

## Keczer Gabriella

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ORCID:0000-0003-0145-0380

## Tóth Nikolett

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

ORCID:0000-0002-3166-151X

# Vezetői kihívások és válaszok a „képernyőkorszakban” – a pandémia tanulságai

### Absztrakt

*Az elmúlt időszak meghatározó válsághelyzete, a Covid-19 pandémia radikális változásokat hozott a legtöbb szervezet életében, a munkavégzés részben vagy egészben home office-ban történt. A tanulmány a pandémiának a vezetői munkára gyakorolt hatásait mutatja be. Elsősorban a munkavégzés és a dolgozókkal való kapcsolattartás online térbe helyeződésével járó kihívásokra és az ezekre adott vezetői válaszokra fókuszálunk. Hét szervezet tizenegy vezetőjével készítettünk interjút, ezeken keresztül mutatjuk be, hogyan élték meg alanyaink azt, hogy hosszú ideig a számítógép képernyőjén keresztül kellett ellátniuk azokat a munkaszervezési, irányítási, motiválási, kommunikációs és kontroll funkciókat, amelyeket korábban fizikai jelenlét és közvetlen kapcsolattartás keretei között oldhattak meg. Kitérünk arra is, hogy a vezetők milyen reakciókat tapasztaltak a dolgozók részéről a kényszerűen és hirtelen érkezett „képernyőkorszakkal” kapcsolatban.*

**Kulcsszavak:** pandémia, vezetés, online tér, home office

### Abstract

Leadership challenges and solutions in the „era of the screen” – edifications of the pandemic

*The covid-19 pandemic, the most determinant crisis of the last few years, provoked radical changes in all types of organizations; work was carried out, partly or entirely, from home office. The paper presents the effects of the pandemic on managers and leadership. It focuses on challenges brought about by the fact that most of the organizational activities were moved to the online space, and the solutions managers came up with to meet those challenges. Eleven interviews were conducted in seven organizations about the experiences of executives in carrying out management functions, such as organizing, leading, motivating, communicating and control, through computer screens. Our enquiry covers executives' impressions of their subordinates' reactions to the unexpected and forced arrival of the „era of the screen”.*

**Keywords:** pandemic, leadership, online space, home office

## 1. Bevezetés

A COVID-19 világjárvány 2019 végén kezdődött Kínában. Magyarországon az első esetet 2020. március 4-én azonosították (Széles et al. 2020). A járvány kitörésének következtében globális, nemzeti és szervezeti szintű intézkedéseket, korlátozásokat vezettek be, melyek az egyénekre, a közösségekre és a szervezetekre is jelentős hatást gyakoroltak. A magyar kormány országos

vészhelyzetet hirdetett, majd sor került a személyes jelenléte és a mobilitási lehetőségeket szűkítő szabályozásokra (Bittner, Gavaldi 2022). Kijárási korlátozást vezetett be, mely szerint a lakóhely, a tartózkodási hely, illetve a magánlakás elhagyására csak halaszthatatlan esetben kerülhetett sor. Az olyan szervezetekben, melyekben ez lehetséges volt, a dolgozók részben vagy egészben távmunkában, otthonról (home office) látták el feladataikat. A Magyarországra történő beutazást egyes országokból megtiltották. Nem lehetett rendezvényeket tartani, illetve a vendéglátó és kereskedelmi egységek működését korlátozták. A gazdaságot és kiemelten a szolgáltatási szektort jelentős mértékben érintették ezek az egészségügyi okok miatt meghozott döntések (WTO 2020). A korlátozások az oktatásban, az oktatási intézményekben is alapvető változásokat generáltak. Az iskolákban és a felsőoktatási intézményekben a jelentéti helyett távoktatásra kellett átállni. A pandémia későbbi hullámai alatt enyhébb intézkedések voltak érvényben. A korlátozások döntő többségét 2022. márciusában szüntették meg (Magyarország Kormánya<sup>1</sup>). A fentiekkel összefüggő kihívások leküzdése szervezeti szempontból jelentős mértékben a vezető felkészültségén és rátermettségén múltott.

## 2. A téma vezetéselméleti kerete

Tekintettel arra, hogy a kutatás egy nemrég lezajlott jelenségre irányul és újszerűen, a vezetők szemszögéből vizsgálja azt, a témának egyelőre nincs számottevő, önálló szakirodalmi háttere. Ezért vezetéselméleti keretként két megközelítést mutatunk be: (1) a sikeres krízismenedzsmenthez szükséges vezetői kompetenciákat és (2) a virtuális vezetés – e-leadership jellemzőit. Ezt indokolja, hogy a pandémiával járó változások váratlanul és drasztikusan érintették a szervezeteket, ennél fogva krízishelyzetet eredményeztek, a távmunkavégzés pedig a hagyományos munkacsoportokat virtuális csoportokká, a vezetőket virtuális vezetőkké alakította.

### 2.1. A sikeres krízismenedzsmenthez szükséges vezetői kompetenciák

James és Wooten (2005) tanulmányukban hangsúlyozzák, hogy gyakran a krízishelyzet kezelése számottevőbb, 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 et al. 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 veszélynek kitéttek. Előfordulhat, hogy megrázó helyzeteken mennek keresztül, alkalmazkodniuk szükséges az új és komplex feladatokhoz, miközben a leépítésektől való félelem övezi a munkanapjaikat. Ezen körülmények között múlhat 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. (1) 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. (2) A második, a prognosztizáló képesség (forecast), amely segít a vezetőknek az állandó változások kezelésében, a nagy mennyiségű, egymásnak ellentmondó információk átszűrésében és a környezeti tényezők aktív megfigyelésében. Ezáltal a vezető a kihívások jelentős részére előre fel tud készülni. Az előrelátást támogató tényezők, ha a vezető nyitott marad különféle meglátásokra, nem hagyja, hogy kizárólag saját meggyőződésai irányítsák. Továbbá, ha bátorítja a különféle vélemények megosztását, az a kreatív megoldások kulcsa lehet. A vezető további felelőssége, hogy a döntéshozatal mögötti okokat világosan kommunikálja a kollégái felé. (3) A harmadik kompetencia az emberközpontúság (people

<sup>1</sup> Forrás: <https://koronavirus.gov.hu/mit-kell-tudni-a-koronavirusrol>

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 is hosszú távon 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, James 2008; idézi: Dirani et al. 2020). (4) 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. (McGuinness 2020)

Koehn (2020) tanulmányában négy további vezetői kompetenciát határozott meg, melyek krízishelyzetben egyaránt fontosnak bizonyulnak. A szerző által elsőként kiemelt, hogy a vezetőnek fel kell ismernie a beosztottak félelmeit, kételyeit, majd bátorítania kell őket a problémák megoldására. Továbbá a vezető határozzon meg feladatokat, célokat az alkalmazottak számára, figyelmét a folyamatos tanulásra helyezze, 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 a szervezeti döntések során figyeljen mások véleményeire is.

## 2.2. Virtuális csoportok, virtuális vezetés

Farkas és Nagy (2020) szakirodalmi források alapján a virtuális csoportok jellemzésére az alábbi karakterisztikákat emelik ki: földrajzi elkülönülés, az infokommunikációs eszközök kulcsszerepe a munkavégzésben, új típusú kulturális és vezetési kihívások, sajátos kapcsolattartás – a személyes találkozások korlátozott lehetőségei miatt a média általi közvetítettséggel és az ebből eredő „zajjal” is számolni kell. A virtuális vezetést pedig így határozzák meg: „az e-leadership azt jelenti, hogy a vezető a feladatainak jelentős részét mediált keretek között végzi, a folyamatok és a munkavégzés elektronikus csatornák igénybevételével történnek” (Liao 2017, Snellman 2014, idézi Farkas, Nagy 2020:31). Kutatók már a 21. század elején azt feltételezték, hogy az e-leadership a globalizáció és a technológiai fejlődés révén hamarosan kivételből általános jelenséggé válik (Zaccaro, Bader 2003). Bár a virtuális csoportok és a virtuális vezető paradigmája a több helyszínen működő globális nagyvállalatok természetesen virtuálisizációjával összefüggésben jelent meg, a fenti jellemzők alapvetően azonosak a pandémia idején általánossá váló home office működési kereteivel. A kutatók által feltételezett evolúciót a pandémia váratlanul rapid és radikális módon kényszerítette ki – akár átmeneti jelleggel – olyan szervezetekben is, amelyek organikus fejlődés révén nem virtualizálódtak volna. Mint Shriberg (2009) előrelátóan rámutatott, míg a virtuális vezetés néhány évvel ezelőtt még csak a nemzetközi konglomerátumokat érintette, manapság azonban már nem kell telephellyel rendelkezni más országokban vagy városokban ahhoz, hogy a virtuális csapatok és vezetés nélkülözhetetlen legyen.

Az alábbiakban a virtuális csoportok és vezetés néhány, a témánk szempontjából releváns sajátosságát foglaljuk össze. DasGupta (2011) alapján. Avolio és Kahai (2003) szerint az e-leadership nem csak a hagyományos vezetés kiterjesztése, hanem alapvető változást jelent abban, ahogyan a vezetők és a beosztottak viszonyulnak egymáshoz. Pulley és Sessa (2001) a virtuális vezetésben öt paradoxont azonosított: egyszerre kell gyorsnak és megfontoltnak, egyéninek és közösséginek, fentről és alulról jövőnek, a részletekre és az összképre figyelőnek, rugalmasnak és állandónak lennie. Gurr (2004) arra hívta fel a figyelmet, hogy a virtuális vezetőnek megfelelő közösségi klímát kell kialakítania a folyamatos kommunikáció révén. Kerfoot (2010) újabb fontos jelenségekre mutatott rá: a virtuális vezetés esetében nem lehetséges a közvetlen felügyelet, a vezetőnek ezért inkább a támogatásra (coaching) kell helyeznie a hangsúlyt. Shriberg (2009) a virtuális vezetés kettős természetére hívja fel a figyelmet: a vezetőnek egyszerre kell technikai és emberi támogatást nyújtania. Brake (2006) a virtuálisan együttműködő csoportok két kockázatával foglalkozik; az izolációval és a zavarodottsággal. Javaslatokat

is megfogalmaz az e-leader számára, ezek között szerepel a proaktív gondolkodás, a személyközpontúság, a kiszámíthatóság és a precíz kommunikáció. Több kutató foglalkozik azzal, hogy milyen vezetési stílust célszerű alkalmazni a virtuális csoportok esetében. Ruggieri (2009) például azt állítja, hogy a transzformációs vezetés, mely inspirációs motiváción és személyre szabott figyelmen alapul megfelelőbb a virtuális teamek esetében, mint a jutalmazáson-büntetésen alapuló tranzakciós vezetés.

Témánk szempontjából kiemelkedően fontos Chamakiotis et al. (2021) tanulmánya, melyben azt vizsgálja, hogy a Covid-19 miatt kényszerből létrejövő virtuális csoportok és e-leadership miben különbözik az organikus fejlődés révén bekövetkezett virtualizációtól. Az első fontos különbség, hogy a Covid-19 hatására kialakuló virtuális csoportokban olyan emberek is vannak, akik korábban nem akartak távmunkában dolgozni, vagy nem volt erre lehetőségük. A második, hogy – mivel a szervezetek nem voltak felkészülve a kényszer-virtualizációra – a dolgozóknak a saját IT-megoldásaikra kellett hagyatkozniuk. A harmadik, hogy az új virtuális csoporttagok ténylegesen az otthonukból dolgoztak oly módon, hogy a fizikai és családi környezetük nem volt felkészítve a munkavégzésre; hiányzott a megfelelő infrastruktúra, a gyerekek, családtagok, lakótársak jelenléte zavarta a munkát és feszültséget okozott. Iparági felmérésekre hivatkozva (Deloitte 2020, idézi Chamakiotis et al. 2021) a szerzők azokat a kihívásokat is azonosították, melyekkel az új kényszer-virtuális vezetők találkoztak: új, e-kompatibilis vezetési stílusok alkalmazása, a munka és a magánélet határainak kezelése, a virtuális csoporttagok jóllétének biztosítása.

### 3. A kutatási módszer

A pandémia vezetői szempontból történő vizsgálata újszerű kutatási téma Magyarországon. Kutatásunkban arra kerestük a választ, milyen kihívásokkal szembesültek a vezetők a távmunkával összefüggésben, és milyen válaszokat adtak ezekre a kihívásokra. A mélyebb megértés és a személyes megélések megismerése érdekében a félig strukturált interjút, mint kvalitatív technikát alkalmaztuk. Tizenegy interjút készítettünk, hét különböző szervezet –köztük felsőoktatási intézmény, nonprofit szervezet, cégcsoport, multinacionális vállalat, családi vállalkozás – vezetőjével, akik eltérő szervezeti szinteken töltenek be vezetői szerepet. Az alanyok kiválasztásakor nem valószínűségi mintavételi eljárást alkalmaztuk, hanem szakértői kiválasztást. Ennek során figyelembe vettük, hogy a témával kapcsolatban saját tapasztalatokkal rendelkeznek, a Covid-19 világiárvány teljes időszaka alatt aktív szereplői voltak az irányítási folyamatoknak. A minta elemszáma önmagában és egy-egy szervezetre vonatkoztatva is alacsony, így eredményeink nem reprezentatívak, azok a vizsgált szervezetek adott pozícióira vonatkozhatnak, de jelzés értékkel bírhatnak más vezetők tapasztalataival kapcsolatban is.

## 4. Kutatási eredmények

### 4.1. Vezetői kihívások a 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 foglaljuk össze, melyeket az interjúk során megkérdezett vezetők a legjelentősebbnek éltek meg.

Mind a tizenegy vezető az online térben történő működést emelte ki a legfontosabb nehézségként.

A gyakorlatban ez azt jelentette, hogy a hét szervezetből három esetében teljes home office-t biztosítottak a pandémia idejére, háromnál 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, melynek alapja, hogy az otthoni munkavégzést korábban teljeskörűen nem alkalmazták egyik szervezeten belül sem; illetve az átalakult munkavégzési keretek okozta változások, mint például a megváltozott időbeosztás.

Két vezető, akik egy szervezetben különböző vezetési szinteken dolgoznak, illetve egy másik szervezet vezetője kiemelte, hogy a hirtelen átállás során technikai hiányosságokkal szembesültek. Rövid időn belül jelentős mértékű eszközigényt kellett kielégíteni a munkavállalók zavartalan munkavégzésének biztosításához.

V8: „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.”

V7: „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.”

V11: „Volt arra is példa, hogy valaki például lemaradt meetingről, azért, mert egyáltalán nem tudta megoldani a saját eszközeivel a csatlakozást.”

További példák alátámasztották, hogy más szervezeteknél 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.

Három szervezet egy-egy vezetője is kiemelte, hogy a beosztottnak a technikai támogatások ellenére sem voltak minden esetben megfelelő otthoni körülményeik a zavartalan és komfortos munkavégzéshez. Mindez érzelmileg nyomást helyezett a kollégákra, mely a teljesítményt kiemelten 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.”

V11: „Lehetett érzékelni, hogy harc megy a családi számítógépért, hogy éppen kinek lesz meetingje.”

Az otthoni körülményekhez szorosan kapcsolódó probléma, melyet az interjúalanyok közül négyen is megfogalmaztak, a gyermekfelügyelet 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.”

V11: Az időbeosztás teljesen átrendeződött a kollégák részéről. Nem a korábban szokásos módon, a munkaidőben végezték el a feladatokat, hanem ez átszerveződött, összefolyt az otthoni léttel, az otthoni feladatok elvégzésével.”

Az eddigiekben összefoglaltak eredményeképpen két szervezetben megjelent egy újabb megpróbáltatás, nevezetesen, hogy a beosztottak otthoni munkavégzéssel kapcsolatos kezdeti lelkesedése hosszú távon hanyatlásnak indult. Két esetben mindez kisebb mértékű ellenállást is kiváltott az emberekből, 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.”

Mindegyik vezető a személyes kapcsolattartást részesíti előnyben, ezért nehézséget okozott számukra a megbeszélések áthelyezése virtuális keretek közé. Öten ugyanazt az okot említették: az online-kommunikáció akadályozza a nonverbális jelek észrevételét. Fontos számukra a szemkontaktus, a beosztottak valós érzelmi állapotának feltárása és a bizalmi viszony megteremtése. Ezekből tudnak következtetni a kollégák attitűdjére, aktuális élethelyzetére, melynek ismeretében fokozható az elköteleződés, a teljesítmény és a munkavállalók jólléte. Az egyik vezető szerint bizonyos, az online megbeszéléseken kialakult konfliktusoknak is ez lehetett az egyik oka.

V11: „A személyes megbeszéléseken a beszélgetést kísérő gesztusok, nemverbális jelek tudják tompítani a mondandót. Az online megbeszéléseken egy chatben történő hozzáírás, vagy egy olyan felszólalás, amikor csak hangja van az illetőnek, sokkal direkter tud lenni, az árnyalatok eltűnnek, ezért könnyebben alakul ki konfliktus.”

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.

V11: „A felmerülő problémák kreatív megoldását hátráltatta az online forma. Ha jön egy levél, amire gyorsan kell reagálni, akkor normál esetben behívom azokat a kollégákat, akikkel egyeztetni kell, összeülünk, gyorsan megbeszéljük. Ha home office-ban vagyunk, akkor nincsenek kéznél a kollégák, meg kell szervezni az online megbeszélést, szólni nekik, kiküldeni az anyagot. Nehezebb gyorsan reagálni.”

Egy multinacionális cég a home office hatására telephelymentes működésre tért át, felbomlottak a teamvezetőkhez tartozó területek határai, melynek következményeképpen a vezetőkhez jelenleg tartoznak olyan beosztottak is, akikkel egyáltalán nincs lehetőség a személyes találkozásra. Mindez további kihívásokat generál, melyek kezelésére egyelőre nincs olyan eszköz, amely garantálná a hatékony működést.

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

Ugyanazon szervezetben két interjúalany is elmondta, hogy a home office takarásában gyakoribbá váltak a szabálytalanságok a beosztottak részéről. Hozzá tették, hogy mindez nem újkeletű, korábban is volt olyan kollégájuk, aki erre hajlamosabb, de az otthoni munka során ez 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.”

Egy másik szervezet vezetője azt emelte ki, hogy a távmunkában nehezebbé vált a kollégák munkájának kontrollja, ami a személyes jelenlétnél adottnak tekinthető.

V11: „Ami nehezebb volt, az a munkának, a munkavégzésnek az ellenőrzése. Itt arra kellett megoldást kitalálni, hogy ezeket hogyan lehet száron kérni, hogy hogyan lehet ellenőrizni úgy, hogy a dolgozók nincsenek ott fizikailag.”

További problémát jelentett bizonyos kollégák perifériára kerülése, kiégése, illetve az esetleges leépítések kezelése ebben az időszakban, mely turbulens 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.

V11: „Az emberek féltek, hogy nem lesz-e ennek mondjuk létszámleépítés a következménye.”

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.”

Egy másik vezető arról számolt be, hogy az idősebb, nyugdíj előtt álló kollégák nem vállalták a pandémiával járó kihívásokat.

V11: „Volt olyan kolléga, nem is egy, aki emiatt mondott fel. Döntően idős, nyugdíj előtt álló kollégák. Azzal indokolták a felmondásukat, hogy ők ezt már nem akarják megtanulni, és a sok bizonytalanságot sem tudják elviselni. Nagyon nehéz volt ezt kezelni, mert ezeket az embereket nem tudtuk semmivel biztatni.

A következő kihívás, mely általános volt ebben az időszakban az új, ismeretlen helyzet, ami a legtöbb emberben pánikot, félelmet és bizonytalanságot keltett. A munkavállalók gyakrabban 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 egy óriási pánikhelyzet az emberekből.”

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 váltott ki a munkavállalók körében. Ott, ahol egyáltalán nem volt home office lehetőség a reakciók túlnyomórészt semlegesek voltak, a munka a megszokott keretek között zajlott, és a vezető higgadt attitűdje megerősítette a dolgozókat abban, hogy ez is járható út. Ezzel szemben ott, ahol az otthoni munkavégzés után kellett ismét személyes jelenléttel dolgozni, a kollégákban ellenérzés alakult ki.

V11: „Sok kolléga nem érti, hogy miért kell most megint 8-5-ig itt ülniük, amikor látták, hogy még hatékonyabbak is tudnak lenni home office-ban, rugalmas munkaidőben. Nehéz volt a visszarendeződés.”

## 4.2. A pandémia jelentette kihívásokra adott vezetői válaszok, megoldások

A kutatásnak ezen részében azt vizsgáltuk, hogy a fentiekben bemutatott kihívásokra milyen vezetői válaszok érkeztek, illetve az alanyaink 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 foglalkozunk 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.”

V11: Most már négy éve gyakorlatilag folyamatos válságmenedzselés zajlik --járványhelyzet, háborús helyzet, rezsihelyzet...”

Két vezető is arról számolt be, hogy az operatív feladatok elvonják a figyelmet a stratégiai kérdésekről.

V11: „A vezetők tényleg abszolút ezzel vannak elfoglalva, miközben kellene hozni stratégiai döntéseket, meg eredményeket, előrelépés, fejlődés kellene, de ezeket hátráltatja a folyamatos operatív szervezés.”

V10: „Az én munkám annyiban változott meg, hogy sokkal több olyan feladatom volt, ami hétköznapi, operatív.”

Az online térben történő működés következtében a vezetőknek sokszor teljesen újszerű megoldásokat kellett alkalmazniuk. Ezt támasztja alá a következő példa.

V3: „Például az elismerés az online térben nagyon-nagyon nehéz, ezért bevezettük az úgynevezett „pacsi-adást”. Van Teamsen 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 így van valamilyen ösztönző, ami pozitív hatást ért el.”

Egy másik vezető a döntéshozatali folyamat alapvető változásáról számolt be.

V11: „Nem lehetett ragaszkodni a régi egyeztetéses, konszenzusos döntéshozatalhoz, hanem sokkal jobban fel kell vállalnom a döntéseket. Sokkal több dolgot eldöntök magam, konzultációk nélkül.”

Egy szervezetben 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 megteremtteni. Ezt még a mai napig is tanulom. Nem tudom azt mondani, hogy van egy jó eszköz a kezemben.”



Ezen túl minden esetben kiemelték, hogy a távmunka időszaka 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.

V11: „A napi és heti rendszerességű értekezletek, megbeszélések, például vezetői, egységvezetői értekezők, kari tanács, tökéletesen működött online formában.”

Egy esetben túl gyakorinak bizonyultak a megbeszélések, ami egy idő után 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 túlfelődött egy olyan eszközzé, ami által rövid kérdésekkel akadályozzuk a másik kollégát. Azt mondanám, hogy ez nem olyan hatékony, mint ahogyan az otthoni munkavégzés időszakában zajlott.”

Egy másik szervezetben a vezető azt tapasztalta, hogy az online megbeszéléseken, értekezleteken a kollégák kevésbé kérdeztek, mondtak véleményt, kevesebb volt az érdemi hozzászólás, részben a technikai nehézségek, részben a szokatlan, virtuális színtér miatt. Ugyanez a vezető beszámolt arról is, hogy a kollégák egy része nehezen mozgott a különböző platformok között.

V11: „Jellemző volt, hogy az idősebb munkavállalók egy fajta rendszerhez értettek, de hogyha egy másik rendszerben volt megszervezve az online megbeszélés, akkor abba már nem tudtak becsatlakozni, aktiválni a kamerát, mikrofont. Sokszor idővesztést jelentett, hogy egyáltalán létrehozzuk a kapcsolatot.”

A kutatás során tizenegyből 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.”

Van olyan vezető, aki szerint ez a rugalmasabb időbeosztás a kollégák számára kifejezetten előnyös volt.

V11: „A kollégáim egy része előnyként élte meg, hogy jobban meg tudta a napját szervezni, és így gördülékenyebben hajtotta végre a feladatokat, mert nem volt ahhoz kötve, hogy csak 8 és 4 között tudja elvégezni, miközben az élet egyéb kihívásai is szólítják, hanem saját maga tudta beosztani a munkaidejét. Főleg a kreatívabb feladatok elvégzésénél látszott, hogy ez előnyös is lehet akár.”

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 lehetnek. Például a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása kapcsán a saját időbeosztásukra is odafigyeltek, és a home office során is az eredeti munkaórákhoz tartották magukat. Ott, 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, azt 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 elírányítottam 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.”

A kihívásokra adott vezetői válaszok némelyike a pandémia lecsengése után is megmaradt, mert a hagyományos munkarendbe való visszatérés mellett is hasznosnak bizonyult. Ilyen például, hogy a vezető és a kollégái a rendszeres heti megbeszélés mellett egy Messenger Chat szobában kommunikálnak a közben felmerülő, gyors megoldást igénylő vagy egyszerűen megoldható szakmai kérdésekről.

V11: „Ez spontán jött létre, de aztán tudatosan megtartottuk a mai napig.”

## Összegzés, következtetések

A tanulmányban a Covid-19 pandémia következtében kialakult válsághelyzetnek a vezetői munkára gyakorolt hatásait mutattuk be. A kutatás során a munkavégzés és a dolgozókkal való kapcsolattartás online térbe helyeződésével járó kihívásokra és az ezekre adott vezetői válaszokra fókuszáltunk.

Az eredmények alapján láthatóvá vált, hogy a legnagyobb kihívást az okozta, hogy a vezetőknek hosszú ideig a számítógép képernyőjén keresztül kellett ellátniuk azokat a munkaszervezési, irányítási, motiválási, kommunikációs és kontroll funkciókat, amelyeket korábban fizikai jelenlét és közvetlen kapcsolattartás keretei között oldhattak meg. A gyakorlatban ez a fajta vezetés megegyezik az irodalmi áttekintés során feltüntetett e-leadership meghatározásával. A pandémia átformálta a vezetést, számos esetben a vezetők virtuális vezetőkké váltak, a beosztottak pedig virtuális csoportokká formálódtak. A hirtelen jött változások számos kihívást eredményeztek, melyek hatékony kezelése elengedhetetlen volt a megfelelő vezetői kompetenciák megléte nélkül. A továbbiakban a tanulmányban leírt legfontosabb vezetői és munkavállalói kihívásokat, az alkalmazott vezetői megoldásokat és az ehhez szükséges kompetenciákat foglaljuk össze.

A virtuális vezetés elméleti hátterét nagymértékben alátámasztják az empirikus kutatás eredményei. Azonban a legfontosabb vezetői kihívások a krízis-jellegű változásokból eredtek, melyeket a virtuális vezetés önmagában nem feltétlenül hordoz. A pandémia következtében a vezetőknek nem volt idejük felkészülni az online munkavégzésre. Az elsődlegesen megoldandó feladatot a fizikai korlátok jelentették, vagyis az eszközhány, 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 helyzetekből<sup>2</sup>, illetve a kollégák eltérő időbeosztásából is. Ennek kapcsán a szakirodalmak alapján is látható, hogy a virtuális vezetőnek egyszerre kell gyorsnak és megfontoltnak lennie, illetve párhuzamosan figyelnie kell a részletekre és az összképre is. Mindezt a pandémia idején a vezetők a gyors döntéshozatali képességre, illetve a prognosztizáló (forecast) képességre támaszkodva tudták elérni.

Számos esetben a munkavállalók oldaláról szociális és emocionális kihívások is felmerültek. Elsősorban a személyes kapcsolattartás hiányából, a bizonytalanságból és a magánéleti krízishelyzetekből adódóan. Idővel megjelent a motiválatlanság, mint nehezítő körülmény, mely

<sup>2</sup> Például a közegészségügyi korlátozások miatt.

mind az otthonról, mind a normál keretek között dolgozó beosztottakat is érintették. Ehhez kapcsolódik a virtuális vezetővel kapcsolatos egyik paradoxon, mely szerint az e-leadernek egyszerre kell egyéninek és közösséginek lennie. Ennek során az emberközpontú gondolkodásmód a kulcskompetencia, vagyis, hogy a vezető fokozott empátiával forduljon a kollégák felé, biztosítsa a jóllétüket és rendszeresen, megfelelően kommunikáljon az érintettekkel. A kommunikáció kapcsán a kutatás során kiemelkedő kompetenciák az őszinteség, a transzparencia és a higgadt, nyugodt vezetői attitűd volt.

A vezetői kontroll gyakorlása online keretek között nehezebbé vált, emiatt gyakoribbá váltak a szabálytalanságok, időnként perifériára is kerültek kollégák. A szakemberek megállapítása alapján is megjelent, hogy a virtuális vezetés esetében nem lehetséges a közvetlen felügyelet, a vezetőnek ezért inkább a támogatásra (coaching) kellett helyeznie a hangsúlyt. A vezető támogató szerepe a kutatás során rendkívül hangsúlyosan megjelent, számos kihívás leküzdésében központi szerepet töltött be.

Végül pedig a pandémia hosszú távú változásokat eredményezett, ezáltal a vezetőknek továbbra is részben ismeretlen terepen kell helytállniuk. Ebből eredően a virtuális vezetőkre jellemzően továbbra is rugalmasnak és állandónak kell maradniuk.

Kutatási eredményeink összhangban vannak azzal is, amit a szakirodalom alapján a legfontosabb vezetői kompetenciáknak tekinthetünk krízishelyzetekben. Ilyen például a „positive accountability” hiszen a pandémia miatti kényszerű online munkavégzés során az emberek különböző módon közelítették meg a munkát, a stresszhelyzeteket és az egyéni kihívásokat. Ezzel összefüggésben jelentősége volt annak a vezetői attitűdnek is, mely szerint teret kell engedni a hibákból eredő tanulási folyamatnak. Az IKT eszközök és online megoldások használata ugyanis a munkavállalók egy része számára új és váratlan kihívásként jelentkezett a távmunka kapcsán.

A szakirodalomban hangsúlyos emberközpontú vezetés képességének fontosságát is alátámasztják az eredményeink; alanyaink megerősítették, hogy a kényszerű távmunkában a munkavállalóknak kifejezetten nagy szükségük volt az érzelmi és interperszonális támogatásra,

Tekintettel arra, hogy a kormányzati rendelkezések, így a fizikai jelenlét lehetősége és a távmunka-kényszer a pandémia alakulásától függően folyamatosan változtak, váltakoztak, nagy jelentősége volt a szakirodalomban előrelátásnak nevezett kompetenciának. Ez segít a vezetőknek az állandó változások kezelésében, az egymásnak ellentmondó információk átszűrésében és a környezeti tényezők aktív megfigyelésében. Ugyanakkor alanyaink számára az egyik legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a járványhelyzet alakulását lehetetlen volt prognosztizálni, az ezzel járó kihívásokra nem lehetett előre felkészülni. Ebben a tekintetben ez a krízis eltér a gazdasági gyökerű válsághelyzetektől.

## Irodalom

- Avolio, B. J., Kahai, S. (2003). Adding the “E” to E-Leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4).
- Bittner B., Gavaldi Á. (2022). A pandémia hatása a szolgáltatókra. *Debreceni Szemle*, 29(4). 439–445.
- Brake, T. (2006). Leading global virtual teams. *Industrial and Commercial Training*, 38(3). 116–121.
- Chamakiotis P., Panteli N., Davison R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management*, 2021. október.
- DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1). 1–36.
- Deloitte (2020). *Leading virtual teams: Eight principles for mastering virtual leadership of teams*. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/leading-virtual-teams.html> Utolsó letöltés 2021.11.03.
- 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). 380–394.
- Farkas É., Nagy L. (2020). Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége. *Metszetek*, 9(1).
- Gurr, D. (2004). ICT, leadership in education and e-leadership. *Discourse*, 25(1). 113–124.

- James, E. H., Wooten, L. P. (2005). How to Display Competence in Times of Crisis. *Organizational Dynamics*, 2. 141–152. doi: [10.1016/j.orgdyn.2005.03.005](https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.005)
- Kayes, C., Allen, N., Self N. (2017). How Leaders Learn from Experience in Extreme Situations: The Case of the US Military in Takur Ghar, Afghanistan. In: Holenweger, M., Jager, M. K., Kenic, F. (szerk.): *Leadership in Extreme Situations. (Advanced Sciences and Technologies for Security Applications.)*. Springer, Svájc. 277–294.
- Kerfoot, K. M. (2010). Listening to see: The key to virtual leadership. *Nursing Economics*, 28(2). 114–115.
- Koehn, N. (2020): Real Leaders are Forged in Crisis. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/2020/04/real-leaders-are-forged-in-crisis> Utolsó letöltés: 2022. 10. 11.
- Liao, Ch. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27. 648–659.
- McGuinness, J. (2020). 4 COVID-19 Leadership Lessons. *Chief Executive*.  
<https://chiefexecutive.net/4-covid-19-leadership-lessons/> Utolsó letöltés: 2022. 05. 14.
- Pulley, M. L., Sessa, V. I. (2001). E-leadership: Tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33(6/7).
- Ruggieri, S. (2009). Leadership in virtual teams: a comparison of transformational and transactional leaders. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 37(8). 1017–1021.
- Schwantes, M. (2020). 4 Signs to Instantly Identify a Great Leader during Crisis. *INC*.  
<https://www.inc.com/marcel-schwantes/great-leader-time-of-crisis.html>  
Utolsó letöltés 2022.07.05.
- Shriberg, A. (2009). Effectively leading and managing a virtual team. *The Business Review*, 12(2).
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 110. 1251–1261.
- Széles Zs., Baranyi A., Csernák J. (2020). *A munkavégzés körülményeinek megváltozása a pandémia idején egy primer kutatás tükrében*. A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, Sopron. 171–186.
- Wooten, L., James, E. (2008). Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3). 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](https://www.wto.org/english/tratop_e/covid19_e/services_report_e.pdf) Utolsó letöltés: 2022. 10. 24.
- Zaccaro, S. J., Bader, P. (2003). E-leadership and the challenges of leading e-teams: Minimizing the bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*, 31(4).