

## XII. VEZETŐI BEST PRACTICE FÓRUM

### Vezetői és szervezeti kommunikáció, motiváció

2023. április 28.

A témaválasztás ezúttal sem volt véletlen. A kutatások szerint ugyanis a jó szervezeteken belüli kommunikációnak több előnye is van. Ezek röviden az alábbiak:

- ✓ Hatékonyabb munka
- ✓ Pozitív üzenetek (az emberi agy ilyenkor dopamint termel)
- ✓ Jó munkahelyi légkör – pozitív munkáltatói márka
- ✓ Akár 25 %-kal produktívabb munkavállalók
- ✓ Akár 47 %-kal magasabb megtérülés és
- ✓ 18 %-kal magasabb vevő megtartási ráta\*

A rendezvényt megnyitva, Dr. **Németh Balázs** (Kvalikon Kft. ügyvezető) először röviden ismertette a Fórum programját, miközben örömmel nyugtázta a téma iránti fokozott érdeklődést, amit a résztvevők nagy száma is jelzett.

A bevezető előadást **Krizsó Szilvia** kommunikációs szakember, műsorvezető prezentálta "Értsünk szót egymással, avagy hogyan lehet megtalálni a közös nyelvet a generációk között" címmel. A fiatalabbaknak más a nyelve, a kommunikációs stílusa. Számos érdekes és szellemes példát hallottunk a generációk közötti kommunikációs különbségekről, amelyekkel sűrűn találkozhatunk a munkahelyeken is, ahol négy-öt generációnak is együtt kell dolgoznia. Az idősebbek általában köszönnek, ha belépnek egy liftbe, irodába és elköszönnek, ha távoznak onnan. A „Z” generáció tagjai számára azonban a személyközi kommunikációnak gyakran nincsenek ilyen határai, számukra a kommunikáció folyamatos, olykor három-négy nap is eltelhet, mire reagálnak egy-egy chat üzentre. Szilvia javaslata szerint megütközés helyett inkább vegyük figyelembe a generációk közötti különbségeket és ehhez illeszkedően fogalmazzuk meg, tegyük nyilvánossá a munkahelyi környezettel és viselkedéssel kapcsolatos elvárásainkat. Egymás jobb megértése érdekében használjunk különböző kommunikációs eszközöket, legyen személyre szabott a megközelítés, továbbá

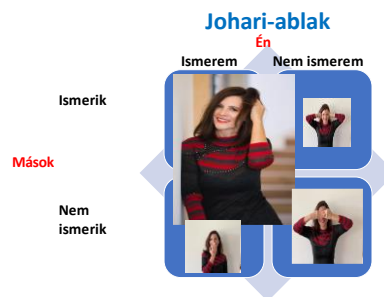
- ✓ értsük meg az eltérő értékrendet és motivációt!

Vö.: Gerri Knilas: A belső kommunikáció használata az üzleti növekedés fokozására. Trade Press Services, 2018. június 12., valamint Rebecca Biddulph, BDO Magyarország, Smarp munkavállalói kommunikációs és érdekképviseleti platform.

- ✓ Kérdezzünk, ne feltételezzünk!
- ✓ Szüntessük meg a kommunikációs korlátokat!
- ✓ Akarjunk tanítani és tanulni!

A rossz belső kommunikáció sokba kerül. A jó indítás (átvitt értelemben a jó headline) sokat ér. Az legyen figyelemkeltő, vonzó és hiteles. A folytatáshoz pedig a 8 Ó-re van szükség, ami nem az üresjáratok özéssel történő kitöltését jelenti, hanem az alábbiakat:

1. Önismeret
2. Ószinteség
3. Önreflexió
4. Önértékelés
5. Önbizalom
6. Önkifejezés
7. Önazonosság
8. Öneladás



A Johari ablak felhasználásával, saját személyes példáján mutatta be azt, hogy miként lehet a vakfoltok és a rejtett területek csökkentésével olyan üzeneteket közvetíteni, amelyek javítják egymás jobb megismerését, megértését és a kölcsönös bizalom erősítését.

A hatékony vezetői kommunikáció a leghatásosabb vezetői eszköz, amihez az kell, hogy:

- Figyelj!
- Hallgass!
- Kérdezz!
- Beszélg!
- Kérdezz!
- Figyelj!
- Hallgass!
- .....

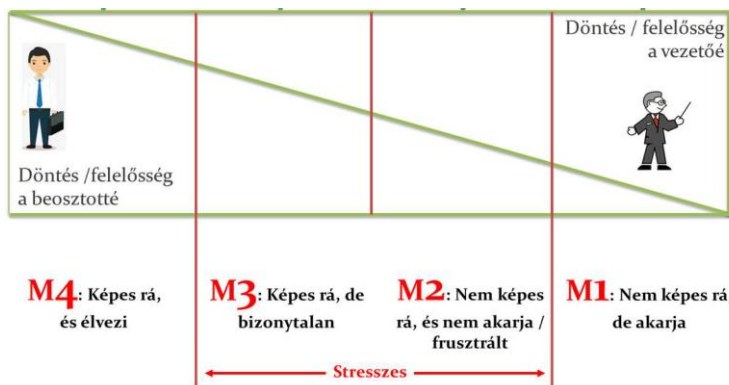
Ezt egészíti ki az alábbi vezetői check lista:

- Már kapcsolódtál?*
- Már mosolyogtál?*
- Már kérdeztél?*
- Már dicsértél?*
- Már érthetővé tettél mindent?*

„Helyzetfüggő vezetés és kommunikáció egy digitális világban” Ez már a második előadás címe, amelyet **Dr. Németh Balázs** és **Czinege Andor** szervezetfejlesztési üzletágvezető (Kvalikon) közösen adott elő.

„Miért sír a gyerek? Miért kommunikálunk? Hatást akarunk kiváltani. Reakciót várunk”. Ezekkel a tőmondatokkal lehet a legegyszerűbben összefoglalni kettőjük előadásának nyitó gondolatait, amelyeket Balázs fogalmazott meg. Ezután Shannon és Weaver alapmodelljéből kiindulva rövid összefoglalást kaptunk a kommunikáció alapszabályairól, típusairól, csatornáiról, a digitális kommunikáció eszközeiről, platformjairól, előnyeiről és hátrányairól. Ha viszonylag nagy a bizonytalanság a szervezetben, akkor megnő a kommunikáció iránti igény. „A folyamatok szabályozottságának hiányát többlet kommunikációval kezelik a szervezetek, hogy kitöltsék az információs űrt”.

Andor az elhangzottakra és a vezetői stílus hangsúlyosan feladat-, illetve kapcsolatorientált személyiségjegyeire és a beosztottak munkaképességére, hozzáállására építve vázolta fel az eltérő kommunikációt igénylő kapcsolódási pontokat. A bemutatott szintek jellemzőit a sieléshez szükséges motorikus és egyéb képességek begyakorlásának, megtanulásának folyamatát felidézve mutatta be.



Az ábrán látható, hogy az M2 és M3 jelű helyzetekben található az a stresszes tartomány, amely a legnagyobb figyelmet igényli.

A fenti szintekhez illeszkedő kommunikációs csatornák az alábbiak:

- M1 – hangsúly a feladaton – digitális, egyirányú, útmutatók, sablonok, adatbázisok
- M2 – hangsúly egyszerre a feladaton és a kapcsolaton – Rendszeres, főleg személyes, 1/1 coaching
- M3 – hangsúly a kapcsolaton – Rendszeres, online 1/1 támogatás
- M4 – önálló – Igény szerint, alkalmanként 1/1

**Takács János** vezérigazgató (SC Zahărul Oradea SA, Pfeifer & Langen Sugar Group)

előadásának a „*Vezetői kommunikáció és hatása a szervezeti teljesítményre*” címet adta. A Pfeifer & Langen 150 éve működő cukoripari családi vállalkozás, amely jelenleg 10 európai országban van jelen. János személyes hitvallása szerint „3 K” a siker kulcsa: Kreativitás, Kommunikáció, Kooperáció. A kommunikáció fő célja az együttműködés, a motiváció elősegítése. A hatékony kommunikáció világos, egységes, teljes, tömör és kézzelfogható. A kommunikációval kapcsolatos problémákat elemezve az előadó a drámaíró G.B. Shaw-ot idézte: „A kommunikáció legnagyobb problémája az az illúzió, hogy megtörtént”. Az információ átadása (még) nem kommunikáció. Ahogy azt Sydney J. Harris amerikai újságíró találóan megjegyezte: „Az információ átadás, a kommunikáció áttörés”.

Az alábbiak segíthetnek abban, hogy tiszteletteljesen kommunikálj munkatársaidal:

1. Aktívan / értően figyelj!
2. Értékelj az eltérő véleményeket!
3. Ügyelj a non-verbális üzeneteidre!
4. Ne beszélj túl sokat!
5. Csak azt mondd, amiről tudod, hogy igaz!

Ahogy S.R. Covey is javasolta, fontos, hogy először értsd meg a másikat és azután értesd meg magad. Bár ez egyszerűnek látszik, valójában mély paradigmaváltást igényel. „Általában először arra törekszünk, hogy megértsenek bennünket. A legtöbb ember nem azzal a szándékkal hallgat, hogy megértse; hanem azzal a szándékkal, hogy válaszoljon. Vagy beszél, vagy arra készül, hogy beszéljen”. Amikor egy másik személy beszél, általában az alábbi szintek valamelyikén „hallgatunk” / „figyelünk rá”.

1. **Figyelmen kívül hagyjuk a beszélőt** (egyáltalán nem figyelünk)
2. **Úgy teszünk, mintha figyelnénk** („igen”, „ja-ja”, „pontosan”)
3. **Szelektív hallgatás**
4. **Figyelmes hallgatás** (figyelünk a szavakra)
5. kevesen gyakorolják az ötödik szintet, a hallgatás legmagasabb szintjét, az **empatikus (hangsúlyos) hallgatást** (emphatic listening)

Az üzleti kommunikáció hat szempontból gyakorol hatást az teljesítményre:

1. Jobb, erősebb csapatok építése
2. Félreértések és konfliktusok megelőzése
3. Ügyfélszolgálat fejlesztése
4. Célok megvalósítása, sikerek elérése
5. Kreativitás és az innováció előmozdítása
6. Egyéni karrierlehetőségek előmozdítása

„Informális kommunikáció a vállalatban?” **Szvetelszky Zsuzsanna** (kommunikációs szakember, hálózatkutató, MTA kutató) ezt a kérdést járta körül a pletyka kutatások fényében. A COVID utáni polikrízis keretében egyszerre érte el a szervezeteket számos veszélyes hatás: háború, aszály, energiaválság, infláció, érzelmi kimerültség és az ezek nyomán keletkező stressz. A már ismert és a vezetés által kezelt kockázatok ezek miatt jelentősen megszorodtak, egymástól különböző, hibrid eljárásokat igényelnek. Hibrid munkavégzés van, de hibrid közösség nincs. Hibrid beavatkozásokkal nem lehet kohéziót létrehozni. Ahol nincs információ, ott keletkeznek a pletykák. Zsuzsanna a szervezetspecifikus témákat az alábbi példákon keresztül mutatta be.

**Átszervezés** – „jóval kevesebben leszünk ugyanannyi munkára”

**Fizetés** – „a főnök kedvenceinek folyton emelik a bérét”

**Biztonság** – „senki nem tudhatja, kit, mikor és miért rúgnak ki”

**Stabilitás** – „kevés a megrendelés: lesz részleg, amit be kell zárni”

**Korrupció** – „a büfés a pénzügyi igazgató haverja”

**Személyi változások** – „az a szemét lesz az új helyettes”

**Bővülés** – „már nem is tudjuk a munkatársaink nevét”

**Költözés** – „az új szobákban kisebbek az ablakok”

**Vezetőváltás** – „februártól minden más lesz, csak győzzük megszokni”

**Bérspirál** – „máshol ebben a beosztásban sokkal többet lehet keresni”

**Bérfeszültség** – „a kölcsönzöttek sokkal többet keresnek”

**Hírnév** – „mondom, hol dolgozom, és néznek rám, hogy te szegény...”

Formális szervezet az, ami papíron létezik (Brown, 1954)

A pletykák a küldő pozitív szándéka szerint tartalmazhatnak mind pozitív, mind negatív információt, de a negatív szándékkal küldött üzenetek csak akkor minősülnek pletykának, ha azok pozitív információkat tartalmaznak. A negatív szándékkal küldött negatív tartalmú üzenetek már nem minősülnek pletykának (több más „társával” együtt ilyen például a megtévesztés, a hazugság, a manipuláció, az intrika, a rémhír és a fake news!). Egy 2019. január 1. – augusztus 8. között végzett kutatás során azt találták, hogy az összes pletyka 29 %-a volt negatív, 12 %-a pozitív és 59 %-a semleges. Gyakran azért választjuk a pletykát, mert az olcsóbb, mint a képmutatás.

A kommunikáció felfogható juttatásként is. A jó belső kommunikáció megtérülhet a fluktuáció csökkenésében, a lojalitás növekedésében, a munkahelyi légkör javulásában. További eredmény lehet a szervezeti önismeret növekedése, a belső kooperációk, a partnerségek és a bottom-up innovációk fejlődése, a bevonás erősödése és a belső márkaépítés. Ugyanakkor minél kevesebb a vezetői kommunikáció, annál több a pletyka.



Az előadásokat **panel beszélgetés** követte, amelynek során az előadók a jelenlévők kérdéseire és felvetéseire válaszoltak. Kisebb vita is kialakult arról, hogy a igaz-e az az állítás, amely szerint bármely üzleti szervezetnek a profit az elsődleges célja. Ebben a kérdésben két álláspont jelentkezett markánsan, az első elfogadta az előbbi állítást, míg a második a jó működést tartotta elsődleges célnak, aminek következtében megtermelődhet a profit is. Elhangzott, hogy a vezető legfontosabb feladata, hogy segítse a beosztottakat. Volt, aki a célmegállapodások, a cél-lebontás megfelelő kommunikációja mellett érvelt. Fontos az is, hogy a vezető – az aktív hallgatás mellett – jó kérdéseket tegyen fel, illetve, hogy a vezető mindig tegye világossá, hogy mit miért csinálunk, mire kellene fókuszálni!

\*\*\*

A délelőtti programot követő egy órás ebédszünetben spontán módon 5-6 fős kiscsoportok alakultak ki az éttermi asztaloknál, új ismeretségek is születtek.

\*\*\*

A délutáni programot a MAM-Hungária Kft. ügyvezető igazgatója, **Kiss Katalin** előadása indította el „MAMployer Branding: Út a munkavállalóhoz” címmel. A cég, közvetlenül a nyugati határ melletti telken 1992-ben indult 8 fővel, jelenleg 600 fő dolgozik ott együtt, a munkavállalók átlagosan 10 évet töltenek el ezen a munkahelyen. Annak idején azt a célt tűzték ki, hogy a régió legjobb munkahelyét hozzák létre a legelkötelezettebb munkavállalókkal. Ennek érdekében sok mindent tettek és tesznek azóta is. Folyamatosan monitorozzák a munkavállalók igényeit. Amikor arra volt szükség, a vezetők együtt dolgoztak az üzemben az operátorokkal. Használták a nyitott ajtó politikát, a személyes beszélgetéseket, közös kirándulásokat, színházlátogatásokat szerveztek. A dolgozók egészségmegőrző szűrővizsgálatokon vehettek részt, uszoda bérletet, masszázst kaptak. A cég alapítványa átvállalta a gyerekek utaztatását, táboroztatását. A munkatársak fejlődését coachinggal támogatták. Mára a babaszáj ápolás területén a cég világelső, az egész ellátási láncot Vaskeresztesről irányítják, ahol nemcsak a gyártó üzem van, hanem a tudásközpont is. A MAMployer Branding aktuális elemei:

- ✓ tudatosan úgy szervezik a munkát, hogy a négy generáció tagjai együtt dolgozzanak egy-egy munkacsoportban
- ✓ elismeréseket adnak át
- ✓ csapatot építenek
- ✓ kompenzációt adnak

Nemrég egy belső vizsgálat során – az előzetes feltételezésekkel szemben – azzal szembesültek, hogy mind az operatív, mind az adminisztratív munkatársaknak ugyanaz a három dolog fontos:

1. Pénz
2. Munkakörülmények
3. Milyen a csapat

Amikor pedig a kiemelt motivátorokra kérdeztek rá, azokban is nagy volt az összhang:

1. Stabil munkahely
2. Kiszámítható bónuszrendszer
3. Megfelelő eszközellátottság
4. Mindenkinek elérhető egészségprogram
5. Csapatépítés
6. Rendezvények
7. Ingyenes buszjáratok

Tíz évvel ezelőtt a vezetők mondták meg, hogy milyen juttatásokat adnak, jelenleg már a munkavállalók mondják meg, hogy milyen juttatásokat szeretnének. A cégnél munkára jelentkezők azzal szembesülnek, hogy a belépni szándékozók számára várólista van.

Azt már csak a kommentátor teszi hozzá, hogy Katalin az előadása során a kommunikáció szót ki sem ejtette, mégis az előadása végig arról szólt, hogy miként lehet megfelelő belső kommunikációval sikeres vállalatot építeni és működtetni.



**Maximális  
motiváció, optimális  
ráfordítás**

**Lencsés Gergő** (ZEL Group, ex. GE ügyvezető) előadásának „A helyesen kérdés ereje” címet adta. Megtudhattuk, hogy olyan korban élünk, amikor zúdul ránk az információ, nem mindig könnyű kiválasztani a lényegét. Ezért fontos, hogy jól kérdezzünk még akkor is, ha olykor veszélyes kérdezni. Ezzel összefüggő tapasztalatait saját történetén keresztül osztotta meg. A gyárban, ahol lényegében „felnőtt” és ahol később gyárigazgató lett, majdnem mindenkit ismert és őt is majdnem mindenki ismerte. Itt alakult ki az a felfogása, hogy vezetőként a legfontosabb feladata, hogy segítse beosztottai munkáját, ami csak akkor működik, ha a vezető tudja, hogy kinek mire van szüksége ahhoz, hogy a munkáját jól végezze. Ehhez egyrészt jól kellett kérdezni, de ahhoz, hogy a helyes kérdéseket tegye fel, aktívan jelen kellett lennie a szervezet informális hálózatában. A tudatos részvételhez szervezetfejlesztő szakember(ek) általa kezdeményezett vizsgálódásainak eredményeit és az annak alapján megfogalmazott javaslatát is figyelembe vette. Öt éve, amikor globális vezető lett, s azzal szembesült, hogy a globális cég háló évi három milliárd dollár veszteséget termel, egy számára addig ismeretlen környezetben teljesen új problémákkal nézett szembe. A nagy rendszerben az általa kialakított kérdés kultúrája nem volt jelen, a review sikerét abban mérték, hogy azt valaki túléli-e vagy sem. Patric Lencioni észrevételére támaszkodva, aki szerint egy megbeszélés akkor jó, ha érdekes, a parttalan értekezleteket először igyekezett érdekessé, figyelemfelkeltővé tenni, követve az első előadásban a jó indítás fontosságával kapcsolatban elhangzottakat. A megbeszélés attól lesz érdekes, hogy jó kérdéseket tudunk feltenni. Mitől jó egy kérdés?

- ✓ új megismerést hoz,
- ✓ segít tovább lendíteni a dolgokat.

Mi kell ehhez?

1. Mélyebb megértés
2. A probléma összefüggéseinek, kontextusának átlátása
3. A másik szemszögéből való rálátás a problémára.

Ne felelős keressünk, hanem megoldást.

A három mágikus kérdés:

1. Volt-e sztenderd?
2. Könnyű volt-e követni azt?
3. Honnan tudod, hogy követik azt?

Ebben a megközelítésben a sztenderd értelmezése, hogy az a legbiztonságosabb és leghatékonyabb művelet.

A helyes kérdésnek jelentős szerepe volt abban, hogy a globális vállalat évi három milliárd dolláros vesztesége másfél milliárd dolláros nyereséggé változott.

Gergőtől **Király Zoltán**, a Joyson Safety Systems ügyvezetője vette át a mikrofont.

A bevezetőben megtudhattuk, hogy Zoltánt eddigi működése során három dolog foglalkoztatta kiemelten, a matematika, a problémamegoldás és az emberek vezetése. Bár eltérő arányban, de az előadása, amelynek a „*Vezetői és Szervezeti Kommunikáció*” címet adta, mind a három területtel összefügg. A Joyson, amely a világ legnagyobb légszák gyáráként ismert, különböző biztonsági rendszereket gyárt. A magyarországi leányvállalat kínai tőkével, német bázison, magyar emberekkel Miskolcon működik. A környéken jelenleg 2,3 %-os a munkanélküliségi ráta, erős verseny folyik már az alulképzett munkaerőért is. Mindezek nyilvánvalóan befolyásolják, hogy milyen külső és belső kommunikáció lehet eredményes és hatékony.

Az előadó először a vezetői és a szervezeti kommunikáció általános ismérveit foglalta össze. (Az eredeti terv szerint ez lett volna délelőtt a második előadás, amely a munkahelyi teendők és a közlekedési lezárások miatt került át a délutánra. de a fogalmak tisztázásának így is megvolt a megerősítő hatása. Tekintve azonban, hogy a korábban ismertett előadásokban ugyan eltérő hangsúlyokkal, de ezek a fogalmak szintén felmerültek, jelen tudósításban ezek összefoglalásától az ismétlés elkerülése érdekében eltekintünk). Zoltán konklúziója az, hogy a kommunikáció javításához az interperszonális kapcsolatokon kell javítani. A fókuszban a közös cél legyen, a kommunikációnak elsősorban annak elérését kell támogatnia. Nem mindegy azonban, hogy annak „környezetekén” milyen klímát alakítunk ki.

A támogató és védekező klímára jellemző viselkedési kategóriák:

**Védekező klímák**

1. Értékelés
2. Vezérlés
3. Stratégia
4. Semlegesség
5. Felsőbbrendűség
6. Bizonyosság

**Támogató klímák**

1. Leírás
2. Probléma orientáció
3. Spontaneitás
4. Empátia
5. Egyenlőség
6. Provizionalizmus

A jó szervezeti kommunikáció építi a munkahelyi morált, csökkenti a félreértések esélyét, nagyobb hatékonyságot teremt, növeli a termelékenységet.

A nap utolsó előadója **Szatmáriné Dr. Balogh Mária** (Munka- és szervezet szakpszichológus, LCP, IMX Coach) volt. Előadásának címe: „A vezetővé érés folyamata és annak hatása a szervezetre”.

A bevezetőben a vezetői státusz megszerzésének lehetséges módjait ismerhettük meg. Ezek a következők lehetnek:

**Születési előjog:** a rokoni és vérségi kapcsolatok alapján

**Erőszak, behódolás:** „ego” által nyílt vagy rejtett erőszakos módszerekkel megszerzett hatalom.

**Rokonszenv és bizalom:** közös neveltetés, a közös élmények és ismeretség (iskola, sport) alapján a bizalom is érvényesül a vezető kiválasztásban.

**Karizma birtoklása:** kötelességtudat, elhivatottság, a közösség elemi szükségletei kielégítésének szolgálata, különleges erő, kisugárzás birtoklása, mások által respektált tekintély.

**A véletlen:** kiszámíthatatlan külső tényezők, lehetőségek és a nevető 3.

**Demokratikus választás:** Athéni Demokrácia, egyház, demokratikus működésű országok, ...

**Tudatos kiválasztás:** képzettség, személyiség, kompetenciák mérése alapján.

A személyiség és a vezetővé érés egy összefüggő folyamat, amelynek szintjeit Mária Kegan modellje alapján mutatta be. E szintek lényege elsősorban a vezetői viselkedést hangsúlyozva a következő:

- 0. szint: Kisgyermekkor:** „Vezetőként”: Nem vezet! Spontán utánozhatják a kortársak.
- 1. Az impulzív én: fókusz önmagán:** Vezetőként: Impulzív vezető, indulatkitörésekkel, önkontroll gyenge. Azonnali követelő: most! Elvár, de nem támogat. Sok az „én”, „enyém”, „akarom”. Kivetíti a működését másokra. A tényeket és a véleményeket, saját fantáziáit összetéveszti.
- 2. Az instrumentális/birodalmi én** (fókusz önmagán, v.ö. serdülőkor): Vezetőként: Már belátó is tud lenni. Vannak belső jellemzői, amelyek kiismerhetők. Érdek- és cél-vezérelt, önkiterjesztő. Empátiás készség alacsony. Független folyamatkezelő. Bizonyítani akar - mindenáron.
- 3. Az interperszonális, szocializált én** (fókusz önmagán a csoportban, v.ö. fiatal felnőttkor): Vezetőként: Sok kapcsolatot keres. Függs a csoporttól, tekintélytől. Félt attól, hogy kinézik. Mindenáron tetszeni akar, „szeressetek!”. Vélt elvárásokra reagál. Manipulálható. Belső konfliktusok miatt mentor, coach igény.
- 4. Az individuális/ön-vezérelt én** (30-50 évesek): Vezetőként: Önálló gondolkodó, kritikus. Rendszerszemléletű, összefüggéseket meglátó. Döntésképes, szabályokat hozó. Képes reflektálni önmaga véleményére és érvelni meghozott döntései mellett. Magas fokú teljesítmény- és sikerorientáció. Fejlesztő, modellhatású.
- 5. Az individualitás feletti/ön-átalakító én** (fókusz a külvilágon, érett kor, kb. 50 év fölött), **szervezetben stratégiaalkotó:** Vezetőként: Önkritikus, önirónia. Tőle eltérőket, a sokszínűséget is elfogadja, érti, nem megítéli. Tud közvetíteni közöttük. Paradoxonokat, bizonytalanságokat elfogadja. A helyzeteket átlátja, több szempont szerint mérlegel, átkeretez, optimalizál. Integrálni, szintetizálni tudja a szervezet tagjait: egyén és közösség érdekeit, értékeit. Meri vállalni, kezelni a változtatást a rendszert meghaladva.

6. **Az alkimista, a mágus:** Generálja az anyagi, spirituális és társadalmi átalakulást. Felelősséget érez a Földért és a fenntartható jövőért. Nem a struktúra a domináns, hanem az érték, a jelentés (vö.: mozgalmak).



Az előadó szerint az alábbi tanulságok következnek a fentiekből:

- ✓ A személyiség érlelődhet az életkorral és a tapasztalatok feldolgozásával, de nem feltétlenül. Az ÖNREFLEXIÓS képesség a döntő!
- ✓ A vezetői viselkedés összefügg a személyiség alakulásával.
- ✓ A szervezeti légkörre, kultúrára erősen hat az alapító és az azt követő vezetők életfelfogása, viselkedése. (EQ kutatások)
- ✓ A vezetők érettsége és viselkedése hat a szervezet sikerességére.
- ✓ Komplexebb elme jobban felfogja és kezeli a világ komplexitását!
- ✓ A szervezetfejlesztés addig a szintig tud eljutni, ameddig a vezetője. Afölött gáttá válik!

Az előadás végén egy nemzetközi felmérés eredményeit is megismerhettük.

A napot ismét **panel beszélgetés** zárta, amelyben az előadók és a résztvevők az alábbi megállapodásokra jutottak:

- ✓ Az ilyen típusú beszélgetések, fórumok hozzá tudnak járulni a társadalmi fejlődéshez.
- ✓ Nem a világot kell megváltani, azt csak magunk körül kell jobbat tenni.
- ✓ Ha jó minőségű munkaerőt akarnak, akkor a cégeknek foglalkozniuk kell az oktatással is.
- ✓ Csökkentsük a kontroll veszteség élményét, adjuk át az embereknek a cselekvés lehetőségét.
- ✓ Aki akar változni és változtatni, az fog, aki nem, az alkalmazkodik.
- ✓ A középvállalatokban, családi vállalkozásban több a mozgástér a hatékonyabb belső kommunikáció szempontjából is.

Egy ilyen beszámoló – bármilyen részletes – nem adhatja vissza az élő találkozást, a személyes jelenlét varázsát. Zárszavában **Dr. Németh Balázs** azzal köszönte meg a részvételt, hogy várunk mindenkit szeretettel a XIII. Vezetői Best Practice Fórumon.

Ugyanezt kívánja a krónikás: Somogyi István Dénes.