

# Összefoglaló

A viselkedésünkkel, kommunikációnkkal kapcsolatos tudatosságunk, az önreflexiónk és önismeretünk fejlesztése alapvetően fontos, hiszen nincs jó vállalati klíma személyes felelősségvállalás és vezetői példamutatás nélkül. Színes példákon keresztül igyekeztünk körbejárni és szemléltetni ezt a kérdéskört. Rávilágítottunk arra, hogy mennyire fontos a vezető szerepe a jó vagy a rossz klíma létrehozásában, illetve fenntartásában, és épp ezért milyen nagy jelentősége van az egyéni felelősségvállalásnak mindebben.

**Az alábbi kérdésekhez kapcsolódóan osztottuk meg gondolatainkat és tapasztalatainkat konferenciánkon:**

- Hogyan határozza meg vezetői integritásunkat, mennyire vagyunk képesek egyéni szinten is a vállalati értékrendhez hűen viselkedni?
- Viselkedésünkkel mérgező vagy emberközpontú klímát teremtünk magunk körül?
- Mit tehetünk, ha akár egyéni, akár szervezeti szinten sérül az integritás, és a hitelességünk kerül veszélybe?
- Mit okoz, ha nem látjuk magunkat reálisan, illetve mi rejlik az ezzel kapcsolatos vakságunk mögött?
- Milyen lehetőségeink vannak a szervezeti klíma mérésére?

**Már visszanezheted konferenciánk videofelvételeit!**

**Online összefoglaló**

**2023.04.20.**  
**TE MILYEN KLÍMÁT TEREMTESZ VEZETŐKÉNT?**

**ONLINE KONFERENCIA**



## Tanner Anett és Török Krisztina

Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

1

### Szervezeti kultúra vs. klíma

Ugyanaz? Vagy nagyon más?

Hogyan függ össze a kettő egymással?

Cyakran halljuk, hogy a munkatársak azért jönnek el egy-egy vállalattól, mert „nem volt jó a szervezeti kultúra.” De vajon tényleg a kultúra volt az oka?

A szervezeti kultúrát és a szervezeti klímát gyakran halljuk egymást helyettesítő fogalomként, pedig mindkettő más jelent. Az előadás tisztázza azt, hogy melyek a különbségek, részletesen körbejárja a szervezeti klíma dimenzióit és azt, hogy ezek hogyan eredményeznek barátságos, jó hangulatú vagy éppen toxikus klímát. Vizsgálja azt is, hogy vezetőként mely területeken lehetünk pozitív hatással a szervezeti klímára, hogy miként törhető meg annak a mondásnak az igazsága, hogy „egy céggel szerződünk, de egy vezetőt hagyunk ott”.

[Előadás link](#)

## Szilika-Iván Emőke

Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

2

### Vezetői felelősségvállalás

Hogyan adja meg egy vezető a jó vállalati klíma alaphangját?

Vajon miért és hogyan játszik kulcsfontosságú szerepet a vezetők felelősségvállalása a pozitív és vonzó vállalati légkör kialakításában. A vállalati légkör, azaz a vállalati belső élettér-energia összeadódott, közös érzékelése, legfőképpen a vezetésre támaszkodik, alaphangját a vezetési stílus pendíti meg. Jó vezetés mellett kedvező, pozitív vállalati légkör tud kialakulni, ami energiával tölti fel a tagokat, elősegíti a jó teljesítményt és a támogató munkaközösség létrejöttét. Pozitív légkörben a jó vezetés mellett azonban mindig tetten érhető a munkatársak pszichológiai ereje is, amely ha erős, támogatni tudja a jó vezetés elismerését, de moderálni is tudja a rossz vezetés káros hatásait. A jó vállalati légkör megteremtésében tehát minden tagnak szerep jut, a szerepvállalás első lépése a légkörre gyakorolt hatásunk tudatosítása és a pozitív hatásért való egyéni és személyes felelősségvállalás.

[Előadás link](#)

ELŐADÁSOK

 **SÄMLING**  
Vállalatfejlesztés Kft.

## Hering Ilona

Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

„A falra kiírták, egyre talán emlékszem is...”

Értékek és integritás a szervezeti klímában



A vállalatok rendszerint megalkotják és meghirdetik saját követendő értékeiket, amiket fontosnak tartanak eredményességük szempontjából is. Milyen szerepe van a meghirdetett értékeknek a szervezeti kultúra és klíma alakításában? Milyen kihívásokkal szembesülnek a szervezetek, amikor értékrendszert alkotnak és annak megfelelően szeretnének működni? Mit okoz a szervezetben, csapatokban és munkatársakban, ha a vezetők nem a meghirdetett értékek szerint működnek? Hogyan tud egy szervezet – és munkatársai – integráns módon működni?

[Előadás link](#)

## Ecsédi István és Jámbor Zoltán

Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

A mérgező vállalati klíma Mitől lesz egy vállalat klímája mérgező és hogyan mérhetjük ennek mértékét?



Minden vezető olyan klímát tud csak teremteni, mint a benne élő percepciók és attitűdök, valamint az ebből fakadó viselkedésmódok összessége. A legnagyobb nehézség a bennünk lévő önámítás. Ez a jelenség minden emberben ott van, ellenben a vezetőknél a megsokszorozó hatás miatt létfontosságú a vezetői önreflexió fejlesztése. Előadásunk felvillant hiányokat, helyzeteket és vállalati hatásokat. Gyakori felsővezetői dilemma az is, hogyan lehetne a belső konfliktusokra elpazarolt rengeteg energiát a szervezeti célok elérésére fordítani.

[Előadás link](#)

# Arbinger Institute

## A klíma mérésének lehetőségei

*"Amit nem tudunk mérni, azt nem is tudjuk irányítani."*

Előadásunkban bemutatjuk az általunk ismert mérési megoldásokat. Az Arbinger Intézet neves egyetemekkel (Oxford, Yale, Harvard) közösen folytatott sokéves pszichológiai kutatásai során kidolgozott több mérési módszert is, melyek alkalmasak az önvédelem, az önámítás által determinált emberi és szervezeti szemléletmód mérésére. A konferencián a jelentkezők elvégezték az egyik nemzetközileg kidolgozott mérést. Saját egyéni eredményeiket anonim módon kapták vissza. A résztvevők nagy száma és diverzitása miatt a több mint 100 fő kitöltő mintája alapján lehetett következtetni az aktuális magyar vállalati szemléletmód néhány jellemzőjére is. Az eredmények a konferencia szünete után kerültek bemutatásra Kocsis Dóra elemzése által.

[Előadás link](#)

**Kocsis Dóra**

Sämling Vállalatfejlesztés Kft.

**A legnagyobb veszély:  
láthatatlan hatásunk**  
Hogyan ismerhetjük fel,  
amikor jóra törekszünk és  
hatásunk mégis káros?

Sok vezető törekszik jóra, és egy felmérés szerint 95%-uk azt gondolja, hogy öt beosztott munkavállalói elfogadják. Ugyanakkor számos felmérés mutat rá arra, hogy a munkatársaknak egy komoly hányada elégedetlen a vezetőjével. Hogyan fordulhat elő, hogy a vezetők jóra törekszenek, és miközben azt gondolják, hogy ez sikerül, hatásuk mégis időről-időre káros? Előadásunkban az e mögött meghúzódó dinamikát mutatjuk be egy valós eseten keresztül, és olyan eszközöket kínálunk, melyekkel az efféle „vakság” megelőzhető, vagy utólag korrigálható.

[Előadás link](#)

5

# VENDÉGELŐADÓNK

**Gazsi Zoltán**

Eisberg Kft.

**Égni és nem kiégni!**

**A legjobb gyakorlatok  
a fenntartható  
vállalati klíma  
megteremtésére**

6



Gazsi Zoltán, aki 2022-ben elnyerte az Év leginspirálóbb vezetője díjat, 2007 óta az Eisberg Kft. első számú, csapata számára meghatározó vezetője. Fontosnak tartja a lényegre törő kérdések feltevését, önmagunk mély és sokrétű megismerését, és a kreatív és kritikus gondolkodást – olykor a kitaposott ösvény elhagyását is. Előadásában számos izgalmas és elgondolkodtató kérdést vet fel, egyedi közelítéseken keresztül hív meg minket arra, hogy újra gondoljuk önmagunkat és vezetői működésünket, és egyben betekintést enged saját vezetői eszköztárába.

[Előadás link](#)

ELŐADÁSOK



 **SÄMLING**  
Vállalatfejlesztés Kft.



**KÉRDEZZ!  
FELELEK!**

## 1. Kérdés

Ha véletlenül lenne olyan kiváló vezető, mint elhangzott, és jó a legkör, hogyan lehet felkészíteni a szervezetet arra, hogy esetleg ez a közeljövőben változik, mármint a személy pl. nyugdíjba megy, tovább lép, szerződése lejár, és ettől való félelem miatt indul meg a fluktuáció?

### **Válasz (Tanner Anett Paula):**

A fluktuációt a bizonytalanság okozza, ami rosszabb, mint a biztos rossz. A bizonytalanság az információhiányból adódik. Ha az érintettek – azaz mindazok a munkavállalók, akiket az adott vezető távozása érint - nem a folyosói pletykákból értesülnek a hírekről, hanem a szervezetben a HR-rel egyeztetve nyíltan beszélnek a helyzetről velük, akkor a bizalom és a biztonságérzet nem sérül. Fontos, hogy a bevonó vezetés jegyében az új vezető kiválasztásánál figyelembe vegyék a csapat/érintettek igényeit, illetve a távozó vezető kvalitásait is, és mindezt kommunikálják a csapat felé is.

### **Válasz (Török Krisztina):**

Mindez a lehető legrövidebb időn belül történjen meg, szintén megelőzendő a fals vagy félinformációk terjedését.

### **Válasz (Tanner Anett Paula, Gazi Zoltán):**

Két személyes példa megosztásával annak a következtetésnek a levonása, hogy a beosztottakat érintő változásokat vezetőként mindenképpen meg kell osztani az érintettekkel – még ezzel ellentétes tulajdonosi, felsővezetői utasítás esetén is (!), mert hosszú távon ez az őszinteség lesz a munkavállalói bizalom és elköteleződés alapja a szervezetben.

### **Válasz (Tanner Anett Paula):**

Egy olyan partnercégemnél, ahol az ügyvezető és a felsővezetés több tagjának egyidejű nyugdíjba vonulása várható két év múlva, már most én, mint külső szervezetfejlesztési tanácsadó bevonásommal készülnek erre a helyzetre. A távozó menedzsmint felkészítése zajlik arra, hogy hogyan kommunikálják, hogyan adják át a dolgokat, ezzel megelőzve a bizonytalanság kialakulását.



## 2. Kérdés

Én még úgy tanultam, hogy minden változhat (például a stratégia), csak az értékek nem. Lehet, hogy az értékek nem voltak meghatározva jól a cég alapításának elején?



**Válasz (Hering Ilona):** A probléma általában az, hogy azokat az értékeket, amelyek biztosan elfogadhatóak, pozitívak és jók a vállalat számára, nem hozzák le arra a szintre, hogy ez mit jelent a cselekvésben. Az értékekből azt érdemes középpontba állítani, amelyek a vállalat adott helyzetében, adott időszakban különösen fontosak. Például, ha az a legfontosabb kihívás, hogy nagy a fluktuáció, elmennek az emberek, akkor az ember a legfontosabb érték.

**Válasz (Ecsédi István):** Az értékek sokszor a hajtóerőt jelentik, ezek adják a motivációt. Ha pl. egy angol nyelvizsgát akarok megszerezni, akkor mindennap angolt kell tanulnom. De miért teszek bele ennyi energiát, mi motivál engem? Az az értéke motivál engem, ami e mögött van. Ahhoz, hogy a vállalati célokat elérjük, a célok mögött kellene olyan közös értékek, amikből jön a hajtóerő, ami miatt napi szinten dolgozunk a célokért. Egy vállalatnak folyamatosan változnak a céljai, kihívásai, a nemzetközi vállaltok esetében sokszor követelmény is, hogy változzanak a célok és éppen ezért az értékek is változnak, bár nem biztos, hogy olyan gyorsan, mint a célok. A vállalati menedzsment számára fontos lehet, hogy gondolják végig, hogy azokhoz a célokhoz, amelyeket kitűztek, melyek azok az értékek, amelyeket meg kell honosítani, hogy jöjjön ez a hajtóerő. Emellett a különféle érdekeket is érdemes figyelembe venni. Ha mindezek jól sikerülnek, akkor egy jó klíma alakulhat ki.

**Válasz (Tanner Anett Paula):** Kivéve, ha a kihirdetett értékek ott maradnak a falon, és egy „be-do-gap”-ben csak vágyott értékeként fognak lebegni a levegőben és nem lesznek lehozva a földre valódi viselkedésként. Fontos megnézni, hogy az az adott érték a cég különféle szintjein hogyan jelenik meg a mindennapokban.

**Válasz (Gazsi Zoltán):** Kérdés, hogy ezen a tudatossági szinten hány vezető van? Ha csak az egészséges életmódra gondolunk, sokszor ott is hiányzik a tudatosság. Fontos a példamutatás. Mi erre egy díjat is létrehoztunk, megnézzük, hogy ki az, aki leginkább proaktív, ki az, aki a viselkedésével valódi példát mutat a többieknek.

**Válasz (Résztevő):** Itt valószínűleg alapvető értékekről van szó, melyek nem változnak. Kérdés, hogy mit értünk alapvető érték alatt. Van néhány olyan alapvető érték, amelyek számomra akkor sem változnak, ha változik a környezet, vagy a körülöttem levő emberek az én alapvető értékeimmel ellentétesen viselkednek, cselekszenek.



**KÉRDEZZ!  
FELELEK!**

### 3. Kérdés

Mit kezdünk egy szakmailag kiváló, de rendkívül toxikus, de meghatározó felelősségű vezetővel?



#### **Válasz (Gazi Zoltán):**

Nem mindenki cserélhető le anélkül, hogy abban tönkremenne a cég. Ilyen esetekben valakit érdemes mellérendelni, aki kezeli és emberként tekint a toxikus kollégára, és képes az emberi oldalát megmutatni a többi kollégának is, növelendő a „magányos, toxikus zseni” elfogadottságát a csapatban. Ha jó pszichológusok vagyunk, mindenki kezelhető.

#### **Válasz (Tanner Anett Paula):**

Megoldást jelent a mikroklíma megteremtése a problémás kolléga körül, aki sokszor a korábban említett nárcizmus, machiavellizmus vagy pszicho-/szociopátia jegyeit mutatja. Fontos ezeket vezetőként felismerni, a kollégát hermetikusan elzárni vagy kezelni és minderről transzparensen kommunikálni vele és a többi kollégával. És az Arbinger által képviselt kifelé irányuló személetmódban működve emberként tekinteni rá is, megengedni neki tiszta szívből, hogy olyan legyen, amilyen.

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

## KAPCSOLAT

[www.vallalatfejlesztes.hu](http://www.vallalatfejlesztes.hu)