

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. Szakirodalmi áttekintés.....	4
1.1. A kompetencia fogalma.....	4
1.2. A vezetői kompetenciák	5
1.2.1. Alapvető vezetői kompetenciák	5
1.2.2. Vezetői kompetenciák krízishelyzetekben	8
1.3. A vezetési stílus.....	9
1.3.1. A vezetési stílusmodellek.....	10
1.4. A vezetés minőségének hatása a munkavállalókra, a szervezetre	11
1.5. A vezetőfejlesztés formális, informális és nonformális formái	13
2. Szakértői interjúk elemzése	15
2.1. Az alkalmazott kutatási módszer	15
2.2. Kutatási eredmények	16
2.2.1. Vezetői kihívások válsághelyzetben	16
2.2.2. Pandémia jelentette kihívásokra adott vezetői válaszok, megoldások	20
2.2.3. A vezetés alfunkcióit érintő változások.....	22
2.2.4. Vezetési stílusok általában és krízishelyzetben.....	26
2.2.5. Vezetői kompetenciák fejlesztése általánosságban és válság idején.....	28
2.3. Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése a krízismenedzsment keretrendszerében	30
3. Összefoglalás, következtetések, javaslatok.....	34
Irodalomjegyzék.....	37
4. Mellékletek	

BEVEZETÉS

Dolgozatomban és az ahhoz kapcsolódó kutatásban a vezetői kompetenciákkal és azok változásaival, fejlesztésével foglalkozom válsághelyzetekkel, konkrétan a Covid-19 pandémiával összefüggésben. A kutatási téma megválasztásában meghatározó szerepet játszott az elmúlt évek legfontosabb válsághelyzete, a Covid-19 pandémia, amely világszerte a legtöbb vezetőt kihívások elé állította, és amelyre a vezetőfejlesztésnek is reflektálnia kell.¹

A kutatás célja azoknak a vezetői kompetenciáknak, vezetőfejlesztési szükségleteknek a feltárása volt, melyek a pandémia – és bármely más, hasonló válsághelyzet – időszakában elengedhetetlenek a hatékony irányításhoz. Napjainkban is olyan politikai, társadalmi és gazdasági események zajlanak a környezetünkben, melyek kiemelten fontossá teszik a bizonytalan környezetben történő irányítás képességét.

A kutatómunka során a hangsúlyt a krízishelyzetben érvényesülő vezetői kompetenciákra, azok munkavállalókra gyakorolt hatásaira, a megfelelő vezetési stílusokra, illetve a kompetenciák fejlesztési lehetőségeire helyeztem. Ezen túlmenően azon kompetenciák feltérképezésére, melyek a pandémia alatt elterjedt munkavégzési keretek² eredményes működtetéséhez szükségesek.

A kutatási kérdéseim, melyekre választ kerestem az alábbiak:

1. Milyen új vezetői kihívásokkal szembesültek a vezetők a pandémia idején?
2. Melyek azok a vezetői kompetenciák, amelyek a kihívások legküzdésének kulcsát jelenthették a pandémia idején?
3. Hogyan történt a vezetői kompetenciák fejlesztése a pandémia közben, illetve hogyan történik jelenleg?
4. Melyek lehetnek a vezetőfejlesztésnek azok az új irányai, amelyek felkészítik a vezetőket a pandémiához hasonló válsághelyzetek kezelésére?

A kitűzött cél elérése érdekében tíz, félig strukturált szakértői interjút készítettem hat különböző szervezet vezetőjével, akik a pandémia ideje alatt aktívan részt vettek az irányítási folyamatokban. Az interjúkat a tartalomelemzés módszerével dolgoztam fel; az eredményeket egy krízismenedzsment modell keretrendszerében összegeztem.

¹ A pandémiával összefüggő kormányzati intézkedéseket, korlátozásokat az 1. számú mellékletben foglalom össze.

² Például a home office és a hibrid munkavégzés.

A dolgozatom három fő egységre bontható, melyek a következők. Szakirodalmi áttekintés, melyben a téma elméleti háttérét foglalom össze. Ezt követi az empirikus eredmények bemutatása, elemzése. Végül megválaszolom a fent leírt kutatási kérdéseket, összegzem a kutatással kapcsolatos következtetéseimet, illetve kijelölöm az általam fontosnak vélt, további, kutatási irányokat.

Meglátásom szerint a kutatás eredményei mind a vezetőfejlesztés, mind a közösség szervező-humánfejlesztő területeken hasznosíthatók. A kutatási eredmények a felnőttképzésben olyan újszerű irányok kijelölését teszik lehetővé, melyekkel a vezetőfejlesztési ismeretek kiegészíthetők a krízismanagement eszközrendszerével. A kutatás folyamán a vezetői kihívásokon túl azok a nehézségek is ismertté váltak, amelyekkel a munkavállalók szembesültek a pandémia idején. Ennek alapján a munkahelyi képzések jövőbeni témái kiterjeszthetők a beosztottak válsághelyzetben szükséges kompetenciáinak fejlesztésére is; ilyen lehet például a munka-magánélet összehangolása otthoni munkavégzés során, vagy a csapatépítés az online térben. Ezáltal mind a beosztottak, mind a vezetők fel tudnak készülni a jövőben felmerülő krízishelyzetekre.

1. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1. A kompetencia fogalma

A vezetői kompetenciák megértéséhez elengedhetetlen egyes fogalmak meghatározása, melyek közül az első a kompetencia. Számos szakember vizsgálja a kompetencia kérdéskörét, és a legtöbben eltérő módon közelítik meg a témát. Ennek oka, hogy minden tudományágban a legmegfelelőbb értelmezést tekintik mérvadónak (Dajnoki és Gulyás, 2016). A fogalmak között azonos pontokat kerestem, melyek a legtöbbször voltak felfedezhetőek. A továbbiakban ezeket foglalom össze.

Jávor és Rozgonyi (2007) a humánerőforrás- menedzsmentben (HR) lényeges meghatározást emeli ki a kompetencia definiálása során. HR szempontból releváns, hogy a kompetencia elemei egyéni szinten szükségesek az eredményes munkavégzéshez egy adott munkakörön belül. Ebben az esetben a kompetencia az adottságok, a tudás, a készségek, a képességek és a személyiségtulajdonságok együttese. A fenti tényezőket számos más szerző is a kompetencia alkotóelemeiként sorolja fel. Erre példa a Coolahan (1996) által megalkotott kompetencia fogalom mely szerint *„a kompetenciát úgy kell tekinteni, mint olyan általános képességet, amely a tudáson, a tapasztalaton, az értékeken és a diszpozíciókon alapszik, és amelyet egy adott személy tanulás során fejleszt ki magában”* (Coolahan, 1996; idézi: Vass, 2020, 33.). További általános érvényű gondolati megközelítést alkalmazott Farkas Éva (2013) is. *„A kompetenciát általában a tudás/ismeretek, a készségek, képességek és az attitűdök rendszerének tartják, amely lehetővé teszi valaki számára, hogy egy adott területen eredményesen tevékenykedjen”* (Farkas, 2013, 64.).

A különböző, vizsgált kompetencia fogalmak kapcsolódási pontjai a **tudás**, a **képességek**, a **készségek**, a **tapasztalatok**, illetve a **személyiségtulajdonságok**. Ezeknek a tényezőknek együttesen betöltött szerepe a hatékony és eredményes munkavégzés, illetve a komplex feladatok gördülékeny végrehajtásának lehetővé tétele. Egyes szerzőknél megjelentek az értékek, a motiváció, az emocionális tényezők (Vass, 2009) és a **hozzaállás** (Dajnoki és Gulyás, 2016; Farkas, 2013), azaz az attitűd, mint a kompetenciához tartozó egységek. Az attitűd fogalmának tisztázása céljából a kutatók többféle definíciót alkottak meg. Ezek közül Allport (1935) meghatározását emelem ki, mely szerint *„az attitűd olyan mentális és neurális készenléti állapot, amely a tapasztalatokon keresztül szerveződik és irányító vagy dinamikus befolyást gyakorol a személynek minden tárgyra és helyzetre adott válaszában, amely ezzel kapcsolatban áll”* (Allport, 1935; idézi: Forgács, 2009, 8.).

1.2. A vezetői kompetenciák

1.2.1. Alapvető vezetői kompetenciák

A vezetői kompetenciákra történő áttérés előtt fontosnak tartom keretek közé helyezni a vezetés fogalmát. Ehhez a Çitaku és Ramadani (2020) tanulmányában leírt értelmezést használom. Eszerint a vezetés emberek motiválásának, befolyásolásának folyamata, melynek végső eredménye, hogy együttműködés által a folyamat résztvevői elérjék a kitűzött célokat (Vroom és Jago, 2007; idézi: Çitaku és Ramadani, 2020).

A vezetői kompetenciák csoportosítása a legtöbb esetben eltérő. Irodalomkutatás alapján azonban azonosíthatóak hasonló kompetencialisták, amelyek a vezetők célravezető tevékenységéhez nélkülözhetetlenek. A következőkben ezeket a szakértői értelmezéseket emelem ki.

Komor (2011) koncepciója alapján négy vezetői kompetenciacsoportot lehet elkülöníteni. Az első csoport a kezdeményezőkészség és az innováció, a második a logikus gondolkodás és az analitikus készség, a harmadik a stratégiai gondolkodás. Végül pedig a kapcsolatteremtés, a kommunikáció és a személyközi viszonyok kezelése alkot egy egységet. Çitaku és munkatársai (2012) kutatásuk eredményeként öt kompetenciacsoportot határoztak meg. Ezek a szociális felelősségvállalás, az innováció képessége, az igazságszolgáltatási orientáció (justice orientation), az önmenedzselés (self-managment) és a feladatkezelés (task-managment). Kassai (2020) tanulmányában is megjelent az innovációs képesség, a stratégiaalkotási és tervezési ismeretek, illetve a társadalmi kapcsolatrendszer fenntartási és bővítési képessége.

A fentiek alapján az alapvető kompetenciák, amelyek a sikeres vezetés kulcsát jelentik, a társadalmi kapcsolatrendszer kialakítási képessége, ehhez kapcsolódóan az interperszonális viszonyok kezelése és a kommunikáció. Illetve, az innovációs képesség és a stratégiai gondolkodás. Ezt a megállapítást egy 2016-ban végzett kutatás egészíti ki. Giles (2016) kutatásának központi kérdése az volt, hogy mitől lesz egy vezető hatékony. 15 ország 30 globális szervezetének 195 vezetőjét vizsgálta. A résztvevőket arra kérte, hogy válasszák ki a 15 legfontosabb vezetői kompetenciát egy 74 elemet tartalmazó listáról. Az eredmények alapján öt kompetenciacsoportot hozott létre: etika és biztonság, self-organizing, hatékony tanulás, növekedés támogatása és kapcsolattartás.

Katz (1974) a korábbi tudományos elemzésekben alkalmazott stratégiától eltérő szemléletmódot alkalmaz a vezetői képességek kutatása során. Ezen kutatás esetében a hangsúly nem azon van, hogy milyenek a jó vezetők (veleszületett tulajdonságaik és

jellemzőik), hanem hogy a munkájuk hatékony elvégzéséhez milyen képességek szükségesek. A szerző meghatározása alapján a „*skill*” olyan képességet jelent, amely gyakorlással fejleszthető, nem feltétlenül adottság, és amely teljesítményben nyilvánul meg, nem kizárólag potenciálban. A továbbiakban bemutatott eredményeket Katz (1974) a vezetők munkahelyi közvetlen megfigyelésére, valamint a közigazgatás terepkutatásaira alapozta. A kutatások eredményeként három alapvető képesség-csoportot különít el, melyek jelentősége a különböző vezetői szinteken, vertikálisan fel-lehaladva a szervezeti hierarchiában eltérő mértékű. A három csoport a **technikai, humán és koncepcionális képesség**, melyek a gyakorlatban koherens elemeket tartalmaznak, elméleti síkon azonban külön-külön is meghatározhatók.

- A **technikai képesség** egy adott szakterületen lévő jártasságot jelent, a vezető ezen képességekkel tudja alkalmazni a megfelelő módszereket, érti a különféle szakmai műveleteket, eljárásokat és technikákat. A technikai képesség magában foglal egyes speciális ismereteket, a szakterületen belüli elemző képességet, valamint a munkakör eszközeinek és technikáinak ismeretét, használatát.
- A **humán képességek** alkalmassá teszik a vezetőt a csapatmunkára, és arra, hogy az általa vezetett csapaton belül együttműködési hajlandóságot építsen ki. Ez a képesség abban mutatkozik meg, ahogyan a vezető mások és saját meglátásait értelmezi. Magas szintű elsajátítása esetén a vezető képes a másokkal szemben formált saját feltételezéseit, attitűdjét hasznosítani, illetve felmérni azok korlátait. Azáltal, hogy számításba veszi, szükség esetén elfogadja a differens nézőpontokat is, értelmezni tudja és objektívan szemléli mások gondolatait, cselekedeteit. Hasonló elvet követve a vezető is érthetően és hatékonyan kommunikálja a saját elképzeléseit az alkalmazottak felé. Az ilyen személy a biztonságos légkör megteremtésén dolgozik, melyben arra ösztönzi a kollégáit, hogy vegyenek részt az őket közvetlenül érintő munka megtervezésében és végrehajtásában. Továbbá kellő érzékenységgel közelíti meg a munkavállalók szükségleteit, motivációit, elérve ezzel azt, hogy a döntéseire adott lehetséges reakciókat képes parciálisan előre látni. Ahhoz, hogy a vezető hosszú távon eredményes legyen ennek a skillnek természetessé kell válnia, valamint következetesen meg kell jelennie az egyén minden cselekedetében.
- A **koncepcionális képességek** alkalmassá teszik a vezetőt arra, hogy a szervezetre mint komplex egészre tekintsen, felismerje, hogy a heterogén funkciók hogyan függenek egymástól. Ez a szemléletmód kiterjed a vállalat társadalmi, politikai és gazdasági vonatkozására is. A vezető feladata, hogy a koordinálás során figyeljen a szervezet érintettjeinek érdekeire, illetve törekedjen a vállalati célok elérésére. Ehhez megfelelő

stratégiai lépéseket kell, hogy tegyen, melyek hiánytalanul csak a problémák teljes körű átlátása esetén valósulhatnak meg. A döntéshozatali lépések hatásai a felelősségi kör növekedésével mutatkoznak meg leginkább.

A fenti csoportosításhoz hasonló módon más kutatók is kialakítottak olyan struktúrákat, melyek mentén a vezetői képességek a vezetési szinteken elemezhetővé válnak. A következő fejezetekben egy részben megegyező szisztémára épülő kutatást ismertetek. A Mumford et al. (2007) által írt tanulmányban a szervezeti szinteken elvárt vezetői képességeket foglalják össze. Az elvárások felőli megközelítés hasonlóan Katz (1974) kiindulópontjához a fókusz nem a vezetőre mint egyénre helyezi, hanem a vezető feladataira, az ahhoz szükséges képességekre koncentrál. A tanulmány egy empirikus kutatás eredményeinek ismertetése céljából jött létre. Korábbi irodalmak alapján négy általános kategóriába sorolták a vezetői feladatok ellátásához szükséges képességeket: **kognitív, interperszonális, üzleti és stratégiai képességek**. A következőkben Mumford et al. (2007) kutatását és annak elméleti alapját ismertetem.

- Számos szakember megállapítása alapján a **kognitív képességek** csoportjába tartoznak az információk összegyűjtéséhez, feldolgozásához és terjesztéséhez szükséges képességek (Mintzberg, 1973), a tanulás, és a tanultak alkalmazása. Ezen túlmutatóan a szóbeli és írásbeli kommunikáció, a szövegértés, a kritikus gondolkodás (Gillen és Carroll, 1985), illetve az aktív hallgatás is ide sorolható.
- A vezetői képesség-elvárások második kategóriája magában foglalja a másokkal történő interakcióhoz és a befolyásoláshoz kapcsolódó **interperszonális** és szociális kvalitásokat. Korábbi kutatások alapján ide sorolható a szociális észlelés (social perceptiveness), mely utat enged más emberek reakcióinak tudatos megértésének, a cselekedeteik mögötti okok feltárásának (Graham, 1983; Mintzberg, 1973). Továbbá ez a kategória tartalmazza az önirányítás képességét, mások koordinálást (Gillen & Carroll, 1985), a tárgyalási készséget, a konfliktuskezelési- és meggyőzési képességet. Ezek által jönnek létre és válnak fenntarthatóvá kölcsönösen előnyös kapcsolatok (Mintzberg, 1973).
- A következő kategóriába tartoznak az anyagi (material) és pénzügyi erőforrások kezelésével (Katz, 1974) és a folyamatelemzéssel kapcsolatos **üzleti képességek**, melyek a beszerzési és erőforrás kezelési döntésekhez elengedhetetlenek. Ezenkívül az üzleti képességek a munkavállalók irányításához szükséges speciális skillekre is kiterjednek (Mahoney et al., 1963).
- A **stratégiai képességekhez** kapcsolódik a rendszerszemléletű gondolkodás, ami által a komplex, kétértelmű helyzetek érthetővé, megoldhatóvá válnak. Hozzásegítik a vezetőt, hogy

felismerje a problémák és a megoldási lehetőségek közötti kapcsolatokat, a folyamatok mögötti ok-okozati összefüggéseket és hogy felmérje a külső környezet szervezetre gyakorolt lehetséges jövőbeni hatásait. Ezen képességek birtokában a vezető képes jelentősen befolyásolni a szervezet működését.

1.2.2. Vezetői kompetenciák krízishelyzetekben

James és Wooten (2005) tanulmányában kihangsúlyozta, hogy gyakran a krízishelyzet kezelése fontosabb, mint a helyzet maga, hiszen a kezelési mód az, ami képes jelentős pozitív és negatív hatásokat is előidézni egy szervezet életében. Ahhoz, hogy a helyzet megoldása adekvát módon történjen elengedhetetlen egyes kompetenciák megléte és fejlesztése.

A pandémia ideje alatt a szervezetek jelentős nyomás alatt működnek, ami a vezetőket is váratlan kihívásokkal állítja szembe. A főbb problémák közé tartoznak a megbízhatatlan információk terjedése, a tisztázatlan és változó célok kialakulása, illetve a bizonytalan helyzetek állandó jelenléte (Kayes, Allen és Self, 2017; idézi: Dirani et al., 2020). Ebben a helyzetben a vezetők figyelme a kríziskezelésre és az üzlet helyreállítására, újraindítására összpontosul. Mindemellett létfontosságú a munkavállalók figyelembevétele, hiszen nélkülük a szervezeti célok és sikerek nem valósulhatnak meg. A pandémia alatt ők azok a szereplők, akik a legtöbb veszéllyel néznek szembe. Előfordulhat, hogy megrázó helyzeteken mennek keresztül, alkalmazkodniuk szükséges az új és komplex feladatokhoz, miközben a leépítésektől való félelem övezi munkanapjaikat. Ezen körülmények között mulhat leginkább a vezető iránymutatásán a szervezet és a munkavállalók jövője (Dirani et al., 2020).

McGuinness (2020) tanulmányában négy vezetői kompetenciát emelt ki, melyek a pandémia ideje alatt vitálisak. Az első a „**positive accountability**”, vagyis az a képesség, hogy a vezető felismerje, hogy az emberek számtalan módon közelítik meg a munkát, a stresszhelyzeteket és az egyéni kihívásokat. A válságok kezelésében kulcsfontosságú az egyéni gondolkodásmódok észrevétele. Ez teszi lehetővé, hogy a vezető mind egyéni, mind a csapat szintjén támogatni tudja az alkalmazottakat.

A második, a **prognosztizáló képesség** (forecast), amely segít a vezetőknek az állandó változások kezelésében, a nagy mennyiségű, egymásnak ellentmondó információ átszűrésében és a környezeti tényezők aktív megfigyelésében. Ezáltal a vezető a kihívások jelentős részére előre fel tud készülni. Az előrejelítést támogató tényezők, ha a vezető nyitott marad különféle meglátásokra, nem hagyja, hogy kizárólag saját meggyőződései irányítsák. Továbbá, ha bátorítja a különféle vélemények megosztását, az a kreatív megoldásmódok kulcsa lehet. A

vezető további felelőssége, hogy a döntéshozatal mögötti okokat világosan kommunikálja a kollégái felé (McGuinness, 2020).

A harmadik kompetencia az **emberközpontúság** (people first). A munkavállalóknak egy ilyen helyzetben kifejezetten nagy szüksége van az érzelmi és interperszonális támogatásra. Mindezt a vezető a felettesi támogatással képes megadni. A fokozott empátiával, a kollégák jóllétének biztosításával, a megfelelő kommunikációval a munkaerő megtartása magasabb fokú lehet. Továbbá ezek az intézkedések a szervezeti teljesítményre hosszú távon is pozitívan hatnak (McGuinness, 2020; Dirani et al., 2020). Válság idején a kommunikáció speciális formája, a kríziskommunikáció szerves része a helyzet kezelésének. Mindez gyakori és őszinte kommunikációt igényel a vezetőtől, melynek során a munkavállalókat tájékoztatja az aktuális szervezeti helyzetről (Wooten and James, 2008; idézi: Dirani et al., 2020).

McGuinness (2020) szerint a negyedik legfontosabb kompetencia a **döntéshozatali képesség**. A szerző szerint egy jó vezetőre jellemző, hogy döntéseit teljes meggyőződéssel, objektíven határozza meg. Minden helyzetre gyorsan és határozottan reagál, az eredményeket követően pozitív visszacsatolást nyújt a kollégáknak, illetve a hibákra reflektál, de nem bünteti azokat.

Koehn (2020) tanulmányában négy további vezetői kompetenciát határozott meg, melyek krízishelyzetben egyaránt fontosnak bizonyulnak. A szerző elsőként azt emeli ki, hogy a vezetőnek fel kell ismernie a beosztottak félelmeit, kételyeit, majd bátorítania kell őket a problémák megoldására. Továbbá a vezető határozza meg feladatokat, célokat az alkalmazottak számára, figyelmét a folyamatos tanulásra fordítsa, biztosítson teret a hibákból eredő tanulási folyamatnak, és a folyamatok során vegye számításba az érintettek jóllétét, érzelmeit. Schwantes (2020) további négy vezetői kompetenciát írt le, melyek válság idején a beosztottakra összpontosulnak: rugalmasság biztosítása, (online) megbeszélések során az emberek érzéseinek számbavétele, kapcsolatok ápolása és az elköteleződés megtartása online térben is, illetve, hogy a szervezeti döntések során figyeljen mások véleményére is.

1.3. A vezetési stílus

Az előzőekben összefoglalt ismeretek alapján megállapítható, hogy az egyes vezetői kompetenciák megléte vagy hiánya jelentősen befolyásolja a szervezeti hatékonyságot és a dolgozói elégedettséget. A megfelelő, a szervezeti kultúrához, a dolgozók és a csoport jellemzőihez, a helyzethez igazodó vezetési stílus megválasztása és következetes alkalmazása az egyik legfontosabb vezetői képesség. A pandémia és általában a válsághelyzetek során

felmerülő radikális változások, új és kiszámíthatatlan helyzetek eredményes kezelése a megszokottól eltérő vezetési stílus alkalmazását feltételezi. A kompetenciákhoz hasonlóan a vezetői magatartásminták, a vezetési stílusok képesek hatni a szervezeten belüli csoportteljesítményre, a csoporttagok belső motivációjára és a csoporthangulatra is (Szabolcsi, 2016). Ennek jelentősége krízishelyzetben még inkább lényegessé válik, mert a fentebb felsorolt elemek ilyen helyzetekben veszélyeztetetté válnak (például a beosztottak könnyebben válhatnak motiválatlanná). Minden helyzet kapcsán elmondható, hogy a megfelelő vezetési stílus alkalmazása kiemelten fontos a hosszú távú szervezeti sikerek elérése érdekében.

1.3.1. A vezetési stílusmodellek

A vezetési stílusokat több szempont alapján csoportosítják, jellemzően két fő aspektus adja a rendszerezés kiindulópontját: a vezető döntéshozatali módja, illetve a személyisége. Ennek értelmében a vezetési stílusmodellek alapvetően **döntésközpontú** és **személyiségközpontú** kategóriákra különülnek el. Ezt egészíti ki a **kontingencialista** (szituációs) megközelítés, melyet részletesebben a későbbiekben ismertetek (Szabolcsi, 2016).

A döntésközpontú modellek esetében a lényegi kérdés, hogy a vezetők milyen mértékben vonják be a beosztottaikat a döntési folyamatokba. 1939-ben Kurt Lewin és kutatócsoportja háromféle vezetői stílust különböztetett meg: **autokratikus**, **demokratikus**, **laissez faire**, melynek során ugyan többféle szempont alapján különítik el az egyes stílusokat, de ezek közül az egyik meghatározó szempont a tagok bevonása a döntéshozatalba. A későbbi kutatások során identifikált vezetői stílusok alapját a fenti eredmények adták. További döntésközpontú modellt alkotott Likert (1974), aki négy stíluskategóriát határozott meg, illetve Tannenbaum és Schmidt (1958), akik hétfokú skálát írtak le. A skála két végpontja a főnökközpontú és a beosztottközpontú vezetési stílus, mely a beosztottak döntésekben való részvételének, cselekvési szabadságának mértéke alapján válik el egymástól (Szabolcsi, 2016; Keczer, 2018).

A személyiségközpontú elméletek alapja a vezető személyisége, figyelmének orientációja, mely szerint a vezetési stílus lehet **feladatcentrikus** és **beosztottcentrikus** (Bakacsi, 2001: idézi Szabolcsi, 2016). A két csoportot a Michigani és az Ohioi Egyetem is meghatározta, azonban a Michigani Egyetem modellje szerint a két stílus kizárja egymást, míg a másik alapján egy vezető mindkét stílust alkalmazhatja. Blake és Mouton (1978) hasonló elvek mentén rácsmodellt alkottak, melyben 81 lehetséges vezetői stílusból 5 fő pontot emeltek ki: csoportközpontú, klub stílusú, kompromisszumos, tekintélyelvű és szegényes vezetést (Szabolcsi, 2016; Keczer, 2018).

A kontingencialista stílusmodellek a fentiekől eltérő módon a vezetési stílusokat a különféle vezetési szituációkhoz rendelik. A szemléletmódra jellemző, hogy elismeri, hogy nincs egyetlen vezetési stílus, amely minden helyzetben kiváló eredményekhez vezet, hanem a vezetési stílust az adott helyzethez mérten tartja megválasztandónak, akár ötvözve a lehetséges variációkat. Vroom és Yetton (1973) modelljüket a döntésközpontú megközelítésre alapozták, ötféle vezetési stílust különítettek el: két autokratikus, két konzultatív és egy demokratikus stílust. Fiedler (1980) kontingencia-modelljét személyiségközpontú alapokra építette, vizsgálatának fókuszja a feladatorientált és kapcsolatorientált stílusok szituációtól függő hatékonysága volt. Hersey és Blanchard (1982) szituációs modelljében a vezetési stílus a dolgozók, a követők professzionális és pszichológiai érettségétől, vagyis az önálló munkavégzési hajlandóságtól és a felelősségvállalás mértékétől függ. A szerzőpáros a vezetői stílusokat négy kategóriára különítette el: diktáló, eladó, résztvevő és delegáló stílus (Szabolcsi, 2016; Keczer, 2018).

1.4. A vezetés minőségének hatása a munkavállalókra, a szervezetre

A vezető hozzáállása, képességei és összességében a vezetés minősége mind olyan tényezők, amelyek a vezetettekre és ezáltal a szervezet életére is hatással vannak. A pandémia ideje alatt a munkavállalók jólléte és a szervezet egyensúlya hatványozottan sérülékennyé vált, emiatt fontos tisztában lenni ezen tényezők gyakorlati következményeivel. A vezetés minősége a gyakorlatban árnyalt, a legtöbb esetben nem jelenthető ki, hogy kizárólag jó vagy rossz. Ellenben a vezető pozitív vagy negatív irányú cselekvései, törekvései mentén, elméleti szinten elkülöníthető jó és rossz vezető (Bass, 1985; idézi Barling et al., 2005).

Barling et al. (2005) tanulmánya alapján a diszfunkcionális vezető a passzív vezetésre hajlamos személy. A jó vezetők közé tartoznak azok a személyek, akik a megfelelő képességek birtokában eredményesen alakítanak ki személyközi kapcsolatokat, figyelembe veszik a beosztottak szükségleteit, meglévő feladataikat, nehézségeiket, kellő mértékű kontrollt gyakorolnak, és a megfelelő hatalmi eszközöket alkalmazzák. Az ilyen jellegű vezetés a dolgozókra és a szervezetre **pozitív hatással** van. További eredményként jelenik meg a munkával és a vezetővel szembeni magasabb szintű elégedettség (Hater és Bass, 1988; idézi: Barling et al., 2005). Az alkalmazottak vezetőbe vetett bizalma nő (Podsakoff, MacKenzie és Bommer, 1996; idézi Barling et al., 2005), az elköteleződésük a szervezet iránt fokozódik, a stressz-szintjük csökken (Podsakoff et al., 1996; idézi Barling et al., 2005), illetve erősebb belső motivációval rendelkeznek. Mindez egyéni és szervezeti szinten is a **teljesítmény növekedését** eredményezi.

A **passzív vezetés** elsősorban abban az esetben alakul ki, ha a vezető nem rendelkezik egyes, alapvető vezetői képességekkel. Továbbá nem megfelelő attitűddel viszonyul a kollégákhoz, a beosztottak szükségleteit figyelmen kívül hagyja, nem helyez hangsúlyt a kapcsolatépítésre, és nem vállalja a vezetői feladatokkal járó felelősséget (kizárólag külső hatásra vagy végső esetben avatkozik be a folyamatokba). A passzív vezetés **negatív** pszichológiai és fiziológiai **következményekkel** jár. A várható negatív hatások közé tartozik a beosztottak emelkedett stressz-szintje, pszichés szorongása (Tepper, 2000; idézi Barling et al., 2005). Ezzel együtt pszichoszomatikus tünetek jelenhetnek meg, könnyebben alakulhat ki az egyénekben szorongás és depresszió (Hoel, Rayner és Cooper, 1999; idézi Barling et al., 2005). A negatív hatások a teljesítményre is kiterjednek, a dolgozók alacsonyabb szintű érzelmi elköteleződéssel viszonyulnak a munkához és a szervezethez, elégedetlenek, bizalmatlanok a vezetővel szemben (Barling et al., 2005).

Korábbi eredmények alapján látható (Katz, 1974; House 1981; idézi Barling et al., 2005; Mumford et al., 2007; Kránitz, 2010), hogy az **interperszonális kapcsolatok** a vezetés során kiemelt szerepet kapnak. Ideális körülmények között a munkatársi kapcsolatok és a **felettesi támogatás** közvetlenül és közvetett módon is hozzájárulnak a beosztottak jóllétéhez, eredményes munkavégzéséhez (Viswesvaran, Sanchez és Fischer, 1999; idézi: Barling et al., 2005). Ha a vezető képes jó viszonyt kialakítani a munkatársakkal, ehhez igazságos és egyenlő bánásmódot alkalmaz, kellő mértékű kontrollt és autonómiát biztosít, figyel a beosztottak szükségleteire, akkor a vezetővel szembeni bizalom és tisztelet kialakul, javul a teljesítmény és az egyéb munkahelyi stresszforrások hatásai is csökkennek. Ellenben, ha a vezető a fent említett módon (passzív vezetés) figyelmen kívül hagyja a társas kapcsolatok fontosságát, nem empatikus, nem ad pozitív visszajelzést, elsősorban csak büntetést alkalmaz, akkor a bizalom sérül és ez ugyancsak csökkenti a teljesítményt. Erre példa a dolgozó önmagába vetett hite, önbizalma, mely nagy mértékben befolyásolható az egyénre, az ő tetteire vonatkozó szavakkal, tettekkel. (Bandura, 1997; idézi Barling et al., 2005). A passzív vezető nem tesz azért, hogy az alkalmazott önbizalma növekedjen, míg a verbálisan bántalmazó vezető kifejezetten romboló hatást vált ki. Mindkét vezetői magatartás végkimenetele, hogy a munkavállalók nehezebben küzdenek meg a szervezeti kihívásokkal, csökkent önbizalmuk hátráltatja őket a folyamat során (Barling et al., 2005).

A fentebb említett **felettesi támogatás** lehet: szakmai (feladatok ellátásában alkalmazott segítség), szociális, érzelmi (empátia), információs (tudatosság, iránymutatás, tanács), értékelői

(visszajelzés, motiválás, bátorítás) támogatás (House, 1981; idézi Barling et al., 2005). Ezek hiánya további stresszforrásként jelenhet meg a dolgozók életében.

1.5. A vezetőfejlesztés formális, informális és nonformális formái

A **tanulás** általános definíciója szerint „*a tanulás egy rendszerben vagy irányító részrendszerében a környezettel kialakult kölcsönhatás eredményeként előálló, tartós és adaptív változás*” (Nahalka, 2003, 104.) Pszichológiai értelemben véve az a rendszer, melyben a tanulás végbemegy maga az egyén, akit az idegrendszer irányít. Ha az idegrendszerben megtörténnek bizonyos tartós változások, akkor beszélhetünk tanulásról. Ez a tartósság jelenti azt, hogy az elsajátított ismeretek, gyakorlatok később is előhívhatóak lesznek. Ennek következtében az ember egyre inkább képes a környezetéhez adaptálódni (Nahalka, 2003).

Az állandóan változó környezethez történő alkalmazkodáshoz, a versenyképesség fenntartásához, az esélyegyenlőség megteremtéséhez és összességében a sikeres felnőtt élethez elengedhetetlen az egész életen át tartó tanulás (lifelong learning) tudatos követése, alkalmazása. (Farkas, 2013; Morosan-Danila és Bordeianu, 2014; Knowles, 1975; idézi: Stéber és Kereszty, 2015). A **lifelong learning** lényegében „*minden, életünk során folytatott olyan tanulási tevékenység, melyet a tudás, a készségek és kompetenciák fejlesztésének céljával folytatunk egyéni, állampolgári/civil, társadalmi és/vagy foglalkoztatási perspektívában*” (European Commission, 2001; idézi: Farkas, 2013, 10.).

A tanulási formák tekintetében beszélhetünk **formális, nonformális és informális** tanulásról. (Coombs et al., 1974; idézi Bajusz, 2011; Farkas: 2013).

- A **formális** tanulás az iskolarendszerű oktatást, illetve az intézményes keretek között zajló képzéseket foglalja magában (Farkas, 2013). „*[...] a formális képzésekben végzett tanulók és hallgatók bizonyítványt, oklevelet kapnak a megszerzett tudásuk igazolására*” (Farkas, 2013. 12.). A vezetőfejlesztés szempontjából nemzetközileg elfogadott, iskolarendszerű vezetőképzés a Master of Business Administration (MBA).
- A **nonformális** tanulás körébe tartoznak azok a képzések és információszerzési tevékenységek, amelyek nem zárulnak formális, államilag elismert végzettséget igazoló bizonyítvánnyal vagy oklevéllel. Az ilyen jellegű tevékenységek elsősorban az önművelésre, a szakmai tudás bővítésére és a munkaerő-piaci kompetenciák fejlesztésére vonatkoznak. Például: munkahelyi képzéseken, szakmai konferenciákon való részvétel (Farkas, 2013). A vezetői kompetenciák fejlesztése érdekében a munkahelyi képzéseken (például tréning, coaching, mentoring) túlmenően számos lehetőség áll rendelkezésre, melyek a legtöbb

esetben online is elérhetőek. Ilyenek például a Coursera által kínált képzési programok, melyek nem zárulnak formális oklevéllel.

- „Az **informális** tanulás során tudásunkhoz szinte észrevétlenül – életvitelünk, mindennapi tevékenységünk, munkánk során – jutunk” (Farkas, 2013. 12.). A tanulás ezen típusa cselekvés közben, legtöbbször spontán módon valósul meg. Ilyen lehet például az interneten történő keresés közben végbemenő tudásmegszerzés (Farkas, 2013). Vezetőfejlesztés-fókuszú anyagokat kínálnak például a TED konferenciák nemzetközi tartalmai is, melyek bármely vezető számára online, ingyenesen hozzáférhetőek.

Az egész életen át tartó tanulás tevékenységi köre és ezzel párhuzamosan a szervezeti vezetőfejlesztés is dominánsan a nonformális és informális keretek közt zajló tanulásra koncentrálódik (Stéber és Kereszty, 2015).

2. SZAKÉRTŐI INTERJÚK ELEMZÉSE

2.1. Az alkalmazott kutatási módszer

A vezetői kompetenciák pandémia-fókuszú feltárása újszerű kutatási téma Magyarországon. Ebből kifolyólag az alkalmazható kutatási módszerek közül, a mélyebb megértés és az érvényesség (validitás) érdekében az interjút mint kvalitatív technikát alkalmaztam. Az ideális módszer kiválasztásakor fő szempont volt a témával kapcsolatos logikai összefüggések feltárása, megértése és nyitottság arra, hogy az interjúk révén új aspektusok is megjelenhessenek, ezért a félig strukturált interjút választottam (Babbie, 2003). Összesen tíz vezetővel készítettem interjút, hat különböző szervezetben³. A szervezetek és az alanyok meghatározásakor szakértői kiválasztást alkalmaztam. Törekedtem arra, hogy különböző méretű, tevékenységi körű és tulajdonú szervezetet vizsgáljak, és az alanyok eltérő szervezeti – hierarchiai szinteken⁴ töltsenek be vezetői szerepet. Az alanyokat annak figyelembevételével kértem fel, hogy a témával kapcsolatban mindannyian saját tapasztalatokkal rendelkeztek, a Covid-19 világjárvány teljes időszaka alatt aktív szereplői voltak az irányítási folyamatoknak.⁵ A minta-elemszáma önmagában és egy-egy szervezetre vonatkoztatva is alacsony, így eredményeim nem reprezentatívak, azok önmagukban a vizsgált szervezetek adott pozícióira vonatkoztathatóak, de jelzés értékkel bírhatnak hasonló szervezetek működésére vonatkozóan is.

Az interjúkhoz saját mérőeszközöket készítettem. Ezek alapjául szakirodalmi tájékozódásom szolgált, amit az egyes személyekhez és a munkájukhoz kapcsolódó kérdésekkel egészítettem ki minden interjú esetében. A mérőeszközök öt kérdésblokkot⁶, illetve tizenhat azonos kérdést⁷ tartalmaztak. A kiegészítő kérdésekkel együtt nagyságrendileg húsz-huszonöt kérdést tettem fel az interjúk során, melyek megválaszolása átlagosan 45 percet vett igénybe. Ügyeltem arra, hogy a rögzített anyagok egymással – a kérdések mentén – összehasonlíthatóak legyenek, de lehetőséget adjanak a pozíciókból adódó különbségek kimutatására is.

Az interjúk elsődleges célja volt azoknak a szükséges vezetői kompetenciáknak az azonosítása, melyek krízishelyzetben hozzájárultak a vezetők eredményes munkavégzéséhez.

³ Tízből kilenc interjúalany forprofit szervezetben, egy pedig nonprofit szervezetben dolgozik vezetői pozícióban.

⁴ Az tíz interjúalany közül kettő csoportirányítói, hat középvezetői, kettő pedig felső vezetői szinten lát el vezetői feladatokat.

⁵ Az interjúkkal kapcsolatos információk megtalálhatók a 3. mellékletben.

⁶ Az alábbi öt fő témára épült a kérdéssor: a vezetői kompetenciák, a vezetési stílus, a változásvezetés, a vezetőfejlesztés és a pandémia okozta hosszú távú szervezeti-vezetési változások.

⁷ Az interjúvázlat megtalálható az 2. mellékletben.

Ezen túlmutatóan célom volt megismerni a válság idején felmerülő vezetői kihívásokat, az erre adott vezetői válaszokat, illetve ebben a helyzetben az alkalmazott vezetőfejlesztési lehetőségeket. A félig strukturált interjúk nyitott szerkezete lehetőséget adott az egyéni, mégis egymással összevethető válaszok összegyűjtésére. Az interjúalanyoknak a kérdésekre nem volt lehetőségük előzetesen felkészülni, ezzel a természetes kontextusban megjelenő első gondolataikat, meglátásaikat és véleményeiket kívántam megismerni. Az interjúalanyoknak anonimitást biztosítottam.

Az elkészített szakértői interjúk elemzéséhez kvalitatív tartomelemzési módszert alkalmaztam, melynek során redukció és kódolás segítségével öt fő témakörre bontottam az eredményeket (Babbie, 2003). Ez a módszer lehetővé tette az interjúk terjedelmes átiratainak feldolgozását, az összefüggések megtalálását. A továbbiakban ezen eredményeket részletesen bemutatom.

2.2. Kutatási eredmények

2.2.1. Vezetői kihívások válsághelyzetben

A pandémia következtében kialakult válsághelyzet a szervezetek életében olyan változásokat eredményezett, melyek mind a beosztottakat, mind a vezetőket kihívások elé állították. A következőkben azokat a válság jelentette kihívásokat foglalom össze, melyeket az interjúk során megkérdezett vezetők fontosnak véltek.

A kutatásban részt vevő vezetők hat különböző szervezetben és nyolc eltérő tevékenységi körben dolgoznak. Ebből kifolyólag az általuk kiemelt kihívások is részben eltérőek. Az interjúk során az első kérdésem arra irányult, hogy miben más a vezetés az eredeti körülményekhez képest, milyen kihívásokat jelentett a pandémia, illetve általában egy válsághelyzet. Mind a tíz vezető egybehangzóan az **online térben** történő működést emelte ki legfontosabb hátráltató tényezőként.

A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a hat szervezetből három esetben teljes home office-t⁸ biztosítottak a pandémia idejére, kettőnél hibrid munkavégzés zajlott, egy vállalat pedig végig változatlan keretek között működött és sem a munkavállalók, sem a vezetők nem dolgoztak otthonról. Ez utóbbinál a virtuális tér a kollégák közötti kapcsolattartásra terjedt ki.

A vezetők válaszai alapján az online térben történő működés nehézsége két további fő elemre bontható, melyek a következők: a megváltozott munkakörnyezetből adódó nehézségek,

⁸ Otthoni munkavégzés.

melynek alapja, hogy az otthoni munkavégzést korábban teljeskörűen nem alkalmazták egyik szervezeten belül sem. Illetve az átalakult munkavégzési keretek okozta eltolódások, mint például a megváltozott időbeosztás.

A home office okozta kihívások kérdéskörét további öt altémára lehet felosztani a kutatás eredményei alapján, melyek alátámasztják, hogy mindez valódi nehézséget okozott a mindennapi munka során.

1. Két vezető, akik egy szervezetben különböző vezetési szinteken dolgoznak kiemelte, hogy a hirtelen átállás során **technikai hiányosságokkal** szembesültek. Rövid időn belül jelentős mértékű eszközigénynek kellett eleget tenni a munkavállalók zavartalan munkavégzésének biztosításához.

- V8⁹: „A cégcsoportban most már 2500-3000 laptop van, aminek egyébként ennek a 40%-a asztali gép volt. Ezt körülbelül pár hét alatt lecserélni abban az időszakban, amikor ez a chipes válság is volt, nem volt könnyű.”
- V7¹⁰: „A szervezetben csak az alapvető eszközök álltak rendelkezésünkre, de ahhoz, hogy kezelni tudjuk a járványt, és a megszokott módon haladjunk tovább digitális megoldásokat kellett bevezetnünk, hogy megkönnyítsük a ránk háruló feladatok ellátását.”

További példák alátámasztották, hogy egyéb vállalatoknál is megjelentek hasonló problémák. Meg kellett találniuk a megfelelő kapcsolattartási platformokat, ki kellett alakítaniuk a távoli munkavégzéshez szükséges saját belső felületeket, (szoftvereket), illetve ezek teszteléséhez a vezetők segítségére volt szükség.

2. Két szervezet egy-egy vezetője a technikai támogatások ellenére is kiemelte, hogy a beosztottaknak **nem minden esetben voltak megfelelő otthoni körülményei** a zavartalan és komfortos munkavégzéshez. Mindez érzelmileg nyomást helyezett a kollégákra, ami a teljesítményt különösen veszélyeztette.

- V7: „Azt vettem észre, hogy Magyarországon nem mindenkinek van saját irodája, ahonnan dolgozhat, hogy az emberek a hálósobából vagy a nappaliból próbálnak dolgozni, ahol a gyerekek is jelen voltak. És ez érzelmileg megterheli az embereket. Főleg azért, mert az emberek, különösen a kezdeti szakaszban, feszélyezve érezték magukat; az otthonuk megmutatása, esetenként a gyerekek kiabálása a háttérben nehézséget jelentett számukra. Emiatt az volt az érzésük, hogy szakszerűtlenek.”

⁹ A vezetői interjúk számozással jelölve, V1-től V10-ig.

¹⁰ Ez az interjú angol nyelven készült.

Az otthoni körülményekhez szorosan kapcsolódó téma, melyet az interjúalanyok közül négyen is megfogalmaztak, a gyermekfelügyelet megoldásának hiánya, illetve a család többi tagjának jelenléte mint nehezítő körülmény. Ezzel párhuzamosan a kollégák korábbiól eltérő, hektikus **időbeosztása** és a **munka–magánélet egyensúlyának** felborulása is mindennapos problémává vált.

- V3: „Az időbeosztás kérdése az egyik legnehezebb. Mert, ha online valaki nekiült dolgozni, nincs az, hogy hazamegyek. Volt, aki csinálta éjjel-nappal. Volt, aki megérkezett éjszaka dolgozni. Hétfvégén is dolgozott.”

Az eddigiekben összefoglaltak eredményeképpen két szervezetben megjelent a harmadik megpróbáltatás, mely szerint a beosztottak oldaláról az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban kialakult kezdeti lelkesedés hosszú távon hanyatlásnak indult. Két esetben mindez kisebb mértékű ellenállást is kiváltott az emberekben, amelynek kezelése a vezetők felelőssége volt.

- V8: „Nagyon érdekes, hogy mindenki szeretett volna home office-ban lenni, de amikor már home office-ban kellett lenni sokáig, akkor mindenki vágyott vissza egy közösségbe.”
3. Mindegyik vezető a személyes kapcsolattartást részesíti előnyben, emiatt nehézséget okozott számukra a megbeszélések áthelyezése teljes mértékben virtuális keretek közé. Négyen ugyanazt az okot említették: a nonverbális jelek észrevételét akadályozza az online-kommunikáció. Fontos számukra a szemkontaktus, a beosztottak valós érzelmi állapotának feltárása és a bizalmi viszony megteremtése. Ezáltal tudnak következtetni a kollégák attitűdjére, aktuális élethelyzetére, melynek ismeretében fokozható az elköteleződés, a teljesítmény és a munkavállalók jólléte.

Az erre a célra használt platformok (Microsoft Teams, Webex, Zoom stb.) kezelése a vezetők részéről is tanulást igényelt. Az igazi kihívás azonban abban rejlett, hogy ezeken a felületeken hogyan lehet a személyes kapcsolattartással megegyező hatékonysággal rálátni egymás munkájára, visszacsatolni a kollégáknak, fenntartani a kontrollt és olyan mértékű támogatást biztosítani, ami által a beosztottak az akadályok ellenére is elégedettek maradnak. Ezek mindegyikére számos megoldást alkalmaztak a vezetők és az interjúk során is elmondták, hogy a változások ténylegesen megkövetelték a kezelési tervek készítését.

4. Egy multinacionális cég esetében a home office hatására telephelymentes működésre tért át a szervezet, felbomlottak a teamvezetőkhez tartozó területek határai, melynek végkimenetele, hogy a vezetőkhez jelenleg tartoznak olyan beosztottak, akikkel egyáltalán

nincs lehetőség a személyes találkozásra. Mindez további új helyzeteket generál, melyek kezelésére egyelőre nincs olyan eszköz, amely garantálná a hatékony működést.

- V2: „Nekem van olyan kollégám, aki az én csoportomba tartozik, de vele nem fogok tudni találkozni. [...] Megvan rá az esély, hogy például egy szegedi kollégával egyáltalán nem fogok tudni találkozni. Ezt megszervezni online térben nehézség volt.”

5. Ugyanazon szervezetben két interjúalany is elmondta, hogy a home office takarásában gyakoribbá váltak a **szabálytalanságok** a beosztottak oldaláról. Kiegészítették azzal az információval, hogy mindez nem újkeletű, korábban is volt olyan kollégájuk, aki erre hajlamosabb, de az otthoni munka során ez némileg gyakoribbá vált.

- V3: „Van, aki erre hajlamos, és akkor ott szóvá kell tenni. Van, aki meg kevésbé. Inkább általánosnak mondom. Ez a kiskapu jobban kinyílt a home office-ban.”

További problémát jelentett a **kollégák perifériára kerülése, kiégése**, illetve ebben az időszakban az esetleges **leépítések** kezelése, mely a szélsőséges körülmények között is a vezetők feladatai közé tartozik. Az interjúalanyok esetében nem volt jellemző a jelentős mértékű leépítés, de a pandémia időszakában általánosan fenyegető tényezőként jelen volt a munkahelyek elvesztése, amely nyugtalanságot indukált. Ezt a témát többen is megemlítették a kutatás során, illetve egy esetben a leépítések kifejezetten erre az időszakra estek, de ezt nem a válsághelyzet indította el.

- V3: „Megint egy másik helyzet, amikor egy ilyen szituációban vagy kénytelen leépíteni. Na, hát azért az úgy oda tud tenni. Az egy sokkal extrémebb, sokkal nagyobb kihívásos állapot, hogyha ott leépítéssel találkozol, akkor azt hogyan kezeld.”

A következő kihívás, mely általános érvényű volt ebben az időszakban az az új, ismeretlen helyzet, ami **pánikot, félelmet és bizonytalanságot** keltett a legtöbb emberben. A munkavállalók jelentősen több alkalommal néztek szembe magánéleti krízishelyzetekkel, mint a pandémia előtti időszakban, és ezek a vezetők életét sem kerülték el. A kihívást az jelentette, hogy a beosztottak jóllétét is biztosítani kellett, illetve ezzel párhuzamosan az egyéni élethelyzetet is egyensúlyban kellett tartani, ahhoz, hogy a működés zavartalan maradjon, és a vezetők által meghatározott irány követhetővé váljon.

- V6: „Amikor ez az egész elkezdődött, akkor kialakult óriási pánikhelyzet az emberekben.”
- V2: „A média világa is azt közvetítette, hogy bizonytalan, hogy mi lesz, hogy veszélyben vagyunk.”
- V3: „Nagyon sok kolléga életében voltak krízis szituációk a pandémia kapcsán. Akár hozzátartozó kapcsán, akár úgy, hogy a család beleesett a betegségbe, és karanténba kerültek, és betegek lettek. Egy ilyen szituációban sok mindenki nagyon el tud bizonytalanodni.”

A home office hiánya kétféle reakciót eredményezett a munkavállalók életében. Ott, ahol egyáltalán nem volt home office lehetőség a reakciók túlnyomórészt neutrálisak voltak, a munka a megszokott keretek között zajlott és a vezető higgadt attitűdje megerősítette őket abban, hogy ez is járható út. Ezzel szemben, ahol az otthoni munkavégzés után kellett területen, személyes jelenléttel dolgozni, ott a kollégákban ellenérzés alakult ki.

Egy interjúalany elmondta, hogy a pandémia okozott olyan változásokat, melyeknek hosszú távú következményei vannak.

- V10: *„A pandémiának vannak olyan hosszú távú gazdasági következményei, amiket nagyon nehéz lesz kinőni.”*

2.2.2. Pandémia jelentette kihívásokra adott vezetői válaszok, megoldások

A kutatásnak ezen részében azt vizsgáltam, hogy a korábban bemutatott kihívásokra milyen vezetői válaszok érkeztek, illetve milyen megoldásokat alkalmaztak, hogyan kezelték ezeket a helyzeteket. A sikeres és az eredményre nem vezető megoldási módok, vezetői attitűdök ismertetésének célja, hogy segítse a jövőben esetlegesen bekövetkező válsághelyzetek kezelését. Az eredmények alapján számos hasonlóság kiemelhető, a továbbiakban ezeket foglalom össze.

A fentebb bemutatott kihívásokkal kapcsolatos megoldás-keresésben a vezetők a legtöbb esetben a **saját meglátásaikra, tapasztalataikra és a megérzéseikre támaszkodtak**. A vezetők részéről a krízishelyzet kezelése **folyamatos tervezést** igényelt, melynek során többféle alternatíva felállítására volt szükség. Mindezt az indokolta, hogy a döntéseik hatását nem láthatták előre, emiatt minden eshetőségre igyekeztek felkészülni.

- V4: *„Többféle opciót állítottunk föl. [...] Nem volt időnk felkészülni arra, hogy egyes folyamatoknak milyen hatása lesz, ezért a gyors döntésnek nagyon fontos szerepe volt. Kockázatot kellett vállalni, és bízunk a szakmaiságunkban. Igyekeztünk előrelátó gondolkodással fölállítani a stratégiánkat.”*

Az online térben történő működés következtében a vezetőknek sokszor teljesen újszerű megoldásokat kellett alkalmazniuk. Ezt támasztja alá a lentebb feltüntetett példa, melyet az egyik vezető osztott meg az interjú alkalmával.

- V3: *„Például az elismerés az online térben nagyon-nagyon nehéz, ezért bevezettük az úgynevezett „pacsi-adást”. Van Teams-en egy pacsink, és azt minden héten bármelyik kollégának oda lehet adni, hat kategóriában – jó fej, segítőkész, kreatív stb. Havonta kihirdetjük, hogy kik nyerték a különböző kategóriákat, és ezáltal van valamilyen ösztönző, ami pozitív hatást ért el.”*

Egy szervezeten belül két vezető úgy látja, hogy jelenleg sincs megfelelő eszköz a kezükben arra, hogy online keretek között ugyanolyan minőségben fent tudják tartani a kapcsolatot, mint személyesen. Céljuk megtalálni azokat az eszközöket, amelyekkel a bizalom online keretek között is erősödhet, emiatt **folyamatosan fejlesztik önmagukat, a vezetői kompetenciáikat és nyitott gondolkodásmódra törekednek.**

- V2: *„Személyesen elérhetőek voltunk, csak integettek és mentünk. Ezt kellett az online térben valahogy megteremteni. Ezt még a mai napig is tanulom. Nem tudom azt mondani, hogy van egy jó eszköz a kezemben.”*

Ezen túlmutatóan minden esetben kiemelték, hogy ez idő alatt a vezetők rendszeresen ütemeztek be **online megbeszéléseket** a vezetőtársakkal és a beosztottakkal is. Minden vezető legalább heti egy alkalommal részt vett olyan megbeszélésen, melyen a vezetők egymás között egyeztettek az aktuális kérdésekről, illetve hetente volt a beosztottakkal is konzultáció. Egy esetben túl gyakorinak bizonyultak a megbeszélések, ami hosszú távon hátráltató tényezővé vált. Miután a beosztottak megszokták a kapcsolattartás új formáját egyre sűrűbben keresték a többi kollégát rövid kérdésekkel, ami hosszú távon hátráltatta a munkavégzést.

- V7: *„Ez egészen odáig eljutott, hogy már túl sok volt. Régen, amikor távolról dolgozott az ember, akkor valóban az elvégzendő feladatra tudott összpontosítani, nem szakította félbe senki. [...] Ez egy kissé túlfejlődött egy olyan eszközzé, ami által rövid kérdésekkel akadályozzuk a másik kollégát. Azt mondanám, hogy ez nem olyan hatékony, mint ahogyan az otthoni munkavégzés korábban zajlott.”*

A kutatás során tízből négy interjú során közvetlenül elhangzott, hogy a vezetőknek **rugalmasan** kellett kezelniük a munkatársakkal kapcsolatos ügyeket (például a munkaidő beosztását). A többi interjúalany esetében ugyanerre az általuk alkalmazott módszerekből lehet következtetni.

- V3: *„Ki kellett alakítani azt a rugalmas stílust, amiben egy idő után mindenki komfortosan tudta érezni magát, és a káoszról meg tudtunk érkezni egy szervezettebb munkakeretre.”*

Az új, ismeretlen helyzet okozta kihívásokkal kapcsolatban a vezetők közül öten is elmondták, hogy kiemelten fontos volt a **nyugalom megőrzése**. Higgadt attitűddel viszonyultak a bizonytalan és komplex helyzetekhez is. Ezzel tudtak leginkább irányt mutatni a beosztottaknak.

- V5: *„Minél nagyobb a krízis, annál inkább próbálok nyugodt maradni.”*

Mindezt kiegészítette, hogy a vezetők folyamatosan arra törekedtek, hogy saját cselekedeteiken keresztül olyan **követendő példát mutassanak**, mellyel a beosztottak segítségére lehettek. Például a munka–magánélet egyensúlyának fenntartása kapcsán a saját időbeosztásukra is odafigyeltek, és a home office során is az eredeti munkaórához tartották magukat. Abban az esetben, ahol egyáltalán nem volt home office, a vezető több alkalommal is kiemelte, hogy a legfontosabb célja a saját cselekedetein keresztül történő példamutatás volt.

- V6: „Nekem az volt a legfontosabb célom, hogy bármi is nekem a véleményem erről az adott helyzetről, ezt a kollégáim ne vegyék észre, ne érezzék rajtam.”

A fentebb említett szervezeten belül a gyakoribbá vált szabálytalanságok kezelésére mindkét vezető azonos megoldást alkalmazott, melynek lényege a **nagyobb mértékű kontroll** és a kommunikáción keresztül történő **problémafeltárás** volt. Egyes esetekben szükség volt a perifériára került kollégák integrálására, melynek során központi szerepet töltött be a vezető személye, és ezen belül is az ő támogatása. Szükség esetén a vezetők feltártak olyan szervezeten belüli erőforrásokat is, melyek a kollégák jóllétének fenntartását segítették elő.

- V3: „A HR osztály indított egy programot, amiben igénybe lehetett venni mentális segítségnyújtást. Ide elirányítottam a kollégát, majd megbeszéltük, hogy ezt igénybe vette-e, hol tart stb. Mert nekem igazából az a fontos, hogy ő mentálisan rendben legyen, és ebben próbáltam segíteni.”

2.2.3. A vezetés alfunkcióit érintő változások

A vezetéshez kapcsolódó tevékenységek – a **motiválás, a kommunikáció és a csoportok irányítása** – a válság idején részben megváltoztak. A továbbiakban ezen alfunkciók új kereteit ismertetem.

A válság ideje alatt a **motiválásnak** kiemelt szerepe lett, ugyanis a home office ideje alatt a vezetői kontroll gyakorlása számos szervezet esetében korlátozott keretek közé szorult. Emiatt a teljesítmény még inkább a beosztottak belső hajtóerejétől, a motivációjuktól függött. A motiválás abban a tekintetben nem változott, hogy az interjúalanyok közül öten is szükségesnek tartják megismerni a kollégák személyiségét, belső értékeit, céljait és magánéleti háttérét ahhoz, hogy a megfelelő irányból tudják megközelíteni a hatásgyakorlást.

- V2: „A motivációt mindenféle szempontból igyekszem megfogni. Elsősorban arra gondolok, hogy mi az a belső motiváció, ami ott van az adott típusú egyénben, mert arra tudunk építeni. A külső motivációt sokkal nehezebb hosszú távon fenntartani. És ezért szükséges őt jobban megismernem.”
- V7: „A csoportod és a részleged sikere elsősorban abból fakad, hogy mennyire motiváltak az embereid. Ha a csoportod jól akar teljesíteni, és jó érzelmi állapotban van, akkor jó eredményeket

érnek el. Vezetőként az én feladatom biztosítani azokat a körülményeket, amelyben jól érezhetik magukat.”

A vezetők mindezt kiegészítették azzal, hogy a pandémia előtt is hasonló elvet követve igyekeztek hatni a beosztottakra. A különbség leginkább abban mutatkozott meg, hogy a megismerés folyamata, a kapcsolatok elmélyítése nehezített körülmények között zajlott, mivel nem volt lehetőség a személyes találkozókra.

A szakirodalom alapján a motiváláshoz elengedhetetlen a beosztottak szükségleteinek figyelembevétele, kielégítése (Keczer, 2018). Ha az interjúalanyok által elmondottakat az egyik alapvető szükségletelmélet, a Maslow-piramis¹¹ (1943) szintjeire vetítjük, azt láthatjuk, hogy az abban szereplő szükségletek mindegyike megjelent valamilyen formában a vezetők kihívásokra adott válaszaiban.

Maslow (1943) elméletében az első szinten a **fiziológiai szükségletek** vannak. Ennek figyelembevétele egy multinacionális cég egyik vezetőjénél jelent meg; a többi vezetővel együtt próbálták feltárni ezeket a szükségleteket.

- V3: *„Minden információt gyűjtöttem, hogy mire van nekik szükségük, [...], és azokra próbáltunk fókuszálni.”*

A második szinten a **biztonság** van, melyre három interjúalany válaszaiban is találhatunk példákat. A biztonság megteremtését elsősorban arra alapozták a vezetők, hogy megerősítették a beosztottakat abban, hogy a szervezetben szükség van rájuk, nem veszélyezteti őket a munkahelyük elvesztése.

- V9: *„Sokkal fontosabbá vált az a feladat, hogy a biztonságérzetet, meg az állandóság érzetét, amennyire lehet fenntartsuk a kollégákban.”*

A piramis harmadik fokán a **közösséghez való tartozás** áll. Az interjúalanyok közül kivétel nélkül mindenki fontosnak tartja a munkahelyen belüli interperszonális kapcsolatokat.

- V8: *„Az embereknek nem a munkavégzés miatt van szükségük a kontaktokra, hanem a személyes kapcsolódás miatt.”*

A negyedik szinten a **megbecsülés** szükséglete helyezkedik el. A már fentebb említett gyakorlati példán keresztül is láthatóvá vált, hogy a vezetők sarkalatos pontnak tartják az

¹¹ A motivációs elméletek közül egy, a kutatási eredményekhez leginkább kapcsolható modellt emeltem ki. A további motivációs elméleteket kiválóan összefoglalja például Benke (2018).

elismerést, a visszacsatolást a kollégák irányába. Ezt támasztja alá a következő állítás is, melyet egy stratégiai felsővezető mondott az interjú alkalmával.

- V8: *„Fontos a pénzjutalom, a kirándulás, a csapat, vagy bármilyen motiváció, de a legerősebb ezek közül az elismerés és a visszajelzés.”*

A legfelső szinten az **önmegvalósítás** található. A pandémia ideje alatt az önálló munkavégzésnek, a problémamegoldásnak és összességében a fejlődésnek kiemelt szerep jutott, de ettől eltekintve is jelent meg tudatos példa a vezetői gyakorlatban arra, hogy figyelmet fordítanak erre az igényre.

- V9: *„Fontos, hogy legyen neki kihívás a munkában, illetve érezze, hogy az az ő saját területe, tud ötletelni, tud új dolgokat kitalálni, tud javaslatokat tenni.”*

A motiváláshoz is elengedhetetlen, de attól függetlenül is fontos a következő vezetési alfunkció, a **kommunikáció**, mely a válság idején szignifikáns mértékű változáson ment keresztül.

A kommunikáció mind a hat szervezetben online keretek közé és telefonra került át. Ennek oka az volt, hogy személyes találkozásokra a globális korlátozások miatt huzamosabb ideig nem volt lehetőség. A korábbiak alapján már láthatóvá vált, hogy melyek voltak azok a kommunikációs csatornák, melyeket a munkavállalók használni tudtak ebben az időszakban. Illetve arra is láthattunk példát, hogy a kapcsolattartás gyakorisága hogyan változott, és mindez hogyan befolyásolta a munkavégzés hatékonyságát. Ezen túlmutatóan a kommunikációnak egyéb elemei is megváltoztak. A pandémia alatt a vezetők elmondása alapján a beszélgetések során érintett **témák személyesebbé** váltak, a vezetők nagyobb hangsúlyt fektettek a bizalmi viszony fenntartására. Az interjúalanyok közül mindenki kiemelte, hogy ismerniük szükséges a kollégák aktuális élethelyzetét, emiatt tudatosan több időt fordítottak a személyes jellegű beszélgetésekre.

Egy vezető elmondta, hogy ezek az alkalmak segítettek abban, hogy a kollégák nyitottabbak legyenek és több kérdést tegyenek fel. Ezáltal kisebb volt az esélye annak, hogy az otthoni munkavégzés során hibát követnek el.

- V7: *„Bevezettem egy „coffee session” nevezetű megbeszélést, melynek során szakmai aktualitásokról, projektekről és nem munkával kapcsolatos témákról is beszélgetünk. Ezeket az alkalmakat arra próbálom felhasználni, hogy közelebb kerüljünk egymáshoz a kollégáimmal. Az a tapasztalatom, hogy ez a fajta kommunikáció és érzelmi kapcsolódás bátorítja az embereket, több kérdést mernek feltenni, mellyel elkerülhetőek a hibázások a munkavégzés során.”*

- V2: *A home office idején erre a magánéleti kérdésre, meg arra, hogy hogy hogyan van maga az ember, és nem a munkavállaló, több időt fordítok. [...] Ez időt visz el, de úgy érzem, hogy megéri ez a befektetett idő, mert ezzel tudom elérni ugyanazt, mint személyesen.*

Egy esetben egy felsővezető elmondta, hogy számára nem jelentett nehézséget az, hogy nem tudott személyesen találkozni a beosztottjaival.

- V8: *„Kiadtam a feladatot, leellenőriztem, visszakaptam, online beszélünk, megkérdeztem, hogy hogy van a család, és én ezáltal benne voltam az ő életében.”*

További három középvezető pozitívnak ítéli meg azt, hogy a pandémia hatására hosszú távon alkalmazzák a szervezetekben az online meetingek módszerét. Egy esetben ennek oka, hogy az adott vezető hatékonyabbnak tartja az online történő (videóval kiegészített) kapcsolattartást a telefonos megbeszéléseknél.

- V5: *Például a Teams abszolút része lett a hétköznapijainknak. [...] Én ezt sokkal jobban szeretem, mint a telefonkonferenciát, mert látom az arcát, ezáltal látom esetleg a gesztusát is, amikor valamit megbeszélünk. Én ezt egy jobb dolognak érzem, mint a telefont, úgyhogy ezt szoktuk használni. [...] Ez a pandémiának egy pozitív hozadéka.*

A másik két vezető pedig elmondta, hogy mindez abban a tekintetben előnyös, hogy az online meetingek lebonyolítása kevésbé időigényes (például az utazási idő tekintetében) a jelenlétet igénylő értekezletekkel, megbeszélésekkel szemben.

A válsághelyzet miatt kialakult félelem, bizonytalanság és esetleges ellenállás kezelésében kiemelt jelentősége volt a kommunikációnak. A megkérdezett vezetők egyöntetűen elmondták, hogy a kommunikáció során az **őszinteségnek**, a **transzparenciának** és a **folyamatos információátadásnak** volt kardinális szerepe a krízis kezelésében.

A formális kommunikáció célja ezen időszak alatt elsősorban a **feladatok pontosítása**, a **visszajelzések közvetítése**, a **közös döntések meghozatala** és a **szükséges kontroll fenntartása** volt. Az informális kommunikáció célja a **személyes kapcsolatok kiépítése**, a **bizalom fenntartása**, az **érzelmi kötődés elmélyítése**, az **aktuális magánéleti helyzet felmérése** és a **vezető támogató szerepének erősítése** volt.

- V6: *Teljesen másképp kellett kommunikálni a kollégákkal, sok esetben meg kellett nyugtatni őket. [...] Az egyenes kommunikációval nem maradt bennük tisztázatlan kérdés.*

A kommunikáció ezen céljai korábban is jelen voltak, viszont a vezetők válaszai alapján megállapítható, hogy a kihívások hatékony kezelése érdekében ezekre a területekre nagyobb hangsúlyt kellett fektetni, mint a korábbi körülmények között.

A harmadik vezetési alfunkció, a **csoportok irányítása**. A szervezetekben informális és formális csoportok vannak jelen. A kutatás során a formális, azon belül is a vertikális csoportok kerültek fókuszba¹². Az interjúk alapján a változások elsősorban a vertikális csoportok működésére terjednek ki. A megkérdezett vezetők közül hárman elmondták, hogy a csoportok irányítása, összetartása nehezebb volt a turbulens körülmények között, mint korábban. Egy alkalommal a személyes kapcsolattartás hiánya, két alkalommal pedig a növekvő csoportlétszám hangzott el mint kihívást jelentő tényező. Az említett két esetben a home office által lehetővé vált telephelymentes működés eredményezte a csoportlétszám növekedését. Ehhez kapcsolódik az a tényező is, hogy egyes kollégákkal egyáltalán nincs lehetőség személyesen tartani a kapcsolatot, ez vonatkozik a beosztottak egymás között történő interakcióira is. Mindez további komplex problémákat vet fel a csoportok működésével kapcsolatban, melyek hosszú távon hatással vannak a vezetők munkájára.

A gyakorlati megoldásokról az interjúalanyok elmondták, hogy hangsúlyt helyeztek a csoportkohézió fenntartására és a csoporttagok egyéni és kollektív jelentőségének kiemelésére. A beosztottakkal történő kommunikáció során hangsúlyozták az együttműködés szerepét és ezzel párhuzamosan az egyéni felelősségvállalást is.

- V4: „Számomra nagyon fontos az, hogy megfelelő csapatkohéziót hozzunk létre. [...] Nagyon nehéz egyébként egy ilyen időszakban egy csapatot fenntartani, hiszen egyre kevesebb a személyes kontaktus.”

2.2.4. Vezetési stílusok általában és krízishelyzetben

A válsághelyzetek gördülékeny kezelése általában a szokásosnál is határozottabban követeli meg a megfelelő vezetési stílus kiválasztását és alkalmazását. A kutatás során arra koncentráltam, hogy igényelt-e a korábbtól eltérő vezetési stílust a pandémia hatására kialakult új, ismeretlen helyzetek kezelése. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a pandémia ideje alatt részben más vezetési stílusra volt szükség, mint a megszokott munkavégzési keretek között. A továbbiakban az interjúk alapján levont, a vezetési stílusra vonatkozó következtetéseket ismertetem.

¹² „A vertikális csoport [...] egy vezetőből és a szervezeti hierarchiában alá tartozó beosztottakból áll” (Keczer, 2018. 49.).

A megfelelő vezetési stílus kiválasztásában a legtöbb interjúalany esetében a vezetői tudatosság kisebb mértékben volt jellemző, mint a korábban ismertetett területeken, azaz a munkaszervezési megoldásokban és a vezetés alfunkcióiban. Amikor kifejezetten a pandémia alatt alkalmazott vezetési stílusra kérdeztem rá, a legtöbb vezető válaszában a lényege az volt, hogy a kialakult új helyzetek kezelése nem igényelt a korábbtól eltérő vezetői stílust. Továbbá, a megkérdezett vezetők egyöntetűen elmondták, hogy a beosztottakat a szervezeti, vezetői döntésekbe azonos mértékben vonták be a pandémia alatt is, mint korábban, azaz a részvételi vezetés mértékén nem változtattak.

- V8: *„Engem nagyon nem változtatott meg, a vezetői stílusomat nem változtatta meg a pandémia. Öt éve vagyok felsővezető, és előtte hosszú évekig középvezető voltam. Az idő alatt nagyon sokat tanultam abból, hogy mit kapok egy felsővezetőtől, és majd én, amikor felsővezető leszek, mit fogok átadni lejjebb.”*
- V10: *„Én eleve egy olyan vezető vagyok, aki törekszik arra, hogy a kollégákkal közösen tárjuk fel a lehetséges alternatívákat, és egyeztessük ezeket. Miután mindenki elmondta, hogy miben látja a megoldást, a vezető felelőssége abban rejlik, hogy ezek között találni tudjon egy optimumot. Ezen én nem változtattam a krízis alatt, vagy nem érzem, hogy változtattam volna.”*

A fentiekkel ellentétben a legtöbb esetben a vezetők gyakorlatban meghozott döntései arról árulkodnak, hogy a pandémia első szakaszában a bizonytalanság következtében a figyelem elsősorban a teljesítményre, a vállalati célokra összpontosult, majd a későbbi fázisban fokozatosan előtérbe helyezték a kollégák jóllétét. Erre a már korábban felsorolt kollektív és egyéni kihívások gyarapodása miatt volt szükség. Több esetben a vezetők a feladatcentrikus vezetési stílus alkalmazása után felismerték, hogy hasonló mértékben fontos szem előtt tartani a beosztottak szükségleteit is a hosszú távon fenntartható, magasfokú teljesítmény és a dolgozói elégedettség biztosítása érdekében. Ezt követően a legtöbb esetben helyzetfüggő-vezetést alkalmaztak, illetve a vezető támogató szerepének elmélyítésére koncentráltak.

Három esetben egyértelműen a feladatcentrikus és beosztottcentrikus vezetési stílus egyensúlyára történő törekvést határozták meg adekvát irányként. Megítélésük alapján a krízishelyzettől eltekintve is ez a megfelelő vezetési stílus.

- V2: *„Nem csak a pandémia alatt, hanem előtte is. Én igyekszem a demokratikus kategória lenni. Tőlem nagyon távol áll ez az autokratikus stílus. Rövid távon eléri a hatását, de hosszú távon nem motiváló. És az szerintem egy nagyon fontos dolog.”*

2.2.5. Vezetői kompetenciák fejlesztése általánosságban és válság idején

Napjainkban a vezetőfejlesztés szükségessége megkérdőjelezhetetlen. Az állandóan változó körülményekhez, környezethez történő alkalmazkodás a vezetők és a beosztottak részéről is folyamatos fejlődést igényel. A válsághelyzetek következtében kialakuló tartós bizonytalanság, kétértelmű, komplex helyzetek és turbulens feltételek folyamatos adaptálódásra és változtatásra kényszerítik az embereket. A kiszámíthatatlan szituációkban és az ismeretlen környezetben a vezetőknek eltérő vezetői képességekre, kompetenciákra van szükségük. Ennek kapcsán válik elengedhetlenné a korábban említett lifelong learning, melynek értelmében a vezetőknek is folyamatos tanulásra, önfejlesztésre kell törekedniük.

Az interjúk ezen szakaszában a központi kérdés az volt, hogy hogyan zajlott az egyéni és a szervezeti szintű vezetőfejlesztés a pandémia ideje alatt, ezen belül is az online környezetben. Ezen túlmutatóan választ kerestem arra, hogy melyek voltak azok a vezetői kompetenciák, amelyek kiemelt fejlesztést igényeltek a válsághelyzet hatékony kezelése érdekében.

A kapott válaszok alapján megállapítható, hogy a megkérdezett vezetők elsősorban **nonformális** és **informális tanulás** keretein belül fejlesztik a vezetői kompetenciáikat. Tízből két vezető munkája során nem volt tudatos törekvés a vezetői kompetenciák fejlesztésére, esetükben **a tanulás spontán módon megy végbe**, főleg a megszerzett tapasztalatok eredményeképpen. Az említett két vezető ugyanazon szervezetben dolgozik, ahol jelenleg nem folynak vezetői képzések. Ettől eltekintve fontosnak tartják az **önfejlesztést**, és úgy gondolják a sikeres vezetés kulcsfontos tényezője a folyamatos tanulás.

- V4: „A tanulás az minden személy számára egy elengedhetetlen dolog. Hogyha egy vezető nem fejleszti magát, az egy idő után az eredményesség rovására megy.”

A **tapasztalatok útján szerzett tudást** és az önfejlesztést egy másik szervezetben dolgozó, külföldi vezető is kiemelte. Ő leginkább az eltérő nemzeti és kulturális háttére miatt tartja fontosnak önmaga tudatos fejlesztését. Illetve fontosnak véli az emberekkel való kapcsolatok elmélyítését, emiatt folyamatosan törekszik mások megértésére. Gyakran olvas a menedzsment és a vezetés témakörében olyan releváns könyveket, melyek meglátása szerint más oldalról közelítik meg a vezetést, mint a tradicionális irodalmak. Ezáltal tudta eredményessé tenni a magyar származású beosztottjaival történő együttműködést. Korábbi szakmai tapasztalatai a kríziskezelésben jól alkalmazható kompetenciák elsajátítását tették lehetővé, emiatt számára a pandémia okozta kihívások kezelése nem okozott nehézséget. Korábbi tapasztalataira alapozza egy másik interjúalany is a meglátását, mely szerint ő sem érezte jelentős mértékű kihívásnak

a krízis-szituációk kezelését. Elmondása alapján komfortosak számára a váratlan helyzetek, szívesen hoz döntéseket szélsőséges körülmények között is.

További három vezető, három eltérő szervezet tagjaként hangsúlyozta a másoktól, **más vezetőktől származó tudás** jelentőségét. Pozitívan tekintenek azon lehetőségekre, melyek során munkatársaik révén gazdagíthatják ismereteiket. Esetükben a szervezetek is biztosítanak vezetői képzéseket. Ellenben a pandémia ideje alatt ezen vállalatoknál nem folytak képzések, emiatt csak a kollégáikra tudtak támaszkodni.

- V6: „*Én nagyon sokat tanultam másoktól. Nagyon szeretem, hogyha olyan vezetőm van, akitől tudok tanulni.*”
- V8: „*Másoktól próbálok ellesni dolgokat, hogy mit csinálnak.*”

Tízből három vezető (két teamvezető és egy középvezető) azonos szervezetben, egy multinacionális vállalatnál dolgozik, melyben a vezetők fejlesztését minden szinten rendkívül fontosnak tartják. A pandémia előtt is, általánosságban nagy hangsúlyt fektettek a vezetők munkahelyen belüli és kívüli képzésekre is. A vezetők elmondták, hogy rendszeresen részt vehettek személyesen csoportos tréningeken (vezetői készségfejlesztés, nyelvkészségfejlesztés, IT kompetenciák fejlesztése stb. témakörökben), illetve egyéni és csoportos coaching programban is. Ezen képzések között fakultatív és kötelező jellegűekkel is találkoztak. A pandémia ideje alatt és azt követően, jelenleg is a képzések, tréningek elsősorban **online térben** valósulnak meg. A vezetők által felsorolt, aktuálisan központi témák a **servant leadership**¹³, illetve az **asszertív kommunikáció** mint fejlesztendő terület.

Ezen felül a munkavállalók számára elérhetőek a szervezet által szolgáltatott **e-learning** tananyagok is. Számos ismeretanyag elsajátítása a munkaidőn belül biztosított, ezek elsősorban a munkavégzéshez szorosan kapcsolódnak. Egyéb témákon belüli tanulás a munkaidőn kívül végezhető, melyhez a szervezet által szolgáltatott segédletek, videók, könyvek online bármikor hozzáférhetőek. A szervezeti szintű képzéseket vizsgálva a virtuális kereteken kívül a vezetők nem emeltek ki lényegi változásokat.

Ezzel szemben a saját, egyéni szintjükön mindhárom esetben érezték, hogy fejleszteniük szükséges a vezetői kompetenciáikat, és meg kellett újítaniuk a munkavégzési módjukat. Ennek

¹³ Szolgáló vezetés (Greenleaf, 2002): „*Ez a vezetési modell hangsúlyozza a mások fokozott kiszolgálását, a munkához való holisztikus hozzáállást, a közösségérzet előmozdítását és a hatalom megosztását a döntéshozatalban*” (Csókás, 2020, 133.).

oka ugyancsak az online működés volt. Egyöntetűen kiemelték az **asszertív kommunikációt** mint a válsághelyzet hatására fejlesztendő és ez idő alatt jól hasznosítható kompetenciát.

- V2: „Nagyon fontos a vállalati célok átadásában az asszertív kommunikáció.”

Ezen túlmutatóan szükségszerűnek látták fejleszteni az **emberismeretet**, az **empátiát** és kollektíven az **interperszonális kapcsolatokat** kezeléséhez köthető képességeket. Mindez a vezető támogató szerepének felerősödése és a beosztottak magánéleti, illetve pszichés nehézségei miatt volt vitális.

2.3. Az empirikus kutatás eredményeinek összegzése a krízismenedzsment keretrendszerében

A szervezeten belüli hatékony kríziskezelés legfontosabb elemeit Dwiedienawati et al. (2020) kiválóan összefoglalják tanulmányukban. A szerzők a válsághelyzetek eredményes menedzseléséhez szükséges, lényeges szervezeti tényezőket, döntéseket és vezetői kompetenciákat gyűjtötték össze szakirodalmi források és kutatási eredmények alapján. A továbbiakban a tanulmányban szereplő modellt követve foglalom össze a kutatásom eredményeit.

Krízishelyzetben a vezetőnek számos szerepe és feladata van, melyek megoldása komplex vezetői kompetenciakészlet meglétét igényli (Mutch, 2015). A korábban elemzett szakértői interjúk alapján egyértelműen kirajzolódtak olyan összefüggések a kompetenciák között, melyek által kiemelhetők azok a vezetői képességek, melyek válsághelyzetben¹⁴, nélkülözhetetlenek. Ezek összefoglalva a következők: empátia, őszinteség, transzparencia, példamutatás, következetesség, felelősségvállalás, rugalmasság, reziliencia, bizalomépítés, kommunikáció, emberismeret, problémamegoldó képesség, innováció, érzelmi intelligencia, vezetői hitelesség, lifelong learning, csapatmunka, nyitottság, előrelátás képessége, stratégiaalkotás képessége, gyors döntéshozatal képessége, nyugodt attitűd, magabiztosság, IT kompetenciák. Viszont az eredmények alapján az is láthatóvá vált, hogy nem lehetséges kizárólagosan kiemelni egyes vezetői képességeket, melyek krízishelyzetben hasznosíthatóak. Ennek egyik oka a kiszámíthatatlan és rendkívül eltérő helyzetek jelenléte, melyek más-más vezetői képességet, hozzáállást, illetve vezetési stílust igényelnek. További okokként jelennek

¹⁴ A kutatás a Covid-19 pandémia ideje alatt szükséges vezetői kompetenciákra terjedt ki. Ennek következtében a felsorolt elemek is erre az időszakra vonatkoznak.

meg például a szervezeti sajátosságok, illetve a vezetők és a beosztottak eltérő személyiségei is.

A vezetési stílusok kapcsán a tanulmányban megtalálható fontos felvetés, hogy a krízishelyzetben hatékony vezetési stílusokra vonatkozóan további kutatások szükségesek. A kapott eredmények alapján is megállapítható, hogy nincs egyetlen vezetési stílus, melyet turbulens körülmények között alkalmazni szükséges. A változatos szituációk eredményeképpen a vezetőnek a helyzethez mérten kell kiválasztania a legmegfelelőbb vezetési stílust. A szakirodalom alapján elsősorban a transzformációs vezetés¹⁵ és az autentikus vezetési stílus emelhető ki. Az interjúk során leginkább a feladatcentrikus, a demokratikus és a helyzetfüggő vezetési stílusokra jellemző elemek jelentek meg. Lényeges megállapítás, hogy több interjúalany esetében is a szervezetek figyelme a válság kezdeti szakaszában a teljesítményre helyeződött, és csak később helyeztek hangsúlyt a munkavállalók jóllétére. Ezt utólag a vezetők részben negatív tapasztalatként írták le, vagyis krízishelyzetben mostanra elsődleges szempontnak a belső (dolgozói) és külső (ügyfél) elégedettséget tartják. Mindezt a cikkben leírt folyamat is megerősíti, mely szerint fontos, hogy a beosztottak a munkával és a vezetővel kapcsolatban elégedettek legyenek. Ha a megfelelő vezetési stílus által ez teljesül, a teljesítmény természetes módon javul, és mindez az ügyfélélményre is pozitívan hat. További, a tanulmányban megtalálható megállapítások is alátámasztják a kapcsolatorientált vezetés relevanciáját. Krízishelyzetben az erőforrások korlátozott elérhetősége miatt a vezető nem tud egyedül végrehajtani minden vezetői feladatot, emiatt a korábbi időszakhoz képest mindenképpen többször kell a kollégáira támaszkodnia. Ennek legfontosabb eszköze az együttműködés és a csapatmunka, melyek folyamatos működtetése kizárólag megfelelő interperszonális kapcsolatok kiépítése és fenntartása révén valósulhat meg. Ehhez szükséges a csoporttagok közötti kapcsolatok erősítése és a folyamatos kommunikáció. A kutatás során minden vezetői szinten tapasztalható volt, hogy a pandémia ideje alatt a vezetőknek és a beosztottaknak a korábbinál erőteljesebb mértékben, kölcsönösen egymásra kellett támaszkodniuk. Ez mind az információáramlás, mind a feladatok ellátása (szervezeti és egyéni szintű teljesítmény), mind a személyes jóllét szempontjából fontosnak bizonyult.

A személyközi relációk kapcsán elengedhetetlen kiemelni a bizalom szerepét. A keretként használt tanulmány által meghatározott egyik szempont, hogy a bizalom következtében a beosztottak hisznek benne, hogy a vezető döntései egyaránt szolgálják az ő jóllétüket és a

¹⁵ Transformational leadership (Bass, 1998; Halverson et al., 2004).

szervezet érdekeit, ezáltal csökken az ellenállás, nagyobb lesz az összhang a szervezet tagjai között, vagyis emelkedik az elégedettség szintje. Az interjúk során egyes vezetők ezt átlátták. Ellenben a bizalom kérdésköre leginkább a motiválás kapcsán jelent meg.

A szakirodalomban rendszeresen visszatérő elem a sikeres vezetés kapcsán a motiválás fontossága. Válság idején a munkavállalók motivációja a bizonytalanság, a félelem és összességében a negatív körülmények miatt veszélybe kerülhet. A vezetőnek rendkívül fontos szerepe van a motiválásban. Ő az, aki például a döntéseivel, a kommunikációjával és a hozzáállásával közvetlenül hatással van a beosztottakra. A kutatás eredményeiből látható, hogy a legtöbb vezető esetében a válság idején is tudatos volt a törekvés a folyamatos motiválásra. Nagy mértékben megjelent a kollégák belső motivációja, mint a vezetők által fókuszba helyezett terület. Ehhez minden körülmények között nélkülözhetetlen a beosztottak személyes megismerése és a szükségleteik figyelembevétele (Braun et al., 2013). A pandémia ideje alatt leginkább az online térben történő munkavégzés akadályozta ezt a folyamatot. A vezetőknek nehezített körülmények között kellett megismerniük a kollégákat és a kollégák aktuális élethelyzetét, emiatt a bizalmi viszony kialakítása még fontosabbá vált, mint a válságot megelőző időszakban.

A hivatkozott tanulmányban további fontos vezetői alfunkcióként jelenik meg a kommunikáció, mely a krízis-szituációk ideje alatt a hatékony problémamegoldáshoz szükséges volt (Ruck et al., 2017). Mirsha et al. (2014) alapján leírható, hogy a kommunikáció az a tényező, mely hidat képez a szervezet és a munkavállalók között. A pandémia ideje alatt a kommunikáció volt az egyik leginkább akadályozott folyamat, emiatt a vezetőknek innovatív megoldásokat kellett találniuk a zavartalan munkavégzés biztosításához. Erre minden esetben jelentek meg példák, melyeket a korábbi fejezetekben részletesen bemutatattam. Az online-kommunikációra való áttérés a legtöbb esetben hosszú távú változásokat eredményezett, melyekre részletesen a kutatás alkalmával nem térünk ki.

A szakértők szerint a legtöbb krízishelyzetben lehetőségek is rejlenek, és ezt a szervezetnek és a vezetőnek fel kell ismerniük (Sahin et al., 2015). Számos esetben a váratlan helyzetekben szükség van innovációra, vagyis az ötletek cselekedetökké formálására (Klimentova, 2014) ahhoz, hogy a kihívások ellenére is sikereket tudjon elérni a szervezet. Ez a vizsgált szervezeteknek csak a kisebb hányadában jelent meg: tízből négy esetben beszéltek a pandémia pozitív hozadékairól, és ebből mindössze két alkalommal említették meg a vezetők az innováció hasznosságát. A tanulmány mind a szervezeti szintű, mind a vezető által kezdeményezett innovációt kiemeli. Mindezt azzal indokolja, hogy a vezető felelőssége olyan innovatív

környezet megalkotása, melyben minden szervezeti tag törekszik a kreatív problémamegoldásra és a folyamatos fejlődésre (Mutch, 2015). Közvetetten, leginkább a gyakorlati tapasztalataik alapján az interjúalanyok is tapasztalták ezen tényezők válsághelyzetben betöltött fontos szerepét.

A következő, a hivatkozott tanulmányban említett szükséges vezetői kompetencia, mely a kutatás során is több alkalommal megjelent, a nyugodt, higgadt, vezetői attitűd (Madera és Smith, 2009). Ennek segítségével a vezető képes racionális döntéseket meghozni, objektív szemléletmódot fenntartani, illetve példát és irányt mutatni a beosztottak számára. A krízisekre jellemző kiszámíthatatlanság, zavar és félelem közepette rendkívül hatékony segítséget jelenthet egy higgadt, magabiztos és céltudatos vezető személye (Hadley et al., 2009; Achdiyat, 2018). A kutatás során számos vezető rendkívül fontosnak tartotta, hogy vezetői jelenlétével biztos pontot jelentsen a beosztottak számára. A krízis rájuk is hatással volt, de a nyugalom megőrzésével könnyebben tudtak követendő irányt kijelölni a kollégák számára. Mindez gördülékenyebb munkavégzést biztosított.

A kutatási eredményeim összegzésének keretében szolgáló cikk egyik legfontosabb eleme a kríziskezelő csoport szükségessége (Brown, 2019). Ennek célja a krízishelyzet alatt a menedzsment, az egyének vezetése, a fontos információk összegyűjtése és közvetítése minden szervezeti tag irányába, a problémák elemzése, illetve a problémamegoldási lehetőségek feltárása. A kutatás eredményei alapján egyetlen szervezetben sem volt példa speciális kríziskezelő csoport meglétére. Ellenben a vezetők leterheltsége, kibővült feladatköre miatt indokolt lehet egy ilyen egység kiépítése a szervezeteken belül. Ennek bizonyítása további kutatást igényel.

Minden egybevetve, az empirikus eredmények jelentős mértékben alátámasztják a szakértők által leírt elméleti kereteket. Ellenben a kutatás számos feltáratlan terület és kérdés megválaszolását nem teszi lehetővé, a hatékony kríziskezelés vezetői szempontból történő mélyebb megértéséhez további vizsgálatok szükségesek.

3. ÖSSZEFOGLALÁS, KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A kutatásban a vezetői kompetenciákkal és azok változásaival foglalkoztam. A kutatás témájában központi szerepet töltött be az elmúlt évek egyik legfontosabb válsághelyzete, a Covid-19 pandémia, amely világszerte a legtöbb a vezetőt kihívás elé állította. A kutatás célja volt azoknak a szükséges vezetői kompetenciáknak, vezetőfejlesztési területeknek a megtalálása, melyek a pandémia – és bármely más, hasonló válsághelyzet – időszakában elengedhetetlenek a hatékony irányításhoz.

A kutatómunka során a hangsúlyt a krízishelyzetben érvényesülő vezetői kompetenciákra, azok munkavállalókra gyakorolt hatásaira, a megfelelő vezetési stílusokra, illetve a kompetenciák fejlesztési lehetőségeire helyeztem. Ezen túlmutatóan a tudományos program tárgyát képezte azon kompetenciák feltérképezése, melyek a pandémia alatt elterjedt munkavégzési keretek eredményes működtetéséhez szükségesek.

A kutatási kérdéseimre kapott válaszok az alábbiak:

1. Milyen új vezetői kihívásokkal szembesültek a vezetők pandémia idején?

A vezetői és szervezeti kihívások többsége a hirtelen megváltozott munkavégzési keretektől (otthoni munkavégzésre történő átállás) adódott. A pandémia okozta nagymértékű változások a vizsgált szervezetek jelentős százalékát váratlanul érték, emiatt a vezetőknek nem volt idejük felkészülni a kihívásokra. Az elsődlegesen megoldandó feladatot a fizikai korlátok jelentették, vagyis az eszközhiány, a felmerülő technológiai nehézségek és a beosztottak nem megfelelő otthoni környezete. Ezt követték a stratégiaalkotási, tervezési nehézségek, melyek több forrásból is eredtek. Például a kiszámíthatatlan, előre nem látható helyzetekből¹⁶, illetve a kollégák eltérő időbeosztásából is. Számos esetben szociális és emocionális kihívások is felmerültek, elsősorban a személyes kapcsolattartás hiányából, a bizonytalanságból és a magánéleti krízishelyzetekből adódóan. Idővel megjelent a motivátlanság mint nehezítő körülmény, mely mind az otthonról, mind a normál keretek között dolgozó beosztottakat is érintette.

A vezetői kontroll gyakorlása online keretek között nehezebbé vált, emiatt gyakoribbá váltak a szabálytalanságok, időnként perifériára is kerültek kollégák. Végül pedig a pandémia hosszú távú változásokat eredményezett, ezáltal a vezetőknek továbbra is részben ismeretlen terepen kell helytállniuk. Mindez további kihívásokat generál – ezek vizsgálatára a kutatás keretein belül nem került sor.

¹⁶ Például a közegészségügyi korlátozások miatt.

2. Melyek azok a vezetői kompetenciák, amelyek a kihívások legküzdésének kulcsát jelenthették a pandémia idején?

A vezetőknek számos kompetenciára támaszkodniuk kellett a komplex problémák megoldásához. A kapott eredmények alapján kiemelhető öt olyan elem, melyek esszenciálisnak bizonyultak: az ösztinteség, az empátia, a reziliencia, a gyors döntéshozatali képesség és a nehézségek ellenére is fenntartott nyugodt, higgadt vezetői attitűd. Ezek voltak azok a tényezők, melyek a kutatás során a legtöbb esetben megjelentek, illetve a turbulens körülmények között leginkább segítették a vezetők munkáját.

3. Hogyan történt, történik a vezetői kompetenciák fejlesztése?

A járvány kezdeti szakaszában az online vezetőfejlesztés részleteinek kidolgozására a legtöbb szervezetben nem maradt erőforrás, emiatt ezen esetekben a kompetenciák fejlesztése háttérbe szorult vagy megszűnt. Abban a szervezetben, ahol korábban magasszintű képzési rendszert építettek ki, ott a pandémia nem okozott jelentős problémát, a fejlesztések átkerültek online platformokra. További változás volt, hogy az egyéni fejlesztések helyett leginkább csoportos képzéseket tartottak. Egyes vállalatoknál a pandémia előtt sem zajlottak vezetői képzések, ezen a válság sem változtatott. Egyéni szinten a legtöbb, kutatásban résztvevő vezető más vezetőktől tanul, releváns témájú könyveket olvas és az interneten fellelhető információk által, informális tanulással fejleszti kompetenciáit. Az interjúk során a leghangsúlyosabb elem a másoktól történő tanulás volt. Ez azért lényeges, mert a személyes jelenlét hiánya kifejezetten ezt a fajta tanulást érintette negatívan, hiszen a kapcsolattartás csak korlátozott keretek között mehetett végbe ebben az időszakban.

4. Melyek lehetnek a vezetőfejlesztésnek azok az új irányai, amelyek felkészítik a vezetőket a pandémiához hasonló válsághelyzetek kezelésére?

A kutatási eredmények alapján a vezetőfejlesztés kereteit tekintve elengedhetetlen az online képzések kidolgozása és fejlesztése, amit véleményem szerint a tartós változások indokolnak. Meglátásom szerint a vezetői kompetenciák fejlesztése kapcsán a javasolt területek, témák a krízismenedzsment, a reziliencia, az érzelmi intelligencia és az online kommunikáció.

Meglátásom szerint a kapott eredmények képesek hozzájárulni mind az aktuális, mind a jövőben felmerülő globális problémák szervezeten belüli megoldásának támogatásához, mind a vezetőfejlesztés új irányainak kijelöléséhez. A kutatási eredmények a felnőttképzésben olyan újszerű irányok kijelölését teszik lehetővé, melyekkel a vezetőfejlesztési ismeretek kiegészíthetők a krízismenedzsment eszközrendszerével. A kutatás következtében a vezetői kihívásokon túl azok a nehézségek is ismertté váltak, amelyekkel a munkavállalók szembesültek a pandémia idején. Ennek alapján a munkahelyi képzések jövőbeni témái

kiterjeszhetőek a beosztottak válsághelyzetben szükséges kompetenciáinak fejlesztésére is; ilyen lehet például a munka-magánélet összehangolása otthoni munkavégzés során, vagy a csapatépítés az online térben. Ezáltal mind a beosztottak, mind a vezetők fel tudnak készülni a jövőben felmerülő krízishelyzetekre. A kutatás eredményei a felsőoktatási menedzsment képzések tananyagába is integrálhatóak. Ezen túlmutatóan a kapott eredmények további kérdéseket vetnek fel, melyek újabb kutatások alapjául szolgálhatnak. Például a mintaszám bővítése céljából további interjúk készíthetők, melyek választ adhatnak a következő, feltáratlan területekre, kérdésekre: a pandémia után is alkalmazott szervezeti megoldások a vezetők szemszögéből, az energiaválság jelentette kihívások és válaszok összehasonlítása a pandémia okozta nehézségekkel, a sikeres vezetéshez szükséges kompetenciák azonosítása komplex, globális problémák közepette (például: a pandémia, a háború és az energiaválság stb. párhuzamos jelenléte).

IRODALOMJEGYZÉK

- Achdiyat, D. G. (2018): Relationship between leadership of the board with the effectiveness of farmers group. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, **8**. 7. sz., 573–582.
- Babbie, E. (2003): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*, Balassi Kiadó Kft., Budapest.
- Bajusz Klára (2011): *A felnőttkori tanulás szakágazatai. A felnőttoktatás funkciórendszere és kompetenciái*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs.
- Bakacsi Gyula (2001): *Szervezeti magatartás és vezetés*, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Bakacsi Gyula, Takács Sándor, Bokor Attila, Császár Csaba, Gelei András, Kovács Klaudia (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest.
- Bakacsi Gyula (2015): *A szervezeti magatartás alapjai*. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co, New. York.
- Barling, J.; Kelloway, K.; Frone, M. R. (2005): *Handbook of Work Stress*. Sage Publications, California.
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. *APA PsycInfo*, **35**. 8. sz. 35-4579.
- Beilstein, C. M.; Lehmann, L. E.; Braun, M.; Urman, Richard D.; Luedi, M. M.; Stüber, F. (2021): Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic, *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, **35**. 3. sz. 405-414.
- Benke Mariann (2018): Motivációs elméletek elemzése, fókuszban az önmeghatározás elmélet, *Taylor: gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat*, **10**. 1. sz. 105-114.
- Bittner Beáta – Gavaldi Ádám (2022): A pandémia hatása a szolgáltatókra. *Debreceni Szemle* **29**. 4. szám. 439-445.
- Braun, S.; Peus, C.; Weisweiler, S.; Frey, D. (2013): Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, **24**. 1. sz., 270–283.
- Brown, N. J. (2019). Crisis management. Cornell University ILR School, Ithaca.
- Çitaku, F.; Hetem, R. (2020): Leadership Competency Model-Drenica: Generalizability of Leadership. *Competencies International Journal of Organizational Leadership*. Vancouver, **9**. 3. sz. 152-162.
- Coombs, P.H.; Prosser, R.C.; Ahmed, M. (1974): New Paths to Learning: For Rural Children and Youth. Essex, *World Development*, **2**. 3. sz. 91-92.
- Csókás Lilla (2020): Szolgáltató vezetés: vezess szívvvel. 12th International Conference of J. Selye University. *Economics Section. Conference Proceedings*, 133-143. <https://doi.org/10.36007/3754.2020.133> [2022.10.24]
- Czifra Julianna, Csukonyi Csilla (2022): A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt, avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, **3**. 3. sz. 15-24.
- Dirani, K. M.; Abadi, M.; Alizadeh, A.; Barhate, B.; Garza, R. C.; Gunasekara, N.; Ibrahim, G.; Majzun, Z. (2020): Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, **23**. 4. sz., 380-394.
- Farkas Éva (2013): *A lifelong learning mobilitási eszközök alkalmazási gyakorlata Magyarországon*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Farkas Éva, Nagy Levente (2020): Vezetői kihívások a virtuális környezetben. *Metszetek*, **9**. 1. sz. 27-48.
- Farkas Gergely, Imreh Szabolcs, Keczer Gabriella, Málovics Éva (2015): *A menedzsment alapjai*. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Filep Roland (2020): X/Y emberkép hatása a teljesítményre változó környezetben. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, **5**. 1. sz., 429–440.
- Forgács Attila, Kovács Zoltán, Bodnár Éva, Sass Judit (2009): *Alkalmazott pszichológia az üzleti életben*, Pázmány Péter Katolikus Egyetem, Budapest 8-16.
- Giles, S. (2016): The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World, *Harvard Business Review* 03.2016.
- Gillen, D. J.; Carroll Jr., S. J. (1985). Relationship of managerial ability to unit effectiveness in more organic versus more mechanistic departments. *Journal of Management Studies*, **22**. 6. sz., 61–75.

- Graham, J. L. (1983). Brazilian, Japanese, and American business negotiations. *Journal of International Business Studies*, **14**. 1. sz., 47–61.
- Greenleaf, R. K. (2002): *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Paulist Press Kiadó, New Jersey.
- Gulyás Dóra Kinga, Dajnoki Krisztina (2016): Globális vezetői kompetenciák Korszakainak feltárása nemzetközi Szakirodalmak alapján. *Taylor*, **8**. 5. sz. 42-52.
- Hadley, C. N., Pittinsky, T. L., Sommer, S. A., Zhu, W. Issue July. (2009): *Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis : The C-LEAD scale*. Kennedy School of Government – Harvard University S. Am, Cambridge MA.
- Halverson, S. K., Murphy, S. E., Riggio, R. E. (2004): Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research*, **35**. 5. sz., 495–514.
- Hater, J. J.; Bass, B. M. (1988): Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, **73**. 695-702.
- Hoel, H.; Rayner, C.; Cooper, C. L. (1999): Workplace Bullying. In Cooper, C. L. és Robertson, I. T., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **14**. Chichester, UK: Wiley.
- Hoffman, R.; Yeh, C.; Casnocha, B. (2019): Learn from People, Not Classes. *Harvard Business Review* 04-05.2019.
- House, J. S. (1981): *Work stress and social support*. Addison-Wesley Pub. Co., Reading, Mass.
- James, E. H.; Wooten, L. P. (2005): *How to Display Competence in Times of Crisis*. [https://www.academia.edu/4544062/Leadership as Un usual?auto=citations&from=cover_page](https://www.academia.edu/4544062/Leadership_as_Un_usual?auto=citations&from=cover_page) [2022.10.24.]
- Jaques, T. (2009): Issue and crisis management: Quicksand in the definitional landscape. *Public Relations Review*, **35**. 3. sz., 280-286.
- Jávor István, Rozgonyi Tamás (2007): *A szervezetek és a munka világa*. L'Harmattan Kiadó, Párizs
- Kassai Ákos (2020): Kiből lehet sikeres vállalkozó? Vállalkozói kompetenciák vegyes módszertanú vizsgálata. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, **51**. 9.sz., 54–66.
- Katz, R. L. (1974): Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review* 09.1974. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> [2022.05.30.]
- Kayes C., N. Allen, N. Self. (2017): “How Leaders Learn from Experience in Extreme Situations: The Case of the US Military in Takur Ghar, Afghanistan.” In Holenweger, szerk.: M. Holenweger, M. Jager, F. Kernic, 277–294. New York, US: Springer, Cham.
- Keczer Gabriella, Szenté Béla (2018): *Szervezési-vezetési ismeretek, vezetői feladatok a közösségi művelődésben*, NMI Művelődési Intézet Nonprofit Közhasznú Kft., Budapest. 31-41.
- Knowles, M. (1975): *Self-Directed Learning. A guide for learners and teachers*. Englewood Cliffs, Cambridge.
- Koehn, Nancy (2020): Real Leaders are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*,
- Komor Levente (2011): *Személyes vezetés*, Szent István Egyetem, Gödöllő. 44-50.
- Kovács Gábor, Tózsér Erzsébet (2017): A vezetői attitűdök, a vezetői stílusok és a dolgozói elégedettség összefüggéseinek vizsgálata egy megyei rendőr-főkapitányságon. *Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás* **2**. pp. 138-157.
- Kránitz Éva (2010): Vezetői kompetenciák és kihívások. <https://vezetofejlesztes.hu/vezetoi-kompetenciak-es-kihivasok/> [2022.05.27.]
- Lau, A. W.; Pavett, C. M. (1980). The nature of managerial work: A comparison of public- and private-sector managers. *Group & Organization Studies*, **5**. 4. sz., 453–466.
- Madera, J. M.; Smith, D. B. (2009): The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *Leadership Quarterly*, **20**. 2. sz., 103–114.
- Mahoney, T. A.; Jerdee, T. H.; Carroll Jr. S. J. (1963). *Development of managerial performance: A research approach*. Cincinnati: South-Western.
- Maslow, A. H. (1943): A theory of human motivation. *Psychological Review*, **50**. 4. sz., 370–396.
- McGuinness, J. (2020): 4 COVID-19 Leadership Lessons. *Chief Executive*, <https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/> [2022.05.14.]
- Milburn, T. W.; Schuler, R. S.; Watman, K. H. (1983): Organizational Crisis. Part I: Definition and Conceptualization. *Human Relations*, **36**. 12. sz. 1141-1160
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper and Row, New York.

- Mirsha, K.; Boynton, L.; Mishra, A. (2014): Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, **51**. 2. sz., 183–202.
- Moldoveanu, M; Narayandas, D. (2019): Educating the Next Generation of Leaders. *Harvard Business Review*, https://media1-production.mightynetworks.com/asset/4825190/HBR_Future_of_Leadership_Development.pdf [2022.10. 01.]
- Morosan-Danila, L.; Bordeianu O. (2014): Steps toward Lifelong Learning and Knowledge. *Conference Paper, Visio 2020: Sustainable Growth, Economic Development, and Global Competitiveness*. https://www.researchgate.net/publication/299469493_Steps_toward_Lifelong_Learning_and_Knowledge [2022.06.13.]
- MSZÉSZ: 484/2020. (XI. 10.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet idején alkalmazandó védelmi intézkedésekről, Kormányrendeletek a járványügyi készség védelmi intézkedéseiről -Magyar Szállodák és Éttermek Szövetsége (hah.hu) [2022.10.24]
- Mumford, T. V.; Campion, Michael A.; Morgeson, F. P. (2007): The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels, *The Leadership Quarterly*, **18**. 2. sz., 154-166.
- Mutch, C. (2015): The impact of the Canterbury earthquakes on schools and school leaders: Educational leaders become crisis managers. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, **30**. 39. sz. oldal
- Nahalka István (2003): A tanulás. In: Falus Iván szerk.: Didaktika. Elméleti alapok a tanítás tanulásához. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 103-106.
- Newman, S. A.; Ford, R. C. (2021): Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace, *Organizational Dynamics*, **50**. 1. sz. 1-11.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, **22**. 2.sz., 259–298.
- Ruck, K.; Welch, M.; Menara, B. (2017): Employee voice: An antecedent to organisational engagement? *Public Relations Review*, **43**. 5. sz., 904–914.
- Rychen, D. S. (2009): *Kulcskompetenciák: válasz az élet fontos kihívásaira*. OFI, Eger. <https://ofi.oh.gov.hu/dominique-simone-rychen-kulcskompetenciak-valasz-az-élet-fontos-kihivásaira1> [2022.05.12.]
- Sahin, S.; Ulubeyli, S.; Kazaza, A. (2015): Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, **195**, 2298–2305.
- Schwantes, M. (2020): 4 Signs to Instantly Identify a Great Leader during Crisis. <https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html> [2022.07.05.]
- Simonics István (2016): *Vezetési és szervezetfejlesztési kompetenciák fejlesztése*. Typotop Kft., Budapest. 37-40.
- Stéber Andrea, Kereszty Orsolya (2015): Az informális tanulás értelmezései a XXI. században. Új Pedagógiai Szemle, **65**. 9-10. sz. 46-60.
- Szabolcsi Sára (2016): Vezetési stílusok egykor és most. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, **1**. 1.sz., 1–16.
- Széles Zsuzsanna, Baranyi Aranka, Csernák József (2020): *A munkavégzés körülményeinek megváltozása a pandémia idején egy primer kutatás tükrében*. A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron. 171-186.
- Tepper, B. J. (2000): Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal* **43**. 2.:178-190
- Vass Vilmos (2009): *A kompetencia fogalmának értelmezése*. OFI. <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/hidak-tantargyak-kozott/kompetencia-fogalmanak> [2022.05.09.]
- Vass Vilmos (2020): A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései. Új Munkaügyi Szemle, **1**. 1. sz. 30-37.
- Viswesvaran, C. I.; Fischer, S. J. (1999): The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, **54**. 2. sz. 314-334.
- Vroom, V. H., Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, **62**. 1. sz.,17–24.

Wooten, L., James, E. (2008): Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources* **10**. 3. sz. 352–379.

World Trade Organization - WTO (2020): Trade in services in the context of COVID-19. https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/services_report_e.pdf [2022.10.24]

Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Associatio, Washington, DC.