tisztában vannak azzal, milyen hatalmas ereje van, ha elfogadják az embereket, és gondolataikban az ő boldogulásuk áll az első helyen. Tudják, hogy a vezetés feladata megváltoztatni azokat a viszonyokat, amelyek függőségre kárhóztatják az embereket. Segítik őket szert tenni arra a függetlenségre, amely felszabadítja a kezdeményezőerejüket és gyorsítja személyes fejlődésüket. Tudják, hogy csak az autonóm személyiségek képesek felismerni a kölcsönös függőség szükségességét és erejét.

A vezető személyes fejlődésének adott állomása korlátozza, hogy mit lehet várni az embereitől. Az emberek általában ritkán nőnek nagyobbra a vezetőjükénél. Ezért ha azt akarjuk, hogy embereink szoros együttműködésben dolgozzanak, először magunkat kell átemelnünk a kölcsönös függőségre alapozott vezetési stílus pályájára. Ha független stílusban próbálunk kölcsönösen függő dolgokat csinálni, az emberek átlátnak rajtunk. Veszik az üzenetet, hogy az egész csak üres beszéd, és egyáltalán nem tartjuk fontosnak a csoportmunkát. Azt kapjuk, amit mutatunk. Az emberekre sokkal nagyobb hatással van, hogy mit teszünk, kik vagyunk, mint az, hogy mit mondunk. Ha hatékony csoportmunkát akarunk, jó csoportjátékosnak kell lennünk. Szavahihetőségünket és embereink tiszteletét veszítjük el, ha olyannak akarunk mutatkozni, amilyenek nem vagyunk.

2. A XXI. SZÁZADI ADAPTÍV SZERVEZET ÉS VEZETŐ JELLEMZŐI

2.1. Adaptivitás a VUCA világában¹

„Az adaptivitás, vagy alkalmazkodóképesség századunk egyik legfontosabb meta-készsége.”

Az adaptivitás is egyfajta intelligencia (AQ), amely megmutatja, milyen mértékben tud valaki reagálni a környezet állandó változásaira, változtatásokat kezdeményezni, azokat bevezetni, s erre szervezetét, csapatát ösztönözni.

Napjainkban a társadalmi környezetet a kiszámíthatatlanság, a gyors változás jellemzi. Az ún. VUCA-világról beszélünk, amely egyre változékonyabb, kiszámíthatatlanabb, összetettebb és bizonytalanabb. (Volatility [hirtelen], Uncertainty [kiszámíthatatlan], Complexity [összetett] and Ambiguity [bizonytalan].)

A modern vezetés iskolái az elmúlt évtizedekben különböző feladatokra és funkciókra helyezték a hangsúlyt. A fókusz eltérő mértékben hol a *hard* (elemzés, tervezés, döntés, szervezés, kontroll stb.), hol a *soft* (emberek irányítása, csapatfejlesztés stb.) funkciók jelentőségét hangsúlyozta. Ma a két terület egyensúlyáról beszélünk, s arról, hogy a vezetés egyfajta szolgálat, felelősségvállalás, mintaadás, ahogy az agilis vezető ideálja fogalmaz: több vezetés, kevesebb irányítás. A vezetés a változások élén haladás, a változtatások kezdeményezése, tervezése és közös irányítása a csapattal. A vezető a mai felfogásban egy olyan influenszerszerű működést feltételez, amelynek eredményeként képes pozitív irányban befolyásolni a szervezetek munkáját, és munkatársait magas teljesítményre ösztönzi. Az influenszer a mi értelmezésünkben olyan személy, aki valós tudásával, szuggesztív személyiségével, modern felfogásával és a mindenkor legfrissebb eszközök alkalmazásával inspirálja az általa irányított csapat minden tagját, akik úgy érezhetik, mintáját követni sokkal inkább kitüntetés, mint feladat.

A mai, elképesztő gyorsaságú és mértékű környezeti változások aktivizálják az adaptívitási képességünket. Természetessé válik, hogy felismerjük a változásokat, alkalmazkodjunk és elfogadjuk azokat, s mi magunk is kezdeményezzük a szükséges változtatásokat. Fontos az is, hogy a változások szükségességét elfogadjuk, elköteleződünk mellettük, akkor is, ha ehhez ki kell lépniünk a komfortzónánkból.

Ha a szervezetek azt szeretnék, hogy vezetői struktúrájuk még tíz év múlva is sikeres legyen, adaptálniuk kell a Vezetés 4.0 modellt. Ennek fő célja a valahova tartozás érzésének kifejlesztése. Magában foglalja a munkavállalók iránti bizalom kimutatását és egyre nagyobb felelősség átruházását.

¹ In *Integritás szemlélet VUCA* | *Integritás* (integritasblog.hu) 2022. 02. 23.

Egy szervezet életképességének a szemléletváltás készsége, az adaptív megközelítés és a megfelelő változáskezelés mellett a – belső és külső – kommunikáció hatékonysága is fontos mutatója. S ha valami igazán szédületes sebességgel változik, fejlődik, az a kommunikáció, beleértve annak csatornáit, dinamikáját, ami befolyással van mind a stílusára, mind a minőségére. Abban, hogy mindezt egy szervezet az előnyére fordítsa, s általa új szintre lépjen, a meghatározó szerep – nem meglepő módon – a vezetőé.

A kulcskompetenciák kövezik ki a Vezetés 4.0 felé a változás útját. A vezetőknek influenszerként kell működniük és cselekedniük. Olyan influenszerként, akik követendő mintáikkal inspirálják munkatársaikat a tanulásra és a személyes fejlődésre. Influenszerként bátorítják saját és partnerszervezeteiket, hogy kihasználják a széles körű adatsere előnyeit és lehetőségeit. Ennek eredményeként a szervezet minden szintjén átívelő egyszerű, nyitott és őszinte kommunikációt teremtenek.

Az adaptív vezetés felismeri, hogy kétféle probléma létezik: technikai és adaptív. A technikai problémák esetében már rendelkezésre áll egy kielégítő, előre meghatározott válasz, és egy vagy több, jó hírnévvel rendelkező szakértőt keresnek a probléma megoldására. Összességében a technikai problémák mechanikusak, és szakemberek által megoldhatók.

Az adaptív problémák esetében egyáltalán nincsenek képzett szakemberek az adott problémák kezelésére. Továbbá nem léteznek kialakult szabályok vagy eljárások a probléma kezelésére. A legtöbb esetben a probléma meghatározása homályos, és nincsenek bevált technikai megoldások. Ilyen helyzetekben válik hasznossá az adaptív vezető szakértelme. Az adaptív vezető először segít meghatározni a problémát, majd mozgósítja munkatársait a lehetséges válaszok kidolgozására.

2.2. Az adaptív vezetés négy fő pillére

Érzelmi intelligencia

Emocionális intelligencia, más néven érzelmi hányados (EQ), a saját és mások érzelmeinek megértésére és kezelésére való képesség. Az a képesség, hogy felismerjük saját és mások érzéseit. Ezzel a tudatossággal az adaptív vezető képes bizalmat építeni a munkatársaival, vezetőtársaival, partnereivel és minőségi kapcsolatokat ápolni.

Szervezeti igazságosság

Az adaptív vezetés másik alapelve az őszinteség és a nyíltság kultúrája. Az adaptív vezetők ismerik a szervezet érdekében bevezetendő alapelveket. Azt is tudják, hogyan lehet ezeket a változásokat az eredményesen bevezetni úgy, hogy az emberek elfogadják azokat. Az adaptív vezetők figyelembe veszik környezetük véleményét, ezáltal biztosítva őket arról, hogy értékeli és tiszteli őket.

Fejlesztés

Az adaptív vezetés új dolgok megtanulásával együtt jár. Ha egy technika nem hozza meg a kívánt eredményt, az adaptív vezető új stratégiákat dolgoz ki, amelyek működhetnek. Az adaptív vezető innovátor, s ezt a mintát mutatja a vele együtt dolgozóknak.

Karakter

Az adaptív vezetés lényege, hogy a vezető önismerettel rendelkezik, átlátható, kiszámítható és kreatív. Lehet (sőt biztos), hogy az adaptív vezetőknek nincs mindig igazuk, de kiérdemlik azok tiszteletét, akikkel együtt dolgoznak, és elfogadják, gyakorolják, amit ajánlanak.

2.3. Az adaptív vezető személyes jellemzői

- A képesség arra, hogy a szervezeti változásokat az érintett *stakeholderek* érdekeivel, értékeivel, személyes céljaival összekapcsolja.
- A képesség arra, hogy olyan befogadó, nyitott munkahelyi környezetet teremtsen, amely a feltétel nélküli, testületi gondolkodás helyett elfogadja a nézetek sokféleségét, és a szervezet javára fordítja a különböző tudásokat, javaslatokat.
- Az adaptív vezető megérti, hogy a változás folyamata nehézségeket jelent, feszültségekkel jár. Ezért előretekintéssel látja és ellensúlyozza a munkatársak ellenállását, vonakodását.
- A megértése annak, hogy a nagyszabású változás, változtatás olyan fokozatos folyamat, ami kitartást és az ezzel járó stressz elviselésére és kezelésére való hajlandóságot igényel.
- Proaktív, folyamatosan keresi az új lehetőségeket, „befektet a jövőbe”.
- Elismeri, ha hibázik, és megváltoztatja vagy elhagyja a nem megfelelő, nem kellően működő stratégiákat.
- Nyitott, kísérletező és kockázatvállaló, s támogatja ezt a mentalitást.
- Innovátor, támogatja és ösztönzi az innovációt a vele együtt dolgozó munkatársak körében is.

2.4. A VUCA-világ és az AVICA-vezetők

A XXI. század VUCA-világa – Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous, azaz gyorsan változó, kiszámíthatatlan, bonyolult, bizonytalan.

Az AVICA-vezetők a VUCA világában

Agile, Value-oriented, Inspiring, Collaborative, Appreciative, azaz agilis, értékvezérelt, inspiráló, együttműködő, elismerő vezetők.

A mai világra jellemző a hirtelen (Volatility), kiszámíthatatlan (Uncertainty), számos különböző és látszólag nem összefüggő tényező okozta változás (Complex), ami különböző reakciókat vált ki az emberekből, és váratlan vezetői döntéseket eredményez (Ambiguity).

A VUCA-világ mindennap új kihívás elé állítja a társadalom valamennyi területén dolgozó szervezeteket és tagjait.

Napjaink vezetői számára a hétköznapiak része az új, kihívást jelentő helyzetekkel szembenézni.

Olyan készségekre van szükség ehhez a gyors ütemű, folyamatosan változó és helyenként zűrzavaros világhoz, amelyek adaptív szemlélettel viszonyulnak a változásokhoz és az abban közreműködő csapatokhoz, szereplőkhöz.

A következőkben bemutatunk egy mozaikszót, amely összefoglalja a mai vezetők hatékony és eredményes munkavégzéséhez szükséges, korábban vázolt legfontosabb jellemzőit, függetlenül attól, hogy milyen területen (üzleti, társadalmi, politikai vagy a közsféra színterén) vezetők.

Ez a mozaikszó az AVICA:

- Agile (agilis),
- Value-Oriented (értékvezérelt),
- Inspiring (inspiráló),
- Collaborative (együttműködő),
- Appreciative (elismerő).

Agilis (Agile): A legfőbb kompetencia, ami ebben a rohamosan változó környezetben nélkülözhetetlen, az agilis gondolkodás és cselekvés.

Az agilitás a szervezetek azon képessége, hogy a változás és a bizonytalanság korában rugalmasan, aktívan, alkalmazkodóan és kezdeményező módon működnek. Szinonimái a jártasság, vitalitás, fürgeség, mozgékonyosság.²

Az agilis módszereket évek óta alkalmazzák az IT területén. Alkalmazásukkal a projektek gyorsan, rugalmasan, túl hosszú előtervezés nélkül, önszerveződő és önrányító csapatok által menedzselhetők.

Az agilitás képesség a megfigyelésre, az elemzésre és a következtetések levonására, a problémamegoldásra, rendkívül gyors tempóban. A VUCA világában különösen fontos az alapos megfigyelésen és gyors és átfogó elemzésen alapuló tempós döntéshozatal.

² GRESER, Katrin – FREISLER, Renate: *Agilis és sikeres vezetés*. Miskolc, Z-Press Kiadó, 2018. 15.

A szervezeti agilitás feltételezi az önirányított és önszerveződő, felhatalmazott csapatokat, amelyek a célok elérése érdekében agilis technikákat alkalmaznak, használnak, és rögzített, elfogadott alapelvek mentén működnek. Egy hagyományos felépítésű és berendezkedésű szervezet, amelyben a munkatársak agilis gondolkodásmódot tettek magukévá, működésében is agilisabb lesz.

Néhány jellemző ezek közül:

- Magas fokú személyes felelősségvállalás (projektcsapatok önállóan, saját felelősségi körükben hoznak döntéseket);
- A felelősség mindig azé, aki az adott témában a legszélesebb ismerettel rendelkezik;
- A vezetők moderátorként működnek, a csapatok kollektív tudására támaszkodnak;
- Megosztott a vezetés;
- A döntéselőkészítés és a problémamegoldás közös, csoportos konzultációk, workshopok eredménye.

Értékvezérelt (Value-oriented): A kifejezés kettős jelentésű. Az egyik a vezető értékteremtésre irányuló fókusza, a másik egy mélyről fakadó elköteleződés bizonyos alapértékek iránt. A VUCA világában működő vezetőknek vállalt és közvetített, mintaként szolgáló értékei irányt mutatnak a vele együtt dolgozók számára, vonatkozási pontként működnek.

Az értékvezéreltség más megközelítésben bizonyos alapvető értékek szigorú betartását jelenti. Az egyik legsikeresebb vezetői megközelítés a *leading by example* (példamutató vezetés). Amennyiben vezetőként vannak olyan alapelvek és értékek, amelyeket mindig, következetesen követünk, függetlenül attól, milyen kihívást jelentő helyzetekkel találjuk szemben magunkat. Elvárjuk csapatunktól, hogy ezeket az értékeket kövessék. A két legfontosabb érték ezek közül az önismeret és a bizalom. A VUCA-világban való sikeres működéshez ez a két alapérték meghatározó a vezetők számára.

Inspirált és inspiráló (Inspired & Inspiring): Az inspirációból fakadó elkötelezettség képes kiállni minden vihart. Ezt a közös megítélésen alapuló összhangot két lépésben lehet megvalósítani: elsőként a vezetőnek kell inspirációt és elkötelezettséget éreznie a szervezet fő célja iránt, ezután érdemes olyan embereket keresni, akiket ugyanezen fő cél érintett meg. Ahhoz, hogy másokat inspirálni tudjunk, először nekünk kell inspiráltnak lennünk. Az elkötelezettség őszintesége az inspiráción keresztül saját csapatunkra is átragad.

A bizonytalan időkben az emberek azokra a vezetőkre néznek fel, akik inspirálnak. A VUCA-világ összetettségében iránytűként is szolgál az őszinte biztatás.

Együttműködő (Collaborative): A vezetői működés egyik alappillére volt és maradt a megfelelő döntéshozatal. A mai összetett világban ahhoz, hogy olyan döntések születessenek, amelyek képesek összhangot teremteni különféle elvárások között, a vezetőknek elengedhetetlen ezeket különböző szakterületekre lebontani, konzultálni a terület szakembereivel, és alapelveként követni, hogy a döntéshozás minden érintett bevonásával történjen. Az is nyilvánvaló, hogy az együttműködés ilyen komplex körülmények között nem opcionális, sokkal inkább a modern világ működésének alapelve.

Az együttműködő vezetők komolyan kooperálnak társaikkal és csapatukkal azért, hogy olyan megoldások születessenek, amelyek sűrítenek minden tudást, tapasztalatot és erőforrást, ami hozzájárulhat a közös célok sikeréhez.

Elismerő (Appreciative): A mai vezetők egyik kihívása, hogy a dinamikus, helyenként követhetetlen módon változó társadalmi-üzleti környezet ellenére is rugalmas és elkötelezett munkatársakat találjanak, és képesek legyenek megtartani őket. A munkavállalók által teljesített munkaköri követelményeken és alapelvadásokon túlmutató erőfeszítés, ami az ilyen csapatokat jellemzi, nem a pénzügyi előnyöktől vagy a munkahelyi biztonságtól, hanem erős munkahelyi elköteleződéstől (*employee engagement*) függ. Dale Carnegie szerint a munkahelyi elköteleződés legfontosabb tényezője a vezetőktől kapott dicséret, minőségi figyelem és elismerés.³

Egy olyan őszinte gesztus a csapat felé, mint a „köszönöm” vagy a „szép munka”, amellyel elismerjük a hozzájárulásukat, hosszú távon biztosítja elköteleződésüket a csapathoz és a közös célhoz.

2.5. Kihívások az adaptív vezetésben

Heifetz vezetési modellje a kísérletezésről, az új ismeretek felfedezéséről és számos korrekció és kiigazítás megfogalmazásáról és végrehajtásáról szól, amely az egész szervezetet érintheti.⁴ Csak a hozzáállás megváltoztatásával és az alapelvek folyamatos kiigazításával sikerül fenntartani a változásokat és a szervezeti eredményességet.

Az egy munkahelyen dolgozók értékrendjének, hiedelmeinek és felfogásának, a szervezet kultúrájának megváltoztatása nehéz és hosszadalmas folyamat. A változások megvalósítása együtt jár a múlt meghaladásával. Ez fájdalmasabb, mint gondolnánk. A legtöbb felső vezető vonakodik elengedni a múltat, a hagyományokat, az azokhoz kötődő alapelveket, amelyekkel szervezetük elindult, vagy amelyekkel sikereket értek

³ CARNEGIE, Dale: *Hogyan szerezzünk barátokat és befolyásoljuk az embereket*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó, 2008.

⁴ Heifetz, Ronald – Linsky, Marty: *Adaptív vezetés – Ismerje meg az adaptív vezetők tulajdonságait | Organic Articles (organicindiatoday.com)*

el. A régi módszerekhez való ragaszkodás azonban akadályozhatja az új módszerekből származó előnyöket.

Az adaptív vezetés másik jelentős kihívása, hogy megteremtje a terepet az ellenállás különböző formáinak. Ez ellenállók lehetnek a szervezet munkatársai, más vállalatok, szervezetek érintettjei, esetleg a szervezeti működésben, a szakmai munkában érdekelt olyan személyek, csoportok, akik valamilyen módon érintettek a szervezet feladatrendszerében, azok eredményességében. A leggyakoribb módszerek, amelyeket az emberek az adaptív változás akadályozására használnak, a marginalizálás, az elterelés vagy a támadás. Ha az említett tevékenységek bármelyikét észreveszi, akkor nagy az esélye annak, hogy munkatársai vonakodnak elfogadni azt az új irányt, amelyet be akar vezetni.

Az adaptív vezetés által előidézett legnagyobb kihívás talán az, hogy a vezetők nem hajlandók meghallgatni mások véleményét. Az adaptív vezetés kevésbé a hatalomról, inkább a csapatmunkáról szól. Elméletileg az adaptív vezetőknek hajlandónak kellene lenniük meghallgatni és adaptálni a munkatársak, az ügyfelek, a partnerek által megfogalmazott javaslatokat, ajánlásokat.

Amikor a vezetőkkel egyet nem értők meghallgatásáról beszélünk, ez nem azt jelenti, hogy meggyőződésünk ellenére feladjuk a változtatásra vonatkozó elképzeléseinket. Mindez azt jelenti, hogy jobban tájékozódunk a munkatársak, a partnerek igényeiről, így hatékonyabban tudunk dolgozni a változások végrehajtásán.

Összefoglalva

A VUCA-világ kihívásait egy szervezet olyan **agilis** válaszokon keresztül tudja megugrani, amelyek a közösen vallott **értékekben** és az azokba vetett hitben gyökereznek. Ezek a válaszok **inspirálják** valamennyi **közös**, az őszinteség és a kölcsönös **elismerés** szellemében végrehajtott cselekvésüket. Mindebből az is következik, hogy egy ilyen csapatnak, szervezetnek AVICA-vezetőre van szüksége!

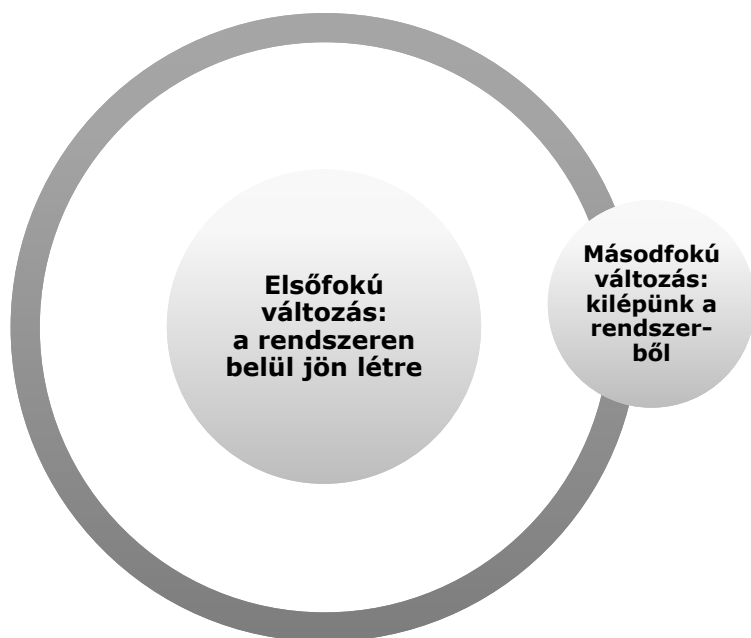
Az adaptív, AVICA-vezetés számos erőfeszítést igényel, de jelentős eredményekkel kecsegtet. Az ily módon alkalmazkodó szervezetek eredményesen működnek. Képesek átvészelni a viharokat, és képesek a csúcra emelkedni még a változékonyság időszakában is.

Az adaptív vezetés a korábbiakban leírtak szerint a következő fő alapelvvel foglalható össze:

- megosztott vezetés – a vezető delegálja a szerepeket, a feladatokat a csapattagoknak,
- optimális tehetségösszetétel – mindenki képességeit felhasználják,
- átlátható-kiszámítható vezető,
- kölcsönös bizalom vezető és beosztott között – a bizalom segít erős kötelekeket kialakítani a munkatársak, a munkáltatók, az ügyfelek és a vezetők között,

- egyértelmű irányelvek, kommunikált szervezeti kultúra – a szervezet vagy a csapat jól meghatározott célokat, feladatokat és alapszabályokat követ,
- agilis gondolkodás és cselekvés,
- értékteremtő és értékvezérelt gondolkodás,
- inspirált és inspiráló viselkedés,
- együttműködés,
- nyilvánított és kommunikált elismerés és respektálás.

3. A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT NÉHÁNY ALAPTÉZISE⁵



Elsőfokú változás:

- A rendszeren belül jön létre – belső változás, finomítás történik.
- A régi játékszabályok szerint újrarendezzük a régi elemeket.
- Tologatjuk az elemeket az asztalon.
- A változás menedzselésének új módja.

⁵ *Korszerű változásmenedzselés.* Oktatási célra összeállította: SALAMON Hugó. Budapest, Bagolyvár Kiadó, 1996.

Másodfokú változás:

- Amikor kilépünk a rendszerből.
- Újrdefiniáljuk a keretrendszert, vagy újat építünk a régi helyett.
- Borítjuk az asztalt.
- Ugrunk a sötétbe, az ismeretlenbe, a járatlanba.

A másodfokú változás azzal operál, ami az elsőfokú változás perspektívájából megoldásnak látszik, mert a másodfokú változás megvilágításában erről a megoldásról kiderül, hogy a megoldani kívánt probléma alappillére.

Míg az elsőfokú változás látszólag mindig a józan észen alapul (például az „ugyanabból még többet” recepten), a másodfokú változás általában furcsának, váratlannak és a józan ésszel ellenkezőnek tűnik; a változás folyamatában van valami rejtélyes, paradox elem.

A másodfokú változási technikák kiemelik a helyzetet abból a paradoxont eredményező csapdából, amelyet a megoldáskíséret reflexivitása hoz létre, és más keretbe helyezik (ahogy ez szó szerint megtörténik a kilencpontos probléma esetében).

Ha igazi és tartós változásokat akarunk elérni ebben a kaotikus világban, akkor az emberek beállítottságával és gondolkodásmódjával kell kezdenünk.

Hozzá kell ehhez tenni, hogy saját embereinknél senki sem tudja jobban, milyen változtatásokra van szükség.

Az új módszer lényege, hogy először az emberek gondolkozásával és beállítottságával foglalkozunk, és a tulajdonképpeni változtatások bevezetésével csak ezután.

A felvilágosult vezetés

Üzleti körökben gyakran hallunk a „vízió vezérelte vezető” fontosságáról. Ezen olyan valakit értenek, „akinek a fejében világos kép él a jövőről”. A jövő „látomása” azonban csupán szűk szegmense a dolgoknak, és a világos jövőkép önmagában még nem elég a sikeres szervezeti változtatásokhoz.

Felvilágosult vezetésre van szükség. Vagyis olyan vezetőkre, akiknek nem csupán világos jövőképük van, hanem képesek elérni azt is, hogy munkatársaik magukénak tekintsék a célokat, elkötelezzék magukat a megvalósításuk mellett.

A felvilágosult vezető saját, határozott jövőképe mellett képes és hajlandó felszínre hozni a másokban élő jövőképet. S nem utolsósorban munkatársaiban lelkesedést kell ébresztenie e holnap iránt, és segítenie kell őket, hogy erőiket korlátozás nélkül bevéssék annak megvalósításába. A felvilágosult vezetők arra ösztönzik embereiket, hogy nyitottak, alkotókészek, újítók legyenek, és állandóan kutassák, hogyan érhetik el közös céljaikat. Vagyis az ilyen vezetők képesek kihozni az emberekből, ami bennük a legjobb.

A felvilágosult vezetés nem annyira arról szól, mit kell *csinálni*, hanem arról, *honnan származik* mindaz az ismeret és szándék, amely a változtatások mögött rejlik.

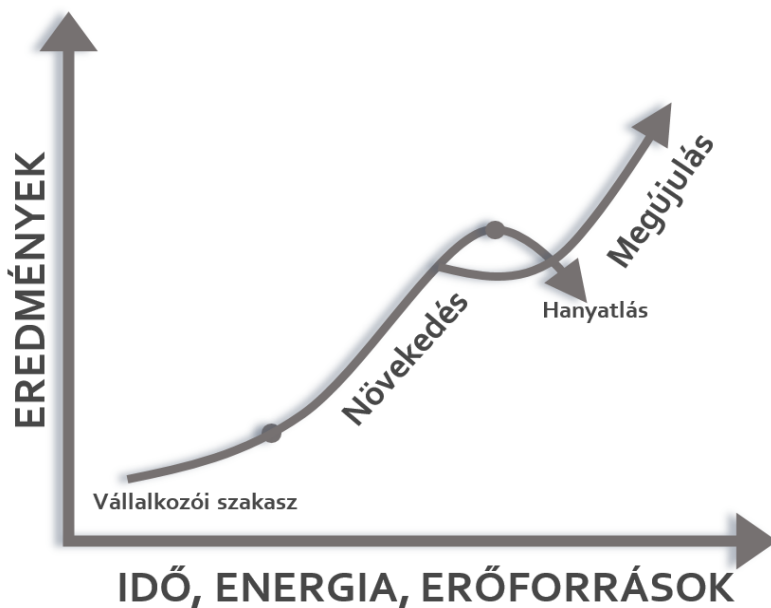
E módszer sajátja, hogy *közvetlenül* foglalkozik az emberekkel és a beállítottságukkal. Segít felszabadítani az alkotókészséget és az újtó szellemet, kedvez a kiemelkedően eredményes csoportmunkának. A változásmenedzselés újszerű módszere felszabadítja az emberek szunnyadó energiáit, és így hozzáférhetővé válnak mind a szervezet, mind az egyének érdekében. Olyan erő ez, amely gyorsítja a szervezet egészséges fejlődését.

Hosszú távon csak azok a megoldások működnek, amelyekre a szervezet emberei – a vezetők és dolgozók – maguk jutnak, nem pedig azok, amelyeket mások dolgoztak ki, idegen modelleket másolva.

3.1. A szervezeti változások dinamikája

Egy szervezet fejlődési szakaszai

Minden szervezet – az egyszemélyes vállalkozástól egészen a multimilliárdos konglomerátumig – minden pillanatban a növekedés egy bizonyos szakaszában van. Minden sikeres szervezet ugyanazon a három fejlődési szakaszon megy át. Ezek a következők: (1) vállalkozói szakasz, (2) növekedés, (3) hanyatlás vagy megújulás.



Vállalkozói szakasz

A vállalkozói szakasz jellemzői a következők:

- Mindent megtenni a fennmaradás érdekében
- Rugalmasság és alkalmazkodás a környezet igényeihez
- Hajlandóság a kockázatvállalásra
- Erős ösztönzés, túlesorduló tetterő
- Élénk belső és külső kommunikáció

Növekedési szakasz

A növekedés kezdeti fázisának jellemzői:

- Piaci és pénzügyi sikerek
- Összpontosítás a hatékonyságra és az eredményességre
- Rendszerek, szabályok, eljárási rendek kidolgozása és bevezetése
- Az irányítás jellege eltolódik a vállalkozói stílustól a menedzseri stílus felé
- A növekedés lelkes igenlése

A növekedés későbbi fázisában azonban azok a rendszerek, szabályok és eljárási rendek, amelyek biztosították, hogy a vállalat eljusson az adott szintre, a tartós siker akadályává válnak.

A másolás, a merev irányelvek, a futószalag-gondolkozás – mindaz, amit mi együtt „beskatulyázottságnak” nevezünk – annak jelei, hogy az üzlet a második fejlődési szakasz végére ért.

A növekedés késői szakaszának jellemzői a következők:

- A skatulyák növekvő száma
- Sok bizottság
- A kommunikáció összeomlása
- Az újítás elutasítása
- Bürokratikus stílus
- Félelem a kockázattól
- Elapadt cselekvőerő

Hanyatlás vagy megújulás

A növekedés szakasza előbb-utóbb tetőzik, ha a csúcs után is a régi pályán maradunk, ez hanyatlást jelent. Ez történik, amikor a skatulyáink korlátai meggátolják, hogy letérjünk egy olyan növekedési görbéről, amely elérve a csúcstól már lefelé visz. Minden növekedési pályának elkerülhetetlenül van egy lemenő ága.

Senki sem dönt tudatosan a hanyatlás mellett. Vannak azonban szervezetek, amelyek bár öntudatlanul, de ezt teszik, amikor nem törnek ki a skatulyáikból, mert nincsenek tudatában az előttük örvénylő zuhatagnak, és csak akkor mérlegelnek lehetőségek között, amikor már késő.

Van azonban egy másik út: tudatosan kitörni a merev korlátok közül, és gyökeresen új növekedési pályára lépni. Ez a megújulás. A környezetünk szüntelenül változik, ami a lehetőségeket megteremti minőségileg új növekedési szakaszok beindítására. Megújulni annyit jelent, mint újra kezdeni, új erőre kapni, bizakodással feltöltődni, újra megteremteni a siker feltételeit. A megújulás tudatos döntést igényel. A megújulásához a szervezet embereinek is meg kell újulniuk.

A megújuláshoz nem kell megvárunk a válságot. Felismerve a változás szükségességét, tudatos döntéssel új pályára emelkedhetünk, mielőtt a régi átfordulna a lemenő ágba, vagyis mielőtt beleütköznénk a magunk alkotta és már túl merevvé vált struktúrák, szabályok korlátaiba. Ez megköveteli, hogy gondolkozásunkat a jövőre hangoljuk.

A megújulási szakasz jellemzői a következők:

- Új szemlélet, fokozott tettekeszség
- Szoros kapcsolat az ügyfelekkel és a piaccal
- Hajlandóság a kockázatvállalásra
- Változásbarát gondolkozásmód
- Minőségorientáltság
- A vállalkozó szellem feltámadása
- Nyitottság, rugalmasság

3.2. Az új paradigma

Napjaink dinamikusan változó gazdaságában azok az igazán sikeres vezetők, akik rájöttek a *folytonos megújulás titkára*. Ez nem más, mint az emberek gondolkodásmódjának megváltoztatása. Segítenek nekik kitörni a negatív gondolkodásmód „skatulyáiból”, olyan beállítottságra ösztönözve őket, amely megoldásorientált.

Az új típusú vezető a megújulást segítő emberi tényezőknek kiemelt fontosságot tulajdonít, és az olyan hagyományos tényezőkkel, mint a költségsökkentés, minőségjavítás, hatékonyságnövelés, forgalomnövelés, az ügyfélszolgálat színvonala, eredményesség növelése ezekkel összefüggésben foglalkozik. E *kemény* paraméterek javulására a *lágú* tényezők sikeres kezelésének *következményeként* tekint, ide sorolva azt is, mennyire sikerül helyes irányba fordítani és a célra összpontosítani embereinek figyelmét és energiáit.

A paradigmaváltás

A váltás történhet fokozatosan, de lehet ugrásszerű. A paradigmaváltás lényege nem a tempó, hanem az, hogy *beépítettük* a tudást, vagyis az *lényünk szerves részévé vált*.

A fókuszváltás ereje

Ha a gondolkodásmódban előnyös változás következik be, a kiaknázatlan és szabad energia mozgósítható. Ha egy csoport vagy szervezet tagjai megtanulják, hogyan és mire összpontosítsák figyelmüket, hatalmas alkotóerők szabadulnak fel.

Azokban a szervezetekben, ahol már megtörtént a beállítottság paradigmaváltása, és megtanulták hozzáértően irányítani az emberek energiáit és figyelmét, új lehetőségek nyílnak az együttműködésben. Nő az alkotókedv, a dolgozók több örömet lelnek a munkában, és ez az eredményekben is megmutatkozik.

A folytonos megújulási eljárás

Ez egy strukturált módszer arra, hogyan irányítható célszerűen egyének és csoportok figyelme és energiája a gondolkodás paradigmaváltásának segítségével. Igaz, maga a fókuszmechanizmus is segíti, hogy idővel előnyösen változzék az emberek beállítottsága, ám ez a keretmódszer különösen jó eredményeket hozott.

A módszer fókuszválasztási lépések sorából álló *eljárás*, amelynek lépései:

1. Ünnepeljük az apró sikereket!
2. Derítsük ki konkrétan, minek köszönhetjük ezeket!
3. Folyamatosan pontosítsuk, konkretizáljuk a célunkat (céljainkat)!
4. Segítsünk partnereinknek (ügyfeleinknek, a szervezetnek, a csoportnak, minden személynek) megérteni, milyen előnyöket jelent számukra e célok elérése!
5. Állandóan kutassuk, mit csinálhatnánk jobban, másként, mire kellene nagyobb erőt bevetni, hogy gyorsítsuk célunk megvalósítását!

Megújulás és vezetés

A folyamatosan megújuló, változásbarát szervezet számára pozitív gondolkodásmód kialakítása elsősorban a vezetés feladata. A vezetők és az irányításuk alatt működő szervezeti egységek sikere attól függ, képesek-e felébreszteni munkatársaikban a kezdeményezőkézséget, a cselekvési kedvet, elérik-e náluk, hogy sajátjukként kezeljék a szervezet céljait.

3.3. A változások és a szervezeti kultúra kapcsolata

A szervezeti kultúra a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik és az új tagoknak is átadják mint a problémák megoldásának követendő mintáit és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot.

Noha számos változás nem jár szervezeti változással (pl. IT-rendszerbeli változások, projektek során vagy következtében bekövetkező változások stb.), a szervezetek életében a külső környezet kihívásaihoz való alkalmazkodás/változtatás során előtérbe kerülhet a szervezetek meglévő, működő kultúrájának áttekintése, és ha az nem járul hozzá kellően a szervezet eredményes működéséhez, fejlődéséhez, akkor szükség van a működő kultúra új elemekkel történő kiegészítésére, esetenként jelentős mértékű megváltoztatására.

A 80-as években elterjedt és alkalmazott változáselméleti modellek egyik lényeges sarokpontja az volt, hogy „a szervezeti kultúra a legnagyobb akadálya minden változásnak... ezért nagyobb átalakítások alkalmával az első lépés, hogy megváltoztassuk a normákat és értékeket” (John P. Kotter: *A változások irányítása*). Ezen modellek szerint **a változáskezelés első lépése a szervezeti kultúra megváltoztatása.**

A 90-es évek második felében – a szervezeti kultúra részeinek és törvényszerűségeinek feltárásával párhuzamosan – azonban megváltozott ez a nézet: **a kulturális változtatás az utolsó, nem pedig az első feladat.** Ennek oka, hogy a szervezeti kultúra alapját képező, közösen vallott értékek, normák nagyon mélyen, szinte tudat alatt gyökereznek a szervezeti tagokban, ezért ezek megváltoztatása nagyon nehéz, lassú és rengeteg menedzsmentenergiát igénylő feladat. A vállalati kultúra lényegében csak akkor változik meg, miután sikeresen áthangoltuk az emberek cselekvését, láttattuk az új folyamatok előnyeit, azaz az emberek belátták, hogy összefüggés van az új módszerek és a hatékonyságnövelés között.

A kultúraváltás ezért **nem célja, hanem eredménye** a sikeres változtatásmenedzselési folyamatnak.

3.4. A változásokkal szembeni ellenállás

A változások tervezésénél számítsunk rá, hogy mind a munkatársak változásokkal szembeni személyes ellenállását, mind a szervezet rendszerszintű (strukturális) akadályait kezelni kell.

A változásokkal szembeni ellenállás érthető, hiszen minden változásnak

- bomlasztó és
- stressznövelő hatása van.

Noha a változásokkal szembeni egészséges szkepticizmus előnyös is lehet, ha segít kiszűrni a változási folyamat gyenge pontjait, az ellenállás alapvetően megakadályozza, megnehezíti a szervezeti célok elfogadtatását.

A változásokkal szembeni ellenállás **négy alapvető oka** (John P. Kotter és L. A. Schlesinger):

1. Egyéni önérdékek
 - a munkatársakat elsősorban saját helyzetük érdekli
2. Félreértések
 - kommunikációs problémák
 - nem megfelelő információ
3. A változás alacsony mértékű elfogadása
 - bizonytalanságérzet
 - a helyzet nem megfelelő értékelése
4. A változások szükségességével való egyet nem értés
 - a várható előnyök és hátrányok eltérő megítélése

Ezekben belül szükséges megkülönböztetnünk és eltérően kezelnünk a szervezet strukturális ellenállását és a munkatársak személyes ellenállását.

A szervezeti ellenállás okai:

1. Szervezeti tehetetlenség
2. Meglévő hatalmi struktúrák ellenállása
3. Meglévő munkahelyi csoportokba tartozás (biztonságérzet)
4. A korábbi sikertelen változások negatív tapasztalata

A személyes ellenállás okai:

1. Működő folyamatok és módszerek („újat kell megtanulni” félelem)
2. A fennálló kapcsolatrendszerek iránti lojalitás
3. A változások szükségességét nem sikerül elfogadtatni („minek kell megint változtatni?”)
4. Személyes bizonytalanság, biztonság hiánya („mi lesz most velem?”)
5. A meglévő rendszerek ismerete („újat kell megtanulni” félelem)
6. Meglévő munkahelyi csoportok megszüntetése és újraformálása
7. Személyes ambíciók különbözősége
8. Félelem a
 - hatalomvesztéstől
 - a szakmai képesség elvesztésétől
 - a jövedelemcsökkenéstől
 - az ismeretlentől

9. Ismétlődés, redundancia
10. teljesítménycsökkenés („az új helyzetben nem fogok tudni ugyanolyan jól teljesíteni” félelem)

A változásmenedzsment leggyakoribb hibái:

1. A változásokkal szemben ellenállás gyakori oka, hogy rossz a bemutatása.
2. Nem sikerül jól elfogadtatni a szükségességét.
3. Nincs elég információ.
4. Nem kíséri megfelelő konzultáció, felkészítés, támogatás és tréning.
5. Az emberek nincsenek közvetlenül bevonva a folyamatokba.
6. Nem sikerül megteremtteni az új iránti bizalmat és a biztonságérzetet.
7. Gyenge a belső kommunikáció.

Érvek a változások mellett:

1. A tervezett változásoknak pozitív hatása lesz az egyénekre.
2. Új lehetőségeket kínál a személyes fejlődésre.
3. Új kihívásokat jelent.
4. Csökkenti a tespedtséget, unalmat.
5. Jobb beleszólást jelent a jövő irányításába.

4. AZ ADAPTIVITÁS, A SZERVEZETI TELJESÍTMÉNY ÉS A SZERVEZETI STRESSZ ÖSSZEFÜGGÉSEI

Ma már adatszerű bizonyítékai vannak annak, hogy az emberek lélektani állapota is makrogazdaságot befolyásoló tényező. Azok a szervezetek, amelyekben a vezető figyelemmel van a szervezet egészét és az egyes embereket érintő stresszre, s alapvető igénye és képessége, hogy kezelje s a normális szinten tartsa azt, akár piaci előnyre is szert tehetnek. Az adaptív vezető az érzelmi intelligenciájára támaszkodva tudja, hogy a szervezetek lelkiállapota az emberek komfortérzetétől függ. A gyorsan változó világunkban a változások sokasága személyes frusztrációkkal, megakadásokkal, bizonytalanságokkal járhat. Az örömteli szervezetek tudják, ismerik azokat a stresszforrásokat, amelyek munkatársaikat terhelik, kezelésükre figyelmet fordítanak. Kiegyensúlyozott, alkotó légkört teremtenek. Az örömteli szervezetek tagjai nagyobb és jobb teljesítményre képesek. Az ilyen szervezetekre kevésbé jellemző a – gazdasági hátrányt is magában hordozó – fluktuáció. Mint sok minden más, ez is a vezető felelőssége.

Nagyszámú szakirodalom, kutatás, könyv és cikk jelent meg az elmúlt időkben a stresszről, honlapok sokasága foglalkozik – orvosbiológiai, lélektani, munkahelyi szervezeti és vezetői szempontból – a témával. A stresszt nevezhetjük „az élet sójának”, az

alkalmazkodás művészetének. A stressz életünk minden pillanatának része, mert az ember reagál az őt körülvevő környezet jelzéseire, hatásaira. Fontos, hogy saját és mások testi-lelki egészségének megőrzése érdekében ismerjük saját lelki működésünket, belső világunkat és a munkahelyi környezetünk közérzetét befolyásoló működési tényezőket s azok hatásait.

„A vezetői tevékenység, a vezetői szerep maradéktalan ellátása fokozott stresszel jár. A konfliktusokkal és stresszel terhelt helyzetek *értelmezésével, megértésével és kezelésével* oldódhat a szorongás, az azzal együtt járó teljesítménycsökkenés, jobbá válhat a munkahelyi légkör. Megkerülhetetlen tényként kell elkönyvelnünk, hogy életminőségünket, munkahelyi teljesítőképességünket jelentősen befolyásolja munkaszervezetünk klímája, a jelen lévő pszichoszociális kockázatok mennyisége is.

Pszichoszociális kockázatnak minősül a munkavállalót a munkahelyén érő azon hatások (konfliktusok, munkaszervezés, munkarend, foglalkoztatási jogviszony bizonytalansága stb.) összessége, amelyek befolyásolják az e hatásokra adott válaszreakcióit, illetőleg ezzel összefüggésben stressz, munkabaleset, lelki eredetű szervi (pszichoszomatikus) megbetegedés következhet be.”⁶

Daniel Goleman, Richard Boyatzis és Annie McKee a vezetéselmélet és vezetői készségfejlesztés területének kiemelkedő szerzői *A természetes vezető* című munkájukban megállapítják, hogy a vezető hangulatai és ennek kivetítése a környezetre beláthatóan minden munkahelyi szervezetre lényeges hatást gyakorolnak, mégis gyakori, hogy a vezetők az érzelmeket túlságosan személyesnek és megfoghatatlannak ítélik, és nem veszik számításba. Az érzelmeik terén végzett kutatások azonban kimutatták, hogy a vezetők érzelmei által okozott hatások mérhetők, és hogy a legkiválóbb vezetők milyen módszerekkel találhatnak utat önmaguk és mások érzelmeinek megértéséhez és irányításához. Az adaptív vezetők tudatában vannak az érzelmeik rendkívüli szerepének.

Feszültséggel teli élethelyzeteink, munkahelyi stresszeink, azaz a környezetünkben érkező hatások jelentős mértékben befolyásolják érzelmi állapotunkat, hangulati ingadozásokat, egyensúlytalanságot eredményezhetnek, az egyensúlyvesztés pedig konfliktushelyzeteket teremt. A stressz biológiai létünk meghatározója, inspirációt és lendületet ad munkánkhoz, céljaink eléréséhez, testi-lelki és szellemi fejlődésünkhöz. Fontos körülmény azonban, hogy számtalan társadalmi, gazdasági, egészségi és lélektani probléma forrása is.

Az elmúlt évtizedek robbanásszerű változásaihoz történő alkalmazkodás jelentősen igénybe veszi mentális, lelki és fizikai állapotunkat és teljesítőképességünket. A magyar nyelv mindennapi kifejezéseiben – nem véletlenül – gyakran fordul elő a stressz és az azzal összefüggésbe hozható tünetek, betegségek említése. A hirtelen fellépő, akut (heveny) stresszmegnyilvánulások érzékeltetik a testben lezajló folyamatok eredményét, kihatásait.

⁶ www.weborvos.hu/adat/magyarorvos/2009febr/36-40.pdf Letöltve: 2013. 09. 21.

Felmegy a cukrom! Görcsbe rándul a gyomrom! Majd kiugrik a szívem! Vért izzadtam! Gombóc van a torkomban. Elfehéredtem, mint a fal. Kivert a víz. Szétrobbanok!

A krónikus, hosszan tartó stresszhatások testi működési zavarokban állandósulhatnak.

Idegi alapon vagyok cukros. Rosszak az idegeim, fáj a gyomrom.

A panaszok hátterében nagyszámú kockázati tényező okaként a tartósan fennálló túlterhelést nevezhetjük meg. Megrázó kutatási adatok jelzik, hogy ennek következményei mindenkit érintenek, ha nem tudja elkerülni, kezelni vagy csökkenteni a mindennapi élethelyzetekkel, munkával fellépő terheket. Ismert tény, hogy a magasan kvalifikált vezetők különösen veszélyeztetettek, a munkahelyi követelmények járó megterhelések és felelőségek együttes szorítása különösen a szív- és érrendszeri megbetegedések területén jelent kockázati tényezőt.

A stressz csökkentése, kezelése az egyén magatartásán, személyes belátásain múlik, ehhez elengedhetetlen saját magunk megismerése, megértése, befolyásolása. A rögzült mintákat, káros szokásokat megváltoztatni nem lehet egyik napról a másikra. Érdemes megfontolni, vezetőként felelősek vagyunk magunkért és a munkatársainkért. (Kricsfalvi 2006)

A munka világának állandó jellemzője a változás, amely alapvetően befolyásolja a vezetői tevékenységeket.

„Egy vállalatnak nincs stressz-szintje: a dolgozók stressz-szintjei adódnak össze... Hogyha túl magassá válnak a stressz-szintek, olyan jelenségek fellépésével kell számolni, mint hibás döntések, az alacsony produktivitás és kreativitás, a szegényes kommunikáció, a hiányzó csapatszellem, a feszült személyes kapcsolatok és a sok munkahelyváltás, illetve távolmaradás.”⁷

Mennyiségi túl- vagy alulterhelés

A túl/alulterheléseknek több formáját lehet megkülönböztetni. Akkor beszélünk *mennyiségi* terhelésről, ha a dolgozó adott idő alatt túl kevés vagy túl sok munkát kap. Ennek egyszerű kiszámításához elegendő megnézni, hogy munkahelyén és azon kívül hány órát tölt el munkával. Egyes vizsgálatok olyan összefüggést találtak, miszerint azoknál a dolgozóknál, akik túl sokat dolgoztak, megnőtt a szívinfarktus kialakulásának kockázata.

Minőségi túl- vagy alulterhelés

A *minőségi* túl/alulterhelés viszont azt mutatja, hogy az adott feladat mennyire tekinthető bonyolultnak, összetettnek (ilyen lehet például a folytonosan változó és bonyolult jogszabályok folyamatos követése), vagy éppen ellenkezőleg, monotonnak, unalmasnak. Káros hatása lehet a túlterhelésnek, de az alulteljesítésnek is.

⁷ KRICSFALVI Péter: *Stressz a lelke mindennek*. Budapest, Dimenzió Biztosító Egyesület, 2006. 41.

A hatékony munkavégzés feltételei

Stresszor az is, amikor nincsenek biztosítva a *hatékony munkavégzés feltételei*. Ezek inkább kis, hétköznapi bosszúságokat jelentenek, ami persze kellőképpen megkeseríti az ember életét. Például: ha nincsenek elég gyors nyomtatók az irodában, az ügyfélfogadó nincs megfelelően vagy egyáltalán kiépítve, oktatásokhoz nincs eszköz, nincs megfelelő számítógép, megfelelő programok stb. Ehhez kapcsolódik az is, ha az egyénnek nincs beleszólása abba, hogy hogyan végezze a munkáját, milyen eszközöket használjon, milyen ütemezéssel dolgozzon.

Változó elvárások

Ha a munkafeladatok, értékelési szempontok kiszámíthatatlanok, akkor ezek elbizonytalaníthatják az egyént a kompetenciájában, szakértelmében és ez által okoznak stresszt. A legtöbb ember igyekszik a külső elvárásoknak megfelelni. Amennyiben ezek az elvárások gyakran változnak, a megfelelésre irányuló igyekezet sikertelen lesz, kudarcélményt és stresszt okoz. Némely munkakör elválaszthatatlan része a kiszámíthatatlanság.

Középvezetői helyzet

Ez a szervezeti helyzet jellemzően sok stresszrel jár, hiszen egyszerre vezető és beosztott. Számítalan olyan döntést kell végrehajtani, amelyeket felettes vezetői hoztak meg. A speciális stresszorok közé tartozik, hogy mind alulról, mind felülről folyamatos elvárásoknak, nyomásnak lehet kitéve. A beosztotti szerep jellemző stresszora a kontrollhiány. Ez annyit jelent, hogy a beosztottnak nincs beleszólási joga a döntésekbe.

Felelősség

Erőteljes stresszor lehet, ha az egyénnek nagy *felelőssége* van más dolgozókért a munkavégzés során, más dolgozók, kollégák előléptetése, jutalmazása, elbocsátása során. Ehhez a felelősséghez társul, ha sok határidőt kell betartani, sok értekezleten kell részt venni.

Szervezeti légkör

Stressz forrása lehet a – látszólag – nehezen megragadható szervezeti légkör, amikor a mindennapos együttműködést a bizalmatlanság, esetleges rossz hangulat, kedvetlenség, túl sok konfliktus árnyékolja be. A szervezeten belüli gyenge kommunikáció, a szervezethez való tartozás érzésének hiánya hozzájárul a rossz szervezeti légkörhöz. Ilyenkor a konkrét okok nagyon nehezen megragadhatók, vagy éppen annyira jelentéktelennek tűnnek, hogy látszólag nem is érdemes foglalkozni velük, de összességében mégis stresszt képesek okozni. Ha a dolgozók egymás ellen dolgoznak, ez megnehezíti a célok elérését, és rossz munkahelyi kapcsolatokat eredményez. Az egymással szembeni bizalmatlanság, érdektelenség rontja a munkahelyi kapcsolatokat. Ha a munkatársak felől nem érkezik támogatás, akkor ez szintén növelheti a stresszt. A rossz munkahelyi

léggör hozzájárul a csoporton belüli konfliktusok számának növekedéséhez. Ezek megoldása felesleges energiákat, időt vesz el, pluszterhelést jelent. Ezeknek egy speciális csoportja a *pszichoterror*, *lelki erőszak* vagy *mobbing*.

Az alacsony fizetés

Az alacsony fizetés is komoly stresszforrás lehet. Egyrészt jelezheti az egyén számára az alacsony társadalmi megbecsültséget, másrészt a munkahelyen kívüli mindennapos megélhetési gondok, hiteltörlesztés stb. beszűrődnek a munkahelyre. Fokozhatja a stresszt, ha a munkahelyen belül bérfeszültségek vannak, a szolgáltatók, fenntartók nagyobb fizetésemelést kapnak, mint a kvalifikált munkaerő, vagy a fiatal diplomásokat a régi dolgozókét meghaladó fizetéssel veszik fel.

Bizonytalan munkahely

Ha valaki úgy érzi, hogy munkahelye hosszabb távon nem nyújt biztonságot, az folyamatos stresszt jelenthet a számára. Különösen komoly probléma ez a közigazgatásban, ahol sokan éppen a hosszú távú biztonság miatt választották ezt a pályát.

Új technológiák, új kihívások

Az új technológiák követése, az új módszerek megtanulása is komoly stresszt jelenthet, különösen idősebb dolgozók számára. Sokan tartanak attól, hogy nem képesek elsajátítani az új módszereket, az új eszközök használatát, és ezzel versenyhátrányba kerülnek, nem képesek ellátni munkájukat. Ez nem csupán a változástól való félelem, de okozhatja az is, hogy kiderül, valójában nem alkalmasak a feladatra.

Vezetési stílus

A nem megfelelő vezetési stílus is okozhat stresszt. A nem megfelelő alatt azt értjük, hogy nem az adott feladathoz, a dolgozók elvárásához, személyiségéhez illő vezetési stílust alkalmazunk, ez komoly stressz okozója lehet. Míg például egy autokratikus, diktátumok segítségével történő vezetés egyes totális (parancsuralmi funkciójú) szervezetekben nem csupán hatékony, hanem megfelelő is, tisztázott és világos feladatkörben dolgozó, magasan kvalifikált beosztottak esetében kifejezetten káros lehet.

A mobbing (lelki erőszak) jelensége a munkahelyen

„Az egészséges munkakörnyezet felborulását Magyarországon általában a stressz kategóriájában elemzik. Egyéb típusú ártalmakkal, illetve azokkal a stresszokozó tényezőkkel, amelyek összefüggésbe hozhatók a munkahelyi pszichoterrorral, nem foglalkoznak intézményesen. Ezt a hangsúlyeltolódást, vagyis a mobbing-jellegű problémák iránti közönyt tükrözi a vonatkozó kutatások többsége, amelyek elsősorban a stressz témakörébe tartoznak (Juhász 2002). A stressz kialakulásához vezető tényezők közé sorolható elsősorban az egyes foglalkoztatási ágakra vagy munkakörökre jellemző

pszichológiai teherterhelés, és csak másodsorban a dolgozók közötti interperszonális konfliktusok. A munkahelyi pszichoterror – ebben a kategorizációban – (ahogy arról ritkán szó esik) az utóbbi problémakör egyik alosztályát képezi.”⁸

Mi a mobbing?

Pszichoterrornak vagy lelki erőszaknak nevezzük az egy vagy több személlyel szemben negatív, megfélemlítő, zsarnokoskodó magatartás ismétlődő mintáját, amelybe beletartozik mások minden apró mozzanatának bírálata, értékeinek és elismerésének elutasítása, mások lejáratása és még egy sor más hasonló viselkedésforma. A munkahelyi támadásoknak nemcsak az egyén látja kárát, hanem az egyén munkavégzési hatékonysága és a szervezet működése is.

Ilyen esetekben csökken a hatékonyság, a problémafelismerés és a megoldások képessége, a döntési kompetencia, a munkával való elégedettség, és végső soron nőhet a munkahelyről való kilépés kockázata is. Fontos megjegyezni, hogy nem a személyes konfliktusok vagy támadások okoznak problémát, hiszen az velejárója minden emberi kapcsolatnak és munkahelynek, hanem a hosszan fennálló, folyamatosan megjelenő és ismétlődő inzultusok.

A lelki erőszak elszívésében nincs különbség a nemek között, férfiakat, nőket egyaránt érhet munkahelyi támadás. Az életkor azonban jelentős eltéréseket mutat, 20–40 éves kor között ritkábban fordul elő, mint az ennél idősebb korosztály esetén. Az esetek többségében azonos szinten dolgozó kollégák között fordul elő, de magas a száma azoknak az eseteknek is, ahol a vezető vagy felettes inzultálja a beosztottját.

Kiegészítő munkahely

Egyre több vezető és munkatárs ismeri fel, hogy milyen környezetben szeretne dolgozni, milyenben érzi jól magát, hogy a munkahelye ne az újabb stresszek terepe legyen.

Az örömteli egészséges munkahelyi szervezetben elvárás, hogy felnőtt emberként viszonyuljunk egymáshoz. Ugyanakkor léteznek olyan emberi nehézségek, élethelyzetek, problémák, amelyek kezelésétől a vezetők egy része fél, tart. Pedig valljuk meg, ez is a feladata. Persze egyensúlyt kell teremteni, és egyensúlyt kell tartani. A vezetők sokszor azzal védekeznek, hogy nem könnyű rátalálni a kényes egyensúlyra, megtalálni azt, hogy hol a határ a privát szférába való beavatkozás és a túlzottan rideg távostartás között. Az adaptív vezetőknek tudniuk kell, hogy a munkatársaik, akikkel nap mint nap együtt dolgoznak, akkor képesek a legjobb teljesítményt nyújtani, ha jól élik meg az egymás társaságában töltött időt. Ha a vezetők ilyen környezetet teremtenek, a teljesítmény mellett a jóérzés s még az öröm is jelen lesz a szervezetükben.

⁸ http://mona-alapitvany.hu/wp-content/uploads/2012/08/Mobbing_tanulm%C3%A1ny2006.pdf
Letöltés: 2013. 09. 20.

5. A GENERÁCIÓK JELLEMZŐI ÉS SZERVEZETI EGYÜTTÉLÉSE

5.1. A generáció fogalma

„Minden generáció intelligensebbnek képzei magát az elődeinél, és bölcsebbnek az utódainál.”

(George Orwell)

Az egyik legfrissebb tudományos definíció szerint *„a generációt olyan személyek csoportjaként határozzuk meg, akik ugyanabban a korszakban születtek, ugyanazon időszak formálta őket, és ugyanazon társadalmi markerek voltak hatással rájuk – más szóval a generáció egy azonos életkor és életszakasz, létfeltételek és technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport”*.

Magyarország ma élő közel tízmillió populációját hat generáció alkotja. Hat – tulajdonságait, szokásait és igényeit tekintve – meglehetősen különböző embercsoport, akiknek mindezek mellett vannak azonos tapasztalataik, kollektív problémáik, egymásnak örökített mintáik, s a bizonyos fokú egymásra utaltságuk sem elhanyagolható. Ám a tapasztalatok feldolgozása, a problémák kezelése, s általában a mindennapok megélése nagy eltéréseket mutat a ma élő generációknál:

- Veterán (–1945)
- Baby boomer (1946–1964)
- X generáció (1965–1979)
- Y generáció (1980–1994)
- Z generáció (1995–2009)
- Alfa (2010–)

A besorolásra nincs abszolút konszenzuson alapuló álláspont, ám markáns különbségek sem tapasztalhatók. Egy-egy korcsoport jellemzően 13–18 éves periódust foglal magában, ami – főként a technológiai fejlődés sebességének betudhatóan – egyre rövidül. Ahogy az ipari társadalmat felváltotta az információs társadalom, majd a tudásalapú társadalom, úgy változott vele együtt az emberek közötti kommunikáció rendje – beleértve annak sebességét, minőségét és a feldolgozni való információ mennyiségét – is. Az információs társadalom egyben virtuális társadalmat is teremtett, amelybe a fiatalabb generációk beleszülettek, míg az idősebbek kirekesztve érezhetik magukat. Mára megjelent a virtuális identitás fogalma is, amely ugyan nemcsak a fiatalabb generációk sajátja, de erősebben jellemzi őket. Az X-eseket digitális bevándorlóknak, míg az Y és Z generációt digitális bennszülötteknek nevezik, az Alfa pedig egyenesen a digitális kor gyermekei.

Az adaptív vezetőnek ismerni kell az egyes generációkra jellemző tulajdonságokat, motivációik eredőjét és azokat a tényezőket, amelyek a munka világában befolyásolják őket, amelyekkel jobb eredményre sarkalhatók. Ahogy azzal is tisztában kell lenniük, hogy a generációk jelentette különbözőségek több lehetőséget jelentenek, mint problémát.

5.2. A generációk jellemzői, munkához való viszonya

Veteránok (–1945)

A generáció a XX. század viharai árnyékában – szülői, erősen kontroll alatt tartott társadalmi és a mikrokörnyezet adta mintákon – szocializálódott. Megtanulták, hogyan kell túlélni a háborúban, vagy egyenesen a fronton, s a rendszerek változásában. Az ő kulcsfogalmuk – illetve a túléléshez elengedhetetlen fő tulajdonságuk – az alkalmazkodás képessége. Legnagyobb igényük és motivációjuk a béke és harmónia megteremtése, fenntartása, s ennek zálogát többnyire a család összetartó erejében és a stabil munkában látták.

A veteránok életkorukból eredően már nem aktív munkaerőpiaci generáció. Ők jellemzően egy munkahelyen, egy szakterületen dolgoztak egy életen át. Számukra ez értéket jelentett. A hiteles, céltudatos karizmatikus vezetőben s a hierarchizált szervezetben hittek, s az életkorhoz társított tapasztalat a szemükben egyenlő volt a tekintéllyel. A veterán generáció munkához kötődő kulcsfogalma a „nyugdíjas állás”.

Baby boomerek (1946–1964)

A generáció elnevezése a második világháború után hirtelen felszökő gyermekvállalási kedv, illetve az autoriter társadalmakban jellemző születésszabályozási tilalom nyomán történt népességrobbanásra utal. Ami ezt a generációt formálta, az a kétpólusú világrend, a hidegháború, az újjáépítés. A fegyelem, a tisztelet, a kitartás és a tudásvágy jellemzi őket. Az ő idejükben jelenik meg a nemek közötti egyenlőség fogalma, ami egyben a kétkeresős családmodell megjelentését is jelenti. A szülő-gyermek kapcsolat változása is náluk kezdődik. Ők az utolsó generáció, amely többségében még magázza a szüleit, s az első, akit a gyerekeik tegeznek.

E generáció életét áthatotta-áthatja a munka világa, nagy munkakedvvel és munkabírással dolgoznak. Bár többnyire még a porosz, hierarchizált szervezetekben szocializálódtak, legfontosabb értékeik között a lojalitás, az egyenlőség és a csapatszellem szerepel. Kötődnek a munkahelyükhöz, s fontos számukra a státuszszimbólum. Ők azok, akik áldozatokat is hoztak a karrierjük érdekében: a gyerekeiknek ugyan jólétet teremtettek, cserébe alig látták őket. Megélték a rendszerváltást, ami a munka világát tekintve

csapást jelentett számukra, s azt tanulták belőle, hogy csak folyamatos önfejlesztéssel és teljesítménnyel lehet talpon maradni. Mindezek következtében tapasztalataikra, tudásukra érdemes építeni. Nem ritka, hogy ma ezen nemzedék képviselői vezetik a nagyobb vállalatokat, szervezeteket. Tartanak az utánuk jövő generáció azon készségeitől, amelyeknek ők nem, vagy csak részben vannak birtokában, ezért még mindig próbálnak lépést tartani velük.

A baby boomerek csapatjátékosok, a jó kapcsolat hívei úgy a munkatársaik, mint feletteseik tekintetében, ezért nem szívesen keverednek konfliktusokba sem. Az előrejutás lehetőségét a ranglétra végigjárásában és a kapcsolati tőke kialakításában látják.

Legfőbb motivációjuk a rang, a presztízs és az ezzel járó magas fizetés elérése. Cél- és sikerorientáltak.

X generáció (1965–1979)

Az X generáció legfőbb jellemzője az önállóság, ami abból fakad, hogy szüleik sokat dolgoztak, az anyák is tömegesen csatlakoztak a munkaerőpiaci folyamatokba, s szülész után gyorsan visszatértek oda. Így az X-esek kerültek a leghamarabb tartósan azonos korú környezetbe, s később – ugyanezen okokból – ők lettek az ún. kulcsos gyerekek, akik együtt bandázva várták haza szüleik hazatértét a munkából. Így lettek ők egy önálló, találékony és önellátó nemzedék.

Többségük kamaszként találkozott először a számítógépekkel, fiatal felnőttként az internettel. A gyors technológiai fejlődés egyenletesen szívárgott be a mindennapjaikba, s megtanultak vele együtt élni. A szaknyelv digitális bevándorlóknak nevezi őket.

Ez a generáció jelenleg tömegesen van jelen a munkaerőpiacon: független, megbízható, alkalmazkodni képes és terhelhető munkavállalók. Munkába állásukkor versenyképes fizetést kínáló, újonnan betelepült multinacionális vállalatok várták őket, akikkel együtt azonban megérkezett a korlátlan munkaidő és az erős munkahelyi stressz is. A maximalista X-esek alapvető életérzése a munkahelyen, hogy „akkor működik, ha én csinálom meg”. Ezért rengeteg időt töltenek ott: nem munkaidőben, hanem feladatban gondolnak. Azt, hogy létezik a munkaidő, többségük abból érzékeli, amikor pl. az Y és Z generációs kollégáik azonos időben, egyszerre távoznak, míg ők maguk „ki sem látشانak a feladatokból”. Bár szüleik példájából okulva ők nagyobb hangsúlyt fektetnek a magánélet és a munka egyensúlyára, sokan közülük ezzel együtt is a munkahelyüket tekintik a második otthonuknak, s szüleikhez hasonlóan hoznak érte áldozatokat. Az őket megelőző generációkkal ellentétben az X-esek már könnyebben és szívesebben változtatnak munkahelyet, s a több lábón állás igénye és képessége is jellemző rájuk.

Önállóságuk abban is megmutatkozik, hogy bár tudnak és szeretnek csapatban dolgozni, a munkatársaikkal való kapcsolattartásra nem fektetnek olyan nagy hangsúlyt, mint a baby boomerek.

Mivel nagy a szabadságvágyuk, és felelősséget is szívesen vállalnak, ezért a munkában is ezzel lehet motiválni őket: önálló – akár párhuzamosan futó – feladatok, az ehhez szükséges információ biztosítása és az állandó visszacsatolás sarkallja őket igazán eredményes munkavégzésre.

Y generáció (1980–1994)

A nagyfokú figyelem és törődés közepette – a fogyasztói társadalomban – felnőtt generáció alapvető jellemzője az önbizalom és az öntudat. S ezt nem csupán a felmenőik táplálják bennük, hanem az a tény is, hogy ők az első generáció, amelynél bizonyos tekintetben fordított szocializáció történt. Az egyik legfontosabb tudásra – ami a digitális újkorban való létezéshez szükséges – nem a felmenőik által tettek szert, hanem önállóan sajátították el. Egyszerűen belenőttek. Sőt! Megfordult a tudásátadás iránya: ők tanították a szüleiket is. Így az életkor számukra már nem automatikus indok a tiszteletre. A szaknyelv őket nevezi a digitális bennszülöttek első generációjának.

Az okostelefonok, a közösségi média megjelenése gyökeres változást hozott mind a kommunikáció, mind az ismeretszerzés, mind a médiafogyasztás területén. Problémamegoldásukat és kommunikációjukat a digitális világ formálta. Nem is beszélve arról, hogy az Y-osok az új platformoknak köszönhetően sosem látott mennyiségű kapcsolatra tettek szert. Ezek a tényezők mind radikális hatással voltak az értékválasztásra is, ami egyet jelentett az énközpontúsággal. S mivel a számítógép és a mobiltelefon folyamatosan szolgáltatja az újdonságokat, ezért ez a generáció erősen élményorientálttá is vált.

Jelenleg az Y generáció tagjai alkotják a munkaerőpiac közel felét, s a matematikai számítások szerint 2025-ben ez az arány eléri a 75%-ot. Az ezredfordulónak is nevezett generáció tagjait a munkához való viszonyukban is elsősorban az öntudatosság jellemzi. Fontos számukra a szabadság, komolyan gondolják a munka és magánélet közötti egyensúly megtartását. Könnyedén váltanak munkahelyet a kedvezőbb körülmények reményében. Élményközpontúságuk ezen a területen is megmutatkozik: ők azok, akik élvezni akarják nemcsak a munkát, de a munkakörnyezetet is. Szívesebben dolgoznak csapatban, mint önállóan, de ezzel együtt is fontos számukra az egyénre háruló figyelem és a dicséret. Leginkább a karrier, a pénz és az egyéni fejlődés lehetősége motiválja őket. A hierarchiában, s pláne a ranglétrában nem hisznek.

Z generáció (1995–2009)

A Z generáció a világ első globális – és sok tekintetben a legék – nemzedéke. A legkisebb létszámú, legképzettebb családokba s a legidősebb anyák gyermekeként születtek. Ők nem csupán nagy, hanem szinte osztatlan figyelem közepette nőttek fel. Jellemfejlődésük legfőbb mozgatórugója a rájuk háruló szülői, illetve az internet világának köszönhető széles körű figyelem. Előbbiek tökéletesnek látják – vagy szeretnék látni –

őket minden tekintetben, utóbbiaktól azt tanulják, hogy a siker alapja a kinézet és/vagy az egyediség. Ők azok, akik sokakkal tartják a kapcsolatot, de kevesekkel találkoznak a valóságban. A virtuális világban lényegesen magabiztosabbak, mint a valódiban. A szaknyelv a digitális bennszülöttek 2.0 verziójának nevezi őket.

Az internet adta tudáshalmazzal alapvetően jól tudnak élni, magabiztosan tájékozódnak, de nem mindig képesek rá, hogy megkülönböztessék egymástól a hiteles és a hamis információt. Az információmennyiség, amely a rendelkezésükre áll, bizonyos tekintetben magabiztosságot ad számukra, más tekintetben azonban bizonytalanná teszi őket. Minél több az információ – különösen akkor, ha sok az egymásnak ellentmondó –, annál több a kérdés is.

Az Z generáció azon tagjai, akik már bekapcsolódtak a munka világába – Y-os társaikhoz hasonlóan – erős hatással vannak a cégkultúrára. Az idősebb generációkhoz képest merőben más igényeik és elképzeléseik vannak. Időben és térben is szabadok akarnak lenni. Tudásuk modern, főleg technikai szempontból. Gyorsak, impulzívok és többirányú figyelemre képesek. Az elvárásaik nagyok: magas fizetés, jó pozíció, ideális munkakörülmények, a személyes fejlődés lehetősége s a személyesen rájuk háruló figyelem egyaránt fontos nekik. Bizalomra és megerősítésre várnak. Számukra a home office fogalmát nem a pandémia hozta el, ők eleve ebben gondolkodtak. Ezzel együtt is szívesen dolgoznak – akár virtuális – csapatban. A hierarchia, a tekintélyelvű vezetés – ahogy Y-os társaiknak is – értelmetlen számukra.

Alfa generáció (2010–)

Az Alfa generációnak a legidősebb tagjai is még csupán 12 évesek e segédanyag születésekor. Róluk olyan jellemzést, mint a tőlük idősebb generációk esetében, egyelőre nem lehet adni. Azt is csak sejteni lehet, hogy érik a korcsoport lezárása: a pandémia és a jelenleg folyó orosz-ukrán háború is erre enged következtetni. Az „alfa” elnevezés pedig szimbolikusnak is tekinthető: valami egészen újnak a kezdetét hivatott jelölni. A szakirodalom azt prognosztizálja, hogy ők lehetnek a legmagányosabb nemzedék. Az igényeik szerint kifejlesztett „okos élet” mind jobban eltávolítja majd őket a valóságtól és társaiktól. Ahogy a munkaerőpiac is egy eddig sosem látott változásával találják majd szembe magukat, ami elsősorban az exponenciálisan gyorsuló technológiai fejlődésnek tudható be. Ám éppen ezért, mert számukra a virtuális világ pontosan annyira természetes lesz, mint a valódi, esély látszik arra is, hogy megtalálják a kettő között a tökéletes egyensúlyt.

Baby boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
Tisztelet	Intimitás	Nyitottság	Interaktivitás
Szorgalom	Önállóság	Kreativitás	Sokszínűség
Tapasztalat	Függetlenség	Visszajelzés	Élmény
Munkamórál	Kötelességtudat	Közösségi élmény	Önmegvalósítás

1. sz. táblázat: A generációk jellemzői

Forrás: Nemes Orsolya: Generációs mítoszok (Hogyan készüljünk fel a jövő kihívásaira). Budapest, HVG Kiadó, 2019.

5.3. Generációk szervezeti együttélése, avagy a multigenerációs csapat

Ma a baby boomerek (akik közül sokan még nyugdíj után is aktívak), az X, az Y és a Z generáció idősebb tagjai alkotják a munkaerőpiacot. Azt is megfigyelhettük, hogy igényeik, a munkával, a munkahellyel kapcsolatos elvárásaik eltérőek. Éppen ezért motiválni is másként kell őket.

Egy vezetőnek nem elegendő pusztán a generációk sajátosságaival tisztában lennie, képesnek kell lennie ezek egyidejű kezelésére, azaz a multigenerációs környezet kialakítására és az ilyen csapatok irányítására is. Egy multigenerációs csapat előnyei közé tartozik a többretű, felhalmozódó tudás, az egészséges versenyszellem, a többszempon-tú látásmód, a friss szemlélet és a szakmai tapasztalat összeadódása. Hátránya, hogy nehezebb a kommunikáció, több a konfliktus, s a vezető részéről nagyobb erőfeszítést igényel, hogy egyidejűleg több és nagyobb eltérést mutató igényeknek megfelelően koordináljon és irányítson.

A munkahelyi konfliktus – még ha a generációk értékrendbeli különbségéből és eltérő kommunikációs stílusából adódik is – nem feltétlenül negatív előjelű. Hiszen a konfliktus feltárhat más működésbeli problémákat, s előidézheti a szükséges változásokat. Az a szervezet, ahol nincs konfliktus, minimum hanyatlásra van ítéelve, hiszen ez csak azt jelenti, hogy a problémákat a szőnyeg alá söpri, így azok nem is oldódnak meg. A konfliktus abban az esetben káros, ha mennyisége és/vagy a minősége a teljesítmény rovására megy.

A kutatások szerint abban minden generáció egyetért, hogy a konfliktusok fő forrása a hibás kommunikáció. Ezt pedig elsősorban a visszajelzés és az információ hiánya okozza.

A multigenerációs csapatokat irányító vezetőknek ezért erre a két kulcsterületre kell nagyobb hangsúlyt fektetnie: a kommunikációra és a konfliktuskezelésre. Ehhez nemcsak arra van szükség, hogy ő maga ismerje az egyes generációk jellemzőit, hanem arra is, hogy helyet, időt és módot találjon arra, hogy a szervezetben dolgozók is jobban

megismerjék egymást. Ez elengedhetetlen feltétele annak, hogy egy csapaton belül a kommunikáció nyitott és őszinte legyen.

A vezetéssel kapcsolatos hiányosságok tekintetében a három legnagyobb generációs konfliktusforrás a munkatársak eltérő terheltsége, a teljesítmény és az ösztönzés közötti aránytalanság és az egyéni túlterheltség. A megoldásban a csapatok vezetőin van a hangsúly: az emberismeret, az egyénre szabott ösztönzési rendszer és az egyenlőség biztosítása között kell megtalálni a megfelelő módszereket és az arányt.

A szervezeteknél egyfajta „intergenerációs empátia” kialakítása jelenthet megoldást. Ehhez az úgynevezett „generációs intelligencia” lehet egy kulcsfontosságú képesség, amely segít abban, hogy úgy reflektáljunk, úgy viselkedjünk, hogy azzal megértést mutassunk mások élethelyzete, családi és társadalmi előélete iránt.⁹

Baby boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
ÖSZTÖNZÉS, MOTIVÁCIÓ			
Előrelépési lehetőség Új utak Fix munkahely	Státusz Anyagiak	Nagy mozgástér Döntési lehetőség Verseny Önmegvalósítás	Azonnali jutalom Szabadság Kötetlenség
TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS			
Tényszerű Korrekt Múlton alapuló	Jövőorientált, aktív részvétellel Célkitűzés Karriertervezés	Jövőorientált Közvetlen visszacsatolás Megvitató-konzultáló Talent-menedzsment	Nem ismerik a korlátaikat Magabiztosak Torzult az értékrend és az önkép
KÉPZÉS, TANULÁS, FEJLESZTÉS			
Hagyományos iskolarendszerű Tapasztalat Holisztikus	Rugalmas Rövidebb képzési idő Tréningek Interaktív	Gyors Egyéni IT-alapú Interaktív Alternatív	Érdeklődésalapú Informális tanulás

⁹ CSUTORÁS Gábor Ákos: *Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a közigazgatási szervekben*, PhD értekezés. Budapest, 2020. 45–49.

Baby boomer	X generáció	Y generáció	Z generáció
KONFLIKTUSKEZELÉS			
Kerüli vagy kezeli	Kompromisszum- kész	Szembe megy	Könnyen kiváltja, de nem vállalja fel, vagy agresszív

2. sz. táblázat: HR-kihívások a különböző generációs jellemzők tükrében

Forrás: Prof. dr. Bencsik Andrea: HR feladat, mint integrációmenedzsment a tudásmegosztás problémáinak megoldásához. Győr, Széchenyi István Egyetem, 2014

6. ÉRTEKEZLETTECHNIKA

A XXI. századi vezető kompetenciáinak a nyilvános szereplés, a megszólalás is fontos része. Akár szervezeti szintű üzenetet, akár a napi operatív munkával kapcsolatos információkat ad át vagy beszél meg, azt minden körülmények között hatékonyan kell megtennie. A változás a kommunikáció, az információ- és eszmecsere területén is folyamatos, az adaptív vezető ezzel is lépést tart. Fontos, hogy ismerje a legfrissebb módszertant s a produktív technikákat. A fejezet ehhez nyújt segítséget.

Egyre gyakrabban találkozni azzal a panasszal, hogy már megint értekezlet, megint meeting...

A mind jobban felgyorsuló világunkban egyre kevesebb idő jut a feladatok elvégzésére, és egyre kevesebb idő az érdemi munkára.

Mit lehet ezzel problémával kezdeni?

A kulcs sokak szerint a munka szervezése, a jó koordináció, valamint a kevesebb, de hatékonyabb értekezlet.

Néhány érdekes példa:

1. A második világháború idején Franklin D. Roosevelt elnök minden nap 5 perces tájékoztatót engedélyezett a fronthelyzetről. Mikor a normandiai partraszállásról hosszabban akarták tájékoztatni, leállította a főtiszteket, aznap is csak öt percet engedélyezett.
2. A Korn Ferry tanácsadó cég 1945 munkavállaló körében végzett felmérése a Covid-19 előtt azt mutatta, hogy a válaszadók 67 százaléka gondolta azt, hogy a túl sok megbeszélés rontotta a munkahelyi hatékonyságot, 34 százalékuk pedig azt mondta: van, hogy akár heti öt óra is értelmetlen meetingekre megy el.¹⁰

¹⁰ Forrás: <https://forbes.hu/legyel-jobb/ha-betiltanak-a-ceges-meetingeket-vajon-tobb-idonk-marad-na-munkara/>

3. A PowerPoint betiltásával nőtt a hatékonyság az Amazonnál. 25 százalékkal nőtt a termelékenység, miután Jeff Bezos döntése alapján visszatértek a papíralapú prezentációkra.¹¹

(Régi prezentációkészítő szabály, hogy egy alaposan átgondolt, 10 perces PPT-prezentáció elkészítésének ideje átlagosan 100 perc!)

Az értekezletelnél az első és legfontosabb kérdés, hogy tényleg szükség van-e értekezletre...

Az egyik leggyakoribb hiba az, hogy a vezető akkor is értekezletet hív össze, amikor arra semmi szükség, mert pl.

- meg tudná hozni egyedül is a szükséges döntést,
- szervezetének tagjai önállóan is meg tudnák oldani a felmerülő problémákat (ha hagynák),
- minden hétfőn szokott lenni (ragaszkodik a szokásokhoz),
- hatalmi forrásnak tekinti (tekintélyelv).

6.1. Értekezlet típusok

Mikor van szükség értekezletre?

Ez értekezlet típusonként eltérő lehet:

Beszámoló jellegű értekezlet

Projekt, nagyobb lélegzetű feladatok elvégzése során az előzetesen kitűzött részcélok és határidők megvalósítását érdemes beszámoló jellegű értekezleten áttekinteni. Amennyiben szükséges, itt döntést is lehet hozni a további feladatokról, határidőkről és felelősökről.

Eszmecsere jellegű

A lehető legritkábban tartandó megbeszélési forma. Nagy a veszélye annak, hogy partalanná válik az eszmecsere. A szerző egyik negatív élménye az volt, amikor több mint egy órány keresztül arról folyt egy megbeszélés, hogy milyen témában mikor fognak értekezletet tartani az érintettek...

¹¹ Forrás: <https://index.hu/techtud/2021/05/12/amazon-jeff-bezos-microsoft-powerpoint-tiltas-hatekonysag-prezentacio-papir/>

Problémamegoldó

A vezető részéről nagy figyelmet és előzetes felkészülést igénylő értekezletforma, mert tisztában kell lennie a probléma jellegével, fontosságával és a megoldásban érintett személyek körével.

Gyakran előfordul, hogy egy-egy felmerülő probléma megoldására több személy vagy akár több szervezeti egység együttműködésére van szükség.

Fontos, hogy az értekezlet vezetője a **problémaleltár helyett megoldásleltárt kérjen a résztvevőktől**. Kezdő vezetők gyakori hibája, hogy gyanútlanul megkérdezik: mi a probléma? Aztán hallgatják hosszú percek át... Sokkal célravezetőbb azt kérdezni, hogy **mi kell ahhoz, hogy ezt meg tudjuk oldani**. Legyen pozitív iránya a kérdésnek, vagyis a megoldáson gondolkozzanak a résztvevők.

Döntéshozó

A döntéshozó értekezlet során – amennyiben vannak döntési alternatívák – a vezető felelőssége kiválasztani a leoptimálisabb megoldást.

Optimális esetben ehhez célszerű rövid vezetői összefoglalókat kérni a lehetséges alternatívák előnyeiről és veszélyeiről.

Sürgős döntés esetén még az általánosnál is nagyobb jelentősége van a résztvevői kör pontos meghatározásának, mert a döntéshez helyben kell minden lehetséges szempontot figyelembe venni.

Előkészítés

Meghívó

Az értekezlet jellege: (csoport, osztály, igazgatóság stb.)

- hely
- idő
- dátum
 - kezdés időpontja
 - befejezés időpontja
- az értekezlet összehívásának oka (ha valamilyen téma külön kerül megtárgyalásra)
- az egész értekezlet célkitűzése (ha valamilyen téma külön kerül megtárgyalásra)
- az egyes résztvevők feladatának konkrét megjelölése
- a napirend: az egyes napirendi pontok előadói, a megtárgyalásra szánt idő, és ha van, előzetesen kiküldött anyag
- kapják:
 - résztvevők
 - állandó meghívottak
 - 1. 2. stb. napirendi ponthoz meghívottak

Néhány megjegyzés az értekezlet összehívásával és lebonyolításával kapcsolatban:

A szerző (résztevőként) saját tapasztalata volt az a megrendezési forma, amely a fenti mintát pontosan követte. A kétheti rendszerességgel tartott értekezleten minden egyes napirendi pontra 20 percet engedélyezett az első számú vezető. Ennek azért volt jelentősége, mert a pszichológiai vizsgálatok szerint egy-egy témára maximum 20 percig tudnak igazán intenzíven koncentrálni a résztvevők.

Ahol hosszabb vita alakult volna ki, a vezető leállította azt, és kérte a vitázó felektől, hogy az értekezlet után tisztázzák egymás közt a kérdést, és tájékoztassák őt a lehetséges megoldásokról.

Ezzel a módszerrel elérte, hogy előzetesen mindenki felkészült az értekezletre, a legritkább esetben maradtak nyitott kérdések, mert az érintett résztvevők már egyeztetett állásponttal érkeztek az értekezletre, és amennyiben maradtak vitás kérdések, vagy döntött a felső vezető, vagy kétoldalú megbeszélésen haladt tovább a munka, de nem tartották fel az értekezlet többi résztvevőit.

Értekezletet általában 09-10 órás kezdettel célszerű összehívni. A délután 2-3 órára összehívott értekezletek a legkevésbé hatékonyak. (Napi teendők miatt gyakran felkészületlenek, vagy az rengeteg napi teendő miatt dekoncentráltak, „szétesettek” a résztvevők, valamint a szellemi aktivitási szint az emberek többségénél ekkor van mélyponton.)

Egy valóban hatékony értekezleten maximum 5-6 napirendi pont lehet. 100-120 perc feszült koncentrációnál többet nem lehet elvárni sem az értekezlet vezetőtől, sem a résztvevőktől.

A hely legyen alkalmas az értekezlet megrendezéséhez. Olyan berendezés célszerű, ahol a résztvevők látják és hallják egymást, van elég fény és oxigén. Egy sötét, szűkös, levegőtlen helyiség nem alkalmas hatékony értekezlet megtartásához! Az értekezletet kívülről ne zavarják meg, illetve senki ne menjen be hivatlanul a munka közben.

Minden egyes napirendi pont végén legyen rövid vezetői összefoglaló, amennyiben döntés is születik, legyen pontosan meghatározva a

- feladat
- felelős (szükség esetén közreműködő/k)
- határidő

Az értekezletről készüljön rövid memo, mely az egyes napirendi pontokhoz tartozó eredményeket, döntéseket tartalmazza.

6.2. Online értekezlet¹²

Az online értekezleteknek nem az a célja, hogy ellenőrizzük a munkatársainkat, hogy tényleg dolgoznak-e. A Covid-tapasztalatok egyértelműen azt bizonyítják, hogy a legtöbben otthon többet dolgoztak, mintha bejártak volna munkahelyükre.

Az online értekezleteknél, különösen, ha azok home office keretében tartandók, különösen figyelni kell a vezetőnek a megfelelő technikai feltételek biztosítására, a körülményekre és az előzetesen kiadott időkeretek betartására.

A közigazgatásban a két legelterjedtebb platform a Teams és a Zoom.

Az értekezlet vezetője egy online értekezlet előtt mindig próbálja ki a már használt platformot is, mert szinte hetente történnek fejlesztések, és kellemetlen meglepetések érhetnek, ha nem ismeri az új programot!

Az online értekezlet nagyon jól használható gyors információ terítésére és összegyűjtésére, feladatok egyeztetésére, együtt gondolkodásra, azonban nem alkalmas komoly érdekellentétek és konfliktusok kezelésére. Ilyen típusú megbeszélések a tapasztalatok szerint személyesen hatékonyabbak.

A monitoron feszült koncentrációval figyelni sokkal fárasztóbb, mint a személyes értekezleten figyelni a munkát. Amennyiben ez megoldható, célszerű az ilyen megbeszélések idejét egy órában limitálni. Amennyiben ez nem megoldható, legalább óránként szünetet kell tartani, mert a résztvevők szellemileg annyira elfáradnak, hogy értelmetlenné válik tovább monitor előtt tartani őket.

A hatékony online értekezlet ellenőrzőlistája

Ezt az ellenőrzőlistát használva gondoskodhat arról, hogy értekezletei eredményesek, hatékonyak és átfogóak legyenek. Ez az ellenőrzőlista minden típusú értekezletre alkalmazható.

Az értekezlet előtt

- Mi az értekezlet célja és a kívánt eredménye – mérlegelje, hogy szükség van-e értekezletre.
- A szükséges és nem kötelező résztvevők meghatározása.
- Az értekezlet napirendjének és a szükséges előolvasott anyagoknak az értekezlet-összehívásban való szerepeltetése.
- A résztvevők meghívása.
- Az értekezlet napirendjének és a szükséges előzetes írásos anyagoknak a kiküldése a meghívóval együtt.

¹² Forrás: <https://support.microsoft.com/hu-hu/office/hat%C3%A9kony-%C3%A9rtekezlet-el-len%C5%91rz%C5%91lista-a3bb25d2-f364-4c3b-baa4-2e2f0a19b104>

- Az értekezlet hosszának meghatározása.
- Ötletek megosztása a Rajztábla és a OneNote eszközeivel

Az értekezlet alatt

- Bemutatkozás bekapcsolt kamerával és mikrofonnal.
- Rögzítse az értekezletet, vagy kapcsolja be az élő feliratokat, ha szükséges.
- A képernyő megosztásával képeket, információkat oszthat meg a résztvevőkkel.
- Az értekezleti csevegés (chat) figyelése.
- Feladatok kiosztása és az értekezlet összefoglalása.

Az értekezlet után

- Értekezlet jegyzetek és a következő lépések dokumentálása megosztott helyen.
- Az értekezlet alatt folytatott írásos csevegés (chat) nyomon követési elemeinek kezelése.
- Visszajelzést kérhet az értekezlet hatékonyságáról.

6.3. Kitűzőtáblás moderáció

Kinek érdemes a kitűzőtáblát használni?

Annak, aki

- csoport előtt beszél, és mondandóját – a jobb megértés érdekében – **vizuálisan is meg akarja jeleníteni**, vagy
- **csoporthatározó, megbeszélést irányít, és szeretné elérni, hogy a hagyományos formákhoz képest az interakciósűrűség 8-10-szeres legyen.**

Tehát aki

- prezentációt tart,
- **tervezőcsoportot vagy**
- **problémamegoldó, konfliktuskezelő csoportmunkát vezet,**
- rendszeresen csoportos munkamegbeszélést tart,
- **döntés-előkészítő csoportot irányít,**
- oktat, tréninget vezet,
- **csoportos alkotótechnikákat alkalmaz.**

A **kitűzőtábla** szemléltetési technikák mindenütt alkalmazhatók, ahol fontos a gyorsabb és jobb kölcsönös megértés. Ott alkalmazzuk tehát, ahol

- többen beszélnek egymással,
- **terveznek,**
- **döntést hoznak,**

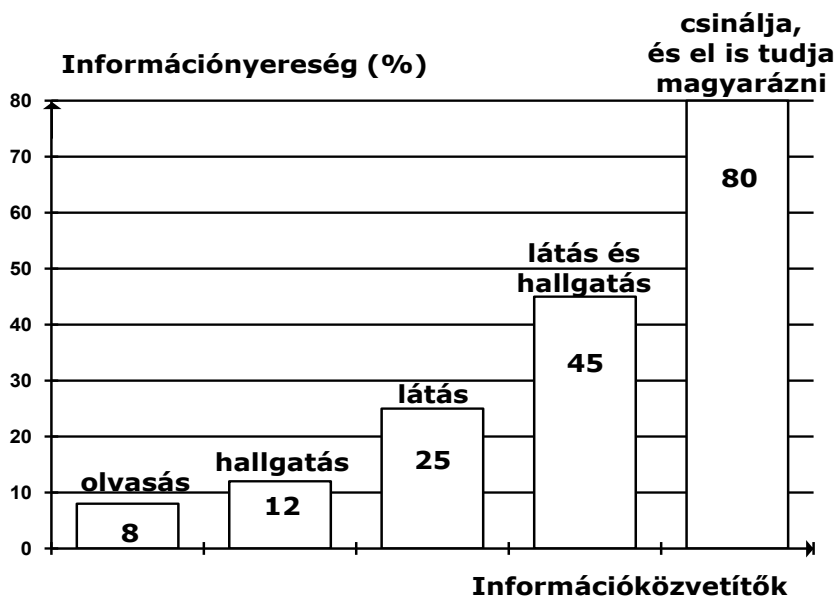
- csoportmunka eredményét kell bemutatni,
- a mondanivalót szemléltetni kell.

Melyek a kitűzőtábla használatának előnyei?

A konferenciák, találkozók, ülések, prezentációk áttekinthetőbbek és eredményesebbek lesznek, mert

- a résztvevők aktívabbak és kevésbé fáradnak el,
- azok is „szót” kapnak, akiket egyébként nehéz aktivizálni,
- az ülések szórakoztatóbbak,
- az egész csoport biztosan elfogadja a végeredményeket, mert azok közös munka és közös döntés eredményei,
- gyorsan készíthető valóság-hű jegyzőkönyv, amely tartalmazza az elvégzett munka összes eredményét.

Az információátadás hatékonysága



*Mondd, és én elfelejtem,
Mutasd meg, és én eszembe vésem,
Hagyd, hogy tegyem, és én megértem!
(Konfucius)*

A fenti ábra azt szemlélteti, hogy az olvasott anyag maximum 8%-a marad meg két hét elteltével. Látás és hallgatás együttesével ez 45%.

Az információátadás hatékonysága a látással és hallgatással több mint ötször hatékonyabb, mint az olvasás.

A kítűzőkártyás moderáció technika alapjai a tréningen a gyakorlatban sajátíthatók el.

FOGALOMTÁR

Abiguity: Ellentmondásos, többértelmű

Agile | Agilis: Hatékony, tettekéssz

Appreciative: Elismerő

AQ | Adaptivitás: Alkalmazkodás a helyzetekhez, a változásokhoz, a csoporthoz, a kihívásokhoz, a partnerekhez. Elemezni, komplexitásban gondolkodni és a következtetések megfogalmazását követően kezdeményezni a helyzetnek megfelelő változtatásokat.

Burnout – Kiegész: Tartós negatív stressz okozza a kiegésznek nevezett szindrómát, amelyben fizikai és mentális kimerültség a célok elvesztésével, a reménytelenség érzésével, az apátiával kapcsolódik össze. A kiegész személy rutinból végzi feladatát, már nem hisz abban, amit csinál.

Collaborative: Együttműködő

Complexity: Komplex, bonyolult

EQ | Érzelmi intelligencia: Az érzelmek és gondolatok közötti kapcsolódási pontokhoz kötődik. A gondolkodás, az érzés és a cselekvés összeköttetéséről van szó. Arról szól, hogy az ember tudatában van saját és mások érzéseinek, képes azokat azonosítani és értelmezni. Jelenti az érzelmek alkalmazását és kezelését személyes és társas szinten egyaránt.

Generáció: egy azonos életkor, életszakasz, létfeltételek, technológia, események és tapasztalatok által összekapcsolt csoport.

Inspiring | Inspiráló: Új dolgokra, fokozott aktivitásra ösztönző.

IQ | Intelligencia: Egyéni intelligencia hányados. Az a képesség, amely a tanuláshoz, a megértéshez, a gyors és hatékony gondolkodáshoz szükséges. Szükséges az új információk befogadásához, feldolgozásához, értelmezéséhez, s ezek alkalmazásához.

Mobbing: pszichoterror, vagy lelki erőszaknak nevezzük az egy vagy több személlyel szembeni negatív, megfélemlítő, zsarnokoskodó magatartás ismétlődő mintáját, amelybe beletartozik mások minden apró mozzanatának bírálata, értékeinek és elismerésének elutasítása, mások lejáratása, és még egy sor más hasonló viselkedésforma. A ilyen munkahelyi támadásoknak nem csak az egyén látja kárát, hanem az egyén munkavégzési hatékonysága és a szervezet működése is.

Moderáció: technikák gyűjteménye, illetve egy folyamatszabályozó módszer, amely lehetővé teszi a hatékonyabb csoportmunkát. Garantálja a csoportos értekezletek, megbeszélések és együttműködések sikeres kivitelezését, időbeni tervezhetőségét és eredményességét. A moderációs technika egy sor módszer gyűjtőneve ahhoz, hogy hatékonyabban tudjuk kihasználni a résztvevőkben rejlő lehetőségeket, tudását, kreativitást. Lehetséges létszám: 3 főtől max. kb. 30 főig.

MQ | Morális intelligencia: A jó és rossz elkülönítésének képessége, a helyesnek ítélt értékeken alapuló viselkedés. A morális intelligencia mértéke különösen fontos vezetőknél. A morálisan magas színvonalon működő vezetők folyamatosan tanulnak a körülöttük dolgozó társaiktól, és hajlandók kockáztatni saját személyes érdekeiket magasabb, a közjót szolgáló célokért.

Prezentáció: Bemutató, ismertető. Szóban előadott, rövid, rendszerzett előadás.

Pszichoszociális kockázatok: Azok a negatív hatások, amelyek a dolgozót a munkahelyén érik (pl. konfliktusok), és amelyeknek következtében lelki eredetű betegségek alakulhatnak ki.

Reziliencia: A reziliencia szó a latin *resiliere* — visszapattan, visszaugrik — szóból ered. A fogalom lelki ellenállóképességet, a kihívásokhoz, külső hatásokhoz való pozitív és adaptív alkalmazkodás képességét jelenti.

SQ | Szellemi intelligencia: A szellemi intelligencia maga az intuíció, egy mélyről táplálkozó bizonyosság. Az erényes magatartás képessége: a megbocsátás, a hála, az elismerés, az adni tudás, az együttérzés, a lojalitás.

Stressz: Szervezetünk reakciója a rá nehezedő nyomásra. Általános értelemben nem más, mint magatartási választ igénylő helyzetek az ember és környezete közötti kapcsolatban. A stressz a szervezet nem specifikus válasza bármely (külső vagy belső) igénybevételre (Selye János). A stresszt előidéző hatás szempontjából mindegy, hogy az a dolog vagy helyzet kellemes vagy kellemetlen, csupán az számít, hogy milyen az újraalkalmazkodás iránti szükséglet.

Szervezeti kultúra: A szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere.

Talentmenedzsment: Munkatársakban, vezetői utánpótlásban rejlő lehetséges potenciál feltérképezése, a tehetséges, illetve a vállalat számára kiemelten fontos munkatársak teljesítményének elismerése, a tehetséges munkatársak megtartása, folyamatos motiválása, készségeik, kompetenciáik fejlesztése.

Teams: A Microsoft Teams egy szabadalmaztatott üzleti kommunikációs platform, amelyet a Microsoft fejlesztett ki a Microsoft 365 termékcsalád részeként. Alkalmas videókonferenciák, virtuális események, online képzések, tárgyalások megvalósítására.

Uncertainty: Kiszámíthatatlanság, bizonytalanság.

Valueoriented: Értékvezérelt.

Volatility: Hirtelen, gyorsan változó.

WeQ | Társas intelligencia: Együttműködési, partnerségépítési, megtartási képesség. A többi emberrel kialakított jó kapcsolat, amelybe nemcsak a személyes kapcsolatok, hanem a társadalmi együttműködés összes formája beletartozik.

Zoom: A Zoom Meetings (amelyet általában Zoomra rövidítenek, és zoomra stilizálnak) a Zoom Video Communications által kifejlesztett, szabadalmaztatott videotelefon-szoftver.

FORRÁSOK ÉS FELHASZNÁLT IRODALOM

2. fejezet:

- integritasblog.hu
- CARNEGIE, Dale (2008): *Hogyan szerezzünk barátokat és befolyásoljuk az embereket*. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest.
- HEIFETZ, Ronald – LINSKY, Marty: *Adaptív vezetés – Ismerje meg az adaptív vezetők tulajdonságait* | Organic Articles (organicindiatoday.com)
- GRESEK, Katrin – FREISLER, Renate (2018): *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó, Miskolc.

3. fejezet:

- OAKLEY, Ed – KRUG, Doug (1996): *Korszerű változásmenedzselés*. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- KOTTER, John P. (1999): *A változások irányítása*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- WATZLAWIK, Paul – WEAHLAND, John, H. – FISCH, Richard (1990): *Változás*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- NOSZKAY Erzsébet (2009): *A változás- és válságmenedzsmet az alapoktól*. N&B Kiadó, Budapest.

4. fejezet:

- weborvos.hu
- mona-alaptivany.hu
- GOLEMAN, Daniel – BOYATZIS, Richard – MCKEE, Annie (2003): *A természetes vezető*. Vince Kiadó, Budapest.
- KRICSFALVI Péter (2006): *Stressz a lelke mindennek*. Dimenzió Biztosító Egyesület, Budapest.
- Üzlet és pszichológia 2022. április-május
- BAUER, Joachim (2012): *Az együttműködő ember*. Ursus Libris, Budapest.

5. fejezet:

- Joobgorup.hu | Generációk a munkahelyen
- 6generacio.com
- NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok*. HVG Kiadó, Budapest.
- SCHÄFFER Beáta (2015): *Iffjú titánok*. Book Kiadó, Budapest.
- SCHÄFFER Beáta (2015): *A legifjabb titánok*. Book Kiadó, Budapest.
- STEIGERVALD Krisztián (2020): *Generációk harca*. Partvonal Könyvkiadó, Budapest.

6. fejezet:

- Forbes.hu
- Index.hu
- Microsoft.hu

AJÁNLOTT IRODALOM

- [1] ADLER, Alfred (2020): *Emberismeret*. Gabo, Budapest.
- [2] ALLEN, David – HALL, Brandon (2020): *10 feladat a stresszmentes hatékonyságnöveléshez*. HVG Kiadó, Budapest
- [3] ANTAL Zsuzsanna – DOBÁK Miklós (2016): *Vezetés és szervezés – Szervezetek kialakítása és működtetése*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [4] BAUER, Joachim (2012): *Az együttműködő ember*. Ursus Libris, Budapest.
- [5] BLOOM, Peter – RHODES, Carl (2018): *CEO-társadalom*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [6] CLACEY I., Kirsten – MORRIS, Jay-Allen (2021): *Virtuális megbeszélések vezetése*. Z-Press Kiadó, Miskolc.
- [7] CSATH Magdolna (2004): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- [8] Csepeli György (2015): *A szervezkedő ember*. Kossuth Kiadó, Budapest.
- [9] DEÁK Csaba – DR. HEIDRICH Balázs – HEIDRICH Éva (2006): *Vezetési ismeretek*. Booklands 2000 Kiadó, Budapest.
- [10] DOBÁK Miklós (2008): *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [11] DONDERS, Paul CH. (2020): *REZILIENCIA*. Harmat Kiadó, Budapest.
- [12] ERIKSON, Thomas (2018): *Pocsék főnökök*. Centrál Kiadói Csoport, Budapest.
- [13] FRANK, Milo O. (1998): *Értekezlet, megbeszélés – röviden és eredményesen*. Bagolyvár Kiadó, Budapest

- [14] ERIKSON, Thomas (2018): *Idiótákkal körülvéve – Hogyan értjük meg azokat, akiket lehetetlen megérteni?* Centrál Kiadói Csoport, Budapest.
- [15] GOLEMAN, Daniel – BOYATZIS, Richard – MCKEE, Annie (2003): *A természetes vezető.* Vince Kiadó, Budapest.
- [16] GRESER, Katrin – FREISLER, Renate (2018): *Agilis és sikeres vezetés.* Z-Press Kiadó, Miskolc.
- [17] HAYWARD, Simon (2019): *Az agilis vezető - Hogyan hozzunk létre agilis vállalkozást a digitális korban?* Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [18] HIST, Chris (2019): *Bullsh*t-mentes vezetés.* Pallas Athéné Kiadó, Budapest.
- [19] HOARE, Jo (2021): *101 tipp videókonferenciákhoz.* Kossuth Kiadó, Budapest
- [20] HOFFMAN, Robert (2011): *A tökéletes megbeszélés.* HVG Kiadó, Budapest
- [21] IDEN, Uwe – NISSEN, Peter (1999): *Moderátoriskola.* Műszak Könyvkiadó, Budapest.
- [22] JAWAD, Ali Qassim – KAKABADSE, Andrew (2020): *Vezetési intelligencia – A kiváló vezető 5Q-ja.* Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [23] KEGAN, Robert – LAHEY LASKOW, Lisa (2017): *Immunis a változásra – Hogyan ismerjük fel és győzzük le önmagunk és csapatunk ellenállását?* HVG Kiadó, Budapest.
- [24] KEGAN, Robert – LAHEY LASKOW, Lisa (2019): *Mindenki kultúrája – Egy fejlődést ösztönző szervezet kialakítása.* Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [25] KISS Ulrich SJ (2017): *Szolgáltató vezető.* Jezsuita Kiadó, Budapest.
- [26] KLEBERT, Karing – SCHRADER, Einhard – STRAUB, Walter G. (2006): *Moderationsmethode,* Windmühle Verlag.
- [27] KOTTER, John P. (1999): *A változások irányítása.* Kossuth Kiadó, Budapest.
- [28] KRICSFALVI Péter (2006): *Stressz a lelke mindennek.* Dimenzió Biztosító Egyesület, Budapest.
- [29] LIEBERMAN, David J., dr. (2020): *Azonnali elemzés.* Édesvíz Kiadó, Budapest.

- [30] McCHRISTAL, Stanley (2016): *Csapatok csapata – Szervezeti együttműködés és elköteleződés felsőfokon*. HVG Kiadó, Budapest.
- [31] NEMES Orsolya (2019): *Generációs mítoszok*. HVG Kiadó, Budapest.
- [32] NOSZKAY Erzsébet (2009): *A változás- és válságmenedzsmet az alapoktól*. N&B Kiadó, Budapest.
- [33] OAKLEY, Ed – KRUG, Doug (1996): *Korszerű változásmenedzselés*. Bagolyvár Kiadó, Budapest.
- [34] PINK, Daniel H. (2010): *Motiváció 3.0*. HVG Kiadó, Budapest.
- [35] PORKOLÁB Imre (2019): *A stratégia művészete*. HVG Kiadó, Budapest.
- [36] SCHÄFFER Beáta (2015): *Iffjú titánok*. Book Kiadó, Budapest.
- [37] SCHÄFFER Beáta (2015): *A legifjabb titánok*. Book Kiadó, Budapest.
- [38] STEIGERVALD Krisztián (2020): *Generációk harca*. Partvonal Könyvkiadó, Budapest.
- [39] TANNANBAUM, Scott – SALAS, Eduardo (2021): *Sikeres csapatok – A csapathatékonyság hét összetevője*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [40] WATZLAVIK, Paul – WEAKLAND, John, H. – FISCH, Richard (1990): *Változás*. Gondolat Kiadó, Budapest.