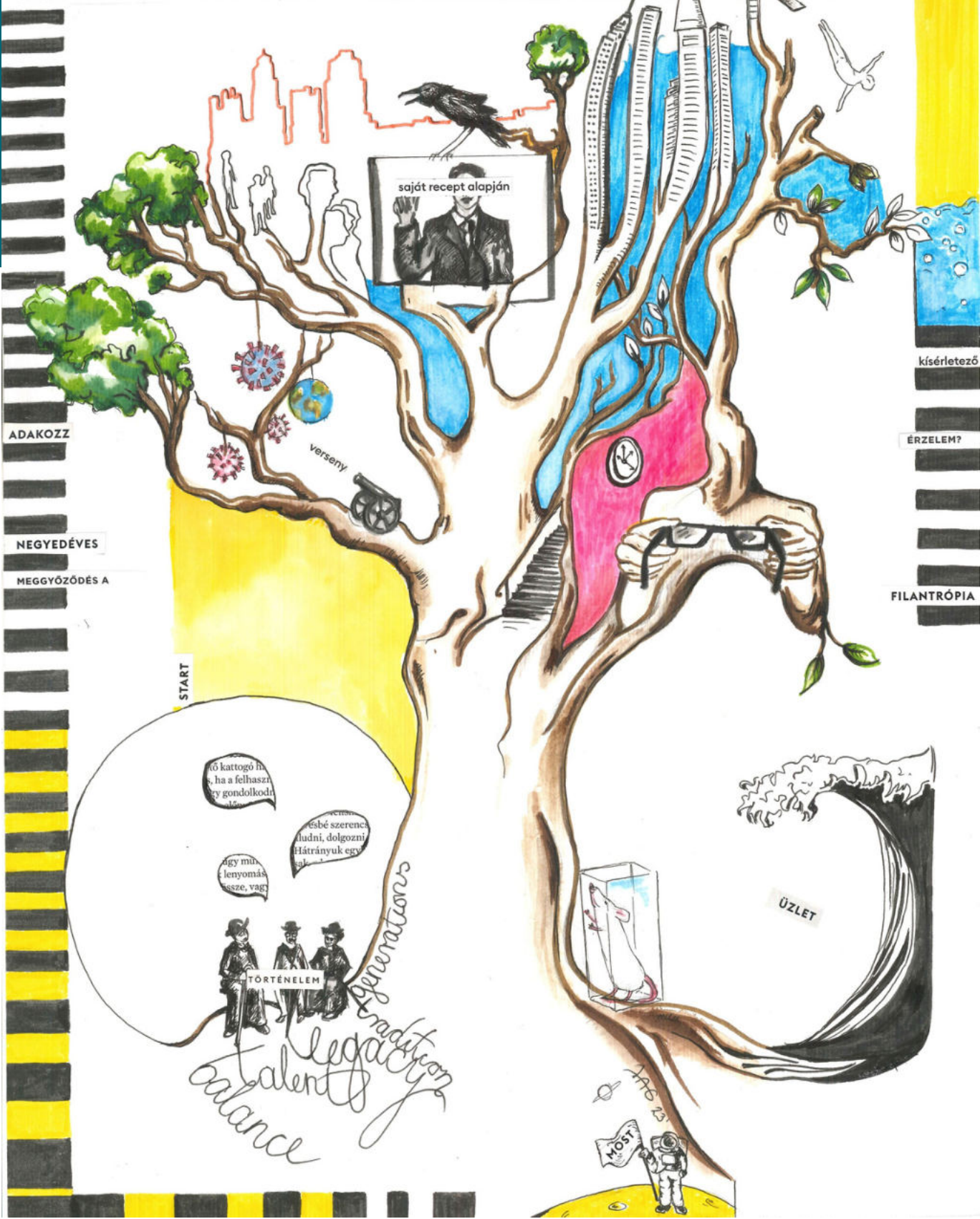


Írta: Pistyur Veronika  
Borítógrafika: Al Ghaoui Hesna

# TE OLYAN VEZETŐ VAGY?

# LEGACY RIPOORT BRIDGE BUSINESS

lithuói világit  
lagos ég, akár  
gyártott, néki  
tünk. Egérből  
a választék abl  
találmánya, ez  
Ugorjunk eg  
remek számító  
közül lehet vil  
amit követni k  
rohit. A gépek  
venni, nagyob  
rezní szoftver  
a munkát. Lap  
és jó a kijelzői  
billentyűzetb  
a megfizetbe  
esék az eszköz  
teljesen minde  
dolgozik, ha a  
manapság oly  
mint pár éve  
de határozott



# AZ ELSŐ MAGYARORSZÁGI LEGACY LEADER KUTATÁS BESZÁMOLÓJA

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOORT

# TARTALOM

- 01.** Miért vágunk bele?
- 02.** A generativitásról
- 03.** A kutatás háttere és módszertana
- 04.** A világ, amiben élünk
- 05.** A vezető
- 06.** Az ügyek
- 07.** Idő perspektíva
- 08.** Mit hagyunk hátra?
- 09.** A legacy leader

---

# MIÉRT VÁGTUNK BELE?

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPORT

# MIÉRT VÁGTUNK BELE?

Tíz évvel ezelőtt, a Bridge Budapest indulásakor azt fogalmazzuk meg, hogy egy olyan országban szeretnénk élni, ahol az önbizalom alapja a tudás és a teljesítmény. Azt láttuk, több a kishitű, passzív, rossz közérzetű ember a tágabb környezetünkben, mint a közvetlenben, és azt tapasztaltuk, utóbbiak életminőségéhez sokat adott hozzá, hogy azt éljük meg, értelmes munkát végeznek, megbecsülve, méltó, érték alapú, hosszú távra elkötelezett közegekben. Mi sem lehet ennél egyszerűbb - gondoltuk: több ilyen cég kell és megvagyunk, és ez az ország versenyképességére is jó hatással lehetne. Ezzel az idealisztikus vízióval vágtunk bele és fogtunk össze 2013-ban a Prezi, a Ustream, a Logmein és az NNG társalapítói és én, hogy elkezdjünk lobbizni egy másfajta üzleti attitűdért. Azóta a vízióunk nem változott, de a naivan belőtt időtávot és az oda vezető utat már árnyaltabban látjuk.

Azt gondoltuk, a változáshoz, ha nem is egy makulátlan szuperhősökből álló, de mégiscsak üzleti vállalkozásra törekvő kultúrán keresztül vezet az út, ahol hisznek abban és eszerint is cselekszenek, hogy a sikerhez, az érvényesüléshez jó ötletekre, kemény munkára és némi szerencsére van szükség. Értettük persze, hogy ezek a mondatok mennyire naivan hangzanak, és talán vakmerőség is volt erre küldetést építeni. Mégis belevágtunk. Egy olyan országban és korban, ahol a saját kutatásunk szerint tízből kilenc fiatal azt gondolja, hogy az érvényesüléshez csak kapcsolatok szükségesek, teljesítmény és tudás nem. Hittünk a történetmesélés erejében, ha megmutatjuk és elmondjuk, hogy léteznek transzparens, együttműködő, win-win helyzetekben működő cégek, akkor az majd inspirációt jelenthet és változást hoz. Évek teltek el, mire megértettük, ez önmagában kevés: tudásmegosztásra, együttműködésre ösztönzésre és közösségépítésre van szükség ahhoz, hogy azok az üzleti szereplők, akik addig magányos fehér hollónak érezték magukat a közegekben, ránk találjanak, merjenek, akarjanak hozzánk és egymáshoz is kapcsolódni. Ha ez az üzleti környezet láthatóbbá válik, talán realisabb választási lehetőséget jelent azok számára is, akik kételkednek a létezésében.

A kezdeti négy támogató alapítóból így lett az évek alatt közel ötven üzleti vezető, akik ma a Bridge Vezetői Közösségben kapcsolódnak össze. Egy értékközösségben, amelynek tagjai a saját vezetői aktivitásukkal hitelesítik és igazolják a hétköznapiakban, hogy szektortól és cégmérettől függetlenül, bárhol képesek lehetünk ezzel az üzleti szemlélettel cégeket, értelmes munkahelyeket építeni. Ma a Bridge Budapestben egy érték és teljesítmény alapú, üzleti ökoszisztéma építésére törekszünk velük összefogásban:

- ahol nem csak néhány cég elkötelezett társadalmi ügyek mellett, hanem ez jelenti a vezetői normát;
- ahol a vezetőknek tudatos, hosszútávú stratégiájuk van arra, mit hagynak hátra maguk után;
- amely elkötelezett a jövő generációiért.



„Az elmúlt években sokszor tettük fel magunknak a kérdést, van-e értelme egy olyan világról álmodni, ami sosem létezett. Egy utópiáról.”



De mielőtt belefeledkeznénk a Bridge Budapest tízéves történetébe és végigvennénk, milyen mellékutakon és tévedéseken át jutottunk életreszóló élményekhez, üzleti és üzleti, valamint üzleti és civil szereplők közötti szoros szövetségek építéséhez - amely lehetővé teszi, hogy az egymást értő és támogató közeg a szélesebb nyilvánosság számára is utat mutathasson ehhez a világhoz -, ugorjunk a mába: hogyan desztillálódott az elmúlt tíz év gondolkodása, kísérletezése a legacy leadership, a magyarul rémisztően hangzó, de tūpontos: hagyaték alapú vezetői szemlélet vizsgálatába.

Oscar Wilde szerint “Az Utópiát kihagyó világtérkép pillantásra sem érdemes, hiszen pont azt az országot nem ábrázolja, ahová az emberiség tart. Amikor pedig megérkezünk, körülnézünk, és látva egy jobb helyet, újra útra kelünk. A fejlődés az utópiák valóra váltása.” Úgy éreztük, ahhoz, hogy felfedezhessünk majd egy még jobb helyet, meg kell hódítanunk a magunk, egy olyan vezetői rétegről alkotott utópiáját, amelynek tagjai a saját személyes agendájukon túlra tekintve mások érdekeire is képesek és akarnak is figyelni. Akiknek hosszú távú víziójuk van és elkötelezettek a jövőért, a jövő generációiért. Akik értik a felelősségüket és a strukturális változások érdekében lépéseket is tesznek. Mindezt erős személyes integritással és sziklaszilárd értékrenddel. Olyan vezetők, akik az érzelmi, az intellektuális és a pénzügyi lehetőségeiket cselekvésbe fordítják, értve annak jelentőségét, mit hagynak hátra maguk után. Nem kisebb az ambíciónk, minthogy az üzleti közegben ez legyen a vezetői norma, ami túlmutat a filantrópián és a visszaadás momentumain.

Ez a legacy leadership-definíció adja vissza legpontosabban, hogy az elmúlt tíz évben mit értettünk meg, mi szükséges ahhoz, hogy egy teljesítményre és tudásra is büszke világban élhessünk, ahol jobb a közérzetünk, szerethetőbb, értelmesebb munkahelyeken dolgozhatunk és a világban versenyképesebb üzleti környezet határozza meg a mindennapjainkat.

Egy korszak hősei sokat elárulnak rólunk. Jól jellemzik a kort, amiben élünk, ha jelentősen leegyszerűsítőek is. Szeretnénk, ha a mi korszakunk hősei a legacy leaderek lennének. Példaképek, akikre a most felnövők jó érzéssel gondolnak majd. Azt mondják róluk, megtették, amit csak lehetett azért, hogy maradjon valami a következő generációknak.

## **1. A személyes agendán túl**

Ma már kevés üzleti szereplő hagy hátra katedrálisokat maga mögött. Korábban is persze csak néhányan, de a vezetéshez gyakran mégis tapadnak monumentális elvárások. Értse, fejtse, oldja meg a világunkat. Mi abban hiszünk, hogy nem lehet az az elvárás, hogy üzleti vezetők egyénenként globális kihívásokra adjanak prompt megoldásokat. Nem a klímakatasztrófa megfékezése és komplex társadalmi problémák rendbetétele az elvárás, de az értésük mindenképp, és az azért való cselekvés a mindennapokban, hogy az általunk birtokolt potenciállal tegyünk egy-egy részlet rendbetételéért, a saját környezetünk jólétéért, a személyes agendánkon túlra tekintve. Figyelemmel és tudatossággal. Attól a pillanattól kezdve, hogy felmérjük a vezetői döntéseink súlyát és felelősségét. Különböző megbüntetések a munkavállalók, a fogyasztók és a válságok is. Pont elég, ha mindenki a saját közegére koncentrál, ott nem teszi fel a kezét. A sok, nem egetrengető változás összeadódva, akár paradigmaváltáshoz is vezethet. Mások javára is. Azt ma már számos kutatás bizonyítja, hogy egy ilyen üzleti szemlélet nem lemondást jelent. Lehet jó nekem, ami az üzletnek és ami a környezetünknek is az, és ennek létezik egyensúlya: megfér egymás mellett az egyéni, az üzleti és a közösségi érdek. Sőt az ilyen érték alapú működés magasabb árbevételhez, lojálisabb munkavállalókhöz vezet. Ahogy a vezetők jóléte szempontjából is az egzisztenciális érdeken túl, mentális és intellektuális kiteljesedéshez vezethet. Brené Brown az üzleti kultúrákat/korszakokat leegyszerűsítően és patetikusan, de nagyon találóan testrészekkel jellemzi. Az ipari forradalomtól az izom dominált, aztán a 20. században sokáig az agy. Mára pedig megjelent a szív is az üzletben. És persze nem árt, ha valójában ezek egyensúlyáról beszélünk. Lévén, hogy a világunk problémáinak zöme egyensúlyok megbomlásáról, radikális egyenlőtlenések és az elosztás kihívásairól szól. Az elosztás kapcsán pedig gondoljunk bátran a vezetői potenciál felhasználására is. Vajon mire használták a vezetők évtizedekig? Használták-e a személyes agendán túl is, tömegesen? Vagy csak néhányan: a kivételek. Lehetne ez fordítva?

## 2. STRUKTURÁLIS VÁLTOZÁSOKÉRT

Az elmúlt évek válságai mindenki számára világossá kellett, hogy tegyék, van következménye annak, ahogy élünk, ahogy fogyasztunk, milyen cégeket építünk, milyen döntéseket hozunk.

Lehet bármennyire negatív a jövőképünk, a közvetlen környezetünk közérzete még jó darabig a mi felelősségünk is. Annyi fogalmunkat kell megtöltenünk új tartalommal, hogy óhatatlanul meg fognak változni a fenntartható sikerhez és a növekedéshez kapcsolódó fogalmaink is a jövőben. Tucatnyi irányzat és elnevezés bukkant már elő az elmúlt évtizedekben, ami mind arra törekszik, hogy leírja ezt a szép új világot, a kapitalizmus kritikájából és válságaiból kibontakozó rendet, az újratervezés irányait. Hívhatjuk impactnak, purpose-nek, stakeholder kapitalizmusnak, effektív altruizmusnak, nemnövekedésnek, stb. Természetesen nem szinonimaként kezeljük ezeket a fogalmakat, irányzatokat, csak érzékeltetni szeretnénk, hányan látják ma hasonlóan azt a világban, hogy a jelenlegi működésünk nem fenntartható tovább. Hányan törik a fejüket, mi lehetne a kivezető út. Ma még persze nem látjuk, melyik válhat és egyáltalán válhat-e bármelyik irányzat a fősodor részévé. Elterjedhet-e, hogy egy méltó és élhető világért akár az üzlet iránya is változhat, és cél helyett eszközként is tétéleződhet. Annyi bizonyos, ahhoz, hogy bármelyik is azzá váljon, vezetői szemléletváltásra van szükség, és ehhez kínáljuk a legacy leadership fogalmát és világát.

### 03 Hosszú távú vízióval

Ilyen amplitúdójú világban az értékalapú vezető tudja, hogy a szemlélete nem pusztán öncél és az önkifejezés eszköze, hanem elemi üzleti érdek is. Ha az üzletét valóban hosszú távra építi, ma kell tennie a jövő munkavállalóiért, a fogyasztóiért. Hogy legyenek.

### 04 Aktív szerepvállalással

És ebbe aktívan investálni kell a jelenben. Nem ér rá halogatni. A céges működésben és az ügyek melletti elköteleződésben sem. Minél nagyobb egy cég, annál nagyobb a hatása a világunkra és az elvárás is annál nagyobb, hogy ne hagyja magára. Bár ezt az elvárást nem minden fogyasztó fogalmazza meg, de a trend a fiatalok körében már biztosan azt mutatja, elvárás, hogy a cégek víziója és működése is illeszkedjen egy fenntartható(bb) értékrendbe. Ugyanakkor a kisebb cégek vezetői sem tehetik fel a kezüket, hogy rajtuk úgysem múlik, mert ha például a globális adózási trendeket nem is ők befolyásolják, de a környezetükben élőkre ugyanúgy hatással vannak és lehetnek.



## 5. Integritással

Mindeközben azt mondjuk-e, amit csinálunk is? Vagy még csak beszélünk róla? Mindig megengedőbbek vagyunk, mert hiszünk benne, hogy aki már/még csak beszél róla, előbb-utóbb nem tud majd nem cselekedni. A digitális világban túl gyorsan és könnyen lehet lebukni. Az éveken át épített bizalom és hitelesség pillanatok alatt törhet atomjaira, ha “csak a duma van”. Ehhez mankó lehet az a két egyszerű emlékeztető kérdés, vajon olyan cégeket építünk-e, ahol a gyerekeink is szívesen dolgoznának, és ehhez olyan üzleti döntéseket hozunk-e, amit nem ciki előttük sem vállalni. Könnyebb erre gondolva jól bánni befele és kifelé is: a munkatársainkkal, az üzleti partnereinkkel, a pénzügyeinkkel és a saját vezetői szerepünkkel is. Stabilabb és kiszámíthatóbb környezetet eredményez. Csinálhatunk úgy, hogy ezek “csupán” a cégek döntései, policy-jai, de gyakran megfélemezünk arról, hogy ezek mögött a fantomok mögött hús-vér emberek döntései állnak. Egyes emberek integritása. Mi vagyunk hatással egymás életére.

## 6. Érték alapon

Amikor az elmúlt években a számokat gyakran dobhattuk ki a tervezések során, nehéz volt mihez viszonyítani. De csak azoknak, akiknek nem álltak rendelkezésükre az értékeik mint referenciapontok. Tíz éve mondjuk, de egy mindenkire ható krízis kellett ahhoz, hogy a szavak megteljenek kézzelfogható tartalommal. Azok, akiknek vannak sziklaszilárd értékei, amelyek meghatározzák a hosszú távú döntéseiket, egy fokkal biztosan könnyebben hoztak meg komoly döntéseket is. Az értékek mint cölöpök, kijelölik az utat. Nehéznek tűnhet megegyezni az üzleti közeg számára egyetlen értékben, ami mintegy rendezőelvként visszaköszön a legkisebb döntéseinkben is. Pedig kézen fekvő és előttünk hever. Fontos az empátia, az együttműködés, a kitartás, az alázat, a tisztelet és még értékek tucatjai, de van egy, amely jelentőségében kimondatlanul is konszenzus látszik: a jövő generációiért való elköteleződés értéke.

## 7. A következő generációkért

Ha visszanezünk, tudunk-e büszkék lenni arra, amit csináltunk, amit elértünk? Akarjuk-e, hogy a következő generációk haragudjanak ránk azokért a döntésekért, amiket ma hoztunk vagy nem hoztunk meg? Érzelmi manipulációnak tűnhet, de mégsem az, sokkal inkább racionális és szükségszerű választás. Számos vezető élte már meg a saját életében, hogy a gyerekei szembesítették: “Mit tettél azért, hogy nekünk ne kelljen szoronganunk?”. Vezetőként mindig van lehetőségünk döntéseket hozni. Halogatni nem lehet már sokáig. A mi döntéseinken múlik, mi marad nekik.

# TÍZ ÉV A VEZETŐI HAGYATÉK NYOMÁBAN

Az elmúlt 10 évben a Bridge Budapestben azon dolgoztunk, hogy megalapozzuk a vezetői hagyaték fogalmának elemeit.

Programokat, platformokat fejlesztettünk és kínáltunk hozzá, és mostanra sikerült meghatározni egyetlen konkrét fogalomban. Ma már tudjuk, ez mind a legacy leadership fogalmához vezetett.

<p><b>Személyes agendán túl</b> - a Bridge Vezetői Közösség tagjaival</p>	<p><b>Strukturális változásokért</b> - a Bridge Leaders kölcsönös vezetői árnyékosztályokban, ahol civil és üzleti vezetők ismerik és értik meg egymás világát</p>	<p><b>Aktív szerepvállalással</b> - a Harmadik 1% kampányainkban, ahol arról vallanak és tanulnak vezetők, mit tesznek hozzá társadalmi kezdeményezésekhez az eszközeikből, a tudásukból, az idejükből, az anyagiakból</p>
<p><b>Hosszú távú vízióval</b> - a Bridge valamennyi aktivitásában</p>		<p><b>Integritással</b> - a Vállalható Üzleti Kultúráért Kezdeményezéssel, amelynek önellenőrző tesztjét kitöltve 1200 cég fogadta el a Vállalható Üzleti Manifesztót</p>
<p><b>Érték alapon</b> - a Bridge Booklistekben, ahol érték alapon válogatunk a közösségünk tagjaival jövőről, fenntarthatóságról szóló könyveket a tudásmegosztásért és állandó fejlődésért</p>	<p><b>A következő generációkért</b> - az Edisonplatformmal, ahol a szülők edukációján keresztül 220 gyerekeket fejlesztő kezdeményezést kötünk össze, és Menő cégekkel, akik felelősséget vállalnak abban, hogy a jövő generációja hogyan boldogul a munkaerőpiacon</p>	

Ahhoz, hogy a fogalom tudatosításától a normává válás közelébe juthassunk egyáltalán, jobban meg kell értenünk a legacy-vezetők érzéseit, gondolatait, álmait és reményeit. Ezért vágunk bele egy magyarországi alap kutatásba, hogy megnézzük, hol tartunk, mit gondolnak ezek az üzleti szereplők a saját vezetői feladataikról; a világról, amiben élünk; az idő perspektíváról és arról, mit hagynak hátra maguk után. Olyan vezetők, akik a komplex és igen szigorú definíciónak már bizonyos elemeit - vagy akár a zömét - élik és cselekszik. Közelebb vannak ehhez a vezetői szemlélethez, mint a többség.

Érdemes emlékeztetni a vezetőket, hogy vezetővé válni nem kényszer, hanem szabad akarat. Hatalom. Félünk a szótól, mert a visszaélés és a hatalommal nem élés - ami szintén egyfajta visszaélés - tapad hozzá. A vezetők vágyják a hatalmat, a vele járó befolyást. A lehetőségeket, amivel mindig felelősség is jár. Rajtunk is múlik, milyen jövőt szelídítünk magunknak a hagyatékunkon keresztül, ami nem a jövőben épül. A hagyaték mindaz, amit ma teszünk meg a jövőért. Nem katedrálisok tehát, hanem inkább közösségek. Mindkettőt építjük, ahogy a hagyatékot is lehet/kell. Szeretjük ezért a legacy-t egyfajta architektúraként meghatározni és elképzelni. Tervezzük, építjük. Minél előbb, annál korábban fejtheti ki pozitív hatásait a környezetünkre. Váltogatjuk majd a legacy és a vezetői hagyaték fogalmát. Rajtunk áll, melyiket szokjuk meg, melyiket szeretjük meg.

Mielőtt ismertetjük a kutatás részleteit, még egy kitérő arról, mi a tét, miért aktuális ez éppen most.

A világunk aránytalan, egyensúlytalan és igazságtalan - mindig is az volt, de az egyenlőtlenségek és a kihívások olyan mértékűvé váltak, hogy képtelenség nem a saját bőrünkön tapasztalnunk a következményeit. Sokan érzik (vagy vágyják), valamiféle paradigmaváltás előtt állunk, egy a nem is állandósult fenntartható jelzővel illetett, szimplán jövőnkért.

Történészek, közgazdászok, közgondolkodók, üzleti influencerek állítják, meg kell kérdőjelezni a megszokott működéseket, új egyensúlyok kellenek a régi reflexek helyett. Túl komplex a világ működése, nehezen folytatható így, mert nem fenntartható többé. Be kell látni, véges világban, nincs végtelen növekedés.

Ez most itt nem egy nemnövekedés mozgalmi toborzás, kapitalizmuskritika vagy történeti áttekintés, de fontos tisztázni, a sokféle, egymás mellett létező kapitalizmus - és mindegyikkel van baj - közül számunka a skandináv modell a legvonzóbb. Még a kapitalizmus második időszakának meritokratikus jellegét idézi a második világháború utáni pár évtizedből. Talán a legkevésbé kizsákmányoló, ahol az induláskor többeknek van esélye, egyenlőbb feltételekkel nekivágni az életnek. Daron Acemoglu és James A. Robinson fogalmait használva, ez egy inkluzív társadalom, szemben az extraktívval, azaz szűkítővel. Ilyenek a skandináv jóléti államok, a maguk összes kihívásaival és kritikájával. De a bázis az, hogy újraelosztásban gondolkodnak. Hisznek benne, hogy az erőforrásokat fontos hozzáférhetőbbé tenni mindenki számára, függetlenül attól, ki hova született. Ehhez az oktatás kiemelten kezelése például fontos út. Ez az inkluzív világ értékeli a tudást és a teljesítményt is.

A világ sok kapitalizmusa a neoliberais fordulat után olyan egyenlőtlenségeket teremtett, ami minden korábbit lekörözött, de ma talán éppen az állandósult válságok hatására megvan a kényszerítő erő, hogy valami megváltozhasson. Amikor például már nem csak a tankönyvben lehet olvasni erről, hanem az egyes cégvezetők bónusza is azon múlik, mit tesznek a szervezeteik fenntartható jólétéért, akkor talán valami elindul. Ameddig csak beszéltünk róla - ahogy mi is az elmúlt tíz évben -, de nem volt húsbavágó, addig idealizmusnak hatott, túl sokan legyintettek vagy mosolyogtak. Ez a kapitalizmus ma megint nem teljesítményelvű eléggé, ezért is kell arról beszélni, hogyan teremtünk esélyt azoknak, akik tehetségesek, szorgalmasak, de nem elég szerencsések, mert nem születtek bele a vagyonba, ami nem csak szimbolikus tőkeként, de kapcsolati tőkeként is tovább örökítődik, Pierre Bourdieu fogalmait idézve. Könnyebb ma az elitből elitbe jutni, mint bárki másnak alsóbb rétegekből. Az egyre romló közérzetből és negatívabb jövőképből nehezen van kiút.

Miután a következmények válságok formájában az egzisztenciánkat is befolyásolják, nehéz különválasztani, mi a nagy kép és mi a közvetlen hatás. Az egyén szintjén az egyik legterhelőbb, hogy valódi társadalmi mobilitásnak nem sok esélye van. Egészen rémisztően hangzik, hogy ezeket a sorokat még mindig le kell írni. Az állandó növekedést hajtó világtrendünk bár javított életminőségeken, de valódi esélyt csak kevesek számára teremtett. Ha a negatív vetületeit villantjuk fel, akkor ez a mai egy esélyt nem teremtő, növekedésmániás világ, amely adósságról adósságra haladva, feléli a következő generációk erőforrásait is. Ahhoz, hogy a klímaválság hatásait kompenzálni tudjuk, gyakorlatilag a növekedés paradigmáján kellene változtatnunk. Az esélye csekély: elengedni a GDP szent tehenét és újraértékelni az egyéni sikert és növekedést is. Hát... De ha megfordítjuk, éppen az adhat némi reményt, hogy még mindig van szerepünk, van döntési és befolyásolási lehetőségünk. Egyes vezetők/cégek, országok irányváltását határozzák meg. A tekintélyük, ha folyamatos kihívásoknak van is kitéve, kevéssé kérdőjeleződik meg. Nem túlzás azt állítani, hogy ma világok sorsa múlik azon, mi a szándékuk, mennyire értik a kontextust és van-e ambíciójuk a személyes agendájukon túlra tekinteni. A vezetők képesek erre. Tudnak inspirálni, együttműködésre ösztönözni, lelkesíteni, változást elérni, ha akarnak.

Ahogy már említettük, az üzlet nem csak cél lehet, hanem eszköz is. Egyébként is lenne dolgunk a célok és a hozzájuk tartozó eszközök megválasztásával, hogy az egymást követő válságokat kezelni tudjuk, hogy egy-egy kisebb fennakadás is a világban, ne okozhasson globális katasztrófákat. Ahogy a kisebb pozitív lépések ereje is összeadódhat és változáshoz vezethet. Függsünk egymástól, egymásra vagyunk utalva, jobban, mint eddig bármikor, még ha ezt sokan még mindig nehezen fogadják is el. Egy társadalmat a kölcsönös segítőkészség tesz élhetővé. Ehhez mindenkinek - a lehetőségeihez mérten - tenni kell. A vezetőknek főleg, hiszen aránytalanul sok lehetőséghez férnek hozzá, ahhoz képest, hogy számukra is ugyanannyi óra áll rendelkezésre például munkavégzésre, mint annak, akinek lényegesen kevesebb lehetőség jut a pozíciójához kapcsolódóan. A kevesebb lehetőséggel persze nyilván kevesebb felelősség is jár, de hiszen éppen ez az: vezetőként pedig a világunk alakulására gyakorolt hatványozott felelősséget nem szeretik észrevenni. Policy-k mögé bújnak, azt mondják, valami társadalmi probléma, nem üzleti, mi közük hozzá. De a komplexitás és az összefonódottság mértéke akkora, hogy ez ma már megengedhetetlen. Ha úgy könnyebb, cseréljük vissza az elidegenítő társadalmi fogalmát, közösségre és rögtön érteni fogjuk, vezetőként hány ember életére is vagyunk hatással közvetlenül és akár közvetve is.

Ezért is választottuk, hogy a vezetői szemléletre fókuszálunk, és buzdítjuk a vezetőket, hogy értsék meg, változást az egyéni felelősségvállalás hozhat csak igazán. A cégek a saját hitelességüket is azzal nyerhetik el/vissza, ha a vezetőik hitelessége és egyéni felelőssége nem erodálódik. Azon pedig a mások javára történő elköteleződés sokat építhet. Arról nem is beszélve, hogy az előttünk sokasodó és ma még beláthatatlan kihívásokat akkor lehetünk képesek valahogyan is kezelni, ha változik, mit látunk a saját és a tágabb - egyszerűbbé biztosan nem váló - világunkból, és ehhez formálódnak a készségeink is.

Minél nagyobb egy cég, annál nagyobb a hatása a világunkra és az elvárás is annál nagyobb, hogy ne hagyja magára. Bár ezt az elvárást nem minden fogyasztó fogalmazza meg, de a trend a fiatalok körében már biztosan azt mutatja, elvárás, hogy a cégek víziója és működése is illeszkedjen egy fenntartható(bb) értékrendbe. Ugyanakkor a kisebb cégek vezetői sem tehetik fel a kezüket, hogy rajtuk úgysem múlik, mert ha például a globális adózási trendeket nem is ők befolyásolják, de a környezetükben élőkre ugyanúgy hatással vannak és lehetnek.

# EGY SZÉRETHETŐ, MÉLTÓ ÉS ÉLHETŐ VILÁG

Ma valójában jövőképek versenyeznek egymással. A piacokon is megnőtt a lehetőségek száma. Vehetünk terméket olyanoktól, akiknek szimpatikus a jövőképe, optimista és olyan értékeket képvisel, amelyekkel tudunk azonosulni. Dolgozhatunk is nekik és velük. Ettől pedig javulhat mindenki közérzete.

A jövőképek összeesapása a nagyobb kép vonatkozásában is zajlik. Deklaráltan azért próbálunk tenni, hogy ne a negatív nyerjen, amiben kiszolgáltatott tömegek rettegését halljuk visszhangozni, akik a munkájuk elvesztésétől való pánikban - mindegy, hogy gazdasági válság, természeti katasztrófa és/vagy technológiai paradigmaváltás következtében - örökítik tovább a passzivitásukat, a rossz közérzetüket és a tehetetlenségüket,

**hanem egy olyan világért, amiben vannak lehetőségek. Képesek vagyunk kapcsolódni. Amiben van kreativitás, érzékenység és szépség. Egy szerethető, méltó és élhető világ. Ma vezetőként ez a tét, hogy ezért képesek vagyunk-e tenni. Kikényszerítjük-e hittel és cselekvéssel is? Minél többen és minél előbb, hogy a másik jövőkép támogatók nélkül szétporladhasson.**

---



# **A GENERATIVITÁSRÓL**

**BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOORT**

Mielőtt belevágnánk, még mindig egy kis türelmet kérünk. A vezetői hagyaték kapcsán nem tehetünk úgy, mintha nem lennénk tisztában a pszichológia generativitás fogalmával. Erik H. Erikson 1950-ben alkotta meg a pszichoszociális fejlődés szakaszairól szóló elméletének 7. szakaszaként a generativitás fogalmát, amiről azt gondolta, hogy életkorhoz kötött.

A 40 és 64 év közötti, ún. középkorhoz. Úgy határozta meg, mint a személyes érdekek túllépésének képességét, amikor a fiatalabb és az idősebb generációkról is gondoskodunk. Az 1990-es évektől, modern pszichoanalitikusok az örökség iránti aggodalmat is belefoglalták az alapfogalomba, és ezt a "halhatatlanság iránti belső váagnak" nevezték. A jövő iránti aggodalom, a következő generáció irányításának igénye, az életükhöz való hozzájárulás, nevelési ambíció, törődés, kreatív munka jellemzik - például önkéntességen, mentoráláson, jótékonyági munkán keresztül. A generatív aggodalom tehát nem csak konkrét célokhoz, de cselekvéshez is vezet. 1992-ben McAdams és De St. Aubin egy 20 tételes skálával rukkolt elő a generativitás mérésére. A Loyola Generativitás Skála a generativitásra vonatkozó törekvést és a jövő generációjának jóléte iránti elköteleződést méri. Arra jutottak, hogy a generativitás nem csak ebben a középső korszakban ad aggodalomra okot, hanem egész felnőtt korban, ezért fiatalokra éppen úgy jellemző lehet a tenni akarás a környezetük javításáért, mint az idősebbekre. A generativitás általában az emberi jóllét fejlődéséhez járul hozzá, ezért nem köthető kizárólagosan egyes szakaszokhoz.

Eriksonnal ellentétben McAdams és De St. Aubin a generativitásra nem fejlődési feladatként tekint, hanem egy általános gondoskodó és tevékeny hozzáállásként, amely az egyén világ felé mutatott elköteleződését jelöli. Szerintük a generativitás egy többtényezős fogalom, és hét pszichoszociális összetevőből áll, amely a következő generációt megcélzó személyes és társas célok köré rendeződik. A modell szerint a generativitás alapja a kulturális elvárás, ami megköveteli az idősebbektől, hogy gondoskodjanak és felelősséget érezzenek a következő generáció iránt. Ehhez szükséges belső készítetés is, amely egyfelől jelöli, hogy az egyén szeretne valami olyat létrehozni, ami túléli őt. Ezt nevezik az egyén szimbolikus halhatatlanság elérésére irányuló vágyának. Másrészt szeretne hasznára is lenni másoknak, ami a szükségesség igényét fogalmazza meg. A kulturális elvárások és a belső szükségletek együtt alakítják ki a generativitásra vonatkozó törekvést. Azzal a szilárd meggyőződéssel és hittel, hogy az emberi élet alapvetően jó, és az emberiség folyton fejlődik. A törekvés így formálódik át elköteleződéssé, amely konkrét célok és tervek megvalósításával cselekvéshez vezet. A generativitás a történetmesélés értelemadó folyamatán keresztül válik teljessé, amely során az egyén elbeszéli a generatív erőfeszítéseit és azok megvalósulásait, ami végső soron a személyes élettörténet és a narratív identitás részévé válik.

Minek akkor még egy fogalom, ha már a generativitás egészen pontosan leírja, mire is gondolunk a vezetői hagyaték kapcsán? Hívhatnánk generatív vezetői szemléletnek is, de a vezetéssel kapcsolatos irodalmak mégis bevezetik és használják a legacy fogalmát. Mi is ezt választottuk a hagyaték alapú vezetői szemlélet kutatásához és kifejtéséhez.

Forrás: Ilea Izabella-Jenei Dániel-Vincze Orsolya: A Loyola Generativitás Skála (LGS-18) magyar nyelvű adaptációja. Magyar Pszichológiai Szemle 77 (2022) 2, 163–181.



---



# A KUTATÁS HÁTTERE ÉS MÓDSZERTANA

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOORT

Vezetői hagyatékot nem akkor kell építeni, amikor már végrendelkezünk. Nem akkor érdemes mérlegelni, mit hagyunk hátra, hanem optimális esetben attól a pillanattól kezdve, hogy vezetővé válunk. Ha ez a szemlélet minél korábban tudatosan része a működési/létezési stratégiánknak, annál nagyobb valószínűséggel értelmes a végeredmény és a hatása is. Ezért érezzük kiemelten fontosnak, hogy ennek tudatosításában élen járjunk. Tisztázzuk az alapfogalmakat, a legacy-építés pilléreit.

Ezért vágunk bele egy alapozó - nem tudományos mélységű, de igényű - kutatásba magyarországi vezetők körében, hogy a legacy-építés tudatosságának növelése megkezdődhessen az üzleti vezetők körében – minél korábban, már a vezetői ambíciók pillanatától. Sokan tévesen úgy érzik, hagyatékot akkor lehet csak építeni, amikor már van miből. Ez látszólag igaz is, de ha ebből indulunk ki, elfelejtjük, hogy a lehetőségek mindig adóttak. Nem mennyiség-, hanem szándékfüggő, hogy a kisebbet is értékeljük-e és adjuk-e. Vezetőként az első pillanattól kezdve adottság valamiféle lehetőségtöbblet. Ha nem is szimplán pénzügyi értelemben, de a befolyás okán, mindig több áll rendelkezésre, mint másoknak. Igen, az első pillanattól kezdve, és nem csupán akkortól, amikor már az egyéni érdekek kiszolgálása lezajlott. Néhány éve Magyarországra is beszivárgott, ha általánosan el nem is terjedt egy a gyerekek pénzügyi tudatosságát fejlesztő formula, egy malacpersely, amelybe zsebpénzt vagy kisebb pénzjutalmakat gyűjthetnek a gyerekek, és nem egyszerűen egynyílású, hanem három: spend, save, share, azaz költs, takaríts meg és oszd meg mással. Ha ezt szeretnénk tanítani a gyerekeknek, hogy bármekkora is az egész, mindig felosztható, akkor elgondolkodtató, miért nem természetes a felnőtt társadalomban, hogy bármennyi is áll rendelkezésre, abból mindig lehet visszaforgatni, adni, újraosztani. Nem kell megvárni a pillanatot, amikor már sok van, vagy hogy még több legyen, és csak utána elkezdni. Minél előbb válik az alapvető gondolkodás és rutin részévé ez a szemlélet, annál több folyamat, kezdeményezés, ügy válhat sikeressé. És itt ne csak támogatásra gondoljunk, hanem arra is, hogy a hétköznapi üzleti döntéseinket áthatja-e, hogy a személyes érdeken túl van például közösségi is, és a saját jól felfogott üzleti érdekem is az, hogy nekem úgy legyen jó, hogy közben másoknak sem rossz. Ha ez együtt jár, akkor garantáltabb a hosszú távon fenntartható siker. Ma ezt már számos kutatás bizonyítja.

Mindig vannak eszközeink, van tudásunk, vannak forrásaink, és ezek következetes felosztása mindig lehetőség is arra, hogy hozzátegyünk valamit az egészhez. Mindennek van 1%-a, ami a többi 99%-hoz képest eltörpül. A sok 1%-ot összeadva viszont jelentős változásokat idézhetünk elő. (Erről szól a Bridge Harmadik 1% kezdeményezése, amelyről többet a [bridgebusiness.hu/harmadik1szazalek](http://bridgebusiness.hu/harmadik1szazalek) oldalon lehet olvasni. Ugyanitt található egy Harmadik 1% tervező is, amely segít megtervezni, hogyan tegyünk hozzá a nagyobb képhez.)

A vezetői hagyatékot minél tudatosabban építő vezetők szerepe kulcsfontosságú. Nemcsak a konkrét ügyek előremozdításában, hanem a szemléletformálásban, a példamutatásban is. Magyarországon a tudatos legacy-building nem általános vezetői jellemző – épp ezért jelen kutatás célja megérteni és feltárni, hogy azok a vezetők, akik már valamilyen szinten elkötelezettek a téma iránt, a külvilág előtt többet tesznek üzleti szereplőként annál, amit szimplán kell, hogyan gondolkodnak minderről.

# HIPOTÉZISEINK

A kutatás indulásakor megfogalmazott hipotéziseink az alábbiak voltak:

## Jólét

A mit hagyunk hátra ambíció felerősödik egy bizonyos jóléti szint felett, amikor már nem tét a pusztá megélhetés.

## Háttér

Az alapszándék egyik háttere, hogy valaki ezt látta otthon, a másik háttere, hogy ő maga hátrányból indul, ezért nagyon érti/tudja, hogy ha már képes, akkor tegyen/adjon, mert ez neki is segített az érvényesülésben.

## Motiváció

Abban, hogy milyen ügyeket választanak tartósan, a személyes motiváció/érintettség az elsődleges, de számítanak a trendek is.

## Kor

A legacy-kérdés 40 éves kor előtt nem nagyon merül fel.

## Organikus

A többség legacy-stratégiája organikus és nem tudatosan felépített: ad hoc, szerteágazó, nem mindig következetes.

## Kezdeményezés

Az aktív cselekvésbe forogás is a kor előrehaladtával kerül elő, amikor már nagyobbak a gyerekek, biztosabb az egzisztencia, de a többség már fiatalon is erős érdekérvényesítő volt, tehát kezdeményező, nem passzív karakter.

Módszertani szempontból integrált kutatást végeztünk. A kutatás 2022 év elejétől szeptember elejéig tartott.

Egyrészt mélyinterjúkon keresztül, kvalitatív feltáró kutatást, valamint a mélyinterjú kérdéssorából fejlesztett kvantitatív kérdőívet használtunk a megalapozáshoz, online adatfelvétellel:

54 db  
1 órás mélyinterjú

214  
online válaszadó

A mélyinterjúk alanyai:

a Bridge Budapesttel kapcsolatban álló vezetők és pályakezdő fiatal vezetők

Az eltérő cégméreték, tulajdonosi hátterek és szerepek keverése szándékos vállalás, mert hiszünk benne, hogy egy vezetőt nem az különböztet meg az értékei és a szemlélete vonatkozásában, hogy menedzser vagy tulajdonos-e, hogy tíz főt vezet vagy ezret, hogy gyárt vagy szolgáltat, hanem az, hogy mit gondol a saját vezetői szerepéről, lehetőségeiről és felelősségéről.

A kutatásban résztvevő vezetők kötődnek a Bridge Budapesthez vagy más üzleti szervezethez, ennyiben homogén csoportot alkotnak. A legacy kérdésben az átlagnál jobban involváltak: szándékosan, hogy feltárhassuk azok percepcióját és viselkedését, akiknek jelen van a téma a gondolkodásában. Ugyanakkor a kvantitatív részben igyekeztünk szélesebben méríteni, hogy minél változatosabb háttérű vezetőket szondázzunk és lehessen összehasonlításunk a Bridge közvetlen Vezetői Közösségéhez tartozó üzleti szereplők és más vezetők között, akik ambíciója egy közösséghez tartozás esetén elsődlegesen network alapú, főként üzleti érdeket szolgál, és csak közvetve törekszik - és nem is mindenáron - értékközösséghez tartozásra.

A mélyinterjúk célja a legacy-építés feltárása a vezetők szemszögéből, az ezzel kapcsolatos attitűdjük és a gyakorlati megvalósulás mikéntjének megismerése volt. A mélyinterjúk íve a gyakorlatiasabb kérdésektől a lételméleti szintig futott. Négy dimenzióban éreztük a leginkább körüljárhatónak a kérdést, hogy végigkövethessük egy vezető útját a motivációitól a világhoz való kapcsolódásáig. Számunkra nem kérdés, hogy ez a világhoz való kapcsolódás minden vezető kötelessége. Enélkül nem mélyen értett a vezetői identitásból fakadó lehetőségtöbblet, amelynek felhasználása nem csak egyéni érdekek kiszolgálására hivatott.

Jelen Riport is a mélyinterjú logikáját és négy nagy egységét követi az egymás utáni fejezetekben:

## **01** A világ, amiben élünk

A legfontosabb kihívások és a jövő iránti felelősség megértése.

## **02** A vezető

A saját vezetői szereppel járó felelősségérzet feltárása, hatása a vezetők legacy-tevékenységére, alapértékek azonosítása.

## **03** Ügyek

A legacy tevékenység motivációjának és praktikus megvalósulásának feltárása, a közeg és minták szerepe.

## **04** Időperspektíva

A legacy-building távlati szempontjai, kontextus, big picture.

# A kvantitatív részben, az online adatfelvétel során 214 válaszadó töltötte ki a kérdőívet.

A módszer: CAWI (online felmérés)

Az adatfelvétel ideje: 2022. június 21. – szeptember 5.

A minta: véletlen minta (a Bridge Budapest vezetői networkjén)

A minta nem reprezentatív a magyarországi vezetőkre nézve, ugyanakkor a relatíve nagy elemszám miatt az eredmények elemezhetőnek és interpretálhatónak tekinthetők a legacy témával kapcsolatban.

Az online adatfelvételhez nyújtott segítségért köszönetet mondunk az MVÜK onlyCEO Klub közösségének, akik elsőként töltötték ki a kérdőívet, valamint utána az MVÜK teljes világra és egymásra nyitott tagságának. A Menedzserszövetségnek és a Felelős Családi Vállalatokért Magyarországon Egyesületnek, a 3rd Gen Zrt partnereinek, a Trend a lelke kecskeméti vállalkozónői közösségnek, az [eureka] Consulting & Games ügyfeleinek. Külön köszönet illeti a Forbes Magyarországot, amiért a vezetői felelősség és hosszú távú gondolkodás, elköteleződés témájának mindig teret adnak a cikkeim publikálásán keresztül.

Az adatfelvételhez a csapatunk is komolyan hozzájárult.

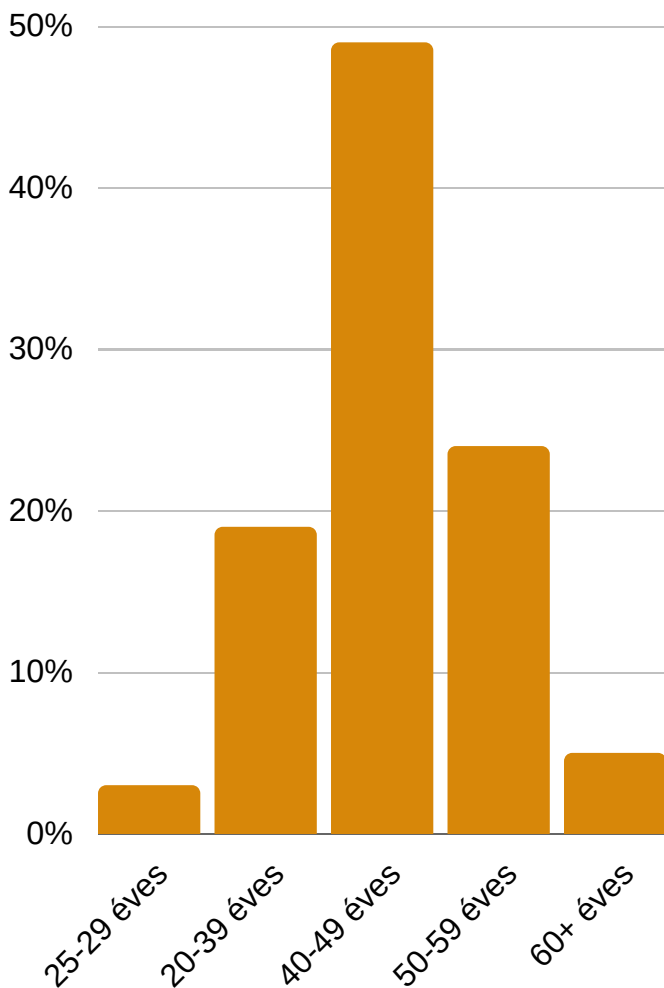
A mélyinterjúk elkészítésében társam volt Veres Rita, az Edisonplatform vezetője. Molnár Gera és Tűzkő Dorina a Bridge Budapest munkatársai.

A mélyinterjú kérdéssorának fejlesztésében Faludi Viktória pszichológus.

A kvalitatív elemzésben Jován Zsuzsanna kutató fogta a kezünket, dolgozta fel, rendszerezte a mélyinterjúk tartalmát és vetette össze a kvantitatív eredményekkel is, amelynek irányítója Dénes Attila kutató volt.

**KVANTITATÍV**

## Az online, kvantitatív kérdőív demográfiai összetétele változatos:



Változatos iskolai és családi háttérrel:

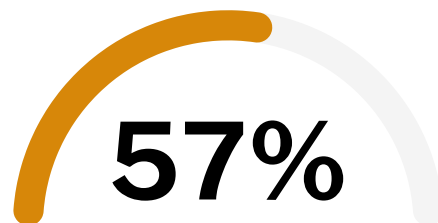
- 93% felsőfokú végzettség
- 7% érettségi
- 83% házas / élettársi kapcsolat
- 9% egyedülálló
- 8% elvált
- 82% van gyereke
- 18% nincs
- 9% megyeszékhelyen él
- 14% vidéki városban
- 9% faluban/községben
- 68% Budapesten

**40%** nő

**60%** férfi

Mindannyian vezetők, de eltérő milyen vállalatnál/szinten/címen

- 26% tulajdonos
- 37% első számú vezető
- 26% felsővezető
- 11% középvezető



57% magyar tulajdonú  
43% nemzetközi háttérű



---



# **A VILÁG, AMIBEN ÉLÜNK**

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOORT

A világunk sorsa, alakulása foglalkoztatja a vezetőket. Aki nem vezető, többnyire vezetőktől várja, hogy értsék a kontextust, adjanak iránymutatást. A jelen és a jövő kihívásaival mind magánszemélyként, mind vezetőként fontos foglalkozni. Abban már eltérnek a vélemények, hogy a világunk alakítására, kinek, milyen mértékben van hatása és így felelőssége.

A vezetők többsége magánszemélyként, felelős állampolgárként is gondolkodik a globális és lokális helyzeteken, kihívásokon. Nyilván egyértelmű, hogy ezek befogadása nélkül nehéz felelős üzleti döntéseket hozni, főleg olyan kiterjedtségben, amit mostanában szokás polycrisisként aposztrofálni, és amely a világjárvány óta velünk van. Az orosz-ukrán háború, az energiaválság és az elszálló infláció tetézi - csak hogy néhány tényezőt kiemeljünk a közelmúltból.

A megkérdezettek közös metszetét mutatják az alábbi megállapítások:

- A legtöbben úgy nőttek fel, hogy mindig is érdekelte őket, merre megy a világ, felelősek azért, mit hagynak hátra a következő generációnak – ezt a fajta gondolkodást a jelen igen turbulens globális és lokális történései felerősítik.
- Noha a vezetők a buborékukon belül alapvetően komfortosan érzik magukat, nem tudják nem észrevenni (és nem is akarják), hogy azon kívül súlyos kihívásokkal kell szembenézniük.
- Ezt az attitűdöt egyértelműen felerősíti a gyerekek születése, ami a felelősség egy új szintjét hozza be.
- A lokális kihívások jobban foglalkoztatják őket magánszemélyként – a globális kihívások közül elsősorban a béke és a fenntarthatóság (a gyerekek jövője értelmében) jelenik meg a problémák között.
- Fontos látniuk, mire számíthatnak az üzletben. Tisztában kell lenniük a globális és a lokális trendekkel és jelenségekkel, amelyek befolyásolhatják a vállalat működését.
- Noha nehéz tervezni, és kiszámíthatatlannak tűnik a jövő, mégis fel kell készülni, amennyire lehet.
- Felelősek a vállalatért és az ott dolgozók munkahelyéért, a boldogulásukért. A mostani válságos időkben ez a fajta felelősségérzet többekben felerősödött: túl kell élni, ki kell tartani – és majd aztán jut idő/energia más ügyekre.

# BÉKE ÉS FENNTARTHATÓSÁG



„A humánus menedzsmentben nagyon hiszek. Főleg a mai világban, amikor ennyire bizonytalan minden, ennyire sok dolog történik, világjárvány, háború, kiszámíthatatlan jövő... Fontos, hogy a teljesítménykényszer mellett legyen emberi hang, szó és értelmesen tudjunk gondolkodni, hogyan tudunk eljutni az adott célig.”

Bíró Pál  
country manager, Google



„Hogy a gyerekeim boldog emberek lesznek-e, nagyon nagyban az én impactom. Az is, hogy milyen országot adok át nekik, de arra, hogy milyen világot, már nincs nagy hatásom.”

Zeitler Ádom  
társalapító, Milestone Intézet



# EGYENSÚLY ÉS HOSSZÚ TÁVÚ GONDOLKODÁS

A jelen kihívásai közepette ezek a legfontosabb értékek, amiket a vezetők többsége kiemel. Mindkettő fakadhat a felgyorsult világ- és életritmusból. Ahhoz is elengedhetetlen, hogy vezetőként képesek legyünk a körülöttünk lévő világ helyes értékelésére és befogadásra.



## EGYENSÚLY

A felgyorsult világ és állandó leterheltség miatt a vezetők életében is fontos kihívás az egyensúly megtalálása. Ezt még a pályakezdők is kiemelik. Az idő az egyik kiemelt tényező a megteremtésében: időt szánni egymásra, ügyekre, jelen lenni, odafigyelni:

- A vezetés, vezetői szerep és partneri viszony, a csapatmunka eleve egyensúly kérdése.
- A munka és a magánélet közötti egyensúly megteremtése során az ügyekkel való korlátozott foglalkozás egyik oka az idő- és energiaháány.
- Belső energiatöbblet kell az adáshoz.

Az egyensúly értéke nemcsak a vezetői hétköznapokat szövi át, ennél sokkal tágabban is értelmezik:

- Társadalmi egyenlőtlenségek, azaz az egyensúly eltolódása;
- Fenntarthatóság, azaz a bolygó egyensúlyának megbomlása;
- Valamint a tradíció és az innováció, azaz a tapasztalat és a kreativitás egyensúlya kapcsán.

„A balance régóta foglalkoztat, és a Covid óta sokkal jelentősebb része az életünknek: a balance újra megtalálása. Ez lehet work-life balance, a prioritások balance-a vagy helyzetértékelésben azt a szakmai egyensúlyt megtalálni, amivel végig lehet vinni egy projektet.”

Varga-Nagy Eszter  
kommunikációs vezető, The Coca-Cola Company  
Magyarország

A gyorsulással a változások is egyre gyorsabbak – egyre nehezebb alkalmazkodni. Felértékelődik a rugalmasság. Ezzel párhuzamosan a hosszú távú gondolkodás, tervezés iránti igény is felerősödik: a globális kihívások miatt túl kell lépni a napi/materiális célokon, és a nagy egészet figyelembe véve tervezni a jövőt.

Majdnem minden megkérdezett érti, hogy különösen a fenntarthatóság szempontjából: a tét az emberiség jövője. Az ügyek kapcsán a legnagyobb kihívások, pl. oktatás, vagy épp a nők helyzete csak hosszú távon oldhatók meg.

„A hosszú távú gondolkodás fontos. Rengeteg olyan dolog van, amit nem lehet egyik napról a másikra megváltoztatni, nem tudunk hatással lenni rá 1-2-3 év alatt, hanem ez egy hosszú építkezési folyamat, apró, pici lépések kellene, egyre inkább ezt tapasztalom mindenben.”

Bíró Pál  
country manager, Google

# ALAPÉLMÉNY, HOGY NEM JÓ IRÁNYBA TART A VILÁG.

A világot (és hazánkat) érintő kihívások és az ideális világról szóló elképzelések rámutatnak a legfontosabb, „nagy” ügyekre:

- Oktatás
- Esélyegyenlőség
- Fenntarthatóság
- Emberi jogok
- Etikai tisztaság
- Lelki egyensúly

Az, hogy a vezetők többsége szerint nem jó irányba mennek a dolgok - se globálisan, se lokálisan -, extra motivációt ad számukra az ügyek mellé álláshoz. A kihívások természetéből fakad, hogy kettős hatásra van szükség a változásokhoz:

- Hatásra az adott ügyben, konkrét tettek, előrelépés (még ha lassan is), ad hoc és folyamatosan;
- Szemléletformálásra – hosszú távú hatást csak így lehet elérni.

# KIHÍVÁS VS. IDEÁLIS ÁLLAPOT

Kihívás	Ideális állapot
Kiszámíthatatlan, instabil világ	Biztonságos világ, amiben lehet tervezni
Szűklátókörű, rövid távú gondolkodás	Hosszútávúság
Klí maválság	Fenntarthatóság, klím tudatosság
Társadalmi szakadék	Esélyegyenlőség, tolerancia
Polarizáció	Együttműködés, szót érteni egymással
Lokális „etika”: nyomulás, korrupció)	„Multis” értékek: compliance
Lokális lemaradás	Innováció, kreativitás, globális aspirációk
Állandó pörgés, lelki bajok, tünetek	Önismeret, tudatosság, lassulás, jelenlét

# KISZÁMÍTHATATLANSÁG KONTRA BIZTONSÁG

Az instabil világ egyszerre jelent visszatartó erőt (a vállalati biztonság kerül előtérbe) és motivációs tényezőt. Azért jelent motivációt, mert annyira egyértelműen rányomja a bélyegét a mindennapokra: lehetetlen nem foglalkozni vele, és jelentős mértékben hat a következő generációk jólétére.

## A KIHÍVÁS: KISZÁMÍTHATATLAN, INSTABIL VILÁG, HÁBORÚ

- Globálisan és lokálisan, üzletileg is, magánszemélyként is egyaránt nyomasztó;
- Nem vagy csak korlátozottan lehet tervezni;
- Vezetőként meg kell érteni az új világrendet;
- Lokálisan: a hazai kiszámíthatatlan gazdasági környezet (új törvények egyik napról a másikra, stb.) és recesszió mindezt fokozza.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: BIZTONSÁGOS, STABILABB, LEHET TERVEZNI

### A legfontosabb értékek:

- Biztonság, stabilitás, kiszámíthatóság
- Béke

## RELEVANCIÁJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- A vállalat jövőjének biztosítása korlátozhatja az ügyekre jutó energiát.
- Előtérbe kerülnek ad hoc ügyek, azonnali megoldást igénylő kihívások, pl. ukrán menekültek helyzete.
- A hatásgyakorlás korlátozottságának megélése: ilyen nagy globális kihívásokkal szemben tehetetlenek vagyunk, ezért inkább a mikrokörnyezet felé fordulnak.





## Kreiter Éva

HR igazgató, Dreher Sörgyárak



„Háború, globális felmelegedés, fosszilis energiák felhasználása, a fenntartható működés emberi aspektusai... küzd bennem, hogy ezeken változtatni kell, de falakba ütközöm: én innen nagyon kicsi hatást tudok gyakorolni. Ugyanakkor tudok hatást gyakorolni a szűkebb környezetemre, és borzasztó szerencsés vagyok, hogy a vállalatra is, amiben dolgozom és azon picit túl is. És ez így már egészen nagy hatás!”

# SZŰKLÁTÓKÖRŰSÉG KONTRA HOSSZÚTÁVÚSÁG

A vezetők szerint a nagy ügyek lassú fejlődése indokolja a hatásgyakorlás mielőbbi elkezdését.

**A KIHÍVÁS:  
RÖVID TÁVÚ,  
PÉNZORIENTÁLT,  
KIZSÁKMÁNYOLÁSRA  
ÉPÜLŐ GONDOLKODÁS**

- A pillanatnyi érdekek mentén történő döntéshozás;
- Számos területen, különösen pl. a fenntarthatóság esetében – vízhasználat, monokultúra, húsfogyasztás, stb.;
- Lokálisan: szintén jelen lévő probléma:
  - Természeti értékek vs. beruházások
  - Vízszabályozás;
- További fontos területek, pl. oktatás, társadalmi különbségek (hosszú távú stratégia hiánya), egészségügy;
- Vállalatot érintően: egyensúlyozás a profitorientált vállalati szemlélet, az elvárások és a hosszú távú gondolkodás között.

**AZ IDEÁLIS VILÁG:  
HOSSZÚ TÁVÚ  
GONDOLKODÁSON,  
FELELŐSÉGEN  
ALAPULÓ**

A legfontosabb értékei:

- Hosszútávúság
- Bölcsesség
- Tudatosság
- Felelősség (mindenki hozzájárulása a nagy egészhez, a „közjóhoz”)
- Elköteleződés
- Morális és etikus döntések
- Lemondás (és nem felhalmozás)
- Az anyagi javak felhalmozása helyett élmények gyűjtése

**RELEVANCIÁJA AZ  
ÜGYEK ESETÉBEN**

- Egyfelől jelentős motiváció a mielőbbi cselekvésre, hiszen a problémák csak hosszú távon oldhatók meg, jobb mielőbb elkezdni foglalkozni velük. Ezért kiemelten fontos a vezetői edukáció, hogy mielőbb belássák a vezetők a cselekvés szükségességét.
- Másfelől ezek a kihívások a mikrokörnyezet felé terelik a vezetőket – ott még lehet hatni, lehet látható eredményt elérni. Ezért is fontos a nem ad hoc ügyek iránti elköteleződésre való motiváció, a szemléletformálás.
- Felerősödik a fenntarthatóság ügye iránti elköteleződés.
- A lokális problémák között az oktatás és az esélyegyenlőség iránti felelősség a legerősebb motiváció.

„Nagyon magas szintű problémát nagyon magas szinten is kell kezelni, nem kell csak az átlagember nyakába varrni a környezetvédelmet, ennek politikai döntésnek is kellene lennie. Olyan világban szeretnék élni, ahol a vezetőknek a felelőssége és a számonkérése, a cégeknél és a politikában is kiemelten magas.”

Zeitler Ádám  
társalapító, Milestone Intézet

# KLÍMAVÁLSÁG KONTRA KLÍMATUDATOSSÁG

A fenntarthatóság személyesen, racionálisan és a vállalatot tekintve is motivált, aktuális és trendi ügy.

## A KIHÍVÁS: GLOBÁLIS FELMELEGEDÉS, TÚLNÉPESEDÉS

- A globális folyamatok fenntarthatatlanok. Ezek később fokozódó velejárói: pl. vízhiány, migráció, éhezés, háborúk, levegő minősége;
- Fosszilis energiák felhasználása vagy épp az akkumulátorok, autóhasználat, hulladék-gazdálkodás;
- A természet és az emberek kizsákmányolása, az emberek féktelen fogyasztási vágya;
- Lokálisan: kiemelten problémás terület, pl. vízgazdálkodás;
- Vállalatot érintően: kezd a „piramis aljára” kerülni, alapvető elvárás a vállalatokkal szemben;
- Vezetőként fontos számolni ezzel, tenni érte, ellene. Magánszemélyként: a gyerekek kapcsán még fontosabbá válik. Az ő jövőjük kapcsán szinte mindenkinél megjelenik a példamutatás igénye is, és összemosódik a vezetői és a szülői szerepből következő felelősség.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: FENNTARTHATÓ, FELELŐS

- A legfontosabb értékei:
- Fenntarthatóság
  - Tudatosság, klímatudatosság
  - Példamutatás
  - Természetközelség
  - Tisztaság
  - Kisebb lépték, lokalitás
  - Hosszútávúság
  - Felelősség
  - „Nemnövekedés”

## RELEVANCIÁJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- Sokak szemében szélmalomharcnak tűnik (a nagyvállalatokon, globális döntéshozókon és vezetőkön múlik), ezért inkább a mikrokozmoszra koncentrálnak.
- Vannak, akik nagyon elkötelezettek – akár szakmájukból adódóan, akár a gyerekek jövőjére gondolva –, illetve eleve „trendi”, megkerülhetetlen a téma, ezért mindenképp foglalkoznak vele, tesznek valamit.
- Olyannyira releváns, hogy szempont az is, hogy maga a vállalat hogyan teljesít a fenntarthatóságban, az erre való törekvés, példamutatás is egy ügy, amit a legtöbb felelős vállalat képvisel is.



## Simon Anita

fenntarthatóságért és körforgásos gazdaságért felelős vezérigazgató-helyettes, Alteo



„A vállalattal letettük a voksunkat a fenntarthatóság mellett és ez nagyon sok plusz lehetőséget rejt. Ha valami mellett elkötelezed magad és hajlandó vagy küzdeni is érte, akkor biztos, hogy nagyon sok hasonló téma is megtalál. Az értékes társadalmi ügyek felvállalása a magyar kultúrában még mindig beágyazódásra vár, ebben is szeretnénk élen járni. Ez nemcsak a külvilágnak szól, hanem ez egyben a belső drive-unk is.”

# TÁRSADALMI SZAKADÉK KONTRA ESÉLYEGYENLŐSÉG

Lokálisan különösen kritikus a helyzet, és jelentős a motiváció a cselekvésre.

## A KIHÍVÁS: TÁRSADALMI EGYENLŐTLENSÉG ÉS ANTIDEMOKRATIKUS TENDENCIÁK

Az egyenlőtlenség számos formában megnyilvánul:

- Jövedelem-különbségek, nem megfelelő újraelosztás, egyre növekvő társadalmi szakadék;
- Szegregáció, kisebbségek elnyomása, intolerancia, szabadság- és személyes jogok korlátozása;
- Lokálisan is jelentős kihívás: az esélyegyenlőség hiánya a legfájóbb pont, ami összefügg a minőségi oktatáshoz való hozzáféréssel, a tolerancia fokozódó hiányával;
- Vállalatot érintően/vezetőként: elsősorban a női vezetés kapcsán merült fel megoldandó feladatként a legtöbb interjúban.
- Magánszemélyként:
  - A vezetők alapvető társadalmi érzékenysége miatt fájó pont.
  - Amennyiben őket is érte hátrány, úgy még elkötelezettebbek.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: DEMOKRATIKUS, EGYENLŐ, ELFOGADÓ, BEVONÓ TÁRSADALOM

A legfontosabb értékei:

- (Esély)egyenlőség, egyenlő hozzáférés a lehetőségekhez, egyenlő bánásmód
- Szabadság (nemi, vallási, származási, stb.)
- Elfogadás, tolerancia, szolidaritás
- Sokszínűség, a különbözőség (hozzáadott) értéke, nyitottság
- Demokrácia
- Támogatás, felzárkóztatás, bevonás
- Minőség (az oktatásban, az egészségügyben)

## RELEVANCIAJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- Globálisan a társadalmi egyenlőtlenségek növekedése miatt az átlagember hatása csökken, épp ezért kell, hogy a vezetők belássák, az ő hatásuk fontos: van hatásuk és felelősségük.
- A hazai helyzet ebből a szempontból kedvezőtlen, és nem látszik előrelépés az állam részéről. Ez is motiváció, hogy a vezetők kezükbe vegyék az ügyeket és cselekedjenek.
- Jelentős hatásgyakorlási felület ebből a szempontból a közélet, azonban ez jelen helyzetben nem vonzó a vezetők számára, ha be is látják, hogy így lehetne a legnagyobb pozitív hatást elérni.
- Kiemelt területek: esélyegyenlőség (szegénység, szegregáció, kisebbségek helyzete, nők, rasszizmus, LMBTQ, vidék elmaradottsága): ehhez konkrét szervezetek/ügyek támogatása társul, és azt is kiemelik, hogy a szemléletformálás egyaránt fontos.
- Női vezetőkre jellemző az ambassador, illetve mentor szerep női vezetés és esélyegyenlőség témájában.

# POLARIZÁCIÓ KONTRA EGYÜTTMŰKÖDÉS

A vezetők számára fontos a hétköznapi mintaadás és közvetlen hatásyakorlás.

## A KIHÍVÁS: MEGOSZTOTSÁG ÉS A FAKE NEWS FELERŐSÖDÉSE

- Buborékokba záródás (egyéni és csoportosan is), polarizálódás, a „közép” elvesztése;
- Durvaság, a másik meg nem értése (az erre való törekvés hiánya), növekvő gyűlölet;
- Populizmus;
- Fake news felerősödése és a kritikus gondolkodás hiánya;
- Lokálisan: erőteljesen jelen lévő probléma;
- Hazánkban a múlt feldolgozásának ügye is jelentős, ide kapcsolódó kihívás;
- Vállalatot érintően: kevésbé jelentős probléma – a vezetők soft skilljei és az alapvető vállalati hangulat ebből a szempontból buborékba zárja őket;
- Magánszemélyként ugyanakkor jelentős kihívásként élik meg: jelen van a mindennapjaikban, még akkor is, ha buborékban élünk, mert akár a rokoni, baráti kapcsolatokra is hatással van.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: KAPCSOLÓDÁSON ALAPULÓ VILÁG, KULTURÁLT ESZMECSERE, KÖZÖS PONTOK

A legfontosabb értékei:

- Együttműködés, összeköttetések, közösség érzése, együvé tartozás, kapcsolódás
- Tisztelet
- Egymás meghallgatása, odafigyelés, nyitottság, sokszínűség
- Tolerancia, elfogadás, megértés
- Kritikus gondolkodás (+ szövegértés), a hírek szűrési képessége

## RELEVÁNCIÁJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- Kevésbé megfogható ügyként, de a mikrokörnyezetben, a hétköznapi során felelősséget éreznek a vezetők, hogy viselkedésükkel példát mutassanak, meghallgassanak másokat.
- Egy formája a kapcsolati tőke ügyekre való használata.
- Vannak, akik szakértelmükkel tudják támogatni az ügyeket, így a kommunikáció illetve edukáció révén történik szemléletformálás, az empátia növelése.
- Ez a kihívás a fő oka - a korrupción túl - a közélettől való távolmaradásnak.



## Szabó György

ügyvezető, D.A.S. Jogvédelmi  
Biztosító

„Mi burokokban élünk,  
azon kívül sokkal  
rosszabb a helyzet,  
de alakulnak  
mikroközösségek,  
azokat kell  
erősíteni. A  
mindenkiben lévő  
frusztráltságon  
kellene változtatni.  
Széthúzó a  
társadalom, nagyon  
nagy különbségek  
vannak,  
mindennapi a  
frusztráltság. Egy  
egészségesebb  
társadalomhoz  
ezeket a  
szakadásokat  
összebb kell  
foltozni,  
igazságosabb  
elosztórendszert  
kellene létrehozni.”



# LOKÁLIS „ETIKA” KONTRA „MULTIS” ÉRTÉKEK

A tisztesség, a transzparencia, a korrektség esszenciális értékek a megkérdozett vezetők számára. Sajnálatos módon, még az etikus szereplők zöme sem társítja ezeket az értékeket a lokálisak közé, és főként a működési rutin részeként elvárt, szigorúbb, “multis” értékeként definiálja.

## A KIHÍVÁS: ERŐSZAKOSSÁG, KORRUPCIÓ, ÁLTALÁNOS ÜZLETI MENTALITÁS

- „Nyomulás”, verseny, akaratosság, agresszió, a másik eltaposása, individuális törekvések;
- Nepotizmus, korrupció, transzparencia hiánya, irigység;
- Pesszimizmus, kicsinyesség és szekírozás;
- Vállalatot érintően kihívás a hazai tulajdonú vállalatok esetében, a velük való együttműködés: etikailag gyakran nehézkes, ott dolgozni menedzserként nagy kihívás;
- A multiknál (ilyen értelemben buborékban) dolgozók, külföldi tapasztalattal rendelkezők számára sokszor arculcsapással ér fel a szembesülés a hazai közeggel.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: EGYÜTTMŰKÖDŐ, CSAPATMUNKÁRA, ÜZLETI TISZTASÁGRA ÉS KORREKTSÉGRE ÉPÍT

- A legfontosabb értékek:
- Tisztelet, udvariasság
  - Csapatra építés, támogató, egymást erősítő közeg, közösségépítés, közös célok
  - Teljesítményalapú társadalom
  - Tisztaság, fair trade szemlélet, transzparencia, korrektség, „trükkmentes” üzlet
  - Bizalom
  - Számonkérhetőség, ellenőrizhetőség

## RELEVANCIAJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- A vezetők számára egyértelműen fontos érték a korrektség, és a hétköznapok során is ennek fényében léteznek.
- Példamutatás, szemléletformálás és edukáció: pl. a Bridge Vállalható Üzleti Kultúráért kezdeményezésén keresztül.
- Vezetői felelősség például az adózás kapcsán, a közhoz való hozzájárulás.
- Soft skillekben: együttműködés, bizalom, felhatalmazás, coaching és mentorálás
- Vállalkozói lét általános percepciójának megváltoztatása: „ügyeskedő csaló” helyett felelős, agilis, tiszta vállalkozói réteg megalapozása.





„Az ideális világomban nem az a fontos, ki vagy, hanem hogy mit csinálsz. Nem az, honnan jöttél, hanem hova tartasz. Nem az a rendező elv, hogy oszd meg és uralkodj, hanem az élni és élni hagyni. Olyan világban szeretnék élni, amiben van pozitív jövőkép, van közös nevező. Ne azt keressük, ami megoszt, hanem azt, ami összeköt.”

Iglódi Csaba  
vezető tanácsadó, Your Way  
Consulting // társalapító, vezető,  
onlyCEO Klub



„A gazdasági tisztaság mindenképpen érték. Erős konzervatív nevelést kaptam, gyűlölöm a szemetelést, a lopást. Sokkal-sokkal boldogabb lennék, ha egy fairebb világban élnénk, olyan világban, ahol az emberek értik azt, hogy mi a felelősség.”

Szendrői Gábor  
ügyvezető partner, Concorde MB  
Partners



„A következetesség a fő érték és a becsületesség, hogy ha megígérünk valamit, az úgy legyen.”

Rigó Péter  
cégvezető-helyettes, Derik



„Olyan világban szeretnék élni, ahol az emberek támogatják egymást, együtt dolgozva, közösen érnek el célt.”

Szabó György  
ügyvezető, D.A.S.  
Jogvédelmi Biztosító



# LOKÁLIS LEMARADÁS KONTRA GLOBÁLIS ASPIRÁCIÓK

A vezetők egy része szakértelméből fakadóan egyértelműen erre a területre tud a legkönnyebben rácsatlakozni.

## A KIHÍVÁS: DIGITÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS LEMARADÁS

- Hazánk „összeszerelő üzem” jellege;
- Nyelvtudás hiánya;
- Nyitottság hiánya, beszűkült látásmód;
- Prosperáló vállalkozások dolgának „megnehezítése”;
- Digitális skillek hiánya;
- Alapvető hiányosságok (oktatás, kibontakozási lehetőségek, esélyegyenlőség);
- Merevség;
- Vállalatot érintően: munkaerő szempontból jelentős a kihívás, és a jövőben is várhatóan az lesz. Nemcsak tudásbeli, de attitűdbeli hiányosságként is jelentkezik: szorgalom, elkötelezettség, hatékonyság hiánya;
- Vállalati működésmódban is fontos terület: automatizálás vs. emberi erőforrás optimalizálása kapcsán.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: TÁMOGATÓ, KREATÍV ÉS ÉLEN JÁRÓ (GLOBÁLISAN), A SZELLEMI TŐKÉRE ÉPÍTŐ (LOKÁLISAN)

A legfontosabb értékek:

- Innovatív, újjító, kreatív szellemi közeg
- Nyitott, kíváncsi, „kutató”
- Adaptív, rugalmas, megújulásra képes
- Technológiailag fejlett, digitális
- A technológia tudatosabb és indokolt használata, a szellemi tőke megfelelő hangsúlya

## RELEVANCIÁJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

A vezetők ezen a területen érzik magukat a leginkább kompetensnek:

- Vállalati működésen keresztül – példamutatással, pl. globális szereplővé válással tudnak hatni.
- Mentorálással.
- Képzésekkel, oktatással, a jövő vezetői számára is.
- Tudással tudnak ügyeket támogatni.

# LELKI BAJOK KONTRA ÖNISMERET

A legacy-építés során is kulcskérdés az egyensúly, az energia megléte, amiből a vezetők adni tudnak.

## A KIHÍVÁS: A FELGYORSULT ÉLETRITMUSBÓL FAKADÓ LELKI NYOMÁS

- Rohanó, pörgős hétköznapok, sosincs megállás, nehéz felvenni a ritmust, lelkiileg alkalmazkodni - gyakori kiégés, depresszió, az egyensúly hiánya;
- Virtuális (állandó) jelenlét megkövetelt, ezzel párhuzamosan viszont a tisztelet, az odafigyelés, a valódi jelenlét hiányzik, ami erősíti az elmagányosodást;
- Az állandó törekvésből, „nyomulásból” is fakadóan az önismeret, az önreflexió hiányzik;
- Lokálisan: Magyarország a nyugathoz képest még mindig kevésbé elfogadó a lelki nehézségekkel kapcsolatban;
- Vállalatot érintően: vezetőként az egyik legfontosabb személyes kihívás az egyensúly megtalálása és az önismeretben való fejlődés. Gyakori tanács fiatalokri önmaguknak, hogy erre minél előbb, minél nagyobb gondot fordítottak volna;
- Magánszemélyként: egyénként, párként, barátként és szülőként is kihívásokkal terhelt terület.

## AZ IDEÁLIS VILÁG: KIEGYENSÚLYOZOTT, ÖNREFLEXÍV, LASSABB, JELENBEN LEVŐ

A legfontosabb értékei:

- Egyensúly, kiegyensúlyozottság, feltöltődés
- Lassulás, jelenlét, valódi odafigyelés, közös élmények
- Tudatosság – a hétköznapok szintjén is, napi kis örömek megélése (Covid óta felértékelődött)
- Önismeret, önreflexió, ami jobb kapcsolatokhoz is vezet
- Önkifejezés, önmegvalósítás lehetősége
- A mennyiségből a minőségbe való átfordulás - élmények, kapcsolatok szintjén

## RELEVANCIÁJA AZ ÜGYEK ESETÉBEN

- Az önismeret, az önreflexió növekedése fontos megelőző lépése az ügyekkel való foglalkozásnak. Igényt támaszt a soft skillekben való előrelépésre, majd az „adás” élményén keresztül ki tud terjedni az ügyekre.
- Az ügyek kapcsán is fontos az egyensúly, azaz legyen elég energiája a vezetőknek, amiből adni tudnak (pl. idő az ügyekkel való foglalkozásra). Jelentős visszatartó erő, ha nincs.
- A lelki egyensúly mint ügy is megjelenik. A legtöbb vezető számára nagy kihívás, és vannak, akik személyes ügyüknek tekintik, beszélnek róla (a vállalaton kívül is).
- Másik megvalósulási formája a mentorálás, illetve a felelős vezetés, odafigyelés a csapatra/alkalmazottakra (ne éjjenek ki) a vállalaton belül.



Németh Kornél  
ügyvezető, Rossmann

„Annál nincs felülmúlhatóbb, mint hogy érzelmileg tudjunk egymással kapcsolódni a materiális dolgokon túl, és tudunk olyan tereket létrehozni, ahol önmagunk lehetünk, és adni tudunk egymásnak.”



# FÓKUSZ A MIKROKÖRNYEZETRE

A jelen válságos időszaka miatt a mikrokozonyezetre eső fókusZ hangsúlyosabbá vált. A buborék „tovagyűrűzése” ugyan igaz, ám visszatartó erőt is jelenthet a buborékon kívüli tevékenységtől. A felelősségérzet ellen ható tényezők:

- A világ komplex, a kihívások bonyolultak, összetettek: egy ember hatása mit sem ér.
- Társadalmi egyenlőtlenségek, a „kisember” hatása alig számít a globális vezetők és vállalatok hatásához képest.
- A fő problémákat csak hosszú távon lehet megoldani, nehéz tetten érni az előrelépést.

## Gyakorlati hatás

Közben a mikrokozonyezetre gyakorolt hatás is felértékelődik. A vezetők megértették:

- A lokális kihívások helyi válaszokat igényelnek.
- A mikrokozonyezeten keresztül is lehet hatást kifejteni.
- Sok kicsi sokra megy.
- Személyes példamutatás hatása, szemléletformálás.
- Világmegváltás helyett érdekes realistább, közeli célokat kijelölni.

## Napi jó működés

A napi jó működésre való fókusZálás igazán komoly hatás a környezetünkre. Ezért kiemelten sokat tehet egy vezető, ha komolyan veszi és megéri a saját környezetére gyakorolható befolyásolási képességét: mennyi mindent tud tenni a munkatársai, az üzleti partnerei, saját maga, a családja, a cége jobb közérzetéért.

A vezetők a mikrokörnyezetre gyakorolt hatásukat a következőképp élik meg:

01

### **„Hagyma-modell”**

A tovagyűrűzés, vagy ha jobban tetszik pillangó-hatás: hit abban, hogy a legapróbb hatás, kontaktus is tovább hat, egyre táguló körben fejt ki a hatását.

02

### **Generációkon átívelő értékátadás**

Elég a következő generációval törődni, és majd ők is továbbadják ezeket az értékeket.

03

### **Flow/connectivity**

Össze vagyunk kötve, minden mindenre hatással van. Ha adunk, előbb-utóbb valamilyen formában visszajut, tovább hat, körbeér.

04

### **A működés minősége**

AHOGYAN működünk, kapcsolatot teremtünk, élünk, az hat és határoz meg mindent – nemcsak az, AMIT teszünk.

05

### **A világ komplexitásának másik olvasata**

Elég egy pici részét megmozdítani a rendszernek, és vele mozdul a többi.



„A multiplikátor hatás nagyon fontos: amit ott és akkor adsz, az a sokszorosára növekedhet kellő tudatossággal, következetességgel és odafigyeléssel.”

Borbély Zoltán  
elnökségi tag, Menedzserek  
Országos Szövetsége



„Amire hatásunk van, azokra legyünk hatással... a közvetlenül mellettünk élők, dolgozók, szülők, gyerekek, rájuk leszel hatással, a felelősséged ezzel arányos. Minél nagyobb hatással van az ember a körülötte élőkre, annál nagyobb hatással tud lenni az utána jövőkre.”

Menich Ádám  
ügyvezető, Finacont





---

# A VEZETŐ

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOORT

A vezető olyan üzleti szereplő, aki egy szervezet élén befolyással bír, meghatározhatja döntéseivel a rá bízott értékek (munkatársak, szervezet, eszközök, partnerek, közösség, a tevékenységgel elért közeg) fejlődését, működését, irányát és ezért felelősséggel tartozik.

Ha tovább egyszerűsítjük, mindenki vezető, akinek hatalom, azaz befolyásolási képesség van a kezében mások életére. Nem csak az elsőszámú vezető a felelősség, hanem bárkié, aki a döntéseivel hatást ér el egy közegben. Ezt a potenciált - és ennek felhasználási irányát, arányát - olyan jelentőségűnek tartjuk, hogy a kutatásban külön hangsúlyt fektettünk a vezetői szerepre és identitásra.

A vezetői hagyaték tudatos építésének nem elterjedt mivolta oda is visszacsatolhat, hogy a vezetők a saját vezetői szerepük megélése során a befolyásolási képességnek és lehetőségeknek csak egy részét veszik észre és/vagy tudomásul. A döntéseik akár közvetlen környezetünkre - ha nem is a világunkra - gyakorolt hatását sokan ignorálják vagy elutasítják. Felteszik a kezüket, eltolják maguktól. A befolyás személyes érdekekre gyakorolt hatalmát kívánják, de a felelősséget és a más emberek életét alakító következmények mérlegelését már nem kimondottan.

Szeretnénk, ha elterjedtebb lenne az a szemlélet, hogy a vezetés lehet nemcsak cél, hanem eszköz is. Ha így lenne, másként élnék meg és használnák a vezetés nyújtotta elképesztően izgalmas eszközrendszert az ezt a pozíciót és presztízst kívánók. Érdekes módon az életkor előrehaladtával ez az élmény sokak számára megérkezik, de valójában semmi nem indokolja, hogy ez a hozzáállás a vezetői mentalitás részeként ne hasson már a vezetővé válás pillanatától.

Nem a névjegykártyán és a tituluson múlik, hozzáteszünk-e.



„Ha megtalálunk értékeket, akkor azok ápolása és továbbadása is a feladatunk. Odafigyelek a meghatározó, különleges emberekre, akikkel alkalmam van találkozni és a tőlük összegyűjtött gondolatokat és tudáshalmazt a saját közösségeimben is továbbviszem.”

Dojcsák Dániel  
marketingkommunikációs igazgató,  
Shiwaforce



„Javíthatatlan idealista vagyok. Abban hiszek, hogyha minden egyes ember hozzátesz a nagy egészhez, akkor abból majd valami jó fog kisülni. Nagyon hiszek a minták és a példamutatás erejében, és igyekszem úgy élni, a lehetőségeimhez mérten, hogy egyre inkább a tudatosság legyen a legfontosabb elv, ami a tevékenységemet áthatja. Ebben próbálok az élen járni, ezáltal utat mutatni a közvetlen környezetemnek, és talán így az én közvetlen környezetem is tovább neveli a saját közvetlen környezetét.”

Dr. Törös Judit  
alapító, irodavezető ügyvéd,  
Törös Ügyvédi Iroda

# **AZ ÉRTÉKALAPÚ VEZETŐK SZÁMÁRA A VEZETŐI LÉT EGY IDŐ UTÁN MÁR NEM PUSZTÁN CÉL, HANEM LEHETŐSÉG ARRA, HOGY MEGSOKSZOROZZÁK A HATÁSUKAT.**

Ezt belátni tanulás. Nem megy rögtön. Az tovább nehezíti a változást, hogy egyelőre nem elvárás ez a vezetőktől a vezetővé válás pillanatától. (Ahogy ma autóvezetéshez jogosítványt kell szereznünk, de vizsga nélkül lehet vezető bárki - ahogy szülő is.)

A többség számára elfogadható vagy akár megszokott, hogy a befolyásolási képesség, a hatalom felhasználása ne mindig szolgáljon egyszerre személyes és közösségi érdekeket is. Félreértés ne essék, ezért nem hibáztatunk senkit. Benne van a szocializációnk, amiben ott van évtizedek vagy akár évszázadok lenyomata és a hiteles minták hiánya.

Ennek ellenére fontos lenne, ha a vezetővé válás pillanatától legalább a személyes és a közösségi érdekek összehangolására való törekvés a minimum elvárások közé tartozna. Ahogy elvárjuk egy vezetőtől, hogy értse a körülötte lévő világot - mert azt feltételezzük, akkor hoz érett és hasznos döntéseket - elvárhatjuk azt is, hogy törekvése a nagyobb személyes jutalomra, ne jelentsen lemondást vagy veszteséget a környezetére, a tágabb közege számára sem. Ahogy a cégek működése kapcsán is egyértelmű, hogy az értékalapú működés nem a profitról való lemondást jelenti, sőt magasabb árbevétel és lojálisabb munkavállalókat jelent, úgy egyéni/vezetői szinten is működnie kellene az analógiának. Azok a vezetők, akik a napi működésük során megélik, hogy hozzájárulnak valami többhöz, egyértelműen komfortosabbak a pozíciójukkal.

A megkérdezettek elmondása szerint a vezetői szerep komfortossága a következő tényezők függvénye:

- alapvető személyiségjegyek (vezető-típus kontra operatívabb attitűd)
- mennyire tanult bele a vezetői létbe, mennyire „érkezett meg” vezetőként
- ezen belül mennyire erősek a soft skilljei
- mennyire adott a szakmai profizmus, háttér és hozzáértés - sikerrel és büszkeséggel tölti-e el a hatásgyakorlás, amibe beletartozik a változás, változtatás elérése is
- vezetőnek lenni önmagában büszkeség és elégedettség-e a számára
- mennyire jó a csapat körülötte, aminek összeállításában a személyes felelőssége és hatása is benne van
- olyan területen tevékenykedik-e, ahol ki tudja bontakoztatni a tehetségét, a képességeit



## Buday Bence

vezérigazgató, Share Now  
Magyarország (Wallis  
Autómegosztó Zrt.)

„Komfortos vagyok a  
titulusommal, mert a  
cégem olyan  
szolgáltatást nyújt,  
amivel az  
értékrendem szerint  
azonosulni tudok.  
Minőségi, bárki  
számára elérhető,  
nem zár ki senkit, nem  
rétegszolgáltatás és  
őszintén hiszem, hogy  
jobbá teszi a világot a  
mobilitás és a  
fenntarthatóság,  
ami közelebb hoz egy  
jobb környezetet, oldja  
a városi terek  
zsúfoltságát. Minden  
nap értéket  
teremtünk.”



# A VEZETŐK SAJÁT HATÁSUKAT EGYRE TÁGULÓ KÖRÖKKÉNT LÁTJÁK

A vezetők többsége úgy érzi, hogy egyértelműen hatása van a közvetlen buborékon túl is. Vezetői szempontból a közvetlen buborékot a közvetlen, napi szintű kapcsolatok jelentik. Az, hogy a buborékon túl milyen tágra érzékelik a hatásukat a vezetők, elsősorban a tudatosságuktól függ, attól, hogy mennyire érzékelik azt, hogy vezetőként a hatásuk nagyobb:

- Vannak, akik csak a vállalat kapcsán érzik a hatásukat;
- A hagyatékot építők többsége tudatában van nagyobb (vállalaton kívüli) hatásának, érzi a felelősséget és igyekszik kihasználni, a nyilvánosságot is felhasználja hatásának megsokszorozására.

## KULCSKÉRDÉS A TUDATOSSÁG

A tudatosság alapvető kritérium az érékalapú vezetéshez, a hatásgyakorlás percepciójához. Számít, hogy a mindennapos tevékenység összhangban áll-e egy üggyel vagy más magasabb rendű céllal. Ennek percepciója vezetőként kétféle lehet:

- Maga a vállalat/vezető célja egyben egy ügy: összhangban áll a társadalom érdekeivel, előrelépést jelent, pozitív hatást gyakorol, üggyként is felfogható, pl. digitalizáció, fenntarthatóság, jogvédelem, oktatás, emberek kiteljesedése kapcsán.
- A vállalat tevékenysége ugyan nem szolgál egy nagy „ügyet”, de a működésmód deklaráltan igen. Pl.:
  - fair trade, transzparens működés;
  - támogató, erős CSR hatás és vállalások;
  - inklúzió és tolerancia mint vállalati érték.

**„Azt hiszem, ha valaki sokat kapott, annak nagyobb a felelőssége. Szociálisan hangolt emberként azt gondolom, akinek több van, az többet is tud adni. Másrészt, ha van befolyásod valamire, akkor az felelősséggel is jár, és muszáj nemcsak a saját érdekeidet figyelve létezni a világban.”**

**Varga-Nagy Eszter**  
kommunikációs vezető, The Coca-Cola Company Magyarország

Valójában a vezetők saját magukról és a tevékenységükről alkotott percepciója, a működésmód tudatossága a döntő. PI. digitalizációs profil esetében is van, aki úgy érzi, a vállalat célja magasabb ügyel is összhangban áll, míg más nem köti ezt össze.



Pénzügyi szolgáltatóként is van, aki értékalapú vezető. Úgy érzi példát mutat, vagy akár hatással van a jövő vezetőire, míg más a napi tevékenysége során nem feltétlenül él meg ilyen irányú felelősséget. A legacy vezetők napi szinten megélik munkájukon keresztül is a hatásgyakorlást: tudatosak, sokkal inkább foglalkoznak a vállalaton kívül is ügyekkel.

Ha a vállalati tevékenység nincs magasabb cél kontextusába ágyazva, az többnyire kevésbé értékalapú vezetői személetet jelez. Az ilyen vezetőre jellemző, hogy még nem vágott bele az ügyekkel való foglalkozásba. Nem érzi igazán a hatását. Ha vannak is ügyei, akkor többnyire ad hoc, és elsődlegesen a pénzügyi sikerek, a vállalati profit ügyekre történő fordítását jelentik, nem pedig egy magasabb rendű cél napi gondolkodásban való megjelenését.

„A Billingóra vagyok a legbüszkébb, jelentős hatást tudtunk elérni Magyarországon a vállalkozások digitális transzformációjában. Kézelfoghatóan látom az eredményeket, visszajelzéseket, mennyit tudtunk segíteni a vállalkozásoknak az átláthatóság, egyszerűsítés és időspórolás tekintetében.”

Sárospataki Albert  
vezérigazgató, Billingo



## Nagy György

ügyvezető igazgató, Sigma  
Technology Magyarország

„Keressünk sok pénzt tiszta versenyben a szabadpiacon és adjunk vissza belőle bőkezűen azoknak, akik kevésbé szerencsések nálunk. Így a nagy profittal nagy hatás is jár. 18 éve vagyok itt, ki tudtam teljesíteni a karriercéljaimat, de még a végtelenségig tudnám ugyanezt csinálni. Nemcsak méretben vagy árbevételben szeretném erősíteni a vállalatot, hanem elismertségben és a világban kifejtett hatásában is.”







„Nagyapám egyik fontos elmélete szólt a szabadság kis köreiről. Ma nekem a szabadság kis körei, ahol hatni és változtatni tudok az a családom, a barátaim, a cégem, a partnerek és a kapcsolataink - ezekben a kis körökben próbálunk hatni és értelmes dolgokat a saját példánkkal véghezvinni. Aztán vagy hat, vagy nem.”

Tegzes Dániel  
stratégiai vezető, Continvest



„Képviselünk egy vállalatot, aminek az egymás elfogadása és az üzleti kultúra a zászlajára van tűzve, a munkatársak megbecsülése az egyik legnagyobb érték. Remélem, a dolgozók mellett az ügyfelek által is sok helyre át tudjuk ezt vinni.”

Gémesi Rita  
partner, i-Tango



# NÉGY MOTIVÁLÓ HATÁS

## Neveltetés, táguló perspektívák, személyes traumák és a gyerek születése

A vezetővé válás útján nemcsak a tanárok, a mentorok támogató szerepe fontos, hanem a nehézségek, kihívások tapasztalata, ezek leküzdésének motiváló ereje is ügyek felé terelhet. A gyakorlati legacy-építés iránti igény otthonról hozott is lehet, de különféle környezeti hatások, események is ilyen irányba terelhetik a vezetőket. A személyes felelősségérzet cselekvésbe fordítását az alábbi tényezők motiválják:

### A neveltetés

Amit otthonról hozunk – alapvető motiváció. Ha valaki lát családi példát ügyek melletti kiállásra, támogatásra, nagyobb valószínűséggel folytatja alapvető értéként. Otthonról hozza, hogy a buborékon túl is tenni kell a világért, ez mindenkinek felelőssége a maga szintjén.

### A személyes tapasztalatok és traumák

Erősen motiválják a vezetőket az ügyekben való részvételre. Lehet ez hátrányos helyzetből való indulás, későbbi egészségügyi trauma, vagy akár az oktatáson keresztül, a buborékon kívüli világ testközelből való megtapasztalása is.

### A gyerek születése

Egyértelmű fordulópont szinte minden megkérdettnél. Növekszik a személyes felelősségérzet a jövőért, egy élhetőbb világért. Előtérbe kerül a fenntarthatóság, és azokért az ügyekért köteleződnek el elsődlegesen, amelyek a gyerekeket is érintik, mint az egészségügy vagy az oktatás.

### A kitáguló perspektívák

A felnőtté válás, oktatási élmények, utazások és a pályakezdés során szerzett új szempontok, hatások - nem otthonról hozott, hanem tanult, de a személyiségbe integrált minták szerepe kimagasló. Ilyen hatást a legtöbb megkérdezett vezetőnél:

- mentorok és tanárok értek el - ők erősítették a közösségi gondolkodást és felelősségérzetet;
- hosszabb külföldi tartózkodás is szemléletformáló hatású - a többségnél a nyitottság és a tolerancia értékei felé terelt;
- az egyetemi közeg is meghatározó: találkozik-e a vezető a növekvő tudással párhuzamosan növekvő tenni akarással - az elsődleges tapasztalatokat diákszervezetekben és csoporttársakkal való kooperációkban szerzik;
- buborékon kívüli, más közeggel való találkozás és szembesülés, együttműködés is rálátást biztosít saját magára, ami cselekvésre ösztönzi a vezetőket;
- az első munkahelyi és más vezetőkkal való tapasztalatok is meghatározóak - idetartoznak autoriter élmények, majd azok elutasítása, de akár a tolerancia mint vállalati értékkel való direkt találkozás is.



„Akkor kezdtem el a társadalmi ügyek és a felelősségvállalás felé fordulni, amikor törések voltak az életemben. Amikor én magam megéreztem a kiszolgáltatottság érzését, akkor éreztem meg, mennyire fontos tenni a lehetőségeinkhez mértén, amit csak tudunk.”

Dr. Törös Judit  
alapító, irodavezető ügyvéd,  
Törös Ügyvédi Iroda



„A koleszban, az egyetemen dőlt el. Ott az első pillanattól az egészben benne volt az a szellemiség, hogyan adjunk vissza, például idősebbek a fiataloknak. Közös cél volt, hogy mindenki jó mérnök legyen, az idősebbek segítettek ebben. ... Van egy általános felelősség, hogy jobb helyet hagyjunk hátra. A kisfiammal ez plusz dimenziót kapott, beleilleszkedett a világképbe, még jó, hogy neki jobb világot hagyjak itt! Energiát, színt, ízt adott ennek.”

Szatmári Tamás  
cégvezető, Aliz

# Mikor válik cselekvéssé a vezetői felelősségérzet?

A vezetővé válás nem hozza magával automatikusan az azonnali legacy-buildinget. A többségnél ez egymásra épülő folyamatnak tűnik: a kulcspillanat azután jön el, amikor a vezetői szerep már komfortos. Nem mindenki fogalmaz meg egyértelműen jövőbeni célokat vagy a hagyatéképítés szándékát. Akik a „helyükön vannak”, és nem a vezetői szerep/vállalat építése köti le minden energiájukat, jellemzően gondolkodnak benne.

## 0

### Nulladik lépés: vezetővé válás

Amikor megtörténik az előrelépés a karrierben, eléri valaki a döntéshozói pozíciót, elsődlegesen azzal van elfoglalva, hogy vezetőként helytálljon, megtanuljon vezetni: delegálni, felhatalmazni, csapatmunkát irányítani és folyamatosan csiszolja közben a soft skilljeit. Ebben a szakaszban keveseknek van energiájuk a legacy-építésre. A személyiségfejlődés, az önismeret fejlesztése nagy lökést tud adni a „mit hagyok hátra” motivációhoz, mert felerősíti az emberi kapcsolatok iránti fókuszot, ami a hagyaték hagyás egyik feltétele.

## 1

### Első lépés: legacy-building a vállalatban belül

Magabiztosabb, gyakorlottabb vezetőként a fókusz átkerül a vezetői „hagyatékra”. Emberileg, azaz a körülöttük dolgozókkal való kapcsolat minősége kapcsán, ezekben a belső coachingolási folyamatokban tapasztalják meg először a vezetői „adást”. A visszajelzések jelentős motivációt adnak ilyen irányú tevékenységük kiterjesztéséhez. Olyan értékek, fejlesztések megvalósítása a cél, amelyek a vezető nélkül is fennmaradnak, működnek, vagy épp a sikereken keresztül történő példamutatás. Van, aki számára az a motiváció, hogy azért növekedjen, hogy a vállalat pozitív missziója, hatása is terjedni tudjon.

## 2

### Második lépés: szakmai és vezetői legacy-building a vállalatban kívül

Itt kezdődik a vezetői tapasztalatok és a szakértelem megosztásának igénye. A többségnél mentorálással, coachinggal – immár a vállalatban kívül is. Egyetemi előadásokat, szakmai rendezvényeken való részvételt, képzéseket vállalnak. Amennyiben a vállalati misszió ügyszor kapcsolódik, gyakori, hogy ambasszador szerepben teljesedik ki ez az igény. De nemcsak szakmai tudásmegosztás zajlik ekkor már, hanem a vezetői lét emberi oldalainak megmutatása, mások támogatása is. Pl. kiégés vagy női vezetői kihívások kapcsán. Ebben a szakaszban a legtöbb vezető már túl van a szakmai célok kiteljesítésén, vezetésében érett szereplő. Ebben a szakaszban még akadnak „keresők”, érzik magukban a tenni akarást, hogy valami nagyobb része legyenek és adjanak, de még formálódik, hogy ezt hogyan tegyék. Nem tudják, hogyan kezdjék el. Nincs meg az „ügyszor”, egyelőre nem tisztázódott, mi az, ami szakértelmük és lelki motivációik alapján a legjobb terület. Ebben a szakaszban előfordul személyes krízisen átesett vezetőkkel, hogy a kilábaláshoz egy ügyszor melletti elköteleződés segíti őket hozzá. Ez az elköteleződés ad értelmet a továbblépésnek, a másnap reggeli felkelésnek.

## 3

### Harmadik lépés: az ügyszorrel kapcsolatos legacy-building a vállalatban belül és/vagy már kívül

Ez már a vállalathoz szorosan nem tartozó, „saját/személyes” ügyszor melletti kiállás szakasza, azok hosszú távú támogatása. Nem mindenki jut el idáig. Jellemzően egy személyesen fontos ügyszor felkarolását jelenti, amire egy vezető komoly időt és energiát fordít a tartós anyagi támogatáson túl. Izgalmas jellemzője, hogy a fókusz áttolódik a személyes vezetői sikerről az ügyszorrel kapcsolatos hatásra. Ezzel párhuzamosan a személyes büszkeség, hatás helyett az ügyszor sikere kerül a gondolkodás középpontjába. Ezek a „tudatosak” ad hoc is folyamatosan támogatnak ügyszorokat, de már tartósan is elköteleződnek. Gondolkodnak az ügyszor támogatásának fenntartható modelljében vagy akár saját non-profit szervezet alapításában. Közülük a többség hosszú távon aktív közéleti szerepvállalásban gondolkodik, és egy üzleti „exit” után még inkább felerősödő legacy-buildingben.



„Van életfeladatom, egyértelműen: hogy mindazt a jót, amit kapok, valami más formában, de adjam vissza. Élvezem és fogadom el, hogy nagy mázlista vagyok az életben, és az a feladatom, hogy folyamatosan résen legyek, és adjak belőle vissza. Akkor marad meg az én világom is, ha nem lankadok és punnyadok bele a saját szerencsés helyzetembe. Ki kell tudni mondani, hogy nekem aztán semmi okom panaszra, és fontos kegyként fogadnom... ez senkinek nem jár, azért kaptam, hogy a bennem lévő energiákkal ebből szolgáltatassak vissza embereknek, szervezeteknek, akiknek csak tudok.”

Márton Katalin  
HR & CSR igazgató, Praktiker



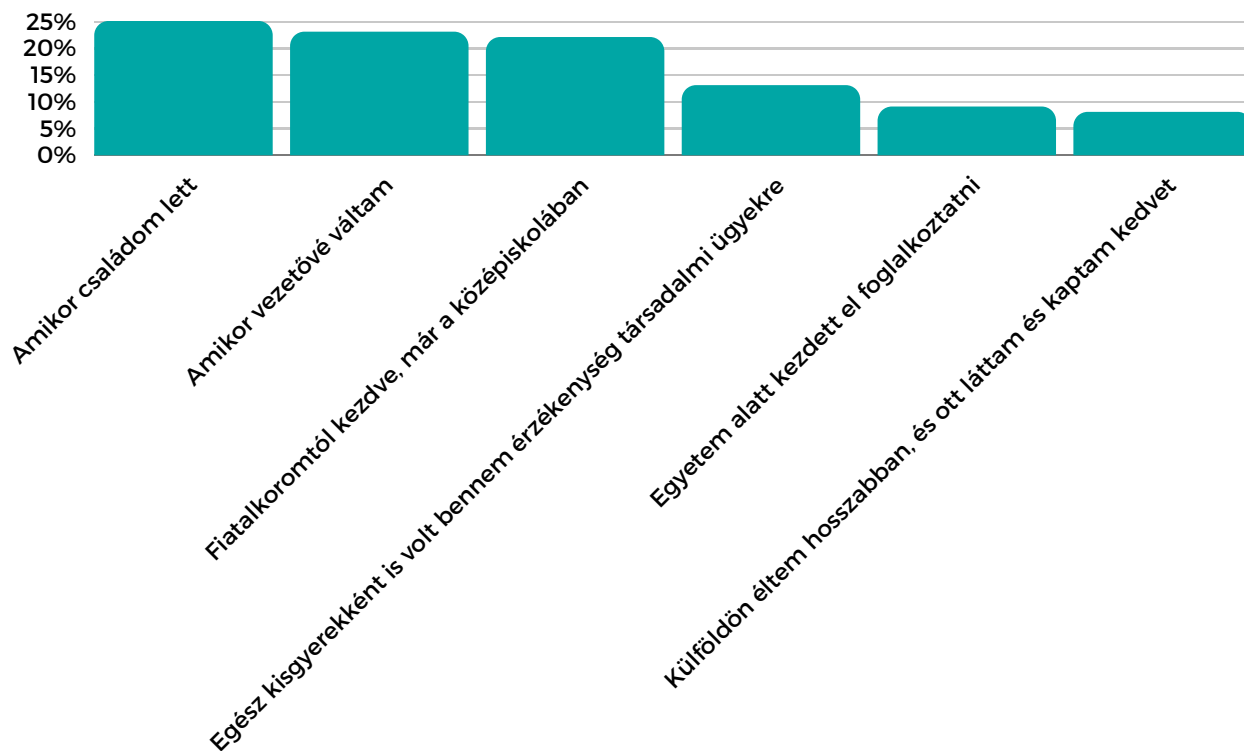
„Egy vezetőnek nagyon nagy befolyása, hatása lehet. Ha valahova szeretnénk több adományt, élelmiszert, stb. juttatni: három telefon, és két kamion ott van. Ezt nem szabad alábecsülni - amíg ügyvezetők vagyunk, addig tart, jól kell tudni bánni vele.”

Németh Kornél  
ügyvezető, Rossmann



# AZ ELKÖTELEZŐDÉS IDŐSZAKA

Legtöbben a családalapításkor köteleződtek el, de csaknem ennyi üzleti szereplőt a vezetői státuszuk vitt erre az útra. Minden ötödik vezető már középiskolában elköteleződött a társadalmi ügyek iránt.



„Körülnéznék a világban, hogy lássam, ezen túl még mit tudok tenni magam körül. A cégcsoportért sokat tettem, jól vannak. Pillanatnyilag ez most az útkeresés, hogy lássam, mi az, ahol lehet valami értéket teremteni, embereknek vagy ennek az országnak. Itt nőttem fel, ez a környezet foglalkoztat.”

Szabó György  
ügyvezető, D.A.S. Jogvédelmi Biztosító





„Szilárd erkölcsi bázisom van, önmagában a boldogság, szép élet, nyomot hagyás azért lehet elég, mert értékek mentén fog megvalósulni és nem önmagukért, üres dolgok mentén.

Ami nekünk kerekítési hiba a mindennapi üzleti életünkben, abból mások csodát tudnak tenni a saját területükön. Jó, ha ki tudjuk terjeszteni a saját lehetőségeinket egy kicsit nagyobb hatókörre.”

Tegzes Dániel  
stratégiai vezető, Continvest



„Fontos érték számomra visszaadni másoknak. A társadalom kettészakadása megállíthatatlannak tűnik, lassítani vagy visszafordítani fontos. Ezzel kéz a kézben jár valamilyen fenntarthatósággal kapcsolatos cselekvés.”

Sárdi Dani  
operációs vezető, Prezi

# A vezetői felelősségérzet és cselekvés/ráhatás alapvető szintjei

## A vezetők felelősségérzetét befolyásolja

1. Ügyek iránt érzett felelősség, az alapvető, belső elkötelezettség és hit/neveltetés, hogy felelősek vagyunk a jövőért, a következő generációért.
2. Napi működésük (a vállalat tevékenysége és alapértékei) mennyire áll összhangban a jövő szempontjából fontos értékekkel, ha a vállalat tevékenysége erőteljes hatással van a jövőre, úgy a felelősségérzet nő.
3. Vállalat mérete: több munkavállaló, több ügyfél, vezetőként nagyobb felelősség és nagyobb hatás igénye.
4. A vállalat, illetve saját személyük ismertsége növeli a példamutatás felelősségét.
5. Vezetői lehetőségek, keretek (pl. tulajdonos-e), anyagi lehetőségek, a vállalat stabilitása.
6. Vezetői tudatosság mértéke: magasabb fokú önismeret, vezetői képzettség, önreflexió, erős soft skillek nagyobb felelősségérzettel járnak.
7. Kor – annyiban, hogy az érettebb vezetőknek több energiájuk van az ügyekre, elkezdtek már a mentorálást, nagyobb a kapcsolati hálójuk és bővebbek az erőforrásaik.

### Ügyek iránti alacsonyabb elkötelezettség

#### Jellemzői

- Inkább tanult, semmint otthonról hozott alap-attitűd
- A vállalat alapértékei nem tiszták, tevékenysége nem áll összhangban a jövő kihívásaival, kevésbé szervezett működés
- Kisebb vállalat
- Kevésbé ismert vállalat, kevésbé ismert vezető
- Korlátozottabb anyagi lehetőségek, kevésbé stabil háttér, döntési helyzet hiánya
- Kezdő vezető vagy kevésbé régóta van a pozíciójában, kevésbé önreflexív, lekötik a napi teendők, soft skillekben kevésbé erős
- Fiatalabb vezető, karrierje kezdetén

### Ügyek iránti kimagasló elkötelezettség

#### Jellemzői

- Alapvetően felelősségre tanító neveltetés, alapérték
- A vállalat tevékenysége (amit csinál) és működésmódja (ahogyan csinálja) összhangban van az ideális jövő felé mutató értékekkel (pl. fenntarthatóság, digitalizáció, stb.)
- A vállalat belső értékei is ezek (pl. inkluzivitás, stb.), azaz támogató hátszél, "multis" értékek
- Nagyvállalat
- Ismert, karizmatikus, extrovertált vezető, aki nyíltan fel is vállalja ügyek iránti elkötelezettségét
- Elsősorban vezető/tulajdonos/jelentős „szabad kéz” az ügyekben, stabil vállalati háttér és anyagi lehetőségek
- Tudatos, önreflexív vezetés, a soft skillek és a felhatalmazó/coachingoló működésmód fejlettsége, általánosan magas szintű önismeret és tudatosság
- Tapasztalat vezetőként, azaz már nem a vezetővé válás köti le az energiákat, valamint szülőként személyes felelősségérzet erősödése





„Egy szervezet egyénekből áll,  
ne bújjunk el a Corporate Social  
Responsibility jelszava mögé.  
Legyünk önzőek, vállaljunk  
egyéni felelősséget,- saját  
magunk érdekében. Burnout  
ellen a legjobb orvosság.”

Gazsi Zoltán  
ügyvezető igazgató, Eisberg  
Hungary



„Akik társadalmi ügyeket képviselnek,  
azoknak pénzre is szükségük van:  
korrekt bérre, fizetésre. Szívügyem,  
hogy ezt a szemléletet képviseljem. A  
civil munka nem ingyen munka, komoly  
tudást, ambíciót, képességet igényel,  
amit gyakran a vállalati nehezebb  
környezetben kell megmutatni.”

Németh Zsófia  
People and Culture Director,  
Roche Magyarország



Az otthonról hozott alapvető értékeken felül kulcsfontosságú a mentorok, vezetők mintája, a vezetői szereppel való komfortosság (beérkezetttség) és a magas fokú önismeret, erős soft skillek, ami mind nagyobb tudatossághoz vezet.

Az önismerettel való tudatos foglalkozást gyakran megelőzi az egyensúly elvesztése, azaz valamilyen személyesebb jellegű kihívás. Ehhez a tudatosodási folyamathoz járul hozzá a vállalatban belüli szervezett visszajelzések tudatosító ereje (pl. 360 fokos értékelések, vezetői coach-ok, vezetői fejlesztések, a felhatalmazó vezetőség elsajátítása és coaching szemlélet kialakulása, fejlődés soft skillekben). A vezetők, mentorok és közösségek példája normává tudja tenni azoknál a szereplőknél az ügyekkel való foglalkozást, akik otthonról kevésbé hozzák magukkal. Ilyen a legacy vezetővé válás hatásgyakorlását befolyásoló tényező a saját tapasztalat, kapott segítség hatása is hátrányos vagy nehéz helyzetben, biztatás, bizalom és lehetőségek megélése. Nem lebecsülendő a pozitív visszajelzések ereje sem, amelyek meg tudják erősíteni a vágyat az adásra. Az értékvezérelt vállalati környezet – pozitív, tudatosított és kommunikált vállalati misszió, erős CSR-program és vezetői részvétel különféle ügyekhez kapcsolódó belső vagy külső szervezetekben - mind megerősítő és megtartó hatásúak.

#### **A legfontosabb vezetői értékek**

A homogén válaszadói réteg miatt érték szinten nehéz differenciálni a vezetőket, de az látszik, hogy az értékteremtés iránti vágy és a magas fokú tudatosság erősen összefügg a legacy-építési hajlammal.

A becsületesség mellett a kreativitás és az önállóság a legfontosabb jellemzőjük, de közben a mások felé fordulás és az egyenlő bánásmód is legalább ennyire fontos. Többségük a sikert meg akarja mutatni másoknak és mindeközben jól is akarja érezni magát. A szerénység és a hagyománytisztelet sokkal kevésbé jellemző rájuk és az erős állam kapcsán is megosztottságot mutatnak. Bár mindenki vezető, akiknek beosztottjai vannak, mégsem gondolják, hogy a teljes irányítás vagy parancskövetés követendő viselkedési minta vagy életszemlélet lenne.



„Inspirál egy mentorom, akivel az egyetem végén találkoztunk. Ő 3 gyerekkel, saját vállalkozást indítva mindig beleáll ügyekbe, tudatosan felkarolja őket és a népszerűségét, nagyobb elérését erre használja. Természetes, hogy ez rengeteg nehézséggel és lemondással jár a mindennapokban, de nagyon büszke vagyok rá, hogy meghozza ezeket a döntéseket és ebből én is rengeteget tanulok.”

Németh Zsófia  
People and Culture Director,  
Roche Magyarország



„A banki életben Felcsuti Péter nagy inspiráció – olyan volt az általa vezetett bank, mint az üzleti élet Disneylandje, mintha vidámparkban lennél, miközben etikusan megapénzt csinált. Ebben edukálódtem üzletileg, emberileg, vezetésben, szakmában. Amikor kiszabadultunk vállalkozóként, azt hittük, mindenhol ez van... Hát nem. Van min és miért változtatni, és példát mutatni.”

dr. Varga Eszter  
vezérigazgató, Pannonhitel //  
executive coach

Bár az értékek közül a jóindulatot, az önállóságot és a biztonságot említik a legtöbben, de amikor a legfontosabbak kiválasztásáról van szó, akkor a biztonságnál fontosabbnak bizonyult az univerzalizmus és az ösztönzés, ami a biztonsághoz képest egy komplexebb szemléletmódnak is lehet a kifejeződése.

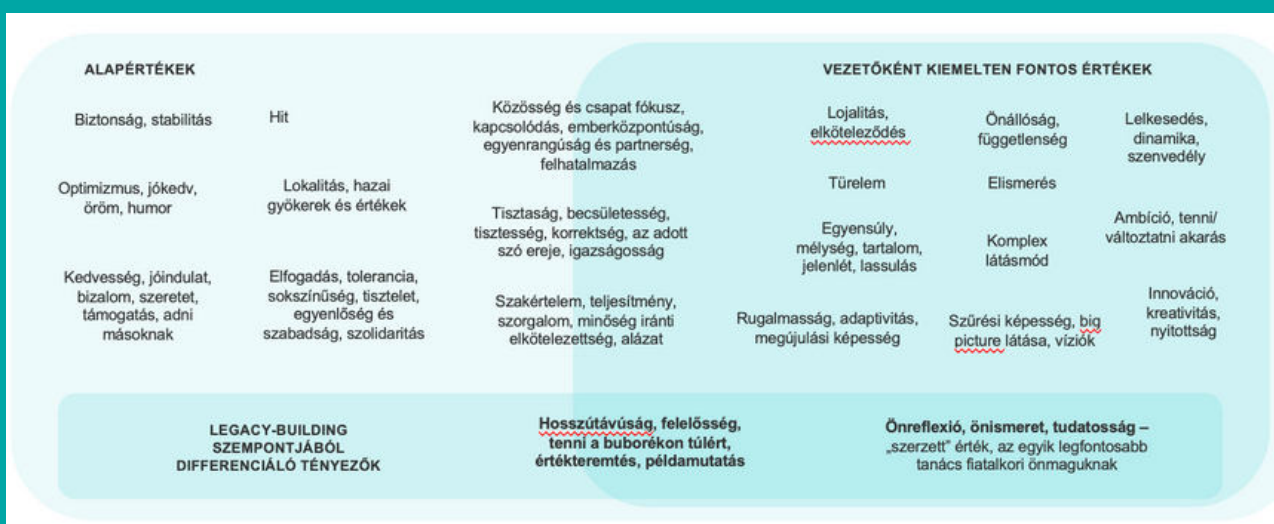
## Univerzalizmus

Az embertársak jólétének és jóllétének fontossága, a társadalmi egyensúlyok biztosítása, a makroszintű konfliktusok konszenzusos kezelése, valamint a természeti környezet megóvása motiválja. A tolerancia, igazságosság, szolidaritás, kölcsönösség, béke, környezetvédelem, egyenlőség eszméivel írható körül.

## Ösztönzés

A változatosság iránti igényt jeleníti meg. Az újdonság- és kihíváskeresés, kockázatvállalás, továbbá a rutinoktól mentes élet élménye motiválja.

A legfontosabb értékek (Schwartz-féle értéklista) kapcsán nincs meg hasonlóság, vagyis nem jellemző, hogy ezek vagy azok az értékek az életnek csak bizonyos különböző területein működjenek. Ugyanakkor a jóindulatot többen élnek meg otthon, mint a szakmai életben, miközben az önállóság pont fordítva működik.





Szabó Dóra  
igazgatósági tag, Tranzit-Food

„Büszke vagyok rá, hogy tudtam hozni egy olyan nézőpontot a családi vállalkozásba, ami eddig nem volt jelen: az emberi értékek menedzselését a munkán túl, a csapatépítés ambícióját.”



---



# AZ ÜGYEK

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOET

Az eddigiekből is láthattuk, hogy a tudatos, „helyükön lévő” vezetőknek, a kor előrehaladtával egyre biztosabban vannak ügyeik. A társadalmi elköteleződésben a legtöbb vezetőt a valamit létrehozás, a teremtés kreatív erői hajtják. Ezek többnyire inkább belső erők, mintsem kívülről jövő impulzusok vagy tanult mintázatok. Ugyanakkor alig néhányan gondolják azt, hogy az elköteleződés feltétlen velejárója lenne a cégvezetésnek. Nem szerencsés fogalom a visszaadás, de egyelőre nincs ennél sokkal jobb, ráadásul igen elterjedt. Azt az érzetet kelti, mintha valaki elvett volna valamit, amit vissza kellene adni, pedig itt sokkal inkább arról van szó, hogy hozzáadunk-e az egészhez. A mi szerepvállalásunkkal és elkötelezettségünkkel együtt teljesebben ki valami. Ennek ellenére a vezetők a „visszaadás” fogalmát használják az ügyek kapcsán, ezért mi is ezt fogjuk.

- 35% Szeretnék változást elérni.
- 27% Egyszerűen belső késztetést érzek adni, és van is rá lehetőségem.
- 22% Egyszerűen jó érzés adni.
- 21% Ez minden állampolgár felelőssége, akinek lehetősége van.
- 21% Ez minden szülő felelőssége, ezzel tartozom a gyerekeim jövőjének.
- ...
- 6% Ma már nem lehet felelős cégvezetőként kimaradni a társadalmi ügyek melletti kiállásból.
- 1% Ha elköteleződöm társadalmi ügyek mellett, a cégem megítélése biztosan jobb és az üzleti eredményeimet is javítja.



**46%**

Szeretnék értéket teremteni, létrehozni valami hasznosat a társadalom számára.

Bár a megkérdezettek közül, alig voltak olyanok, akik a társadalmi ügyekkel kapcsolatos elkötelezettségtől teljesen távol maradnak, mégis érdemes megnéznünk, hogy akik tartózkodóbbak, miért azok:

- 33% Nem ilyen módon kell biztosítani a társadalmi problémákkal foglalkozók támogatását.
- 29% Nem látok jó példát, hogy lehet ezt értelmesen csinálni.
- 24% Nem érzem azt, hogy lenne valódi hatása a “nagy ügyek” felkarolásának.
- 24% Teszek éppen eleget azzal, hogy munkahelyet biztosítok és munkát adok embereknek.
- 14% Ez csak divat most, nincs mögötte valódi szándék - csak a láthatósági előnyök miatt csinálnak néhányan úgy, mintha fontosak lennének számukra a társadalmi problémák és a felelősségvállalás.
- 5% Az állam dolga ezek megoldása, nem az üzleti szereplőké.
- 5% Az egyes ember hatása nem számít a jövőnk kapcsán.



**48%**

Belevágnék, de azt sem tudom, hogy kezdjem.

A visszaadás motivációja elsősorban az alapértékekhez kapcsolódik - ezek megléte elég ahhoz, hogy egy vezető bármely nagy ügyet a magáénak érezzen. „Ez így természetes” - jellemzően otthonról hozott norma, de láthattuk, van, aki menet közben, mentorok/közösségek révén sajátítja el.

Egyfajta állampolgári kötelesség adni (a buborékon kívülre is), hozzájárulni a közjóhoz. A gyökere változatos. Lehet hithez kapcsolódó – akár Istenben, akár az adás körforgásában/karmában/jóságban/szeretemben. Szólhat a szerencsés háttérrel járó felelősségről; a példamutatás és szemléletformálás igényéről; egyszerűen belső jó érzésről, örömről és elégedettségről is. Erre erősít rá az az általános tapasztalat, hogy rossz irányba mennek a dolgok – és nem látszik, hogy ez változna, ezért mindenkinek magának kell tennie a jövő generációjáért érzett felelőssége okán. A kevésbé szerencsés háttér ezért is motiváció a visszaadásra. Akik ilyen háttérből jönnek, pontosan értik, mennyit számít a támogatás. Ezt egészíti ki a vágy az értékteremtésre, alkotásra, változások elérésére - ebben a vezetői személyiségből fakadó tettvágy és ambíció is erősen benne van.

Az, hogy vezetőként miért fontos visszaadni, kevésbé került terítékre. A „mert már megtehetem” dimenziója evidens, ez összefügg a vezetői léttel, hiszen van már miből adni. Az, hogy vezetőnek lenni nagyobb hatással és felelősséggel jár, EZÉRT fontos visszaadni, nem mindenki számára egyértelmű – akinek igen, az épp ezért figyelmet fordít a példamutatásra, a szemléletformálásra is. A „hatással levés vágya/tudata” fontos differenciáló tényező a legacy leaderek kapcsán.

„A nagy egészért nem vagyok felelős, de a mikrokörnyezetért igen, és szuper, hogy a nagyvállalati vezetői munka ezt a hatást képes megsokszorozni.”

Kreiter Éva

HR igazgató, Dreher Sörgyarak

„Nem hiszem, hogy a saját buborékon túl bárkire nagy hatással lennék, nem is tudom, hogy erre képes lennék-e... Jogvédelmi szempontból persze igen. Joghoz való hozzáférés, egyenlő bánásmód, emberek tudatosítása, ezzel biztos. Százszáz nagyságrendű ember van, akikkel beszélgetünk, akiket elérünk, akik számítanak ránk, cikkeket, anyagokat juttatunk el, bátorítjuk őket. Ez sok. Így valóban nagy hatásom van, ebbe bele sem gondoltam soha, csak csinálom.”

Szabó György  
ügyvezető, D.A.S. Jogvédelmi Biztosító





**Bodor Péter**  
vezérigazgató-helyettes,  
Aegon Biztosító

„A nyitottság jellemzi a vezetői értékrendemet, nyitottság az emberek, új gondolatok, világ és mindenfelé, nem szabad elzárkózni semmitől. ... Az ügyem a gyengék segítése tudásommal, pénzemmel, vezetői gondolkodásommal. Unicefet, Edisonplatformot, és más szervezetet is, hiúzt is, meg tölgyfát is.”



## A konkrét ügyek mögött jellemzően személyes motivációk állnak

### Személyes élmények (emocionális dimenzió)

- Személyes háttér (pl. nehéz gyerekkor, nehezített pályakezdés);
- Személyes vezetői élmények, pl. vezetés nőként, work-life balance, kiégés, stb.;
- Személyes szakértelemből fakadó ügyválasztás („én hol tudok a legjobban segíteni”) és hitelesség;
- Buborékon kívüli tapasztalások (pl. szembesülés az egészségüggyel, oktatással);
- Mentorok, vezetők, közösségek inspiráló szerepe (pl. szervezeti kapcsolódásokon keresztül), mások példamutatása;
- Ismerősök, barátok behúzó ereje, példamutatása;
- Egy-egy ügy képviselőjének személyes hitelessége, szenvedélyessége, megszólító ereje;
- Kollektív élmény a Covid, ami kapcsán sokan átgondolták napi működésüket (ilyen átértékelés pl. még a szülő vagy közeli ismerős halála is, amikor előtérbe kerülnek a létfilozófiai kérdések).

### Alapvető problémák/ügyek

- A globális (pl. fenntarthatóság) és lokális (pl. oktatás, esélyegyenlőség) nagy ügyek rossz helyzete önmagában motiváló (racionális dimenzió);
- Ezeken a területeken sajnos mindig van mit tenni, és csak hosszú távon oldhatók meg. A parttalannak tűnő harc miatt fontos szempont a vezetők számára, hogyan lehet a lehető leghatékonyabban segíteni, hova/hogyan koncentrálják erőforrásaikat.

### Ad hoc ügyek „behúzó ereje”

- Egy-egy nyilvánosságot kapott ügy (pl. beteg gyerekek, ukrán menekültek) sokakat megmozdítanak;
- Egy-egy konkrét esetet követő sikerélmény/pozitív visszajelzés szárnyakat tud adni (akár egy mentorált visszajelzése, akár egy véletlen konkrét ügyben elért siker), további hatásgyakorlásra sarkall egyrészt az adott területen, és úgy általában is.

„Látom, mekkora értéke van a támogató közegnek, illetve mekkora szerepe van a szerencsének is. Az emberek többsége nagyon sokat tudna tenni, hogy elvigye ezt a támogató közeget és szerencsét olyanoknak, akiknek kevés jutott belőle. ... Azt is számtalanszor láttam, hogyan képes a támogatás egy életöltőn belül pozitív változásokat elérni, egzisztenciálisan és társadalmi helyzetben is, és ez nagyon motiváló.”

Buday Bence

vezérgazgató, Share Now Magyarország (Wallis Autómegosztó Zrt.)



**Márton Katalin**

HR & CSR igazgató, Praktiker

„A jövőfókusz fontos értékem, és vallom, hogy nem a múlt kell megoldani, hanem a jövőért kell dolgozni. Nézni kell a big picture-t, nagyobb perspektívában van esély, hogy rövid távon is változást érzünk el, kisebb és nagyobb közösségekben. Foglalkoztat, hogy amíg van esélyem, szerepem, lehetőségem erre, hogyan tudom maximálisan kihasználni és nyomot hagyni.”



# A KÖZÖSSÉG, A KÖZEG ÉS A MINTÁK SZEREPE

Nemcsak a vezetővé válás során, de a legacy építésekor is fontos a pozitív példák, a minták és a közösség szerepe: szemléletformálásban, inspirációként, know-how-ban.

Az 50+ vezetők többsége nem igazán látott maga előtt követendő példát a visszaadásra, nem volt része a magyar üzleti kultúrának, és sokan úgy érzik, még ma sem evidens, ezért is tartják fontosnak, hogy ők maguk is pozitív példát mutassanak. Akik nem otthonról hozzák a visszaadás iránti vágyat, azokat jellemzően egy-egy mentor, vezető vagy közösség tanította és inspirálta erre. Minta lehet egy üggyhöz kapcsolódó kezdeményezés vagy globális szereplő is, lényegében bármi és bárki, aki a visszaadás és felelősség szemléletmódját képviseli. Az ügyek esetében fontos visszatartó erő a hiányzó „gyakorlati tudás”, a know-how. A „hogyan” dilemmájában is támpontot adnak a minták – akár ügyekbe való bevonással, akár példával, akár hitelességükkel, pl. mely szervezeteket érdemes támogatni.

A közösségre találás sikeressége elsősorban a személyiségtípustól függ:

- Az extrovertált, ügyeket és értékeiket nyíltan vállaló és hirdető vezetők számára könnyű megtalálni a hasonszőrűek közegét – hiszen sokan látják, hallják, keresik őket. Nekik egy idő után a szelekció jelent problémát.
- A kevésbé extrovertált személyiségek számára nehezebb a kapcsolódási pontok megtalálása – egy-egy hiteles személy sikeresen bevezetheti őket a közösségekbe.

Visszatartó erő, ha a vezető nem érzi magát „elég jónak” az adott közeghez. Fontos hangsúlyozni azonban, hogy bárki lehet legacy leader. Szándék kérdése csupán. Nem cégméret, nem ügyszám, nem láthatóság - csupán szándék kérdése.



„Jelenleg aktívan foglalkoztat, hogy hogyan tudok olyan vezetővé válni, aki segíti az embereket azon az úton, hogy a lehető legjobb formájukat tudják hozni. Egy olyan környezetnek a létrehozása, ahol sikeresek tudnak lenni, mert megvan a pszichológiai biztonságuk, olyan tudáshoz férnek hozzá és van lehetőségük tanulni, ami a jövőjüket segíti elő.”

Kulczycki Julianna  
országigazgató, BP



„Mérföldkő az életemben a Studium Generalében való részvétel még először diákként, majd - visszaadva - négy évig tanárként is. Előkészítőn ingyen oktattak, oktattunk és nagyon megtetszett a közeg, mennyire segítőkészek. Láttam az ingyenes oktatást, segítettünk csomó hátrányos helyzetű gyereket. Arra inspirált, hogy segítőkész legyek és próbáljak különböző társadalmi projektekben részt venni. A külföldi tanulmányok alapozták meg a szakmai hátterem, a sokszínűséghez való hozzáállásom, és a társadalmi szerepvállalási gondolkodásom is megerősített. Ott erősítették meg bennem a vállalkozói szellemet, illetve a hosszú távú gondolkodást, és hogy mindenben fontos az egyensúly, munka-magánélet, high vagy low level vezetőség. Volt olyan tantárgy, ami a boldogságról szólt.”

Patai Zoltán  
társalapító-ügyvezető, Flawless



Dr. Varga Eszter  
vezérigazgató, Pannonhitel //  
executive coach

„Fontos, hogy mit hagyok hátra. Coacholok, és az első interjúkon mindig kérdés, van-e példaképe, és ma 10-ből 8 vezetőnek, akinek 7 vagy többjegyű fizetése van, nincs. Ha ezt az úrt én valamilyen módon ki tudom tölteni, az már pozitív befolyásolás.”



# A LEGFONTOSABB ÜGYEK VILÁGUNK AKTUÁLIS HELYZETÉBŐL ÉS A HAZAI KÖRÜLMÉNYEKBŐL FAKADNAK

Legtöbben az oktatás, a készségfejlesztés felé fordulnak (különösen a gyermekeknél), de a környezetvédelem is fontos iránya az elköteleződésnek, amit a társadalmi felzárkóztatás követ. A kultúra és művészet ehhez képest jóval kevesebb elköteleződést tud becsatornázni, akárcsak a lokális ügyek. A demokratikus ügyek közül a szabad sajtó a „legnépszerűbb”; a többi (lásd: közélet, intézményrendszerek) jóval kevésbé gyakori választások. Gyaníthatóan a politikával való interferencia miatt.

74% Gyermekek, fiatalok jövője (oktatás, tehetséggondozás, mentorálás)

55% Oktatás, képzés, készségfejlesztés

55% Természetvédelem, fenntarthatóság, klímaváltozás

43% Társadalmi felzárkóztatás (szegénység, hajléktalanság, nélkülözés, szegregáció)

35% Szabad sajtó, tájékoztatás, információhoz való hozzáférés

26% Emberi jogok (szabadság, egyenlőség - nemi, vallási stb.)

25% Kultúra és művészetek

23% Lokális, helyi/helyhez kötött ügyek

20% Közélet, közéleti szemléletformálás

19% Demokratikus intézményrendszerek

## Oktatás, képzés

A legfontosabb terület, a jövő kulcsa a fiatalok képzése és szemléletformálása. Így fejeződik ki egyértelműen a felelősségérzet a következő generációért. A fiatalok, tanulók, kollégák, hallgatók mentorálása gyakran az ügyekbe való bevonódás egyik első lépése. A legacy leaderek számára fontos a jövő vezetőinek szemléletformálása, ez tudatos céljuk.

## Esélyegyenlőség

A szegénység felszámolása mellett ehhez is kulcsot jelent az oktatás. Ide tartozik az elesettek támogatása. A női vezetés és egyensúly meghatározó témaként jött elő a megkérdezettek ügyei között.

## Szemléletformálás

Ez is lényegében egy ügy, amit a legacy leaderek képviselnek. Olyan szervezeteket is támogatnak, amelyek társadalmi edukációval, érzékenyítéssel is foglalkoznak. Ilyen maga a Bridge Budapest Egyesület is, hogy hazabeszéljünk. Más vezetőket is szeretnének inspirálni ezen keresztül, a cég, a munkavállalók szemléletformálása is szándék. Ide tartoznak az üzleti tisztaság, az etika, a fair trade, de a demokráciához, az egyenlő jogokhoz, a szabadsághoz, az elfogadáshoz, a toleranciához, a szabad sajtóhoz, de még a kultúrához kapcsolódó ügyek is. Jellemzően a vállalaton belül képviselt értékek magánszemélyként támogatottak. Vezetőként politikai megfontolások keretezik a választásokat a nyilvánosság felé. A lelki egyensúly, mentális jóllét témája is a szemléletformálás körébe tartozik, nem csak az üzleti közegben, de ott hangsúlyozottan - tekintettel arra, hogy a sebezhető vezetői képelfogása még nem általánosan elterjedt.

## Fenntarthatóság

Ez a téma és a kapcsolódó ügyek szintén relevánsak és „trendik” is. Számos vetülete van a faültetéstől a kerékpáros közlekedésre buzdítástól a digitalizációig. Ezek vállalati szinten is fontos alapértékek és lassan a norma részét képezik. Ha nem is szorosan, de leginkább ide kapcsolhatók az innovációhoz, a kreativitáshoz, a vállalkozások támogatásához kapcsolódó ügyek.



**Tengelits András**  
kommunikációs igazgató,  
Schneider Electric



„A fenntarthatóságban benne van minden, amiről a kommunikáció, egy márka építése, értéke szólhat.

Ugyan a végső cél, a szándék változatlan – a folyamat és a hangsúlyok, ahogyan elérhetjük ezt a fenntarthatósági végső célt, mindig az adott körülményeknek megfelelően változik. A jelenlegi gazdasági és geopolitikai helyzetben például az energiahatékonyság kérdésköre kapott olyan löketet, amire korábban nem volt példa. Elképzelhetetlen, ugye, hogy egy étteremben ülve 4 főre rendeljünk vacsorát, amikor egyedül vagyunk? Akkor energiából miért fogyasztanánk többet annál, mint amire feltétlenül szükségünk van? Ezzel a példával csak azt szerettem volna szemléltetni, hogy a csapattal együtt mindig megtaláljuk az aktualitásoknak megfelelő, új vonatkoztatásokat, melyekkel hatással lehetünk szűkebb és tágabb környezetünkre – márpedig kommunikációs szakemberként ez az egyik legfontosabb feladatom: hatással lenni mások gondolkozására. És ha mindeközben még mi magunk is fejlődhetünk, az a pont arra a bizonyos 'i'-re.”





„Nem mindig volt fontos, hogy legyenek ügyeim. Sokkal fontosabb volt a pályafutásom elején, hogy pénzügyi sikereket érjek el, de ez átforgalmódott. Rájöttem, hogy a pénz csak eszköz, a siker egy mellékterméke, de nem lehet cél. Idő volt, mire rájöttem. Ezzel az átalakulással együtt felerősödtek a társadalmi célok. A tény, hogy támogatok ügyeket, fontos információ, de az, hogy kit, mit és hogyan, már annyira nem kell, hogy látszódjon.”

Sárospataki Albert  
vezérigazgató, Billingo



„Az alapján választok ügyet, hogy hol tudok a leghatékonyabban tenni. Például a klímaválság vagy a periférián lévők segítése roppant fontos, de nincs hozzá elég eszközöm.”

Gémesi Rita  
partner, i-Tango



Bármiből is adnak a vezetők, korábbi tapasztalataik alapján fontos szempont, hogy valóban legyen miből adni, és itt elsősorban időre és energiára gondolnak. Az idő a többség számára a legdrágább kincs.

A személyes tudás és a szakértelem, „hozzáadott érték” - a vezetők szeretik kihasználni és az ügyek szolgálatába állítani megszerzett tudásukat, tapasztalataikat. Vannak, akik számára a személyes ottlét az igazi adás, ami persze hátráltató tényező is lehet. Mások racionálisan osztják be az erőforrásaikat, inkább pénzzel támogatnak és azokra bízják az időráfordítást, akiknek ez a hivatásuk és hozzáértőek.

## A tartós elköteleződés és a nyilvános fellépés a tudatos legacy-building egyértelmű jele

Az 1+1%-ról való rendelkezés szinte mindenkire jellemző, de a többség támogat civil szervezeteket, illetve saját erőforrásokkal támogat társadalmi ügyeket:

60% alkalmanként

57% rendszeresen az idejével, a tudásával, jövedelmével vagy más eszközeivel

38% aktívan részt is vesz társadalmi kezdeményezések életében mint önkéntes, felügyelőbizottsági tag vagy tanácsadó

15% már indított útjára valamilyen társadalmi ügyet

„Persze elmehetnénk önkénteskedni, de én abban hiszek, hogy inkább azt az időt tegyük bele abba, hogy több profitot termeljen a cég és abból adjon vissza. Pl. kiviszek 30 Java-architectet játszóteret festeni... kedves, de talán ennél hatékonyabban is lehet forgatni a világ kerekét.”

Szatmári Tamás  
cégvezető, Aliz

„Sokkal könnyebb saját 'jó ügyet' választani és ezért a 'jó ügyért' tenni, mint azt a legtöbben gondolják. Nem (feltétlenül csak) az kellhet hozzá, hogy rendszeresen személyesen ott legyek egy ételosztáson vagy egy kórházban. Mert az igazi kollektív szerepvállalásban ennél sokkal több kicsi adódhatna össze, még nagyobb összhatással.”

Buday Bence  
vezérigazgató, Share Now Magyarország (Wallis Autómegosztó Zrt.)



„Gyerekkorból eredeztethető, az, hogy segítünk. A faluban is jelen volt. Tudtuk, ki szegény, kinek milyen gépe van – ez a kölcsönösség keményen benne volt a falusi paraszti kultúrában.”

dr. Varga Eszter  
vezérigazgató, Pannonhitel //  
executive coach



„A társadalomnak visszaadást kicsit nagyképűnek tartom... ezt hagyjuk meg a valóban nagy hatású, a világ dolgait befolyásolni képes embereknek. Én a saját mikrokörnyezetemben tudom jobban értelmezni azt, hogy amit kaptam az életem során, azt én is vissza tudjam adni.”

Tengelits András  
kommunikációs igazgató,  
Schneider Electric

# 01

## Szakértő

A legacy iránt leginkább elkötelezett vezetőkre jellemző – nagyfokú tudatosság áll mögöttük. Szemléletformálás a vágyuk és hosszú távra terveznek. Felhasználják a kapcsolataikat, a befolyásukat és nyilvános szerepléssel, nyílt kiállással is támogatják az ügyeket. Az erős legacy-tudat jele, hogy magánvagyonból rendszeresen támogatnak, tartósan köteleződnek el.

# 02

## Gyakorlott

A legacy szemlélet már jelen van a szemléletében, cselekvésében, de még nem teljesen tudatos, szervezett/tervezett. Sokszor ad-hoc/esetleges. A tapasztalatukat és a tudásukat adják – gyakran mentorként, tanácsadóként. Nagyon komfortos a vezetők számára, motiváló, hogy valódi hozzáadott értékük van, megélhetik az alkotásvágyukat. Az ügyek kiválasztásánál szempont az összhang a vállalati értékekkel. A céges vagyonból támogatnak elsődlegesen - a cégtől/tulajdonosi szerkezettől és az ügy jellegétől függően. Cél, hogy beépítsék a céges stratégiába. Ide sorolódnak a CSR megmozdulások.

(A témában jó szívvel ajánljuk a Forbes.hu-n megjelent cikkünket, mely végigveszi az üzleti és a civil világ közötti diszfunkciókat: Zsigeri ellenérzésünk van, hogy megfizessük azokat, akik másokon segítenek - merre tovább civilek? <https://forbes.hu/legyel-jobb/civilek-csr-pistryur-velemeny/>)

# 03

## Újonc

Ez a belépő szint. Nagyon jellemző, hiszen mindenki volt kezdő. Nem differenciáló tényező.



„Az életemet átszövik az együttműködések: cégen belül, nemzetközi szinten, külső partnerekkel egyaránt. Új lehetőségeket nyitott meg a nonprofit szervezetekkel történő kooperáció. Együtt keresni velük a megoldást, tudást és erőforrást megosztani, ezáltal többé válni nagyszerű élmény.”

Vágó Beáta  
HR vezető, Orbico



„A munkahelyeknek most már nem csak az a célja, hogy legyen egy hely, ahova bemész dolgozni, hanem közösségépítő szerepe is van.”

Kulczycki Julianna  
országigazgató, BP





## Gázi Zoltán

ügyvezető igazgató, Eisberg  
Hungary

„Hobbimmá vált, hogy összekössem azokat az embereket, akiknek az univerzumban dolguk van egymással, csak én kellettem hozzá, hogy ezt felismerjék. Találkozhattak volna nélkülem is, végigbogaráshatták volna a facebookon vagy más online csatornákon közös ismerőseiket, és ismerőseik ismerősét, és azok ismerősét, de valamiért én kaptam ezt a csodás lehetőséget, hogy összeköthessem őket. És ezért nemcsak ők hálásak, de én is az vagyok.”



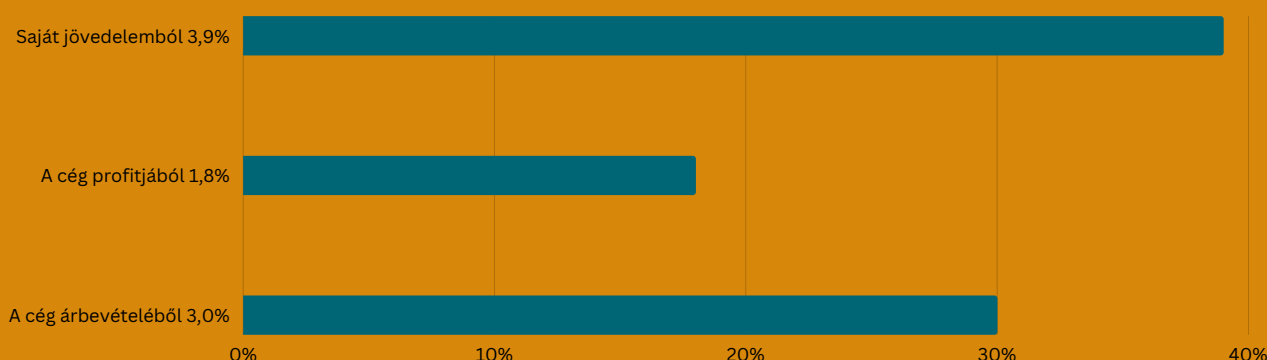
# NÖVEKEDÉSI TREND: EGYRE TÖBBEN, EGYRE TÖBBET

Az utóbbi időszakban a támogatás változását inkább a növekedés írja le, különösen a saját jövedelem esetén. Ezzel együtt a közeljövőben egy mérsékeltebb növekedésre is lehet számítani.

Minden negyedik vezető esetében egy folyamatos növekedési trendet látunk, ami azt mutatja, hogy ebben a körben a társadalmi ügyek támogatása egyre fontosabbá válik - bár az inflációs körülmények felülírhatják a jószándékot.

	Saját jövedelemből való támogatás	A cég támogatása
<b>Növekedett és növekedni fog</b>	<b>28%</b>	<b>24%</b>
<b>Csökkenett és csökkenni fog</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>

A saját jövedelmének átlagosan ekkora részét költötte társadalmi ügyek támogatására



# „KINEK, HOGYAN?”

## A támogatások optimalizálása

Még a legacy-val intenzívebben foglalkozó vezetőknek is kihívást jelent erőforrásaik hatékony koncentrációja. Változó, hogy az ügyeket elkötelezetten támogató vezetők mennyire egy ügy felé koncentrálik erőforrásaikat, és mennyire szerteágazóan.



### Fókuszált

Vannak, akik abban hisznek, hogy egy (vagy max. 2-3) fő ügy támogatásával tudják a legnagyobb hatást elérni az adott területen, és céljuk is hatásuk maximalizálása, ezért erőforrásaik java részét erre a területre koncentrálik. Az ügy nagyköveteként is gyakran fellépnek, jellemzően személyesen is fontos számukra az adott terület. Hosszú távon elkötelezettek – az ügyet életük végéig tervezik támogatni (eleve hosszú távú, „nagy” ügy), maximum a mikéntje változhat. Ez nem jelenti azt, hogy nincsenek ad hoc ügyeik.



### Szerteágazó

Vannak, akik sokféle ügyet területet/szervezetet is támogatnak, így próbálják megsokszorozni hatásukat. Ők nem annyira az ügyek nagyköveteként, mint inkább a támogatói szemléletmód hírnökeként lépnek fel. Az ad hoc ügyekben kedvelik az azonnali visszacsatolást, személyességet, az „itt és most” történő segítségnyújtást. Hosszabb távú támogatásaik is vannak, de ez inkább kivétel.

„Előadásaim során, LinkedIn posztjaimban történeteket mesélek, hogy azok segítségével összekössek újabb embereket. Felismerjék magukat, egymást, és a felismerések hatására változzanak, jobbá váljanak, jobbítsanak. Elszórok magokat az emberek lelkében, melyek kicsíráznak, és onnantól rájuk bízom, gondozzák tovább ők. Akinek pedig már ott volt a csíra - de ha rajta múlik, hagyta volna kiszáradni -, azoknak kis vizet és tápanyagot küldök az éteren keresztül, és hozzá inspirációt, hogy locsolgassák bátran növénykéiket.”

Gazi Zoltán  
ügyvezető igazgató, Eisberg Hungary





## Horváth János

tulajdonos-vezérigazgató, MVÜK



„Az hatott rám, amikor megértettem, hogy a mi kis pici pénzünk mekkora hatással lehet egy szervezet működésére. És már akkor is működésre adtuk, nem címkéztük. Ez sorsfordító volt.

Kialakult a küldetéstudat, hogy ha ennek ekkora jelentősége van, akkor tegyünk bele egyre többet évről évre. Ebből született a Bridge-dzsel közösen indított Edisonfund is. ...

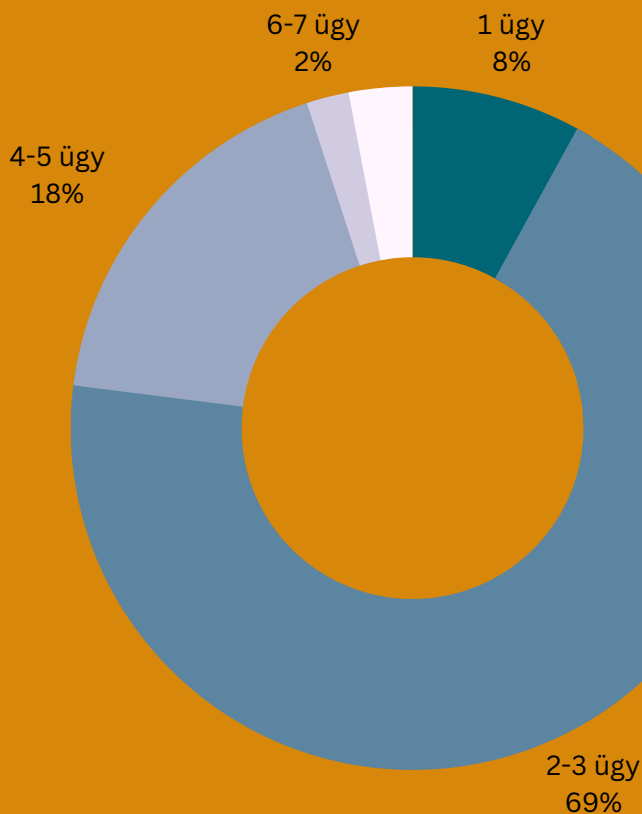
A mostani fejemmel látva, hogy meddig el tudok jutni, biztos, hogy hamarabb és nagyobb mértékben kezdtem volna a környezetemre jó hatást gyakorolva visszaadni, de ezt akkor még nem tudtam.”

# A TÁMOGATOTT SZERVEZETEK TEKINTETÉBEN A KÖVETKEZŐ JELLEMZŐK NÖVELIK A VEZETŐK ELKÖTELEZETTSÉGÉT

- A vezető számára fontos ügyet képviselnek – megfoghatóan, világos célokkal.
- Hitelesek - személyesen ismerik az alapítókat, és akár a szervezet eredettörténetét - a működésüket tekintve is transzparenszek.
- Megfelelő a szakmai háttér, a hozzáértés. (A vezetők meglátása szerint ebben sok szervezet fejlődésre szorul, vannak, akik épp e tekintetben járulnak hozzá az ügyekhez szakértelmükkel, összeköttetésekkel.)
- Számít az adott szervezet mérete is. Ebben izgalmas kettőség látszik a megkérdezett vezetők körében:
  - Vannak, akik számára a hatalmas nemzetközi szervezetek sokszor visszatetszést keltenek, de krízishelyzetben hatékonyak (pl. menekültválság), jelentős tapasztalat áll mögöttük, ezért bíznak bennük.
  - Mások számára a kisebb helyi szervezetek hitelesebbek, lelkesebbek, de sokszor kevésbé tapasztaltak, kevésbé profik, ezért elbizonytalaníthatnak.

## A támogatott ügyek száma

Legtöbben (69%) nemcsak egy ügy mellett köteleződnek el, inkább a 2-3 a jellemző.





dr. Csorbai Hajnalka  
stratégiai igazgató, OPTEN



„Szívesen támogatok kisebb alapítványokat, ahol teljesen jól kontrollálható, mi történik a pénzzel, amit odatettem. Például amikor ismerem egy alapítvány vezetőjét és tudom, hogy gondosan kezeli a pénzt. Ritkán tudok személyesen beállni ezekre a helyekre, így jellemzően pénzzel, bizalmi alapon dől el, kit támogatok. Az ukrán helyzetnél ugyanakkor nem kicsi résztvevőt kerestünk, hanem úgy gondoltuk, hogy a 4-5 nagyot fogjuk támogatni, akik masszívan részt vállalnak benne, tudják, mire kell költeni.” A mostani fejlemmel látva, hogy meddig el tudok jutni, biztos, hogy hamarabb és nagyobb mértékben kezdtem volna a környezetemre jó hatást gyakorolva visszaadni, de ezt akkor még nem tudtam.”

# A HITELESSÉG A FONTOS, NEM A MÉRHETŐSÉG

Nem erre számítottunk, de komoly értésről tesz tanúbizonyságot, hogy a támogatás mérhetősége a többség számára nem releváns kérdés, egyszerűen nem számít.

Pontosan értik, hogy a legtöbb ügy csak hosszú távon mozdul előre, így nehezen mérhető a hatása. Az ügyekre való ráfordítás (anyagiakban, időben) mérhető, de maga az „eredmény”, hasznosulás már kevésbé. Az adott ügy, szervezet, kontakt személy hitelessége számít. A hitelesség, a bizalom esetén feltételezik, hogy a támogatás jól hasznosul.

DE: a visszajelzés nagyon is számít!

Ez lehet egy fénykép, egy köszönőlevél, egy telefon, bármi. Hitelesíti az ügyet, szervezetet, támogatást, megnyugtatja a támogatókat. Önmagában a proaktivitás is ilyen hatással bír. Örömet és elégedettséget okoz, további támogatásra ösztönöz.

A tudatosabb vezetők számára a mérések (vagy visszajelzések) ugyanakkor segíthetik a támogatás tervezését, erőforrások optimalizálását. A mindennapi operatív teendők mellett sokszor nincs idő/kapacitás a strukturált támogatásra, a visszajelzés segít „kizoomolni” és átlátni, jó-e a támogatási stratégia.

Ha nem saját, hanem vállalati támogatásról van szó - különösen nemzetközi háttérű vállalatok esetében, ahol a CSR-nak van kialakult kultúrája), valamilyen formájú mérés elvárt.



**Rigó Péter**  
cégvezető-helyettes, Derik

„Nem fontos, mérhető-e a támogatásom... az a legfontosabb, hogy oda jusson, ahova kell, és arra használják, amire kell.”



**Borbély Zoltán**  
elnökségi tag, Menedzserek Országos Szövetsége

„A hitelesség fontos, hogy akik képviselik, az garantált legyen, nem annyira a mérhetőség.”

Az ügyek iránt elkötelezett vezetők többsége csak alkalmyszerűen gondolja át támogatási stratégiáját.

Akik jobbra ad hoc ügyeket támogatnak vagy nem koncentrálják erőforrásait, azoknak jellemzően nincs mit átgondolni – maximum azt, hogy szisztematikusabb támogatási rendszert alakítsanak-e ki. Időbe telik ide eljutni, és jelentős tudatosság szükséges hozzá.

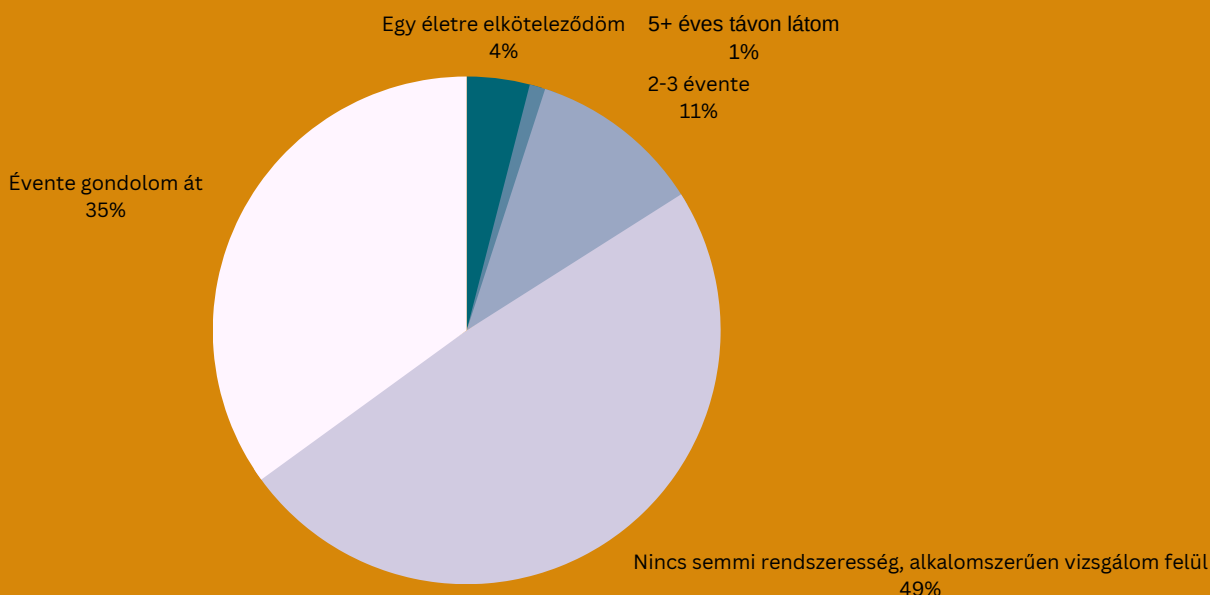
Akik rendszeresebben gondolkodnak ezen, jellemzően a következő okokból teszik:

- Vállalati támogatásról van szó, így „be van építve a rendszerbe” a felülvizsgálat, az átgondolás (kb. évente).
- Eleve tervező típusok, és az éves terv része a támogatás átgondolása is.
- Tudatos legacy-builderek: a támogatás ténye és jellemzően az ügy maga változatlan, de az erőforrások optimalizálása megjelenik mint törekvés.

Előfordul, hogy az újragondolásra az élet kényszeríti a vezetőket pl. jelen válságos időszak, amikor a fő cél a cég fennmaradása.

### Minden második vezető ad hoc módon dönt a támogatásokról.

Az, hogy minden harmadik vezető évente felülvizsgálja a terveket, vélhetően a céges költségvetés éves tervezésének köszönhető.



**Lestár Tímea**  
 ügyvezető, ARM Hungary

„A női képviselet hosszú távú dolog. Sajnos régen sem tudtam hallgatni ezekben a témákban, az igazságérzetem felülírt mindent. A gyerekek és az oktatás kicsit változó, ahogy a gyereken nő bele a rendszerbe, a hangsúly máshova terelődik, de az oktatás mint téma marad. A környezetvédelem kúszott be az elmúlt pár évben, de még nem kristályosodott ki, még tanulom, mit lehet csinálni, hogyan tudok hatni.”



„Alapvetően csak a hosszú  
távú együttműködés valós  
és megalapozott.”

Sárdi Dani  
operációs vezető, Prezi



„A hosszútávúság számomra  
a legfontosabb érték. Sok  
mindent felölel, és ha ezt  
értéknek tekinted, az a napi  
cselekedeteinket (NEM  
számosságát), döntéseinket  
határozza meg.”

Fehér Éva  
ügyvezető, JobGroup



# A TUDATOS LEGACY-ÉPÍTŐ VEZETŐK A LEGINKÁBB ELÉGEDETTEK

Hosszú távon elkötelezettek, benne van a napi gondolkodásukban, jellemzően többféle támogatást is nyújtanak, és érzik a hatásukat.

Érettebb vezetők, fontos számukra az egyensúly. Ennek fényében, a motivációjuk tartós, a lehetőségeikhez képest elégedettek, de pl. az ügyek állásával korántsem. Az elégedettséget fokozza a nyilvános szerepléssel együtt járó hatásgyakorlás is.

## Kevésbé elégedettek...

- ... akiknek idő hiányában nincs energiájuk az ügyekre;
- ... akiket foglalkoztat a tudatosabb legacy-building, de nem tudják, hogyan csinálják, szeretnék a gyakorlatban szintet lépni, szervezettebb/ hatékonyabb/ konstruktívabb formába terelni tevékenységüket;
- ... akiket a válság kiadásai visszafogására kényszerít;
- ... akik egyelőre nem mernek többet tenni



**Fehér Éva**  
ügyvezető, JobGroup

„Ha adok, vissza is kapok. Ha a társadalom felé adunk, lehet, hogy nem én, hanem a gyerekeim kapják majd vissza, de valamilyen formában mindenképp visszakapjuk. Amikor például szakmai segítségnyújtással foglalkozom, az energia, amit visszakapok beépül és megint vissza tudom adni máshova, akár az életem más területeire.”



**dr. Csorbai Hajnalka**  
stratégiai igazgató, OPTEN

„Nagyjából 10 éve dőlt el, hogy foglalkozom ügyekkel. Úgy éreztem, megtaláltam a helyem, azóta is úgy érzem, nagyon szerencsés vagyok, és az ember látja, hogy nem mindenki az. Amikor jó helyen voltam, úgy éreztem, tartozom annyival a világnak, hogy valamit ebből visszaadjak.”

---



# **IDŐPERSPEKTÍVA**

**BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPORT**



# MI MARAD UTÁNAM MAGÁNSZEMÉLYKÉNT?

A vezetők többségének felelőssége a következő generációig terjed ki. Magánszemélyként a közvetlenül utánuk következő generációra szeretnének hatni, azaz az utódaikra.

Az alapértékek átadása mindenki számára kiemelt, de ez ideális esetben már kamaszkorra megtörténik. Az anyagi felelősséget addig érzik a szülők, amíg biztosítani nem tudják a gyermekük szabad pályaválasztását és életvezetését. Mindannyian remélik, hogy gyermekeik majd továbbadják a kapott értékeket, élményeket, és történetek és érzések formájában hagyatékuk túléli a következő generációt is, de felelősséget inkább csak a saját utódokkal kapcsolatban érznek.

Visszaköszön, amit a mikrokörnyezetre való fókuszálásból tanulhattunk: a vezetők bíznak benne, hogy hatásuk nemcsak színtében gördül tovább, hanem „hosszában” is, azaz a következő generációk felé is tovagyűrűzik. Távlati dimenziót ad neki a transzgenerációs örökség feldolgozása: a hatásuk túlmutat a következő generáción, és szülői felelősség foglalkozni velük. Gyerekként/felnőttként a családi örökség továbbvitele ad hosszabb távra mutató célt. Tudjuk, honnan jöttünk, ismerjük az őseinket, és felelősségünk ezeket az értékeket tovább örökíteni, fenntartani a családi kontinuumot (értékekben is).

Állampolgárként a tervezhető időt leginkább az az alapattitűd befolyásolja, hogy érez-e a vezető a mikrokörnyezeten túlmutató felelősséget:

- Aki igen - azaz jellemző rá a vágy, hogy saját magán túlmutatóan is értéket kell teremteni -, hajlamos nagyobb távlatban gondolkodni, pl. a „következő generáció” alatt a fiatalokat érti, szeretne hozzájárulni a nagyobb egészhez.
- Aki inkább a mikrokörnyezetben tervez/tud/szeretne hatni, nem tervez olyan hosszú távra (bár hisz a tovagyűrűzésben), sokkal inkább a jelenre fókuszál, az adott pillanatban akar hatni.

## Vezetőként alapélmény, hogy a gyorsan változó és zaklatott világban egyre nehezebb előre tervezni

Vezetőként a többség tervezős típus, szeret felkészülni a jövőre. Ugyanakkor felértékelődött a rugalmasság, a gyors adaptációs képesség. A vállalattal kapcsolatos tervek jellemzően 6 hónapnál kezdődnek, de 2-3 év már hosszabb tervnek számít. Vezetőként az időbeni tervezést több tényező is befolyásolja:

- Vállalati tervezési szokások (1-2 év tervezés, 3-5 év stratégiai tervezés, 10 éves víziók, vagy épp a startup életciklusokkal való tervezés);
- Konkrét egyéni és/vagy vállalati célok és az ezekhez szükséges körülbelüli idő (pl. új gyár építése – 10 év, stb.);
- Kor, akiben felmerül a „mennyi van még hátra” kérdése, tudatosabban tervezi a jövőt, konkrét szakmai és egyéb céljait;
- A jelenlegi kiszámíthatatlanság, ami jelentős feszültséget okoz a hosszú távú építkezésben hívó vezetőknek.



„Értékrendet szeretnék magam után hagyni, amivel minél több embernek tudok utat mutatni, de nem az egész világnak. Nekem pont elég, ha a családom, a kollegáim, a szűkebb közösségem körében tudok valamit hozzátenni az értékrendhez. Fontos, hogy rendet hagyjak magam után. Hogy picit jobb lett, mint ahogy én kaptam, de legalábbis nem rosszabb.”

dr. Csorbai Hajnalka  
stratégiai igazgató, OPTEN



„Klassz lenne, ha úgy emlékeznének rám a gyerekeim, hogy voltam valaki, azon túl, hogy az anyukájuk voltam: volt személyiségem, terveim, létrehoztam valamit.”

Gál-Berey Tünde  
alapító-ügyvezető,  
Villámfordítás



# Mi marad utánam vezetőként?

Vezetői legacy-nak számít, ami a jelenlegi és korábbi munkahelyükön utánuk marad – ilyen értelemben a szakmailag „következő generáció” számít belátható időtávnak.



Vezetőként nemcsak az aktuális sikerek fontosak, hanem a pozitív visszajelzés az „utánam lévő időszakkal” kapcsolatban – alapvető célja a vezetőknél, hogy távozás esetén büszkén adhassák át a stafétát:

- A csapat, amit maguk körül felépítenek, kinevelnek, akiknek átadják vezetői értékeiket, így példakép szerepük hosszabbban hathat jelenlétüknél;
- A konkrét szakmai és vezetői sikerek időbeli távlatával nehéz számolni, a hosszabb távúak közé tartoznak pl.:
  - Szemléletformálással és/vagy strukturális változásokkal együtt járó újítások bevezetése a vállalat életébe mint sokakat érintő, hosszú távú hatás;
  - Mentorálás, coaching, a csapat és egyes személyek fejlesztése, ami néha csak pár személyt érint konkrétan, de nagyon hosszú távú hatást lehet elérni;
  - Példamutatás a mindennapok során.

„Újítóként én abban mérem a sikert, hogy hosszútávon mennyi marad abból, amit én hozzátettem egy rendszerhez. Ha semmi, akkor azt csak a lelkesedés vitte. Ha nélkülem is megmarad, hivatkozzák, akkor gondolom értékteremtőnek. Büszke vagyok rá, hogy az elmúlt munkahelyeimen látok több dolgot is, ami ilyen szempontból kiállta az idő próbáját.”

Dojcsák Dániel  
marketingkommunikációs igazgató, Shiwaforce



„Dan Olofsson, a Sigma alapítója, jó minta: tudja, hogyan kell pénzt keresni, és azt is, hogy vissza kell adnia belőle a társadalomnak. Meggyőződésem, hogy nincs ennél jobb üzleti modell. Hiszem azt is, hogy az üzleti partnerek szívesebben dolgoznak egy olyan emberrel, akiről tudni lehet, hogy nagyvonalúan jótékonykodik. Azt gondolhatják, ő jó ember, üzletelni is megéri vele.”

Nagy György  
ügyvezető igazgató,  
Sigma Technology Magyarország



„Nem elég csak jó gondolatokkal rendelkezni, azokat cégértékként át kell tudni ültetni egy szervezetbe, akár egy társadalomba. Szorosan együttműködő, hasonló vízióval rendelkező partnereinkkel, olyan projekteknél gondolkodunk, amik nemcsak nekünk, hanem a gazdaság különböző területein is hozzáadott értéket jelentenek. Ez a fajta értékteremtés sokkal jobban foglalkoztat, mint korábban.”

Simon Anita  
fenntarthatóságért és körforgásos  
gazdaságért felelős vezérigazgató-  
helyettes, Alteo



# MI MARAD UTÁNAM AZ ÜGYEK SZEMPONTJÁBÓL?

Az ügyek komplexitása miatt a vezetők hosszú távon terveznek, de mellette ad hoc ügyekbe is beszállnak, ahol a „siker” kézzelfoghatóbb, nemcsak távlati hatása van. Az ügyekkel kapcsolatban alapvető szempont a hosszútávúság.

- A nagy ügyek csak nagyon lassan haladnak, jelentős időbe telik igazi változásokat elérni;
- Fontos az ad hoc segítség, de ugyanilyen fontos a kevésbé látványos eredményt produkáló, alapvető célok támogatása, mély változásokat csak így lehet elérni (azaz: működésre is adni kell, nem csak konkrét célokra);
- A támogatásnak, elköteleződésnek is hosszú távúnak kell lenni – ez ad biztonságérzetet a szervezeteknek, fedezetet a stabil működésre;
- Az ügyekkel kéz a kézben járó szemléletformálás és edukálás is rendkívül lényeges feladat, ami szintén csak hosszabb távon hat. Épp ezért különösen fontos a következő generáció támogatása, mentorálása, szemléletük formálása.
- A „kicsi vagyok én ehhez” percepciót a hétköznapi működésre való koncentráció, a mikrokörnyezeti hatás tovagyrúzó ereje ellensúlyozza.

„Óriási hatásunk van a világra. Amit mi csinálunk, azzal nagyon erősen hozzájárulunk a következő generáció tőkésének kialakításához. Pici jelek tudnak lenni a jelenben is, de ez egy 20-30 éves erőfeszítés. Számomra a hosszútávúság üzleti érték és érdek is.”

Szendrői Gábor

ügyvezető partner, Concorde MB Partners

„Az iroda életében egy évre tervezek, de a tervben lévő jogtudatossági programunkkal merek nagyot álmodni, akár egy következő generáció számára is tudnánk értéket teremteni.”

Dr. Törös Judit  
alapító, irodavezető ügyvéd, Törös Ügyvédi Iroda



„Ez olyan, mint a diófa, nincs elvárás... ezek olyan típusú segítségek, amikkel lehetőséget adunk, nem pedig befektetés, amitől elvárok valamit.”

Iglódi Csaba  
vezető tanácsadó, Your Way  
Consulting // társalapító, vezető,  
onlyCEO Klub



„A hosszútávban hiszek, egy évtized sem riaszt vissza. A nagy ügyek, az nagy idő, de minimum 3-5 év. A támogatásaim is, az ügyek mellé állásom is ilyen: vagy nagyon hosszú távon kell támogatni, mert nem fog egyik nyárról a másikra változni, vagy nagyon égető, és akkor ugorjuk meg ad-hoc.”

Borbély Zoltán  
elnökségi tag, Menedzserek  
Országos Szövetsége

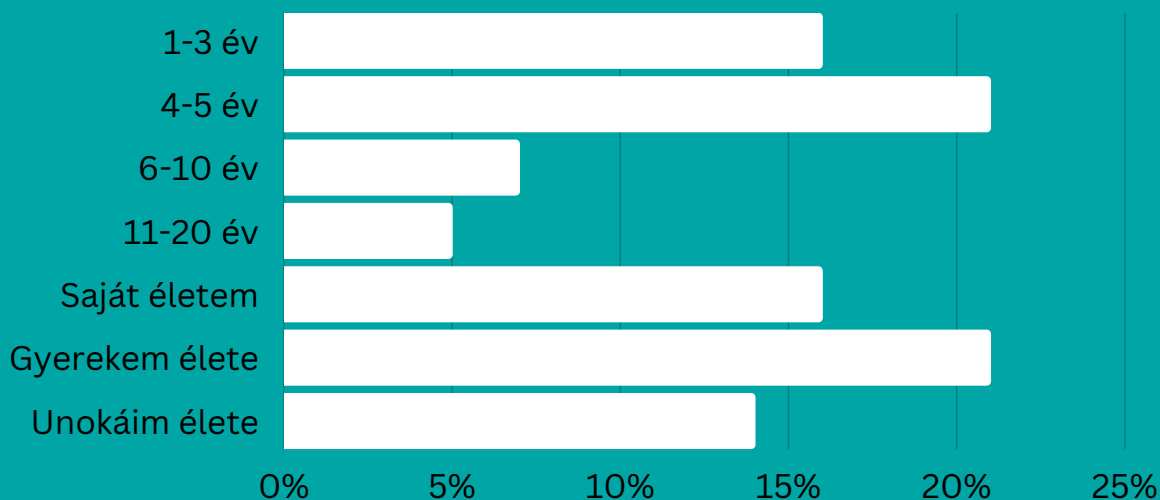
# A LEGACY NEM MAJD LESZ

Kulcsfontosságú annak tudatosítása, hogy időbe telik, amíg bármiféle komolyabb hatás láthatóvá válik, ezért is érdemes korán elkezdni az ügyek támogatását.

Rendkívül fontos tapasztalat annak belátása, hogy ha előbb kezdünk el foglalkozni a legacy-val, nagyobb hatást lehet gyakorolni. Ez az összefüggés nem evidens a legtöbb megkérdezett vezető számára, mert a cselekvés vágya sokaknál csak akkor jön el, amikor már „leraktak valamit az asztalra”. Pedig a hosszútávú szemlélet és hatás a jelenben kezdődik és a mindennapok során épül, ezért nagyon fontos az is, hogyan működünk a hétköznapiakban, az apróságoktól kezdve az emberi kapcsolatokon át a nagyobb döntésekig. Ahogy azt is láthattuk, hogy nem a mennyiség számít elsődlegesen, például a visszaadás esetén, hanem a rendszeresség és a következetesség, és az, hogy a saját lehetőségeinkhez mérten, arányosan, de megtegyük, amit éppen akkor már tudunk. Nem majd, ha sok lesz, mert vezetőként az eszköztöbblet már az indulás pillanatától adott.

Az ügyek lassú fejlődése miatt érzi több vezető is fontosnak, hogy a számára fontos ügyeket hosszabb távon, akár halála után is tudja támogatni – pl. alapítvány vagy ösztöndíj létrehozásával, vagy éppen hosszabb távon fenntartható modellek kialakítása révén. Számolni kell a „hosszútávúság” demotiváló hatásával is: „porszemként mit is tehetünk”, nem érjük meg az eredményeket. A mikrokörnyezet felé való terelés erre jó iránynak tűnik, kézzelfoghatóbbá teszi a hatást: egy-egy konkrét visszajelzés és sikerélmény aztán elvezethet hosszabb távú támogatáshoz is.

A hatás legjellemzőbb távlata a 4-5 év vagy a saját gyermekek élete, ehhez képest jóval kevesebben vannak azok, akik 1-3 év távlatban vagy egy generációnál tovább gondolkodnak.





„Az nehéz, hogy ha adunk egy alapítványnak pénzt, be kell látni, hogy néha a rezsiköltségre kell, és semmilyen látványt nem generál. Nézzük például a női jogokat. Ha ugyanígy haladunk, akkor az ENSZ szerint 50 év még az egyenjogúság, világ szinten. Ez számomra beláthatatlan, évi fél százalékot javulunk, vagy hogy mérjük? El lehet engedni a mérést, de nem könnyű.”

Lestár Tímea  
ügyvezető, ARM Hungary



„Fontos, mit hagyunk hátra. Cserkész voltam, és ott az egyik alapmondás az, hogy hagyj jobb helyben a világot, mint ahogy kaptad. Magunk miatt is fontos ez. Hiába önzés: ahhoz, hogy jól érezd magad a világban, fontos, hogy legyen egyfajta küldetéstudatod.”

Tegzes Dániel  
stratégiai vezető, Continvest



---



# MIT HAGYUNK HÁTRA?

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPORT

Ahogy a második fejezetnél megálltunk, hogy a pszichológia generativitás fogalmát röviden bemutassuk, úgy a legacy leaderek jellemzésénél is meg kell állnunk, hogy végigvegyük, mit derített már ki a pszichológia tudománya a generatív szemlélettel élő emberekről, akik felelősséget vállalnak a jövő generációiért. Utána mutatjuk, mi mivel tudjuk a kutatásunk alapján kiegészíteni az alábbi tényeket.

## A felelősségvállalás jószándéka pozitívan hat a mentális és a fizikai egészségre

Azok az emberek, akik így gondolkodnak, élnek, cselekszenek, hasznosnak és fontosnak érzik magukat, és azért is jobban odafigyelnek az egészségükre, hogy minél tovább törődhessenek másokkal. Jellemző rájuk az érett megküzdési módok alkalmazása, ami növeli a hatékony pszichés adaptációt. Többnyire kiterjedt kapcsolatrendszerrel, baráti hálózattal és társas támogatással rendelkeznek, és elégedettebbek a kapcsolataik minőségével, mint az átlag. Ez természetesen hat az élettel és a munkájukkal való elégedettségükre is. Gyakrabban vállalnak önkéntességet, vallási vagy akár politikai aktivitást is. Ezzel nem csak jobbá teszik a környezetük, közösségeik életét, hanem a saját életüknek is értelmet és célt találnak. Ezért is fordul elő gyakran, hogy az életközépi válságokból valamilyen ügyön, elköteleződésen keresztül vezet ki az út, ami új értelmet és célt ad az egyénnek. Pszichológiai vizsgálatok erősítik meg, hogy a civil ügyekben való elköteleződés haszna nem csupán társadalmi, hanem az egyén pszichológiai és szociális jólétére és egészségügyi állapotára is pozitív hatással van. Növeli az önfogadást, a személy hatóképességének érzését, a személyes növekedését és az autonómia érzését. Nem elhanyagolható következményként a független gondolkodás és cselekvés elősegíti a változást és az innovációt is.

## Önigazolás, önzetlenség, önzés?

Nem mehetünk el ezen a ponton amellet, hogy meg ne emlékezzünk röviden ezekről a fogalmakról is a hagyatéképítők kapcsán. Számos pszichológiai kutatás elemzi a megélt és kiteljesedett generativitást élő egyének és a nárcisztikus személyiségvonások összefüggéseit, de mind kiemeli, hogy ugyan lehetnek magas korrelációk, de ezek elvéve rossz szándékúak. Nem teljes önzetlenség és nem is szimpla önzés. Az önigazolás, az önzetlenség és az önzés is együtt jelenik meg. Gondoljunk csak arra, hogy már az elején említettük, a hagyatéképítés nem csak egyéni szükséglet lehet, hanem aláhúzottan üzleti érdek is egy hosszú távon fenntartható és prosperáló üzleti működésért. Mint ahogy azt is mondtuk, hogy az egész folyamat a személyes, az üzleti és a közösségi érdek egyensúlyának megteremtéséről szól. Hogy ne választás kérdése legyen bármelyik, hanem szándék és ambíció kérdése, hogyan maximálhatom a hármasság egyensúlyát, és ettől hogy lesz egyénileg is még jobb a létezés. Aki tehát magamutogatásról vagy tetszelgésről beszél a visszaadáshoz kapcsolatosan, nem számol a rengeteg pozitív hatással és következménnyel, amit ezzel a környezetének okoz az „adakozó”, aki jóérezésből, önszeretetből és a környezetéért érzett felelősségből is adhat egyszerre és külön-külön is. Ezzel nagyon ritkán árt a világunknak.

# AZ ABSZOLÚT TÖBBSÉG (61%) SZERETNE NYOMOT HAGYNI

Tízből kilenc vezető látja azt, hogy van szerepünk és felelősségünk a jövő alakításában.

Mindenkinek, külön-külön, egyénenként is. Jó hír, hogy sokuk esetében a számukra fontos értékeket a környezetük, a munkahelyük is támogatja, és ehhez képest kevesebb a korlátozó tényező (lásd. pl COVID, érték-konfliktusok). Az abszolút többség, mintegy 61% szeretne nyomot hagyni, a saját életén túlmutatóan.

A vezetői hagyaték legalább öt szinten értelmezhető – és ezek össze is függenek, kölcsönösen erősíthetik egymást, hiszen mindegyik a vezető személyiségéből/személyéből fakad. A vezetők többsége elsősorban értékeit, szemléletmódját szeretné örökül hagyni. Ügyek tekintetében a hosszútávú változások miatt nincsenek gyakorlati elvárásaik: a belső elégedettség fontos, hogy hozzájáruljanak a nagy egészhez, jobb világot hagyjanak maguk után. A „mit hagyok hátra” mindegyik dimenziója valamilyen formában kapcsolódik az ügyekhez – a választóvonalat a buborékon kívüli legacy jelenti. A buborékon belüli legacy fontos, de nem elégséges a tudatos legacy leadershiphez.

## Buborékon belül

### Mikrokörnyezeti (családi) hagyaték

A fókusz elsősorban a személyes buborékon belülre esik: család, gyerekek, barátok, ismerősök. A mikrokörnyezetben a vezető szeretne hatást gyakorolni, mind a hétköznapi pillanatokban, mind alapértékek szintjén: élményeket maga után hagyni, szemléletet formálni ismerősi körben. Ide tartozik családi szinten a szülőktől kapott értékek továbbörökítése, egyfajta szellemi DNS továbbörökítése ez (a kontinuum részének lenni, az ősi hagyaték ápolása, eredet-tudat), ami hagyományok folytatása és teremtése, és persze a gyerekek útnak indítása révén ölthet fizikai formát is. Elsősorban azok az emlékek, élmények, jó érzés, szeretet és elfogadás tartozik ide, amit a családi, baráti körben hagyunk magunk után. Úgy fogalmazzuk meg a megkérdezettek, hogy jó lenne, ha úgy beszélne róluk a haláluk után, hogy „megbízható ember volt, akire lehetett számítani, odafigyelt, jelen volt, csodás szülő és barát volt”. Ezek büszkeséget jelentenek. Az utódok jövője miatt is fontos ennek megvalósítása, mert úgy érzik, a gyereknevelés egyben életfeladat is, nemcsak a biztos háttér megteremtése a fontos, de a lelki biztonság és egészsége is. A családért, a gyerekekért érzett felelősség erős motiváció főleg az oktatási és fenntarthatósági ügyekre: NEKIK milyen bolygójuk lesz. Mindenki számára elérhető hagyaték: időben és térben belátható, a személyes felelősség egyértelmű.



**Lencz Róbert**  
vezérigazgató, DOKTOR24

„Módjával érdekel,  
mit hagyok hátra.  
Jobban érdekel,  
hogy amíg élek,  
milyen hatást fejtek  
ki. Egy emberöltő  
alatt olyan hasznos  
értékeket teremtek,  
ami időszakosan jó  
és közvetetten  
hatása van a jövőre.

A magyar  
egészségügy és  
általában a magyar  
lakosság  
egészségesebb  
társadalommá tud  
válni akár  
közvetetten általam  
is. Átalakítani  
egészségügyi  
folyamatokat,  
finanszírozásokat,  
hozzáállást, amely  
hosszabb életet és  
jobb életminőséget  
biztosít, nagy érték.”



# Buborékok között

## A napi működés hagyatéka

Ez az emberi kontaktusok hagyatéka - a többség számára alapelv, az élethez és a hétköznapokhoz való hozzáállás bázisa. Mindenre kiterjedő, jelen fókuszú, alapvető működésmód. Jelenlét és hétköznapi odafordulás a másik felé minden helyzetben, kapcsolódás, egyenlőség és tisztelet demonstrálása, pozitív élmények biztosítása - jellemzik. A hétköznapi működés dimenziója, a „mit” tesztek mellett a „hogyan” teszem szempontját is jelenti: ahogyan működünk a világban, ahogyan másokhoz állunk, ahogyan viselkedünk a mindennapok során, a mikrokozmoszunkban. Ugyanakkor a tudatos vezetői (és személyes) működéssel járó hagyatéka, annak a felelősségnek a vállalása is, hogy az ember minden tetteivel, kontaktusával, viselkedésével hatást fejt ki, és ezért túlmutat a buborékon. Összefügg az önazonossággal, az integritással, az elvek és a tettek összhangjával – értékeinknek megfelelően cselekedni minden helyzetben. A többségnél ez úgy fogalmazódik meg, hogy „jó ember volt”, akivel jó volt együtt lenni, odafigyelt és jó érzéseket keltett másokban, pozitív közös emlékek és élmények maradnak utána. Idővel jellemző rá, hogy a világmegváltás helyét a beláthatóbb, közeli célok és ügyek veszik át. Ez mindenki számára „elérhető” és építhető hagyatéka.

## Vezetői hagyatéka

A buborékon befele és kifele is hat, ez marad hátra vezetőként a távozásunk után:

- A vállalatban belüli hatás, szakmailag és emberileg is, mely tovább él: a vállalati szemléletmódban, az egyes munkatársakban.
- A vállalatban kívüli hatás a példamutatás: a cég hatása a környezetre, a világra, a vállalati tevékenységen keresztüli hatásgyakorlás.

A vezetők alapvető karakteréből fakad, hogy fontos-e nekik a vezetői hagyatéka. Ennek tartalma elsősorban azon múlik, mennyire látja át a vezető hatásgyakorlásának körét, mennyire tágra értelmezi azt. Jelentős mértékben múlik a vezető tudatosságán, azon, mennyire érzi megsokszorozott hatását és felelősségét, szakmailag és emberileg egyaránt. Nem függ a vállalatnál eltöltött időtől: értékek és szemléletmód átadása mindenkor történhet pl. partnerség, transzparencia, felhatalmazás, bizalom, nyitottság terén. A vezetői hagyatéka a személyes ambíció, az elismerés iránti vágy és a büszkeség is erősen táplálja: a megfelelés saját magunk magas elvárásainak. Ez az egyéni potenciálunk, képességeink kiteljesítése, tulajdonképpen önmegvalósítás, a „küldetésünk” teljesítése, ami lehet életfeladat is. Idővel sokaknál a személyes siker iránti vágy átfordul a hatásgyakorlás iránti erősebb vágyba: az „adás” kerül a fókuszba. Felerősödik a felelősség a környezetünkért, az országért, a vállalat hozzájárulása a nagy egészhez.

A megkérdezettek emberi, szakmai és mentori kvalitásra bontották a vezetői hagyatékahoz társított érzeteket:

- Emberileg fontos érzet: „jó volt vele dolgozni/mindig korrekt volt/bízott bennem/meghallgatott”.
- Szakmailag: profi és sikeres, szakmailag elismert, „jól ment alatta és utána is”.
- Mentorként: „sokat tanultam tőle/ példakép”.

Ez már nem mindenki számára elérhető hagyatéka: lényege a vezetői hatásgyakorlás megsokszorozódó ereje és az ezzel járó nagyobb felelősség.



„A mérhetőség kevésbé érdekel, de a láthatóság igen. Kérdezik, miért kell a LinkedInre kitenni, ha valaki támogat egy alapítványt, társadalmi ügyet, részt vesz valamiben... Azért, mert a többi vállalatvezetőt, üzleti szereplőt igenis ebbe az irányba kell terelni, példát kell mutatni, mintát adni, és annak látszania kell, hogy észrevegyék.”

Dr. Törös Judit  
alapító, irodavezető ügyvéd,  
Törös Ügyvédi Iroda



„Annak örülnék, ha annyit mondanának a halálom után, hogy itt volt valaki, aki egy jó ember volt. Ennyi.”

Lancz Róbert  
vezérigazgató, DOKTOR24

# Buborékon kívül

## Az ügyek utáni hagyaték

Ezt építi bármely buborékon kívüli ügy támogatása, ez a hatásgyakorlás. A tudatos legacy-building csak a legelkötelezettebb vezetőket jellemzi – a többség még keresi saját feladatát és szerepét ebben, addig is ad hoc, kevésbé szervezett módon járul hozzá ügyekhez, vagyis nem a közvetlen üzleti érdekeit szolgáló, önmagunkon túlmutató aktivitáshoz. Hagyaték az értékrend, a szemléletmód, a kiállítás és a cselekvés, a példamutatás. Életfeladatként is többen megfogalmazták a képességeik jó ügy szolgálatába való állítását, „adni”, másokat segíteni: „fák legyünk és ne gyümölcsök”. Ez egyértelműen a buborékon kívüli hatásgyakorlás, azaz hozzájárulás a nagy egészhez, a fejlődéshez, az előrelépéshez. Ennek bármilyen formájában:

- Ad hoc és hosszú távú ügyek támogatásával
- Nyilvános és nem nyilvános támogatással
- Vállalati és magánjellegű támogatással

Fontos a segítségre és támogatásra szorulóknak, de saját maguk miatt is: az adásból fakadó öröm és elégedettség okán - annál is inkább, mert a hatás sokszor nem látványos. Az érzés és az élmény, amit a megkérdezettek szívesen kiváltanának ennek kapcsán: „Segített/többet tett az elvártnál/hozzájárult a nagy egészhez/jobb világot hagyott itt.” Mindenki számára elérhető hagyaték – a maga lehetőségeihez mérten, bárki hozzá tud tenni a közöshöz.

## A szemléletformálás hagyatéka

Ha ambivalensen hangzik is, de ez a személyes márka hagyatéka. A példamutatás igénye és nyílt kiállítás révén a legacy leadership legmagasabb szintje. Nemcsak az ügyek melletti kiállítás, azok támogatása, hanem az általános szemléletformálás révén is hat. A vezetők kiemelt szerepével és felelősségével együtt járó influenceri hatás – elsősorban a legacy leaderek körében, akik tudatosan igyekeznek is ezt kihasználni, élni vele: szemléletformálással, példamutatással, az ügyek és az értékek buborékon kívüli hirdetésével, kommunikálásával, edukációval, nyilvános szerepléssel, mások inspirálásával érik el. Önazonos, integráns működés minden szinten. A szakmai háttér, életút mellett a legacy-building is jelentős mértékben hozzájárul a személyes márka építéséhez. A vezető a nap minden pillanatában, minden kontaktus által építi személyes márkáját és hagyatékát. Az ilyen vezetőknek vágya mintává válni, hivatkozási alappá - akár szóban, akár írásban - pl. egy könyv keretében, de a jövő vezetőinek coach-olásával is. Mivel a személyiségből fakad és kapcsolódik a személyiséghez, ezért saját maguk miatt is fontos a személyes márka építése: önazonosságot, büszkeséget, elismerést is kivált. A szakmai/vállalati szellemi hagyaték mellett ez a dimenzió lényegében az ügyek melletti kiállásról is szól nyilvános szerepléssel, influenceri és ambassador szereppel, több szinten:

- a vállalaton belül (az ott dolgozók szemléletének a formálása, ügyek felé terelése)
- a vállalaton/buborékon kívül, nyilvános szerepléssel, példamutatással, kommunikációval
- konkrét ügyek felkarolásával, támogatásával, népszerűsítésével
- a támogató szemléletmód népszerűsítésével
- összekötő szereppel: a kapcsolati tőke és az elérési szám kihasználásával az ügyek érdekében

Alapvetően mindenki számára elérhető hagyaték. Fontos ezért tudatosítani, hogy egy vezető kiemelt helyzetben van, ami hatalmas lehetőség.



„Nálam nagyon be van akadva a hatásgyakorlás és a legacy, azaz, hogy mit hagyok örökül az utókornak. Valami olyat szeretnék teremteni, aminek látható nyoma van, és egyben amivel sikerül a világot jobb helyé tenni. Ne csak arról szóljanak a hétköznapiak, hogy hogyan növeljük az általam vezetett cég forgalmát vagy, hogy milyen mértékű profitot termelünk, hanem hogy olyan hatással legyünk a társadalmunkra, amivel többek életét pozitívan befolyásoljuk. Ez nagyon, és egyre jobban foglalkoztat.”

Agárdi Viktor  
ügyvezető, Fath



„Nekem sokáig tartott átállítani az agyam arra, hogy az nem hengegés, ha nézd meg, én mennyit segítettem, mennyit gyűjtöttünk... Abban éltem, ha ezt kommunikálom, reklámozom, akkor ennek rossz az üzenete....egy idő után értettem meg, hogy a segítség megmutatása új segítséget hoz. Sokan csatlakoznak azért, mert látják. Amikor ez megtörténik, az a sikerélmény. Azért kell megmutatni, hogy legközelebb még könnyebben megtörténjen, és még többen csatlakozzanak a jó célhoz.”

Patakfalvi Réka  
tulajdonos-kreatív igazgató, Continental  
Group





„Amikor majd leteszem a lantot és temetőbe kísérek... Sokan szerintem azt nem értik, hogy az ehhez vezető út ma kezdődik, tegnap kezdődik, sőt, ebben a pillanatban. Ez a beszélgetés, a következő megbeszélés, a gyerekekkel a ma esti játékok... A hagyatékot szerintem minden pillanatban építi vagy rombolja az ember. Nagy hiba, hogy sokan a hagyatékknak valami óriási márványszobrot tekintenek, amit majd megvesz, majd felépít, ha lesz idő rá... és nem ismerik fel azt, hogy az a márványszobor évtizedeken keresztül épül és a mából indul, hogyan fog végül összeállni.”

Buday Bence  
vezérigazgató, Share Now Magyarország  
(Wallis Autómegosztó Zrt.)



„Nagyon azt érzem, hogy felelős vagyok és hogy van hatásom. Nem értek egyet azzal, hogy csak egy vagyok a sok közül – még ha olyanról is van szó, pl. egy szavazás, el kell mennem, egy szavazattal is hatással vagyok, ilyen a mindsetem, de ha bele vesszük, hogy hány embert ismerek, hányan követik a gondolataimat, a megosztásaimat, hány diáknak lehetek a példaképe, akkor oda kell figyelnem, mit hogyan teszek. Tudok hatással lenni, de néha elszomorít, hogy hiába próbálok tenni azért, hogy jobb világban éljünk, kevés, amit teszek... Annyira komplex világban élünk, hogy sok erőfeszítés kevés eredményre jut, mert akinek nagy a hatalma, egy-egy döntéssel, tettel sok jótakaró, pozitív gondolkodású ember tettét tudja tönkretenni, és ez rossz érzés.”

Patai Zoltán  
társalapító-ügyvezető, Flawless

---



# **A LEGACY LEADEREK**

BRIDGE BUSINESS LEGACY RIPOET

# A LEGELKÖTELEZETTEBB LEGACY LEADER: TUDATOS, ÖNREFLEXÍV, HOZOTT ALAPÉRTÉKE MÁŠOK TÁMOGATÁSA, VIZIONÁRIUS SZEMLELETFORMÁLÓ

A kvalitatív és a kvantitatív kutatás résztvevői egyaránt viszonylag homogén körből érkeztek – így hasonlíthatnak is egymásra, mégis meghatározhatóak olyan karakterjegyek, amelyek a legacy-val legtudatosabban foglalkozó vezetőket jellemzik.

## 01

### Demográfiai tényezők szempontjából

- Kor: az idősebbek jellemzően jobban fókuszálnak az ügyekre (van rá kapacitásuk, minden tekintetben).
- Van gyereke.
- Családi háttér: hozott alapérték mások támogatása és az is, hogy a saját buborékunkon túl is tenni kell egy jobb jövőért, a következő generációkért.
- Tanulmányok: előbukkannak a múltból inspiráló és legacy szempontjából példaértékű tanárok, mentorok, egyetemi közösségek - akinek nem otthonról hozott értéke, az így tanul bele a legacy-ba.
- Külföldi tanulmányok – jelentősnek tűnő szemléletformáló hatás a támogatás mint „alapmentalitás”, demokratikus értékek, elfogadás kapcsán.
- Nem: nem függ tőle.

## 02

### Vezetői személyiség és pozíció mentén

- Személyiség: jellemzően extrovertált személyiségek víziókkal és tenni-, változtatni akarással, példamutatási szándékkal.
- Könnyen megtalálják a közegüket.
- Nyíltan elkötelezettek.
- Többségük annyiban minimum tervez, hogy erőforrásait igyekszik tudatosan, hatékonyan felhasználni.
- Hosszú távú szemléletmód jellemzi (vagy tartós támogatás vagy tartósan fennálló modell kialakítása).
- Régebb óta vezető, már beérkezett, komfortos a szerepével.
- Tudatos, önreflexív, soft skill-ekben erős, partneri viszonyra törekszik.
- A vezetés már nem cél, hanem lehetőség a legacy-ra, támogatásra, változtatásra.
- Érti a felelősségét.
- Marad energiája másra (a work-life balance kérdésén már túl van).
- Ismert (legalábbis az üzleti életben).

## 03

### Környezeti változók - a munkahely vonatkozásában

- Jellemzően nemzetközi nagyvállalat vagy saját tulajdonú magyar cég vezetője.
- A CSR tevékenység része a hétköznapjainak.
- Partneri, lapos szervezeti struktúra, felhatalmazó vezetés híve.
- Rendszeres visszajelzések (nagyobb tudatosság, önismeret) gyakorlója.
- Stabil anyagi háttérű.
- A vállalat a profilja alapján hozzájárul a nagy egészhez, azaz nemcsak „pénzt ad”, hanem az alaptevékenysége is pozitív hatással van a világra, ügyekre (vagy ha nem, azt erős CSR-rel kompenzálja).

## 04

### Ügyekkel kapcsolatos attitűdje

- Otthonról hozott vagy a vezetői szerep kezdetekor kialakult nagyobb felelősségérzet jellemzi.
- Alapvető számára, hogy önmagunkon (buborékunkon) túlmutató értéket kell létrehozni és támogatni kell az esetteket.
- Tudatos a hatásgyakorlása: érzi és tudja, hogy vezetőként nagyobb a felelőssége.
- Tudatos támogatási formákat alkalmaz: úgy segít, hogy a legtöbbet tudja tenni.
- Nemcsak anyagiakkal támogat - és az 1%-nál többet tesz.
- Rendszeresen támogat ügyeket, szervezeteket, hosszú távon elkötelezett ügyek mellett, és jellemzően operációra is ad.
- A mérhetőség nem feltétlenül fontos számára, de az erőforrás-optimalizálás igen, épp ezért évente átgondolja támogatását.
- Nyíltan támogat, mintát ad, azaz nemcsak konkrét ügyek mellé áll, hanem a szemléletformálás is a célja.
- „Nagy” ügyek mellé áll, különösen az oktatás és az esélyegyenlőség területén, mert szerinte ez a hosszú távú változás kulcsa: felelősség a jövő generációjáért és a helyi társadalmi környezetért (a fenntarthatóság ügye normatív, nem differenciálja a legacy leadereket).

Saját életemen túl is szeretnék hatással  
lenni a világra

+

Saját időmet, energiámat, szakértelmemet  
áldozom ügyek támogatására

Ez a két változó jellemzi átfogóan a legacy leadereket. A két változó alapján leszűrt Legacy-vezetők csoportjának mérete: 78 fő, vagyis a kutatási mintánk 36%-a.

A legacy leaderek szűréséhez olyan változók kellene, amik nem csupán a legacy attitűdöt írják le, de az aktuális viselkedést is mutatják. Nem az értékekből kell kiindulni, amikor keressük a csoportot, mert azok lehetnek akár normatívák is. Az értékeket inkább a csoport leírására használjuk.

A vállalat mérete és a szektor szempontjából nincs jellegzetes különbség a legacy leaderek és más vezetők között. A legacy-csoportra inkább jellemző, hogy valamilyen mértékű tulajdona van a cégben, de ez nem is feltétel és nem is kizáró ok. A saját céggel rendelkezők körében valamivel magasabb a legacy-vezetők aránya. Nincs szignifikáns különbség, de a férfiak és nők aránya itt jóval kiegyenlítettebb. A felsőfokú mesterszak vagy magasabb végzettség és Budapest mint lakóhely is valamivel jellemzőbb.

**LEGACY LEADERSHIP =  
ATTITŰD + VISELKEDÉS**

# Az aktív, kezdeményező szerep sokkal erősebb a körükben.

A legacy-attitűd leginkább egy inherens érték: az egyén önkifejezési módja, mintsem egy konkrét cél támogatása.

## Az értékek mentén

- Fontosnak tartják, hogy minden ember egyforma bánásmódban részesüljön. Azt gondolják, hogy mindenkinek egyenlő lehetőségekkel kellene rendelkeznie az életben.
- Szeretik a meglepetéseket, és szeretnek mindig új dolgokat csinálni. Fontosnak tartják, hogy az ember különféle dolgokat csináljon életében.
- Fontos számukra, hogy meghallgassák azokat, akik másfajta véleményűek, mint ők. Még ha nem is értenek egyet velük, meg akarják érteni őket.
- Elkötelezettek, hogy segítsenek a körülöttük élő embereknek. Törődnek mások jóllétével.
- Jóindulatúak.
- Igényük van a szorosabb és intímabb relációk kiegyensúlyozottságára, megerősítésére, illetve az ezen interakciókban érintett felekről való gondoskodás motiválja őket. Fogalmaik: becsületesség, barátság, őszinteség, segítőkészség.
- Nem veszítik el kapcsolatukat a környezetükkel, mert meg is akarják mutatni másoknak ezt az oldalukat.

## A motivációk mentén

- Szeretnék értéket teremteni, létrehozni, alkotni valami hasznosat a társadalom hasznára.
- Nem szignifikáns a különbség, de elég nagy az eltérés a legacy-csoport javára:
  - Szeretnék az üzleten túlmutatóan is hátra hagyni valamit;
  - Szeretnék másokat inspirálni.
- Nem jellemző rájuk, hogy csak a legszűkebb közeget - ahol élnek/ahonnan származnak - érzik felelősséget.
- Ahogy az sem, hogy egyszerűen csak belső késztetésből adnak, vagy csak a szülői felelősség motiválná őket.

## A viselkedés mentén

- Aktívan részt vesznek társadalmi kezdeményezések életében (mint önkéntes, felügyelőbizottsági tag vagy éppen tanácsadó).
- Jóval jellemzőbb, hogy egynél több ügyet támogatnak.
- Kapcsolataikkal, befolyásuk latba vetésével segítenek.
- Hosszú távon nélkülük is működő, fenntartható szervezeti keretet/modellt/intézményt/csapatot kívánnak létrehozni a számukra fontos ügy mentén.
- Magasabb összeget szánnak támogatásra a saját jövedelmükből ill. a vállalat profitjából/árbevételéből.
- Inkább a nyilvánosság előtt végzik legacy-tevékenységüket.

## Az attitűdök mentén

- Szeretnék többet tenni fontos ügyekért.
- Szoktak azon gondolkodni, milyen nyomot hagynak maguk után a világban.
- Fontos számukra, hogy kézzelfogható legyen a hatás, amihez az elköteleződésüket és a támogatásukat adják.
- Hisznek benne, hogy minden ember hatása számít a jövőnk kapcsán, ezért van felelősségünk abban, milyen lesz a jövő.
- Jellemzően hosszabb távú hatásban gondolkodnak - pl. akár unokák élete is.

## Hipotézis:

**a legacy kérdése 40 éves kor alatt nem nagyon merül fel.**

Ez a hipotézis megbukott, ahogy azt a generativitás fogalma kapcsán már gondolhattuk. Az ügyekbe való mélyebb bevonódás jellemzően a szakmai kiteljesedést követően merül fel. A kor csak egy tényező a sok közül, ami a legacy felé terelheti a vezetőket.

Nem a kor a fordulópont, hanem a szakmai „beérkezés/megérkezés” állapota, amikor...

- már beleszokott a vezetői feladatokba – vannak mindennapi kihívások, de magát a „hogyan működöm itt mint vezető” részt már megtanulta, szakmailag komfortos;
- soft skillekben is megerősödött, jó hangulatú közeget teremt, a munkahelyen belül már elkezdett visszaadni, coach-olni;
- a work-life balance-ban előre lépett.

A 40 alatti vezetők körében is felmerül a „mit hagyunk hátra” kérdéskör és a buborékon túli felelősség.

Ez a kiteljesedettség érzés mindenkinél máskor jön el – egyenesebb karrierút esetén akár 40 alatt is. Ekkor kezdődik meg egy kereső, önreflektívebb szakasz (nem feltétlenül az életközépi válság...), amikor a jövő kapcsán (hiszen eddigre kb. mindent elért) felvetődik a „mit hagyunk hátra” kérdése. Ezzel együtt az idősebb kor evidensen együtt jár a legacy felé való erőteljesebb orientálódással.

## Hipotézis:

**a mit hagyunk hátra ambíció felerősödik egy bizonyos jóléti szint felett, amikor már nem tét a pusztta megélhetés.**

Ez a hipotézis megállt: a vezetői érettség az esetek többségében anyagi biztonsággal is együtt jár, ami a támogatás szempontjából fontos kritérium.

Akadályt jelent, hogy a legacy-ban kevésbé otthonosan mozgó anyagi javakhoz kötik a támogatást. DE: a tudatos fiatal vezetők számára kevésbé anyagi háttérhez kötött a legacy szemléletmód. Ez jó hír és esélyt teremthet sok társadalmi kezdeményezés túlélésére, és ezért is fontos az edukáció és a szemléletformálás.

- A szakmai kiteljesedést követően a fókusz sokaknál átkerül a buborékon kívülre.
- Bővebb anyagi források, bővebb energiaforrások (már sikeres szakmailag, gyerekek kezdenek kirepülni).
- Igény a tapasztalatok és a tudás megosztására.
- Elismertség és példamutatás megjelenése.
- Igény a lassabb életritmusra, mélyülésre (a mennyiség helyett), bölcsesség, belátás, az „igazán fontos” dolgokra való koncentráció: az ügyek megjelenése.



„Nagyjából 10 éve dőlt el, hogy foglalkozom ügyekkel. Úgy éreztem, megtaláltam a helyem, azóta is úgy érzem, nagyon szerencsés vagyok, és az ember látja, hogy nem mindenki az. Amikor jó helyen voltam, úgy éreztem, tartozom annyival a világnak, hogy valamit ebből visszaadjak.”

dr. Csorbai Hajnalka  
stratégiai igazgató, OPTEN



„Ha anyagilag eljutsz biztonságos szintre, onnantól kezdve egy újság, alapítvány rendszeres támogatása, vagy random kérdések támogatása is az a fajta gesztus, ami jóval többeknek lehetne természetes. Havonta 2-5-10 ezer forint nem biztos, hogy feltűnik, de hozzájárul egy nagyobb dolog megvalósításához.”

Németh Zsófia  
People and Culture Director,  
Roche Magyarország



## Hipotézis:

**az aktív cselekvésbe forgatás a kor előrehaladtával kerül elő, amikor már nagyobbak a gyerekek, biztosabb az egzisztencia, de feltételezhető, hogy a többség már fiatalon is erős érdekérvényesítő volt, kezdeményező, nem passzív karakter.**

Ez a hipotézis is validálódott: a legacy leaderek többsége dinamikus, kezdeményező karakter – mindig is bennük volt a tenni akarás, a vágy a változtatásra, a kihívások megoldására.

- A vezetői lét önmagában együtt jár egyfajta aktív, érdekérvényesítő személyiségtypussal. A vezetők már fiatalon, gyerekkorban is mutatták ezt a személyiségjegyet, hajlamukat a vezetésre:
  - Csapatot összefogni, egy kezdeményezés élére állni: hatással tudnak lenni az emberekre, van bennük szenvedély, lelkesedés és ezt át is tudják adni másoknak.
  - Ezt erősíti, hogy többek számára nagy tanulást jelent a felhatalmazó vezetés, delegálás, soft skillekben való erősödés.
  - Megálmodni valamit és végrehajtani, pozitív hatással lenni: víziók, új ötletek, innovatív/out of box gondolatok jellemzőek.
- Vannak, akik kifejezetten élménykeresők – ügyek tekintetében is, fontos, hogy időnként új fába vágják a fejszájukat vagy épp párhuzamosan többféle üggyel is foglalkozzanak (és hajlamosak egy idő után újat keresni).
- Tettrekészség jellemzi őket – pl. a legacy leaderek többet tesznek, mint az 1% felajánlása vagy pénz átutalása.
- Elismerés iránti vágy és a minőség iránti elkötelezettség együttes jelenléte: fontos érték a szerénység és az alázat, de a vezetők szeretik megmutatni, mire képesek, büszkék teljesítményükre, fontos nekik a visszajelzés.

Ez a személyiség önmagában támogatja a legacy-építést: együtt jár a vággyal, hogy hatással legyenek a környezetükre, világra, hozzájáruljanak ahhoz, hogy jobb világot hagyjanak maguk után (eleve, hogy valamit hagyjanak maguk után).

- A példamutatás iránti vágy megkülönbözteti a legacy leadereket, ehhez azonban inkább extrovertált személyiség szükséges.
- Vannak introvertáltabb vezetők – őket fontos támogatni, bevonni, erősíteni az önbizalmukat és proaktívan edukálni is (know-how-ban).



## Hipotézis:

**az alapszándék egyik háttere, hogy valaki ezt látta otthon, a másik háttere, hogy ő maga hátrányból jön, ezért nagyon érti/tudja, hogy ha már képes, akkor tegyen/adjon, mert ez neki is segített az érvényesülésben.**

A hipotézis részben validált. Két eltérő dimenziót von össze – a családi értékeket és a hátteret. A családi értékek szerepe megkérdőjelezhetetlen. Ugyanakkor szerencsés és kevésbé szerencsés családi háttér egyaránt motivációt ad az ügyekre.

## Az egyik dimenzió: mit láttunk otthon (alapvető családi értékek)

Mennyire volt része a családi értékeknek, hétköznapiaknak, szemléletnek két érték:

- Elesettek támogatása, segítségnyújtás, odafordulás: ez nem anyagiak függvénye - szegényebb környezetben is jellemző. Elsősorban mikrokörnyezeti mintákat, de ügyek mellé való gyakorlati kiállást is jelent.
- Önmagunkon túlmutató érték létrehozása, távlati célok a hétköznapi hedonizmus helyett, a munka értéke.

Akiknél ez a két szempont teljesül, már fiatalabb korban elkezdődhet a legacy-building. DE: ez nem jelenti azt, hogy a „know-how” is tudott/adott! Fontos a támogatás, az edukáció.

Akik esetében nem teljesül, előtérbe kerül a környezeti hatás: a tanárok, mentorok, inspiráló vezetők esszenciális szerepe megfelelő szemléletformálással, mintaadással, normává tevésével tanítható/tanulható!

## A másik dimenzió: a családi háttér

- Akik szerencsésebb közegből indultak, motiváltak arra, hogy támogassanak másokat – a többség ezt otthonról hozza, és érzi a felelősségét: aki szerencsés, annak adni „kell”. Annyiban mégis releváns, hogy a családi eredettörténettel jobban tisztában lévő vezetőknek a legacy-building „a vérükben van”.
- Akik hátrányosabb helyzetből indultak, saját bőrükön tapasztalták a segítség erejét, ezért motiváltak arra, hogy ők is támogassák azokat, akik nehezített pályán mozognak.

A gyerekkori anyagi háttér gyakorlati értelemben irreleváns – mind a szerencsés háttér, mind a kevésbé szerencsés jelentős motivációt adhat, amennyiben az alapértékek a helyükön vannak.

## Hipotézis:

**az, hogy milyen ügyeket választanak tartósan, abban a személyes motiváció/érintettség az elsődleges, de számítanak nyilván a trendek is.**

Megerősítést nyert, hogy a konkrét ügyek (és szervezetek) választása mögött az érzelmi motiváció az elsődleges: a személyes érintettség valamilyen formája. Ugyanakkor érdemes megkülönböztetni a „miért fontos számára, hogy támogasson ügyeket” a „miért épp ezt az ügyet” támogatja kérdésétől.

A legacy mögötti alapmotiváció (konkrét ügy mögötti személyes motiváció nélkül is) elég ahhoz, hogy a vezetőknek legyenek ügyeik, a belső késztetés utat talál:

- Ad hoc ügyekre való rácsatlakozással;
- Nagy, alapvető ügyek támogatásával (oktatás, esélyegyenlőség, fenntarthatóság) - RACIONÁLISAN is belátható, hogy ezek mennyire fontosak;
- A média/trendek szerepe fontos (ha még nincs választott ügy/szervezete/tartós elkötelezettsége) - a fenntarthatóság ügye kapcsolódik leginkább a médiához, a trendekhez (normatív), az oktatás inkább személyesen motivált;
- A konkrét ügyek mögötti motiváció sokféle lehet: valóban az esetek többségében valamilyen módon személyes, azaz inkább ÉRZELMI alapú
  - Saját trauma/tapasztalat/buborékon kívüli élmény által kiválasztott ügy
  - Személyes ismeretség a szervezettel, ott dolgozókkal
  - Barát, hiteles ismerős ajánlása/figyelemfelhívása/példája
  - Következő generáció miatt érzett felelősség (gyermek születése)
  - A konkrét szervezetek választása is erőteljesen személyes/bizalmi alapon történik.

A legacy mögötti motiváció érzelmi alapú („adni”), de van mögötte racionális belátás és tudatosság. A konkrét ügy/szervezet választása is inkább emocionális alapon történik – fontos a személyes kapcsolódás, érzelmi bevonódás. A média, a trendek racionális és érzelmi oldalról is hatnak. Tájékoztatnak és edukálnak, ugyanakkor empátiát ébresztenek, felelősségérzetet növelnek és cselekvésre ösztönöznek.

## Hipotézis:

**a többség legacy-stratégiája organikus és nem tudatosan felépített és rendkívül ad hoc, szerteágazó, nem mindig következetes.**

A vezetők fele nem gondolja át legacy-stratégiáját, de a legacy leaderek tudatosság tekintetében kiemelkednek az átlagból. A kvantitatív kérdőív és a mélyinterjúk is megerősítik ezt a hipotézist, több szinten. Akik távol maradnak a társadalmi ügyektől, kb. fele részben azért nem vágnak bele, mert nem tudják, hogyan kell. Ez jelentős korlátnak tűnik, és rámutat arra is, hogy valószínűleg azok esetében is lehetnek know-how-beli hiányosságok, akik már elköteleződtek társadalmi ügyek mellett. Az ügyek iránt elkötelezett vezetők kb. fele soha nem gondolja át legacy-stratégiáját. A legacy leadereket a tudatosságuk mindenképp megkülönbözteti. A szerteágazóbb legacy-tevékenység is lehet tudatos, de többnyire nem az.

Kulcskérdés a tudatosság és a legacy-val kapcsolatos edukációs szint: mind a társadalmi ügyektől távol maradó, mind az azokkal foglalkozó vezetők know-how-ja erősen hiányos. Jelentős akadály lehet ez a legacy építésének elkezdésében, illetve később a hatékonyságban, ami végső soron a hatásgyakorlás eredménye.

## Hosszútávúság és tudatosság, tenni akarással - a legacy leader definíció validálása

Mind a kvalitatív mélyinterjúk, mind a kvantitatív kutatás résztvevőit foglalkoztatja a téma. Nem meglepő, hogy a legacy leader „definíciója” érvényes.

A legtudatosabb, élen járó legacy leadereket megkülönbözteti másoktól, hogy **saját életükön túl is szeretnének valamit hátra hagyni, hatással lenni és fontos számukra mások jólléte.**

Jellemzi őket a **hosszú távú gondolkodásmód** és felelősnek érzik magukat azért, hogy jobb világot hagyjanak itt a következő generációra.

A döntő többség elsősorban a **következő generációra** koncentrál, és hisz hatása és értékei tovagyűrűzésében.

Tudatában vannak annak, hogy a nagy ügyek csak hosszú távon oldhatóak meg, ezért **tartósan elkötelezettek.**

**Vezetői felelősségükkel** (és nagyobb hatásfokukkal) is tisztában vannak, és igyekeznek élni vele, kihasználni és cselekedni.

Fontos számukra, hogy hozzájáruljanak valódi változásokhoz – ennek kulcsát a gyerekekben és az oktatásban, az esélyegyenlőségben látják. Ezeken a területeken valóban csak **strukturális változásokkal** lehet előrébb lépni, és csak hosszú távon.

A személyes **integritás** és **értékek alapvetőek**, nemcsak az ügyekhez kapcsolódóan, hanem átszövik a mindennapokat (mikrokörnyezet + buborékon kívül is). A legacy leaderek tudatában vannak, hogy minden pillanatban, minden tettükkel és kapcsolódásukkal hagyatékukat építik. A korrektség, megbízhatóság alapérték – a síron túl is az egyik legfontosabb.

Az önismeret, az önreflexió magas szintje, az **érzelmi tudatosság** fontos tényező: stabil, érett vezetőként a karriercélok helyét a legacy-building iránti vágy veszi át.

A **szellemi és anyagi források megléte** valóban releváns kritérium. Az oly fontos egyensúly szempontjából is: már nem az anyagi biztonság megteremtése a fő cél, jut idő másra is.

A változtatás, alakítás, **formálás iránti vágy** erős a vezetőkben, szeretnének pozitív nyomot hagyni maguk után, egy jobb világot építeni.

A legkiemelkedőbb legacy leadereket jellemzi még a kiindulás definícióján túl: a **példamutatási szándék**, a legacy-vel kapcsolatos **szemléletformálás iránti vágy.**

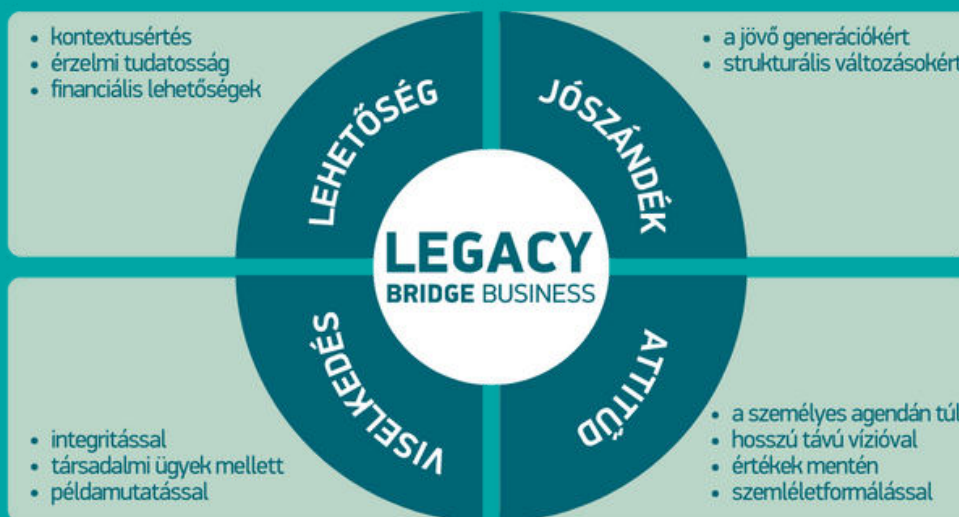
Az oly sokakra jellemző know-how hiány miatt a „vízió/strukturális/stratégia szavak talán elrettentőek lehetnek. Ezért ezúton is hangsúlyozzuk, hogy fontos a tudatosság, de nem szükséges és elvárt háttértudás ahhoz, hogy valaki vezetővé válása pillanatától bele merjen vágni a saját hagyatéka építésébe.

## A kezdeti definíciókat ezért a fentiek értelmében így árnyaljuk és egészítjük ki:

A legacy leader olyan (üzleti) vezető, aki a személyes agendáján túlra tekintve szeretne hatással lenni a világra. Hosszú távú víziója van és elkötelezett a jövőért, a jövő generációiért. Érti a felelősségét és a strukturális változások érdekében akár lépéseket is tesz. A példamutatás jószándékával és a szemléletformálás vágyával. Mindezt erős személyes integritással, érzelmi tudatossággal és sziklaszilárd értékekkel teszi. Az érzelmi, az intellektuális és a pénzügyi lehetőségeit cselekvésbe fordítja mások javára, társadalmi ügyek mentén elköteleződve, értve annak jelentőségét, mit hagy hátra maga után.

A Legacy képlete =

**Lehetőség x Jószándék x Attitűd x Viselkedés**



Ha komolyan vennénk a pszichológiai vetületeket - hogy a másokért is vállalt felelősséggel jobb életminőséget teremthetünk saját magunk számára is - könnyen belátható lenne, miért érné meg, hogy a vezetők a vezetővé válásuk pillanatától kezdjenek el szorosabban kapcsolódni a világ(unk)hoz. Hogy a megfogalmazott belső fejlődési céljaik kifele is ható transzformációkhoz vezethessenek egy világban, ahol tudjuk, hogy mit kellene tennünk, de a többség még nem ugrotta át azt a szakadékot, hogy cselekedjen is. Ma még kevés vezetőnek vannak legalább 10-15 évre ható tervei, cselekvési térképpel, de reméljük, hogy a mi tudatosító munkánknak köszönhetően is egyre többen veszik majd a bátorságot és fogalmazzák meg szerintük mitől lehet jobb hely a világunk, és ezért ők személy szerint mit tudnak tenni. Miközben építik a saját személyes jólétüket is, lehetőséget adnak a környezetüknek is. A hagyatékuk során létrejövő attitűdökből és viselkedésből álló építmény nem pusztán a jószándék és a lehetőségek összege így, hanem a szorzata. Lehet, hogy valaki után annyi marad, amit sok vezető meg is fogalmazott, mint vágy, hogy „jó ember volt”, de közben biztosan hozzájárult a környezete közérzetének javításához: ahhoz, hogy méltó életet élhessünk egy igazságosabb és esélyteremtőbb világban. Lehet-e ennél többet kívánni az üzleti elit tagjaitól, minthogy éljenek ezzel a felelősségükkel és a lehetőségükkel. Ez ma sok olyan üzleti döntéssel járhat, amelyek megtérülése kérdéses. Sőt nem is biztos, hogy mi látjuk majd az eredményét. Hogy közvetlen hasznunk lesz-e belőle, még kérdésesebb. Ezt egy diófa ültetésekor könnyedén elfogadjuk: majd csak az unokák ülnek az árnyékában. Az üzleti döntéseinkről miért gondolkodnánk másként?