

ARANYKALITKÁBÓL AZ ÉLETPÁLYAKÖZÉP-VÁLSÁGBA? – KIÉGÉSI ÉS MEGÚJULÁSI MINTÁZATOK A HAZAI VEZETŐI GENERÁCIÓKBAN

GILYÉN ÁGNES BESZÉLGETÉSE DR. BOKOR ATTILÁVAL

Gilyén Ágnes (Magyar Biztosítók Szövetsége) agnes.gilyen@mabisz.hu

ÖSSZEFOGLALÓ



Dr. Bokor Attila

Partner, szervezetfejlesztési tanácsadó, OD Partner Kft.
Címzetes egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem

Egyetemi diplomát és PhD fokozatot a Budapesti Corvinus Egyetemen szerzett. Ösztöndíjasként hallgatója volt a London Business Schoolnak és a George Washington University-nek.

Alapítója és társtulajdonosa az OD Partner Kft.-nek, ahol szervezetfejlesztési tanácsadóként, coachként és trénerként dolgozik. Tanácsadói munkája során vezetőfejlesztési, illetve szervezeti kultúra felmérési projekteken, valamint különböző HR-rendszerek bevezetésében és fejlesztésében vett részt többek között hazai és multinacionális szervezeteknél.

Tanácsadói munkája mellett a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetéstudományi Intézetének címzetes egyetemi docenseként graduális, PhD és MBA programok fejlesztője és oktatója, 1991–2006 között főállásban, majd külső oktatóként.

Kutatóként többek között az *Y generációs felsővezetők*, *Aranykalitkában +10 év*, *HR Business Partner kutatás Magyarországon*, *Karrierváltók Magyarországon*, *a Karriermentés Magyarországon*, *a HR Tükör* és *a Fiatal Vezetők* kutatási programokat vezette.

Kutatásairól többek között saját szakmai blogján is beszámol: <http://odkutato.hu/blog>

SUMMARY

Attila Bokor, Ph.D

Partner, organizational development consultant, OD Partner
Hon. Associate Professor, Corvinus University Budapest

Graduate and Ph.D. studies at the Corvinus University Budapest. Scholarships at London Business School and George Washington University.

Founder and Partner of OD Partner Ltd., working there as organizational development consultant, coach, and trainer. Delivering projects for Hungarian and multi-national companies in leadership development, organizational culture development, and HR development.

As a hon. associate professor at the Management Institute at CUB t teaches and develops courses on graduate, Ph.D., and post-graduate levels. In between 1991–2006 as a full-time professor, and honorary professor after that.

Developer and leader of the following research programmes: *Executive Managers of Generation Y*, *In the Golden Cage +10 years*, *HR Business Partners in Hungary*, *Career changers in Hungary*, *Career Management in Hungary*, *HR Mirror*, *Executive Managers of the Generation X*.

He regularly publishes research results on his blog: <http://odkutato.hu/blog>

Kulcsszavak: vezetés, generációk

Key words: leadership, generations

JEL: M10

DOI: 10.18530/BK.2016.3.6

<http://dx.doi.org/1018530/BK.2016.3.6>

A rendszerváltás után gyors felsővezetői karriert befutott generáció életútját nyomon követve látható, hogy még a szerencsés környezeti körülmények között is azok munka- és magánélete lesz boldogabb és fenntartható, akik tudatosan dolgoznak kapcsolataikon és az önfejlesztésükön – állítja Bokor Attila, a szervezetfejlesztési profival közel két évtizede létrehozott OD Partner egyik alapítója, a Corvinus Egyetem címzetes egyetemi docense.

Kutatási anyagait, blogját olvasva úgy tűnik, mintha a sikeres vállalati működés megalapozásánál a szokásosnál nagyobb jelentőséget tulajdonítana a munkatársak harmonikus személyiségének, kiegyensúlyozottságának. Jól látom?

Nem hiszek abban, hogy valaki lehet más a munkahelyén, és más a magánéletében. A magam részéről az egzisztencialista filozófiában hiszek. Ennek alapja az egyéni felelősségvállalás, mennyire vagyunk tudatosak abban, hogy valamely hivatás, munka vagy munkakör „már nem a miénk”, meghaladtuk, kiégtünk, valójában rosszul érezzük magunkat benne, csak nem figyelünk oda a jelzésekre. És itt úszik be a képbe a magánélet. A felső vezetők körében végzett kutatásainkból az derül ki, hogy sok válás mögött fel nem dolgozott munkahelyi konfliktus áll, illetve az egészségügyi problémák hátterében is nem egyszer a nem megfelelően kezelt munkahelyi problémák húzódnak.

Mitől függ az, hogy egyes vezetők képesek hatékonyan megbirkózni ezekkel a kihívásokkal is, mások kevésbé vagy egyáltalán nem?

A gyerekkori minták például sokat számítanak. A vezetőként alkalmazott túlzott maximalizmus, a perfekcionizmus akadályozza a támogató munkahelyi légkör kialakítását, ezt pedig sok vezető nagyfokú munkahelyi stresszként éli meg.

A vezetőként alkalmazott túlzott maximalizmus akadályozza a támogató munkahelyi légkör kialakítását.

Jó hír azonban, hogy ezen lehet változtatni. Egyszerűbben és hatékonyabban, proaktív módon: coach segítségével, az önismeret fejlesztésével. A másik út nehezebb, mégis sokan ezt az utat „választják”. Ez az út munkahelyi, magánéleti válságokon keresztül vezet, egészségügyi problémák – például autoimmun betegségek, illetve pánikbetegség – hatására döbbennek rá sokan, hogy a munkahelyi pörgés ugyan sok mindent elfed, de már nem fenntartható. A kutatásainkban megszólaló összes elvált férfi azt a tanulságot fogalmazta meg, hogy csak utólag jöttek rá: a házasságkötéssel még nem ért révbé egy kapcsolat, a harmonikus családi háttérért mindennap tenni kell. És ha mindhárom területen – munkahely, magánélet, egészségügyi állapot – egyszerre jelentkeznek a problémák, akkor már valóban nehéz megfelelően kezelni a kialakult helyzetet.

„Aranykalitkában – Fiatal vállalatvezetők a rendszerváltás utáni Magyarországon” című kutatásukat 10 évvel később megismételték, mégpedig oly módon, hogy megvizsgálták, hogy az az 50 fiatal vállalati felső vezető, akik a rendszerváltás utáni Magyarországon vezető pozícióba jutottak, milyen változásokat élt meg, hogyan érzik magukat 10 évvel később. Mik voltak a legmarkánsabb tapasztalatok 10 év elteltével?

A rendszerváltás utáni időszak egy jó diplomával, motivációval, szerencsével, nyelvtudással társulva gyors vezetői karrierlehetőséget hordozott magában, így 2003 környékén a csapat azt élte meg, hogy már jó ideje „a sikerek hullámain szörföl”. Az újabb kutatási körben, 10 év után az 50 felső vezetőt megpróbáltuk megtalálni és megszólaltatni. Volt, akit nem sikerült megtalálnunk, a gyors karrier nagy lehetőség, a hullócsillagszerű, hirtelen véget érő karrierív lehetőségét is magában hordozta. Volt olyan felső vezetőnk, akit fizikailag sem tudtunk elérni, volt, aki apácának állt (!). Volt, aki külföldre került, illetve interjúalanyaink közül egy sajnos már nem is élt a 10 évvel későbbi kutatás idején.

Az elmúlt 10 év magába foglalta a gazdasági válság kitörését, nem egy olyan interjúalanyunk van, aki a vezetői karrierjét feladva vállalkozásba kezdett, majd a válság kitörése körül, illetve után akár milliárdos összeget is veszített. A válság közvetlen vagy közvetett hatásaként többen – rövidebb-hosszabb ideig – a munkanélküliség állapotát is megtapasztalták. Egy férfi számára a család egzisztenciateremtőjeként a munkanélküliség amúgy is nehezen feldolgozható élmény, de ha az illető korábban sikeres felső vezető volt, akkor különösen.

Kitapintható-e valamilyen tendencia, esetleg olyan jellemző típusjegy, amelynek segítségével sikeresen át lehetett vészelni a nehézségeket, illetve talpon lehetett maradni?

Azok tűntek a leginkább sikereseknek, akik meg tudták találni az alkotás örömét magában a cégvezetésben, akiket nem egyszerűen a külső körülmények sodortak a vezetői karrierútra, hanem azonosulni tudtak a vezetői szereppel.

Azok tűntek a leginkább sikereseknek, akik meg tudták találni az alkotás örömét magában a cégvezetésben.

A kutatásból az derült ki, hogy leginkább ők azok, akik könnyebben, proaktívan tudták kezelni a nehézségeket, és kevésbé kerültek zsákutcába. S van egy másik, bizonyos szempontból „szerencésnek” mondható típus, akik könnyebben tudtak úrrá lenni a nehézségeken: ők azok, akik már korábban, egész fiatalon, például egy fiatalkori súlyos betegség vagy a szülők korai halála miatt nehéz élethelyzetbe kerültek, és ennek következtében fiatal korban tettek szert mélyebb önismeretre, megalapozott, szilárd értékrendre és a nehézségek kezelésének bölcsebb módjaira.

Mennyiben mutatnak mást a női vezetőkkel kapcsolatos tapasztalataik?

Nagy általánosságban azt mondhatom, hogy a női vezetőket hamarabb elérik azok a problémák, amelyekkel a férfiak „életpályaközép-válságként” szembesülnek. Szinte minden megkérdezett hölgy vezető elmondta, hogy a vezetők világa „férfivilág”, a nőknek kétszer annyit kell teljesíteniük az elismerésért, mint a férfiaknak. Magyarországon a hagyományos, tradicionális értékrend a meghatározó, a női szerep a közvélekedés szerint továbbra is a családi háttér és a gyereknevelés biztosítása. Sokszor már az is problémát okoz, ha a nő többet keres, mint a házaspár férfi tagja.

Az otthoneremtés, a családalapítás, illetve a vezetőkkel szembeni elvárások a női vezetők életét már korán, a 30-as éveik legelején küzdőtérre változtathatja. Aki ezt „megússza”, azaz sikeresen kezeli a felmerülő problémákat, a következő évtizedekben kisebb valószínűséggel kerül válsághelyzetbe.

Női vezetőink körében komoly és általános problémaként tapasztaltunk egyfajta „anyai perfekcionizmust”. Ez is egyfajta magyar sajátosság, ami leegyszerűsítve azt jelenti, hogy a társadalmi elvárás szerint az anyának „mindent föl kell áldoznia” a gyermekéért, ez a „jó anyának lenni” szinonimája. Ezek a külső vagy belső elvárások tovább nehezítik a női vezetők helyzetét és döntéshozatalát. Az általános gyakorlat szerint a gyermek születését követően egy évig otthon lehet gyermekével a vezető beosztású anya is, ennyi elfogadott. Több gyerekkel, 3-4-5 év eltelté után azonban gyakorlatilag lehetetlen felső vezetői pozícióba visszatérni. Számukra a tipikus karrierút a tanácsadói vagy kisvállalkozói lét, illetve a civil szféra lehet.

Hasonlót tapasztaltak a „Karrierváltó” elnevezésű kutatásuk során is?

A női vezetőkre vonatkoztatva igen. A nők esetében a karrierváltás – ha bekövetkezik – korábban, a gyerekszülést követően következik be, amikor nem tudnak visszatérni korábbi munkahelyükre, illetve vezető pozícióba.

A „Karrierváltó” kutatás a férfi vezetőkre – és nem vezetőkre – vonatkozóan is megmutatott néhány érdekes összefüggést.

A férfi válaszadókra jellemző, hogy a 30-as éveik végén, a 40-es éveik közepén gyakran megjelenik egy olyan, az életút közepére jellemző, kiégés közeli állapot, amikor olyan kérdéseket tesznek fel önmaguknak, hogy „jó ez nekem?”, vagy „unom, most már mindig ezt fogom csinálni?” Jellemző felismerés ilyenkor, hogy addig sokuk magánéleti és munkahelyi döntéseit leginkább a külső elvárásoknak való megfelelés vezérelte. Sokan belevágnak kalandokba, sokaknál megmarad az elvagyódás, a „jó lenne valami mást csinálni” élmény, de nem történik semmi. Gyakori, hogy megjelenik a „tenni valamit az országért, a társadalomért” igénye is ebben az életszakaszban. Az anyagi biztonság megteremtését követően többen megfogalmazták, hogy inkább már valami más csinálnának, olyasmit, ami közelebb áll a hobbijukhoz, ami valódi örömet okoz számukra.

Ezek az élethelyzetek egyfelől gyakran krízisek, de ugyanakkor – jó esetben – valami új kezdetét is jelenthetik. Általánosságban azt lehet mondani, hogy azok tudják sikeresen venni az akadályt, akik esetében egyfajta építkező, tudatos karrierváltás megy végbe. Úgy is mondhatnánk, hogy nem „nemet mondanak” valamire, hanem „igent mondanak” valami másra, mint amit addig csináltak. Általában akkor sikeres a karrierváltás, ha egy megfelelő önismereti út bejárását követően jutunk el ideig.

A felső vezetőkkel foglalkozó kutatásaik elsősorban az „Y” generáció tagjainak helyzetét mérték fel, de más felméréseikben érintették a fiatalabb generációk helyzetét. Tapasztalataik szerint lényeges különbségek mutatkoznak az „X”, az „Y” és a „Z” generációk között?

Markáns különbségeket, a tradicionális értékrend átalakulását, sokszínűbbé válását látjuk. A 30-as éveik végén járó, idős „Y” generációsok még nagyon hasonlítanak az előző, „X” generációkhoz, a munkában a klasszikus, létramászó karrierívet kívánják megvalósítani, a magánéletükben pedig a klasszikus értelemben vett párkapcsolatban, illetve családban képzelik el jövőjüket.

A fiatalabb nemzedékeknél ez már korántsem egyértelmű. Minél fiatalabb generációról beszélünk, annál inkább látjuk, hogy alternatív, rugalmas megoldásokban gondolkodnak a munkájukat tekintve is, többször inkább projektjelleggel tekintenek munkahelyeikre: 2-3 év munkával töltött év után teljesen új lehetőséget keresnek, akár nekivágnak a világnak, és 1-2 évet valahol a világ másik végén töltenek el. Gyakran a magánéletben is alternatív megoldásokat keresnek, sokuk esetében egyáltalán nem egyértelmű cél például a gyerekvállalás vagy a hagyományos család megteremtése.

A „Z” generáció még az iskolapadot koptatja, talán épp most kezdenek el kilépni a munkaerőpiacra. Saját gyerekeimen látom, hogy számukra a virtuális világ elmosza a határokat, és ugyanolyan természetességgel kapcsolódnak, kommunikálnak Nagy-Britanniában élő társaikkal, mint a hazaiakkal.

Hogyan befolyásolhatja majd a piacok működését, ha ezek a generációk mind munkavállalóként, mind fogyasztóként megjelennek?

Dramai változásokra számítok. Ha csak a pénzügyi intézményeket nézzük, az IT-szemlélet, az online, virtuális megoldások megerősödése, valamint az új szemléletű generációk belépése a piacokra drámai változásokat hozhat magával. Teljesen megváltozott körülményekkel, megoldásokkal és versenytársakkal kell számolniuk a piacoknak. Hogy csak egy példát mondjak, például ha a Facebook belép a pénzügyi termékek piacára.