

2026/II.

GREENOVATIVE

A CSÚCSON KEVÉS A LEVEGŐ- BE MERJÜK VALLANI?



greensearch

BEVEZETŐ

A magyar gazdasági környezet 2026-ra egy átmeneti állapotot tükröz. A korábbi évek jelentős sokkjai – inflációs hullám, ellátási zavarok, finanszírozási bizonytalanság – valamelyest enyhültek, a legélesebb kilengések csillapodtak. Ugyanakkor a kiszámítható működés érzése sajnos még mindig nem érkezett meg. A bizalom lassabban épül vissza az életbe.

Ez a kettősség a vállalati működésben is megjelenik. A költségoldali nyomás és a bevételi bizonytalanság egyszerre van jelen, miközben a munkaerőpiac feszessége és a demográfiai trendek hosszabb távon is szűkítik a mozgásteret. A növekedés ma már nem pusztán keresleti kérdés, hanem kapacitás- és szervezetfejlesztési kihívás is.

Számos szakirodalomban használják a VUCA fogalmat (volatilis, bizonytalan, komplex és kétértelmű), ami a fenti kettősséget jól leírja. Ami korábban stratégiai szinten jelent meg, ma a mindennapi vezetői működés része. A lineáris tervezés helyett több lehetséges forgatókönyvvel kell egy szervezetnek számolni, és a döntések sokszor hiányos információk mellett születnek meg.

Ebben a közegben a vezetői szerep hangsúlya is eltolódik. A munkatársak nem feltétlenül kész válaszokat várnak, hanem irányt, keretet és következetességet. Olyan vezetőket, akik képesek értelmezni a helyzetet, és stabil működést biztosítani akkor is, amikor a környezet kiszámíthatatlan.

A kérdés tehát nem az, hogy bizonytalan-e a világ – hanem az, hogyan lehet ebben a környezetben úgy vezetni, hogy a szervezet ne csak reagáljon, hanem tudatosan építkezzen.

I. A VEZETŐI KIÉGÉS: NEM EGYÉNI GYENGESÉG

A bizonytalan környezet egyik legkevésbé látható, mégis legnagyobb hatású következménye a vezetői kiégés.

A kiégés (*burnout*) az elmúlt években egyre gyakrabban megjelenő fogalomná vált, mégis sok esetben leegyszerűsítve, pusztán túlterheltségként él a közbeszédben. Valójában egy hosszabb idő alatt kialakuló állapotról van szó, amelynek háttérében tartósan fennálló, nem megfelelően kezelt stressz áll. Nem egyik napról a másikra jelenik meg, és kezdetben sokszor alig észrevehető, éppen ezért a kiégés nem csupán egyéni jóléti kérdés, hanem közvetlenül befolyásolja a döntési minőséget, a kapcsolati dinamikát és végső soron a szervezet egészének működését is.

Vezetői szinten a stressz nem csupán a feladatmennyiségből fakad. A döntések súlya, a felelősség következményei, valamint a folyamatos elérhetőség elvárása együttesen olyan terhelést hoznak létre, amely hosszabb távon kimeríti a működést.

A JELENSÉG HÁROM FŐ TERÜLETEN RAGADHATÓ MEG:

- **Érzelmi kimerültség** – a mentális terhelés eléri azt a pontot, ahol már a kisebb döntések is aránytalanul nagy energiát igényelnek.
- **Csökkenő elégedettség** – a sikerélmény rövidül, a megoldott helyzeteket gyorsan felváltják újabb problémák.
- **Távolságtartás a kapcsolatokban** – a türelem csökken, a kíváncsiság visszaszorul, az emberek könnyen „ügyekké” válnak.

MI VEZETHET A KIÉGÉSHEZ VEZETŐI SZINTEN?

A tapasztalatok alapján a kiégés nem egyetlen tényező eredménye, hanem több, egymást erősítő hatás következménye:

Feladati szintű nyomás: A folyamatos teljesítménykényszer, a változó célok és az elhúzódozó eredmények hosszú távon kimerítik a működést.

Egy negyedéves célkitűzés még le sincs zárva, amikor már érkezik az újabb elvárás: „ezt még hozzá kell tenni”. A vezető folyamatosan fut a célok után, de ritkán éli meg, hogy „kész van” valami. A nap végén sok munka történt, mégis megmarad az érzés, hogy valami mindig hiányzik. De az egyik legfárasztóbb legyen az vezető, beosztott amikor a célok állandóan változnak. Már pedig egy turbulens világban ez igen gyakori.

Működési környezet: Az információs túlterhelés, a megszakítások és a fókusz hiánya csökkenti a döntési minőséget és növeli a mentális fáradtságot.

Egy fontos döntést kellene átgondolni, de közben folyamatosan jönnek az e-mailek, Teams üzenetek, „van egy gyors kérdésem” típusú megszakítások. A nap végére rengeteg apró ügy megoldódik, de a valóban fontos kérdésekre nem marad tiszta gondolkodási tér.

Szerepfeszültség: A vezetői szerep gyakran ellentmondásos elvárásokat hordoz: egyszerre kell határozottnak és támogató jellegűnek lenni, miközben a szervezeti és személyes értékek nem mindig esnek egybe.

Egy jól teljesítő, de személyesen kedvelt kollégától el kell venni egy projektet, mert a szervezet érdeke ezt kívánja. A vezető pontosan érti a döntés racionalitását, mégis belső feszültséget él meg, mert emberileg mást tenne. Válságban meg kell válni emberektől, értjük, különben lehet egy év múlva az egész céget kell bezárni, de mégis nagyon megviseli a vezetőket.



Kapcsolati terhelés: A vezető sok esetben folyamatosan ad – dönt, támogat, irányít –, miközben kevés olyan tér van, ahol ő maga is visszajelzést vagy támogatást kap.

Egész nap emberekkel beszél: problémákat old meg, döntéseket hoz, konfliktusokat kezel. Nap végén viszont nincs kivel megbeszélni a saját dilemmáit. A vezető körül sok az interakció, mégis egyre erősebbé válik az „egyedül kell megoldanom” érzés. Nem új a nap alatt, hogy a vezetői lét egy magányos játék, még ha nagyon jó a csapat, a vezetőtársak és akár külső szakember is segíti.

II. GYAKORI TÉVHITEK A KIÉGÉSRŐL

A kiégés kapcsán több olyan, mélyen berögzült hiedelem él a szervezetekben – és sokszor magukban a vezetőkben is –, amelyek nemcsak félrevezetők, hanem kifejezetten hátráltatják a felismerést és a változást.

- Az egyik leggyakoribb tévhit, hogy a kiégés valójában a túlterheltség „nem megfelelő kezelése”, vagy egyszerűen lustaság. A tapasztalat azonban azt mutatja, hogy a kiégés nem motivációs probléma, hanem egy komplex fiziológiai és pszichológiai túlterhelési állapot. Sok esetben éppen azok a vezetők érintettek, akik hosszú ideig kiemelkedő teljesítményt nyújtanak, és erős felelősségérzettel működnek.
- Szintén gyakori elképzelés, hogy egy hosszabb szabadság megoldja a problémát. Rövid távon valóban segíthet a pihenés, csökkentheti a kimerültséget, de ha a működés mögött álló minták nem változnak meg, a vezető nagyon gyorsan visszatér ugyanabba az állapotba. A kiégés nem elsősorban pihenés-, hanem rendszerkérdés.
- Sok vezetőben él az a meggyőződés is, hogy a „profik nem égnék ki”. A valóság ezzel szemben az, hogy a magas teljesítményű, elkötelezett vezetők gyakran nagyobb kockázatnak vannak kitéve. A túlzott felelősségvállalás, a folyamatos elérhetőség és a saját határok háttérbe szorítása hosszú távon éppen őket terheli meg a leginkább.

- Végül gyakran megjelenik az a gondolat, hogy „majd ha kevesebb lesz a munka, jobb lesz”. A gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a kiégés mögött sokszor nem a mennyiség, hanem a kontroll hiánya, a folyamatos megszakítások, a tisztázatlan prioritások és a határok hiánya áll. Amíg ezek nem változnak, a terhelés érzete is fennmarad – függetlenül a tényleges munkamennyiségtől. S azt se felejtsük el, ha heteken, hónapokon át nagy a terhelés, majd könnyebb, nem is olyan egyszerű „leállni” és nem keresni egy újabb kihívást.

III. A VEZETŐI KIÉGÉS MEGELŐZÉSE – MŰKÖDÉSI KÉRDÉS

A vezetői kiégés megelőzése nem attól függ, hogy valaki „jobban figyel-e magára”. A tapasztalat az, hogy önmagában a tudatosság kevés. Ami valóban működik, az egy tudatosan felépített működési rendszer.

A legtöbb vezető, akivel dolgozunk, nem azért fárad el, mert nem bírja a terhelést, hanem mert nincs keret a működésében. Nincsenek tudatos pontok, ahol megáll, újra priorizál, vagy egyszerűen ránéz arra, hogy amit csinál, az valóban szükséges-e.

Az egyik legegyszerűbb és leghatékonyabb eszköz a heti szintű újra tervezés. Nem többórás stratégiai gondolkodásról van szó, hanem egy 30 perces, strukturált átnézésről: mi történt, mi jön, mi az, ami valóban fontos. Itt érdemes kijelölni azokat az időszavakat is, amelyek fókuszált munkára alkalmasak. A legtöbb vezető naptárában ezek nincsenek jelen – pedig a döntési minőség szempontjából kritikusak.

Hasonlóan fontos a határok tudatos kezelése. A folyamatos elérhetőség ma már alapértelmezett, ezért a határhúzás nem történik meg magától. Érdemes ezt tudatos gyakorlattá tenni. Például hetente egy konkrét működési határ kijelölése – egy meetingmentes délelőtt, egy reakciómentes időszak – rövid idő alatt érezhető változást hozhat. Nem a teljes rendszer átalakításáról van szó, hanem apró, de következetes lépésekről.

A másik kritikus terület az energia kezelése. A legtöbb vezető a feladatait menedzseli, nem az energiaszintjét. Pedig hosszú távon nem az számít, mennyi idő áll rendelkezésre, hanem az, hogy milyen állapotban használjuk azt. Érdeemes tudatosítani, hogy mi az a néhány tevékenység/feladat, ami valóban feltölt – és ezeket nem „ha marad idő” alapon kezelni, hanem előre beépíteni a hetünkbe. Vezetői szinten gyakran tapasztaljuk, hogy a visszajelzés hiánya növeli a bizonytalanságot. A felsővezetők ritkán kapnak közvetlen, őszinte visszacsatolást, ezért sokszor a saját értelmezésükre hagyatkoznak. Ezt érdemes tudatosan ellensúlyozni. Egy havi rövid, célzott visszajelzésekérés – akár a felettes, akár egy bizalmi kolléga felé – sok esetben már elegendő ahhoz, hogy a vezető ne maradjon egyedül a kérdéseivel.

A stresszkezelés kapcsán gyakran túlkomplikált megoldások jelennek meg, miközben a gyakorlat azt mutatja, hogy az egyszerű, rövid technikák működnek. Légzés, rövid mentális szünetek, fókuszváltás – ezek nem látványos eszközök, de rendszeresen alkalmazva jelentős hatásuk van.

Fontos elem továbbá a „támogatói kör” kialakítása. Ez nem feltétlenül formális coaching, hanem 1–2 olyan személy, akivel rendszeresen, röviden át lehet beszélni a dilemmákat. A vezetői magány nem attól csökken, hogy több ember veszi körül a vezetőt, hanem attól, hogy van-e valódi beszélgetési tér.

Végül érdemes kimondani: ha a tünetek tartóssá válnak, a külső szakmai segítség nem opció, hanem szükséges eszköz. Egy jól célzott coaching vagy pszichológiai konzultáció gyakran gyorsabban és hatékonyabban hoz változást, mint az egyéni próbálkozás.

A PIHENÉS NEM LUXUS

A pihenés és a tudatos kikapcsolódás nem luxus, hanem a fenntartható vezetői működés alapfeltétele. A folyamatos döntéshozatal, felelősség és elérhetőség könnyen vezet mentális túlterheléshez, amely hosszabb távon rontja a teljesítményt és a józan ítélőképességet. A rendszeres regeneráció segít visszaállítani a fókuszt, növeli a kreativitást és támogatja az érzelmi stabilitást. Amikor egy vezető képes időt adni magának a lelassulásra, valójában a szervezetének is értéket teremt, hiszen kiegyensúlyozottabban és tisztábban tud jelen lenni. A pihenés nem idővesztés, hanem befektetés a hosszú távú hatékonyságba. Tudatosságot igényel, mert a mai világ ritkán „engedi meg magát”, hogy megálljunk.

KONKRÉT PIHENÉSI ÉS KIKAPCSOLÓDÁSI ÖTLETEK:

- *Kivenni egy teljes napot, amikor tudatosan offline vagyunk: nincs e-mail, nincs telefon, csak jelenlét*
- *Természetben töltött idő: kirándulás, erdei séta, vízparti feltöltődés*
- *Rövid, de rendszeres „mikroszünetek” beiktatása a napba (pl. 10–15 perc séta vagy légzőgyakorlat)*
- *Fizikai aktivitás, ami kikapcsol (sport, jóga, úszás, egy hosszabb séta)*
- *Új környezet felfedezése: akár egy idegen város vagy ország, aminek a kultúrája nagyon más, mint amit megszoktunk és így kizökkent a megszokott gondolkodásból*
- *Kreatív tevékenységek: zene, rajzolás, főzés – bármi, ami nem teljesítményorientált*
- *Minőségi idő családdal, barátokkal – valódi figyelemmel, multitasking nélkül*
- *hobbik, tevékenységek, amiket régen csináltunk, de emlékszünk feltöltöttek mindig*
- *„csak úgy lenni” programok, tevékenységek nélkül, nézni ki a fejünkből Talán ezt tudják legkevésbé a vezetők.*

Nincs egyetlen „jó” módja a pihenésnek – mindenkinek más tölti fel az energiáit. Ami közös: pihenés nélkül hosszú távon nem lehet jól vezetni. A kérdés nem az, hogy megengedheted-e magadnak a kikapcsolódást, hanem az, hogy megengedheted-e magadnak ennek a hiányát.

A vezetői kiégés nem egyéni gyengeség, hanem a mai működési környezet természetes következménye – éppen ezért tudatos kezelést igényel. Aki hosszú távon jól akar vezetni, annak nemcsak a szervezetére, hanem saját energiájára és hatáira is figyelnie kell. A fenntartható vezetés nem választás kérdése, hanem az egyetlen működő út.

Befejezésként pár jó példa arra, merjünk újra tervezni, kikapcsolni, kiszállni egy időre, ha szükséges.

Példa 1 – üzleti vezető (burnout → új működés):

Arianna Huffington, a The Huffington Post alapítója, egy ponton szó szerint összeesett a kimerültségtől – eltörte az arccsontját is az esés során. Ez volt az a fordulópon, amikor felismerte, hogy a folyamatos túlterhelés nem fenntartható. Tudatosan újratervezte az életét, fókuszba helyezte az alvást, a regenerációt és a mentális jóllétet. Később megalapította a Thrive Globalt, és ma már kifejezetten a fenntartható teljesítmény egyik legismertebb szószólója. Az ő története jól mutatja: a fal, aminek nekimegyünk, gyakran az irányváltás kezdete.

Példa 2 – sport (kiégés → tudatos visszatérés):

Simone Biles, a világ egyik legsikeresebb tornásza, a 2020 Summer Olympics alatt visszalépett több versenyszámtól mentális túlterheltség miatt. Akkor sokan nem értették a döntését, de ő a saját biztonságát és mentális egészségét helyezte előtérbe. Később fokozatosan tért vissza, és ismét csúcsteljesítményt nyújtott. A története fontos üzenet: a megállás nem kudarc, hanem tudatos vezetői döntés – még a legmagasabb szinten is.

Példa 3 – üzlet és kreatív teljesítmény (kimerülés → új fókusz):

Steve Jobs pályája során többször került extrém nyomás alá, és az Apple-től való távozása után egyfajta „kényszerű megállásba” került. Ez az időszak azonban lehetőséget adott számára az újragondolásra, kreatív feltöltődésre és új projektekre (NeXT, Pixar). Amikor visszatért az Apple-höz, egy sokkal letisztultabb fókuszú, tudatosabb vezetőként tette – és ezzel a cég történetének egyik legsikeresebb időszakát indította el. Néha a távolság adja meg azt a tisztánlátást, ami a következő szinthez kell



Példa 4 – magyar sportoló (tudatos megállás → tartós csúcsteljesítmény):

Szilágyi Áron pályafutása során nemcsak fizikailag, hanem mentálisan is rendkívüli terhelésnek volt kitéve, különösen a sorozatos olimpiai felkészülések idején. A siker ellenére tudatosan beépítette a regenerációt, a mentális felkészülést és az időszakos visszalépést a működésébe, hogy elkerülje a kiégést. Nem a folyamatos hajtást választotta, hanem az egyensúlyt – és ennek köszönhetően tudott hosszú távon is a világ élvonalában maradni. Három egymást követő olimpián aranyérmet nyerni nemcsak tehetség kérdése, hanem annak is az eredménye, hogy képes volt fenntartható módon működtetni önmagát. A példája jól mutatja: a tudatos pihenés nem gyengít, hanem versenyelőnyt teremt.

10

Ezek a történetek különböző világokból jönnek, de ugyanazt mutatják: a megállás, az újragondolás és a regeneráció nem a teljesítmény ellentéte, hanem annak feltétele.