

- Karner O., Kiss M., Perger M., Füleki B., Franczia N., Török L., Csikai E. & Sebő T. (2021), Magyarországi felsőoktatásban tanuló hallgatók mentális jóllétének felmérése, Kutatási beszámoló. <https://www.feta.hu/kutatas>
- Komljenovic, J. (2022), Agents of Global Competition in the International Student Market. In *From Actors to Reforms in European Higher Education* (pp. 141-154). Springer, Cham.
- Li, J., & Eryong, X. (2022), New directions towards internationalization of higher education in China during post-COVID 19: A systematic literature review. *Educational Philosophy and Theory*, 54(6), 812-821. <https://doi.org/10.1080/00131857.2021.1941866>
- McNay, I. (2022), Academic capitalism, competition and competence: the impact on student recruitment and research assessment. *Journal of Further and Higher Education*, 46(6), 780-792. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2021.2003307>
- Papp K. & Rózsa A. (2003), Szolgáltatásminőség elméletben és gyakorlatban. *Marketing & Menedzsment*. 2003/5. 4-13.
- Törőcsik M. (2000), *Empatikus marketing*, Bagolyvár Kiadó, Budapest
- Wu, F., & Kan, Y. (2022), Contesting globalization and internationalization of higher education: discourse and responses in the Asia Pacific Region. *Asia Pacific Journal of Education*, 1-3.
- Yamada, A. (2022), Globalization and internationalization of higher education reform in Japan: Pre and post Covid-19. In *Discourses of Globalisation and Higher Education Reforms*, 93-112. Springer, Cham.

A JÓ VEZETŐ EGYBEN PEDAGÓGUS IS? AZ EMPÁTIA ÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS

Kuráth Gabriella

egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
kurath.gabriella@tk.pte.hu

Németh Zsolt

egyetemi docens
Pécsi Tudományegyetem
zsolt.nemeth@gamma.ttk.pte.hu

BEVEZETÉS

Az empátia, az emocionális megközelítés vállalása gondolkodásra készíti az olvasót, olvashatjuk Törőcsik Mária (2000, 7) *Empatikus marketing* c. könyvében. A továbbgondolás során eljuthatunk más tudományterületekhez is, amely szerint ezek a megállapítások a menedzsmentre is értelmezhetők.

A fentiekhez kapcsolódva a tanulmány célja bemutatni az új kihívásokat a vezetésben, kiemelten foglalkozunk a pedagógus szereppel, ehhez kapcsolódva további célunk a vezetőfejlesztés emocionális megközelítésének a bemutatása is.

A tanulmányban a fenti kérdések kapcsán csak a témához kapcsolódó felvetések, gondolatok bemutatására fókuszálunk, a terjedelmi korlátok miatt mélyebb elemzésre nem törekedtünk.

VÁLTOZÓ MENEDZSMENT – A VEZETŐ, MINT PEDAGÓGUS

2008 májusában összegyűlt 35 neves tudós, szakértő, nemzetközi vállalati vezető, hogy a következő alapkérdésre választ keressenek. Milyen kihívásokkal kell megbirkózni annak érdekében, hogy újra feltalálják a menedzsmentet és a gyorsan változó világhoz alkalmazkodóvá formálják? Megállapították, hogy a tudományterület elmélete és a gyakorlata elérte a határait, és más tudományterületeket is be kell vonni a továbblépéshez. A műhelymunka eredménye egy 25 elemű lista lett a menedzsment nagy kihívásaiból (Hamel, 2009).

A mai kor kihívásai kapcsán tehát más hozzáállásra van szükség, paradigmaváltás történt, a versengő paradigma helyett a nyer-nyer paradigma kezd uralkodóvá válni. Ehhez kapcsolódva a vezetésstudomány nem csak a vezetőkre, hanem a követőkre is összpontosít, megosztott, kapcsolati jellemzőként is létezik (Ujhelyi, 2019).

Az elmúlt három év további kihívásokat eredményezett, ma már több szerző foglalkozik azzal, hogy a koronavírus krízis a vezetéselméletek és a vezetés krízise is, a pandémia rámutatott arra, hogy a hagyományos vezetéselméletek és eszközök nem nyújtanak megoldást komplex vagy kaotikus helyzetekben (Czifra & Csukonyi, 2022). A szélsőségesen bizonytalan és kiszámíthatatlan környezetben a vezetők nem rendelkeztek elegendő információval, szakértelemmel és erőforrásokkal ahhoz, hogy eredményesen vezessenek. Olyan vezetéselméletek kellene, amelyek választ adhatnak arra, hogyan kezeljék jobban a vezetők a radikális bizonytalanságot, és hogyan hozzanak döntéseket úgy, hogy a hibázás kockázata magas (Tourish, 2020), továbbá a pandémia alatt nyilvánvalóvá vált a vezetés törésvonala is, ez az etikus viselkedés fontosságát erősítette fel a vezetésben (Maak et al., 2021).

Ugyanakkor a vezetés sokféle szerep eljátszását igényli, de akkor vagyunk a leghatékonyabbak, amikor kongruensek vagyunk, azonosak önmagunkkal (Rogers, 2001).

A klasszikus megközelítések mellett (Mintzberg, Kotter) egyre többször olvashatjuk, hogy a mai vezetők szerepe egyre inkább a modern tanárhoz hasonlít, aki támogat, segít és hosszú távra tekint előre, formálja a beosztottak viselkedését (Klein, 2021).

A nagyszerű vezetők megértik, hogy még egy kisebb mértékű személyes oktatás is nagy jelentőségű. Vezetőként a bemutatott oktatási programok relevánsabbak, jobban időzítettek és személyre szabottabbak lehetnek, mint a hagyományos vezetőképző programok tartalma. És amikor egy vezető felvállalja a tanári szerepet, hűséget épít, biztosítja a csapata fejlődését, és kiváló üzleti teljesítményt ér el. A tanítás nem csupán „extra” a jó vezetők számára, ez komoly felelősség is (Finkelstein, 2018).

Természetesen a vezető mint tanár hasonlatot gyakran szokták fordítva is használni, hiszen a tanárok is alapvetően vezetők, mert a pedagógus mindennapi tevékenysége megfelel egy vezető munkájának, anélkül hogy formális vezetői pozícióban lenne (elte.hu, 2005; Lewin, 1975; Szekszárdi, 2001; Zétényi, 1997), ezért a vezetőfejlesztés kapcsán is találhatunk párhuzamokat.

AZ EMPÁTIA ÉS A VEZETŐFEJLESZTÉS

A vezetés kérdéseivel foglalkozó szakembereket a kezdetektől foglalkoztatja, hogy tanulható-e a vezetés, mert a hatékony vezetéshez elengedhetetlen a vezetői kompetenciák megléte. Goleman (1998, 2002) szerint, aki kutatásai alapján a közép-szerű és a legjobb vezetők közti különbséget az érzelmi kompetenciában határozta meg, a legkiválóbbak szignifikánsan jobbnak bizonyultak az érzelmi intelligenciához tartozó kompetenciákban.

Ezek egyike az empátia, amely alapvetően minden ember sajátja, a beleélő megismerés minden emberi együttlét lényeges eleme. Olyan foglalkozásokban, ahol embereket kell irányítani, befolyásolni, segíteni, támogatni, nagy szükség van az empátiára, ezért a vezetők számára kiemelkedően fontos jelentőségű (Buda, 1993; Klein, 2021).

Poór és kutatótársai (Poór et al., 2020a,b) rámutattak arra, hogy a Covid-19 pandémia helyzet következtében felértékelődő kompetenciák a legkevésbé a szakmai kompetenciák területéről kerültek ki, helyettük a Sonntag & Schäfer-Rauser (1993) modell szerinti társas (szociális) képességek csoportjába tartozók váltak fontosabbá leginkább, köztük a kommunikációhoz tartozó asszertivitás, konfliktuskezelés, vezetői soft skillek, valamint a kooperációhoz tartozó együttműködés, csapatmunka, reziliencia, stressztűrés, terhelhetőség, EQ, empátia kompetenciák. A felsőoktatási hallgatók megkérdezése során is hasonló eredményeket kaptunk, amely szerint a jövőben a szükséges vezetői kompetenciák között kiemelt helyen található az empátia (Kuráth et al., 2021).

Nemzetközi szinten a jövőbeli top vezetői képességek között is kiemelt helyen szerepel az empátia (Ibarra, 2021). Ezt támasztja alá a 2023-as Global Leadership Forecast (2023) nemzetközi vezetői kutatási tanulmány is, amely a jelenlegi és jövőbeli vezetői gyakorlatok megértését tűzte ki célul, és közel 14 ezer vezető válaszain alapul. A jövőbeli kompetenciák esetében öt kritikus területet azonosítottak, a jövő tehetségeinek azonosítása, fejlesztése, stratégiai gondolkodás, változások menedzselése, döntéshozatali prioritás, valamint mások befolyásolása. A kiváló vezetők jellemzői esetében pedig az empátia foglal el kiemelt helyet (1. ábra).



1. ábra: A kiváló vezetők jellemzői.
(Forrás: Global Leadership Forecast 2023)

De, mit tanulhat egy vezető a pedagógustól?

A pedagógus számára az empátia alapfeltétel, amely a jó tanár legfontosabb jellemzői között megtalálható (Csuporné, 2010; Mesterházy & Vámos, 2016; Zsolnai, 2004). Az empatikus tanár egyéniségként szemléli tanítványait, az empátia segítségével jön létre a személyes kapcsolat, így válhat a tanár azonosulási mintává és a tanulási motivációk szabályozójává (Buda, 1993) ezért a fejlesztése kiemelt feladatként jelentkezik.

Az emocionális megközelítés természetesen a vezetőfejlesztésben is megjelenik. Ugyanakkor a kompetenciák fejlesztésére számos módszer létezik, Rajcsányi és szerzőtársai szerint a vezetőfejlesztés három meghatározó módszere a coaching, facilitátor, tréningmódszer (Rajcsányi-Molnár et al., 2019), amelyek alkalmasak a soft kompetenciák, az empátia fejlesztésére is.

A fentiek alapján a klasszikus vezetőfejlesztő módszerek mellett a pedagógusok képzése során bevált módszereket is érdemes beépíteni a vezetőfejlesztő programokba, pl. a tanulásmódszertan tanítása, korszerű tanulástámogató módszerek kipróbálása.

ÖSSZEZÉS

Ma az empatikus vezetői hozzáállás alapelvárásként is megfogalmazható, a vezetői fejlődés mindemellett azt is igényli, hogy az egyénnek legyen igénye visszajelzésre, hogy felismerje, előbb magát kell fejleszteni (Bányai & Sipos, 2019).

A tanulmány célja az volt, hogy felhívjuk a figyelmet a vezetők pedagógus szerepkörére, és arra hogy a klasszikus vezetőfejlesztő módszerek mellett a pedagógusok képzésénél alkalmazott speciális módszereket is figyelembe lehet venni a vezetőfejlesztő programok kialakítása során.

Összességében megállapítható, hogy érdemes és kell is a hazai vezetők fejlesztésének kérdésével foglalkozni, ugyanis a vezető viselkedése alapvetően befolyásolja a követők motivációját és a szervezeti célélérést, mindezen keresztül pedig a szervezet teljesítményét (Kuráth & Benke, 2022).

Töröcsik Mária professzor asszony sok tekintetben megelőzte a korát, és nem csak a marketing területén. Mint vezető, mint mentor és pedagógus is kiemelkedőt alkotott, ezeket a szerepeket eredményesen, a körülményeknek megfelelően tudta alakítani, amit a tanulmány szerzői közvetlenül is megtapasztalhattak. Professzor asszony nem csak írt az empátiáról, magával ragadó egyénisége, a munkához és a személyes kapcsolataihoz való hozzáállása példaértékű lehet mindenki számára, és ezt kötelességünk továbbadni a tanítványainknak, a jövő vezetői számára is.

HIVATKOZÁSOK

- Bányai E. & Sipos N. (2019), Aktualitások a felsővezetői kiválóság területén. Vezetéstudomány, 50 (1), 63-69. DOI: 10.14267/VEZTUD.2019.01.06
- Buda B. (1993), Empátia... a beleélés lélektana. Gondolat. Ego School Bt.
- Czifra J. & Csukonyi Cs. (2022), A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. Új Munkaügyi Szemle, 3, 15-24.
- Csupor Zs. J-né (2010), Az empatikus bánásmód az együttnevelésben. Iskolakultúra, 10, 97-103.
- elte.hu (2005), A tanár (5. fejezet). ELTE TTK Multimédiapedagógia és Oktatástechnológia Központ, http://pergo.web.elte.hu/ped2/ped_05.pdf
- Finkelstein, S. (2018), The Best Leaders Are Great Teachers. Harvard Business Review, January–February, 142–145.
- Global Leadership Forecast (2023), <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2023> (Letöltve: 2023.09.15.)

AKTÍV IDŐSÖDÉS MAGYARORSZÁGI KÖRNYEZETBEN

Lampek Kinga

*főiskolai tanár, tanszékvezető,
általános és stratégiai dékánhelyettes*
Pécsi Tudományegyetem
kinga.lampek@etk.pte.hu

BEVEZETÉS

A társadalmak idősödése ma már jól ismert jelenség, a világ számos országában megfigyelhető, demográfiai, gazdasági, társadalmi, kulturális, közösségi és egyéni következményeit a mindennapi valóság szintjén is megéljük. A meghosszabbított élettartam jelentős vívmánya a modern társadalmaknak, és az idősödés folyamatához kapcsolódó szemlélet is – bár lassan, de – változik. Egyre inkább tapasztalható, hogy az idős kor nem csak veszteségekkel teli életszakasz, hanem esély arra, hogy több évtizedet átölélő, új célokra építhető természetes és értékes részévé váljon életünknek.

A folyamat alakulásában nagy jelentőséget tulajdonítanak az egészségi állapotra ható társadalmi, közösségi és egyéni tényezőknek, illetve ezek integratív összekapcsolódásának. Mert igaz ugyan, hogy a társadalmi környezet jelentős mértékben meghatározza a közösségi és az egyéni mozgástereket,

perspektívákat, de a személyes életünkben – jó esetben – számos lehetőség van arra, hogy saját döntéseket hozzunk életmódunk, életstílusunk fenntartására vagy változtatására fizikai, lelki, szociális egészségünk érdekében.

Optimális esetben a folyamat nem kizárólag az időskorra jellemző vagy csak az időskorúakra irányuló. Az egészségtudatos, tevékenyen töltött életek szükségessége az életünk elején megkezdődik, generációk adhatják át egymásnak jógyakorlatként, miközben egymásra figyelő összekapcsolódásuk eredményeképpen nemcsak az idősek számára eredményeznek jobb életminőséget, hanem a fiatalabb generációk számára is támogatást, segítséget jelenthet az idősek aktívabb hozzájárulása a családi, közösségi élethez.

A tanulmány célja, hogy röviden bemutassa a magyarországi idősödési folyamat helyzetét az Európai Unióban alkalmazott aktív idősödés felfogása alapján, az Aktív Idősödési Index – a Active Ageing Index (Zaidi, 2013) – alkalmazásával.

Goleman, D. (1998), What Makes a Leader. Harvard Business Review, 76 (11–12), 93–104.

Goleman, D. (2002), Érzelmi intelligencia a munkahelyen. EDGE 2000. Kft., Budapest

Hamel, G. (2009), „Holdra szállások” a menedzsmentben: Milyen nagy kihívásokkal kell megbirkóznunk annak érdekében, hogy újra feltaláljuk a menedzsmentet, és a gyorsan változó világhoz alkalmazkodóvá formáljuk? Harvard Business Review (magyar kiadás). 11 (9), 41-51.

Ibarra, H. (2021): Five leadership skills for the future. Leader to leader, 2021 (100), 14-17. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/ltl.20557>, <https://doi.org/10.1002/ltl.20557>

Klein S. (2021), Vezetés- és szervezetpszichológia (8. kiadás). Edge 2000 Kft., Budapest

Kuráth G. & Benke M. (2022), Vezetési paradigmák és hallgatói vezetőfejlesztés, avagy melyek az eredményes felsőoktatási programok? In: Benke, Mariann; Schmuck, Roland; Riedelmayer, Bernadett (szerk.) 3. Farkas Ferenc Nemzetközi Tudományos Konferencia: „Menedzsment forradalmak”: Konferenciakötet. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, (2022), 311-320. Pécs

Kuráth G., Szabó-Bálint B., Sipos N. & Jarjabka Á. (2021), A vezetői bizalom kiépítésének kulcsterületei. Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Lewin, K (1975), Csopordinamika. KJK, Budapest

Maak, T., Pless, N. M., & Wohlgezogen, F. (2021), The Fault Lines of Leadership: Lessons from the Global Covid-19 Crisis. Journal of Change Management, 21 (1) 66-86, DOI: 10.1080/14697017.2021.1861724

Mesterházy M. & Vámos Á. (2016), Pedagógusok nézetei az érzelmi kompetenciáról. Iskolakultúra, 26 (11), DOI: 10.17543/ISKKULT.2016.11.16

Poór J., Balogh G, Dajnoki K., Karoliny M-né., Kun A. I. & Szabó Sz. (eds.) (2020a), Covid-19 challenges and HR responses. (In Hungarian) Gödöllő: Management and HR Research Center of Szent István University.

Poór J., Balogh G, Dajnoki K., Karoliny M-né., Kun A.I. & Szabó Sz. (eds.) (2020b), Covid-19 challenges of 2nd waves and HR responses. (In Hungarian) Gödöllő: Management and HR Research Center of Szent István University.

Rajcsányi-Molnár M., Balázs L., & András I. (2019), A vezetői készségfejlesztés meghatározó gyakorlata(i). In: László, Gyula; Németh, Julianna; Sipos, Norbert (szerk.) Vezető és menedzser: Emlékkötet Farkas Ferenc születésének 70. évfordulójára. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. Pécs, Magyarország

Rogers, C. R. (2001), Valakivé válni – a személyiség születése. SHL Hungary Kft.

Sonntag, K., and Schäfer-Rauser, U. (1993), Selbsteinschaetzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 37(4), 163-169.

Tourish, D. (2020), Why the coronavirus crisis is also a crisis of leadership. Leadership 16(3). 261-272. <https://doi.org/10.1177/1742715020929242>

Törőcsik M. (2000), Empatikus marketing. Bagolyvár Könyvkiadó, Budapest

Ujhelyi M. (2019), Új leadership-megközelítések. Primecz H., Csillag S., Toarniczky A., Kiss Cs. (szerk.) Leadership, kultúra, szervezetek tanulmányok Bakacsi Gyula Tiszteletére. BCE Közgáz Campus Nyomda, Budapest

Zétényi Á. (1997), A tanár mint vezető, vezetési stílusok. In: Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest

Zétényi Á. (1998), A hatékony tanár. Iskolakultúra, 8(10), 68–74.

Zsolnai A. (2004): A tanári munkához szükséges szociális készségek. In: Dombi A., Oláh J., Varga I. (szerk.): A nevelésemélet alapkérdései. Tanulmányok. APC-Stúdió, Gyula, 323–333.