

# A JÖVŐ VEZETŐI

Online konferencia

2021. március 24.

Közel 200 felsővezető és HR vezető részvételével

## ÖSSZEFOGLALÓ



Sokat halljuk mostanában, hogy az új norma a változás lett. Logikusnak tűnik, hogy e közegben modern, agilis szervezeti kultúrára van szükség. De vajon mit is jelent ez valójában? A vezetésfejlesztés iránya egyértelműen változik. Még mindig fontos a soft skillek fejlesztése, de a világ ma már agilis, megsokszorozó típusú vezetőket igényel. Hogy mi jellemzi ezt az új vezetői szemléletmódot, milyen készségekre lesz szükségünk és ezeket hogyan szerezhettük meg, ezeket a kérdéseket jártuk körbe az esemény előadóinak segítségével. Megnéztük azokat a trendeket, amelyek a jövőben meghatározzák a vezetők munkáját. Érintettük a vírushelyzet vezetői munkára gyakorolt hatását, továbbá foglalkoztunk a vezetői önreflexió kérdéskörével is. Bepillantást nyerhettünk egy komplex vállalatfejlesztési folyamat felépítésébe és megismerhettük a sikereket elősegítő eszközöket is. Választ kaptunk arra, hogyan lehet agilis szervezetet építeni és hogyan támogatja ezt a coaching alapú vállalati kultúra fejlesztése.

### FEJLESZTÉSI KONCEPCIÓNK

„A jövő vezetésfejlesztési irányát az agilis, coaching szemléletű, megsokszorozó vezetői kompetenciák fejlesztése fogja jellemezni.”



## SZAKMAI ELŐADÁSAINK

Azon érdeklődők kérésére, akik jelezték, hogy nem tudnak részt venni a konferencián, rögzítettük a nemzetközi módszertanokhoz kapcsolódó előadásokat, a vállalatfejlesztési esettanulmányról pedig összefoglalót készítettünk. Szeretnénk jelezni, hogy a filmek nem stúdió minőségűek, a Zoom rendszeren keresztül, az élő közvetítés alatt lettek rögzítve.

# ECSÉDI ISTVÁN

tulajdonos és alapító, Improvers Group / Sämling

## Trendek, melyek a jövőben meghatározzák a vezetők munkáját

A vezetésfejlesztés iránya egyértelműen változik. Még mindig fontos a soft skillek fejlesztése, de a világ ma már agilis, megsokszorozó típusú vezetőket igényel. Ennek az okai, hogy egyre több folyamatot digitalizálunk és robotizálunk, vagyis egyre komplexebb munkakörök jönnek létre, így sokszoros különbséget tud okozni a hozzáállásuk, a motivációjuk. A másik ok az új generáció, amely dominánsan van már jelen a munkaerőpiacon. Ők már egy coaching alapú vezetői kultúrát igényelnek, karrierlehetőségekkel, munkahelyi élménnyel. A Gallup-kutatások ellenben egyértelműen azt mutatják, hogy a dolgozók motivációja soha nem látott alacsony szintre csökkent, miközben a munkavállalók 71 százaléka érzi úgy, hogy mikromenedzselik, és visszafogják a teljesítményét. A vezetés-fejlesztésnek így már ez a legnagyobb kihívása.

# PÁPAI TAMÁS

ügyvezető igazgató, Continental Automotive Hungary Kft.

## Vezetés vírus előtt, alatt és után... Vírus- vagy válságmenedzsment? Mi az igazán új a vezetésben a történetek tükrében?

Az ügyvezető Nelson Mandela gondolataival érzékeltette, hogy az elmúlt év milyen kihívások elé állította a veszprémi lokációt: „Jobb háttérből irányítani és másokat élvonalba engedni, főképp, mikor sikereket ünneplünk és jól mennek a dolgok. Akkor lépünk előre, ha veszély van. Az emberek ekkor fogják igazán értékelni a vezetést.”

Az otthoni munkavégzésre (home office-ra) való átállás a szellemi munkakörben dolgozók esetében, a zavartalan termelés és biztonságos munkabajlás biztosítása pedig a fizikai munkakörben tevékenykedők esetében igényelt újfajta vezetői készségeket és teendőket a vállalatcsoport veszprémi lokációjában. Pápai Tamás kiemelte a vezetői példamutatás és a bizalomra épülő munkatársi kapcsolatok fontosságát, melyben fontos a vezetők valós jelenléte, elérhetősége, illetve a következetes, transzparens kommunikációja. Válságkezelési stratégiájukban sikeresen tudtak támaszkodni a 2008-as évi gazdasági válság idején kidolgozott koncepciójukra. Az egy éve tartó pandémiás helyzet következményei azonban így is kétségtelenül nagy hatással voltak a vállalati kultúrára, ez teljesen átfirta a korábbi kommunikációs szokásokat. Az ügyvezető egy részletes ábrán szemléltette, hogy milyen - kívülálló szemmel nézve szinte átláthatatlanul - sok platformot és kommunikációs csatornát használnak a szervezetben belül egyéni, csapat és szervezeti szinten egyaránt. Felértékelődött a virtuális One-to-Many kommunikáció jelentősége, ezáltal a vezetőknek sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a meetingek határozott moderációjával azok hatékonyságára, célorientáltságára. A részben személyes jelenléte igénylő tevékenységek és home office-ból is ellátható feladatok keveredése hibrid csapatok vezetését eredményezik, miközben továbbra is igyekeznek megfelelni a korábbi években is fontosnak tartott vállalati értékeknek, úgy mint a csoportok összetartása, motiváló légkör megteremtése, az együttműködés, segítőkészség, az egymás iránti türelem és tisztelet, illetve a munkakörnyezetre jellemző tisztaság, rendezettség.



A veszprémi vállalat a világ szinte valamennyi autógyártója részére, magas minőségben állít elő gépjármű menetbiztonsági rendszerekhez különböző szenzorokat, fékrendszereket. A cég gyártási kapacitása folyamatosan bővül, kutatás-fejlesztési tevékenysége is fejlődik. Saját fejlesztési központtal és tesztpályával – utóbbi Kelet-Európa legnagyobbja – rendelkezik, ahol az elektronikus vezérlésű fékrendszerek (ABS, ESC) és azok komponenseinek fejlesztésén és tesztelésén több száz fejlesztőmérnök dolgozik. Pápai Tamás, aki 25 évvel ezelőtt maga is itt kezdte pályafutását és itt járta be a vállalati ranglétra minden fokát, úgy gondolja, hogy fejlesztési törekvéseik abszolút jövőbe mutatóak. Ha csak az önvezető autók fékrendszerének automatizálására gondolunk, mindez már alapjaiban meghatározza a közlekedés jövőjét elénk vetítő víziókat. A járványügyi helyzet pedig még inkább felértékelte ezen fejlesztések stratégiai fontosságát, hiszen a tömegközlekedés pandémiás körülmények között a jövőben is alulpreferálttá válhat a közösségi vagy saját gépkocsi használattal szemben.

Az ügyvezető kiemelte, hogy az állandósuló változások napjainkra megszokott részévé váltak az életüknek. Mára bonyolult rendszerek, a minden területet érintő komplexitás, sokrétűség, azaz a VUCA világ szervezi mindennapjainkat, így jobb, ha vezetőként ezekre a tényezőkre már nem kihívásként, hanem egyfajta környezeti adottságként tekintünk.

**Az előadás megtekinthető [ide kattintva!](#)**

# VIZI BALÁZS

ügyvezető igazgató, Schott Hungary

## Komplex megoldások sebtapaszkok helyett

A Schott Hungary Kft. vezetője - a Schott Pharmaceutical Packaging (Bulk termékcsalád) Európai Operációs Igazgatója - választa fel a Schott Hungary elmúlt pár évének fejlesztési alapelveit és irányát, az elmúlt évek sikereit, és a sikereket elősegítő folyamatot, eszközöket\*.

### A tények, számok szintjén

2018 elején a Schott Hungary a világ legnagyobb gyógyszeripari üveg csomagolóanyag gyáráként 512 dolgozóval, modern gyáráként egy 1000 fős kis faluban működött, magas hozzáadott értékkel, kimagasló profitabilitással, magas szaktudással – ugyanakkor alacsony dolgozói elégedettséggel, magas állásidővel, hiányos employer branding-gel, magas fluktuációval, létszámhiánnyal küszködve, a központ gyáregységbe vetett bizalma alacsony volt.

3 évvel később, 2021 márciusában a gyár 612 fővel dolgozik, 2018-hoz képest 120%-os kibocsátás bővüléssel, kimagasló profitabilitással. Ugyanakkor a dolgozói elégedettség 25 százalékponttal javult, a fluktuáció 20%-kal csökkent. Az állásidő alacsony, az employer branding erős. A központ bízik a gyárban: rekord nagyságrendű stratégiai beruházás történt, a cég régiós központtá vált.

### Mik voltak azok a tényezők, amik ehhez a fejlődéshez vezették a céget?

Balázs sokat merített David Marquet, egykori atom-tengeralattjáró kapitány gondolataiból (könyv címe: „Turn the Ship Around”): akkor lehet a szervezetekben eredményeket elérni, ha a döntéseket azokra bizzuk, akik a feladatok elvégzéséért felelősek. Vagyis, vállalati nézőpontból: bevonjuk a helyzetelemzésbe és döntésekbe a dolgozókat azokon a szinteken, ahol nekik szükséges felelősséget vállalni a feladatok megvalósításáért. A dolgozói bevonás a vezetők ezirányú készségeinek fejlesztésével, képzésével kezdődhet. A Schott Hungary hangsúlyt tett vezetői ezirányú fejlesztésére, amit egészen a közvetlen termelési vezetői (csoportvezetői szintre) vitt le. Két módszertan segítette ebben a feladatban: a **N.E.W.S.® módszertan**, aminek középpontjában a bevonó, támogató típusú vezetői készségek fejlesztése áll, és a szemléletváltást támogató **Arbinger módszertan**.

A folyamat a N.E.W.S.® szervezetfejlesztési metodikájával, a szervezeti stratégiájának, irányának a meghatározásával indult (N.E.W.S.® Szervezeti Navigáció), amibe a fentiek jegyében a középvezetőket is bevonták. A stratégia lebontása *szervezeti egységek szintjére* és a bevonó csapatvezetői készségek erősítése a N.E.W.S.® MAT (Manager as Team Navigator) módszerével történt. A coaching (bevonó, támogató) szemléletű vezetői gondolkodásmódot és készségeket fejlesztette magasabb szintre a N.E.W.S.® MAC (Manager as Coach) program.

A szervezeti kultúra átalakítását párhuzamosan az Arbinger Intézet megoldása indukálta, támogatta. A program gyökeresen változtatta meg a vállalat vezetőinek szemléletmódját, segítette a vezetőket, hogy önközpontú szemléletből kifelé irányuló, célokra fókuszáló szemléletmódra váltsanak, így dolgozzanak és vezessenek.

Balázs szerint történetük tanulsága, hogy egy cégnek a legfontosabb erőforrása a kollektív dolgozói tudás. A vezetők ne féljenek kommunikálni, segítséget kérni, őszintén elmondani a cég helyzetét, és pozitívan megerősíteni a munkatársakat. **A következetesen végig vitt szemléletváltás hozta meg az eredményeket** és segítette a vállalatot abban, hogy sikeresen, több mint 300 millió adag COVID vakcinához járultak hozzá idáig, és Magyarország egyik létfontosságú cégévé váltak.

\*Az előadásban bemutatott licencek kizárólagos magyarországi tulajdonosa a Sämling Vállalatfejlesztés Kft.



**SCHOTT**  
glass made of ideas



## KOCSIS DÓRA

szervezetfejlesztési tanácsadó, coach,  
Arbinger master trainer, certifikált N.E.W.S.<sup>®</sup>  
facilitátor, Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

### A vezetőfejlesztés legmegtérülőbb területe: a vezetői önreflexió

Mennyi idő alatt érezzük meg, hogy hogyan tekintenek ránk mások? Mi a jelentősége ennek a mindennapi munkánkban? Mi a jelentősége ennek vezetőként? Mit vált ki másokból a hibáztatás? Hogyan lesz ebből egy olyan körforgás, amiben mindkét fél ártatlannak érzi magát, a szervezet és az érintett felek számára azonban mégis káros? Milyen árat fizetünk ezért? Milyen árat fizet ezért a szervezet? És mi ebből a kiút? Ezeket a kérdéseket járjuk körbe előadásunkban. Egy gyakorlati példán mutatjuk be a vezetői önreflexió jelentőségét.



**Az előadás megtekinthető  
[ide kattintva!](#)**

## MACZKÓ-DÖRNYEI NÓRA

szervezetfejlesztési tanácsadó, N.E.W.S.<sup>®</sup> tréner, coach, Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

### Coaching alapú vezetői kultúra fejlesztése

A jó vezető mint coach eljuttatja beosztottját olyan felismerésekig, amelyek segítik az adott személyt fejlődésében és munkahelyi céljai elérésében. Milyen vezetői gondolkodásmódra, készségekre van szükség ahhoz, hogy egy vezető coaching szemléletben menedzselje és fejlessze munkatársait? Hogyan válhatnak a vezetők tudatosabbá az egyéni elakadások beazonosításában, feloldásában? Hogyan segíthetik coaching beszélgetéseken keresztül a csapattagjaikban rejlő potenciálok felszabadítását? Az előadásból megtudhatjuk, hogy az egyedülálló N.E.W.S.<sup>®</sup> Vezető mint coach program hogyan teszi a vezetők számára elérhetőbb módszerré munkatársaik coachingját, biztosítva számukra a rövid, hatásos beszélgetésekhez szükséges szemléletmódot, illetve készség és eszköztárat.

**Az előadás megtekinthető  
[ide kattintva!](#)**

## TANNER ANETT PAULA

tréner, coach, facilitátor, szervezetfejlesztő, certifikált N.E.W.S.<sup>®</sup> facilitátor,  
agile transformation leader, Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

### Hogyan lehet agilis szervezetet építeni?

Mit jelent az agilitás és hogy lett felkapott szó az utóbbi években a szervezetek világában? Milyen alapelveket tartalmaz az Agile Manifesto a szoftverfejlesztési projektekre, és ezek hogyan lehetnek érvényesek a szervezetekre? Mi szükséges ahhoz, hogy egy vállalat agilis kultúrát tudjon kialakítani és fenntartani? Hogy találhatja meg az egyensúlyt a stabilitás és dinamikus működés között? Milyen készségek kellene ahhoz, hogy a vezetők eredményesen és hatékonyan működjenek agilis közegben? Ezekre a kérdésekre keressük a válaszokat általában, és a 2020-ban több világszintű szervezet- és vezetőfejlesztési „Best Crisis Recovery” díjat nyert N.E.W.S.<sup>®</sup> módszer alapmodelljét és eszközeit körül járva csapatok és szervezetek szintjén egyaránt.

**Az előadás megtekinthető  
[ide kattintva!](#)**

Amennyiben előadásaink felkeltették érdeklődését,  
további információkért forduljon tanácsadójához!



# KEREKASZTAL BESZÉLGETÉS

**Kérdés:** Fontos, hogy a coach sem lelki-segélyszolgálatot nyújt, terápiát sem vezet és a coaching folyamat nem biztos (sőt), hogy hosszú. Gondolom így értitek, de szerintem fontos hangsúlyozni.

**Maczkó-Dörnyei Nóra** szóban is megválaszolta a korábban írásban érkezett kérdést, újra megerősítve, hogy **a coaching folyamat** általánosságban sem lelki-segélyszolgálat vagy hosszú terápia, akkor sem ha coach ülések keretében valósul meg. Az előadásban éppen ezeket a sztereotípiákat igyekezett eloszlatni. A coaching szemléletű vezetés viszont nem is egy klasszikus értelemben vett coaching folyamat, egészen más elemeket tartalmaz.

**Kérdés:** Hogyan történik a külföldi munkavállalók beillesztése, integrálása? Mit jelent pontosan a fizikai dolgozók tudásalapú bérezése? Ki a „hancho”, milyen feladatokat lát el?

**Vizi Balázs** válaszai a feltett kérdésekre:

1. A kb. 10 %-ban **külföldi munkavállalók integrálására** olyan 5 éves integrációs folyamatot dolgoztak ki, amelyben folyamatosan csökken a távolról érkezéshez kapcsolódó kompenzáció mértéke, így motiválva a munkavállalókat a letelepedésre a cég közelében. A magyar munkavállalók érzékenyítő tréninget kaptak a külföldiek érkezése előtt, így a külföldiek érkezésük után sokkal több figyelmet, segítséget kaptak, mint más cégeknél korábban. Emellett kétnyelvű dokumentációkat alkalmaznak.
2. A fizikai állomány **tudásalapú bérezésének** alapja az ott töltött idő alatt megszerzett tudás, amelyet vizsgákkal ellenőriznek, és ezzel érhető el a multi-skill. Ezt kombinálják a senioritással a bértáblában, így a dolgozók lojalitását is díjazták.
3. A **hancho** olyan értékteremtő funkciót ellátó kolléga, aki a műszakvezetők alá tartozó 4-6 munkatárs munkáját támogatja coaching, tréning és mentoring módszerekkel, ezáltal segítve az elsődleges problémamegoldást. Részt vesz az onboarding-ban is.

**Kérdés:** Milyen megoldások vannak online csapatépítésre, szervezettefejlesztésre?

**Tanner Anett** válaszai a feltett kérdésekre: **Az online - csapatépítési, szervezettefejlesztési – megoldásokra** mind a N.E.W.S., mind az Arbinger nagy hangsúlyt fektet, programjaikat optimalizálták az online világra. A **N.E.W.S.® Restart-Regroup®** programja kifejezetten a visszatérést, a csapatok újraindítását célozza meg a leállás tapasztalataiból tanulva. A **N.E.W.S.® Advanced Virtual Leadership (AVL)** a virtuális vagy hibrid csapatvezetést emeli mesteri szintre. Az **Arbinger** programjai a szemléletmód szintjén hatnak online formában is.

**Kérdés:** Említetted, hogy a vírushelyzettel előálló, a kék- és fehérgalléros állomány munkakörülményeiben jelentkező különbségek (értsd: egyik a vírusnak kitéve bejár / "szalag mellett" dolgozik, a másik a HO-ban "védetten" otthon ül és végzi a munkáját) miatt kezelni kellett a kialakult helyzetet. A kérdésem, hogy milyen eszközökkel, kommunikációval tudtátok enyhíteni ezeket az esetleges ellentéteket?

**Pápai Tamás** válaszai a feltett kérdésekre:

A **szellemi és a fizikai munkatársak** között nem okozott ellentétet az, hogy nem lehetett egységes szabályokat alkalmazni rájuk, a munkatársak elfogadták a kialakult helyzetet.

- A szellemi munkatársak esetében 4 szinten valósul meg a home-office, a teljes munkaidejükben az irodában dolgozóktól a távmunkáig. Igyekeznek a munkatársaknak rugalmasságot és választhatóságot biztosítani, amennyire azt a munkakör lehetővé teszi. Mindezek kommunikációjára vezetői értekezletek, staff meetingek, körlevelek és egyeztetések formájában került sor. Az irodaberendezés és a munkaszervezés a sokféle megoldás miatt valóban kihívást jelentő, hosszadalmas folyamat.
- A fizikai munkavállalók esetében a home-office nem megoldható, itt a bejáráshoz, munkavégzéshez kapcsolódó óvintézkedések, előírások kidolgozása volt jelentősebb munka kezdetben. A pandémiás helyzet elején számukra személyes munkatársi tájékoztatókat tartottak.

.....  
**Kérdés:** Lehet-e a bármilyen módon a visszatérésre készülni? Felméréseink alapján azt látjuk, hogy van, aki nem szeretne visszatérni a home office-ból, viszont sokan alig várják, hogy találkozzanak a munkatársakkal. Van-e erre valamilyen program?

**Pápai Tamás** válasza:

Azt tapasztaltuk, hogy a munkatársaknak a választás szabadsága a legfontosabb. Ez természetesen a vezetőknek kihívás a munkaszervezés területén. Ezen még mi is dolgozunk, nincs még rá kész forgatókönyvünk.

**Tanner Anett Paula** válasza:

A N.E.W.S.<sup>®</sup> már a pandémia első szakaszában foglalkozott azzal, hogy hogyan lehet tanulni abból az időszakból, amikor mindenki otthon kényszerült maradni. Sikerült olyan megoldásokat létrehozni, amely kultúrától, vállalat típustól független workshop: pont arról szól, hogy keressük meg azt, amit meg kell tartanunk. Azt, hogy hogyan tudunk majd közösen dolgozni akkor, amikor majd megint változik a környezet, illetve hogyan tudjuk egyik fázisból a másikba átnavigálni a szervezetet, a csapatokat. Így a program már a kollektív bölcsességre, a bevonásra épít.

.....  
**Kérdés:** Mi a megoldás arra, ha a csapat egyik fele még otthon van, de a másik már az irodában?

**Tanner Anett Paula** válasza:

A N.E.W.S.<sup>®</sup> Advanced Virtual Leadership (AVL) képzésnek van olyan része, amely nemcsak a remote, hanem hibrid csapatokra is kitér. Könnyű arra dobni feladatot, aki szem előtt van, illetve őt előtérbe helyezni azokkal szemben, akik nincsenek ott. Ellenben aki otthon van, annak nem biztos, hogy adunk feladatot. A program kitér arra, hogy mi az a néhány dolog, amiben egy vezetőnek nagyon tudatosnak kell lennie a hibrid működés során. Ez most is valóság, nagyon sok cég keres meg minket hibrid működéssel kapcsolatos nehézségekkel.

.....  
**Kérdés:** Volt-e olyan vezető a Schottnál, aki nem tudott azonosulni veletek a fejlődési úton?

**Vizi Balázs** válasza:

Az egyik problémánk az „osztályharc” volt, illetve a silók, ezek lebontásával rengeteget foglalkoztunk. Teljesen pozitívan alakult, minden vezető megmaradt, nem változtak pozíciók. Arbinger módszer sokat segített abban, hogy a „dobozokat” ki tudjuk nyitni. Volt sok olyan vezetőnk, aki a program hatására teljesen megváltozott.

.....  
**Ezúton is köszönjük az előadók aktív közreműködését és a résztvevők megtisztelő érdeklődését, visszajelzéseit!**

Ha szeretne további ismereteket szerezni a bemutatott nemzetközi módszertanokkal kapcsolatban, akkor ajánljuk figyelmébe az alábbi elérhetőségeket:

<https://arbinger.hu/>

<https://improversgroup.hu/samling-vallalatfejlesztes/>

